

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



ÇALIŞANLARIN ELDE TUTULMALARI İLE İŞ YERLERİNE YÖNELİK
BEKLENTİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: EMEKLİLİKTE YAŞA TAKILAN
(EYT'Lİ) BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tarık ESEN

İşletme Ana Bilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

ŞUBAT, 2024

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



ÇALIŞANLARIN ELDE TUTULMALARI İLE İŞ YERLERİNE YÖNELİK
BEKLENTİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: EMEKLİLİKTE YAŞA TAKILAN
(EYT'Lİ) BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tarık ESEN

(Y2212.190016)

İşletme Ana Bilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Salih GÜNEY

ŞUBAT, 2024

ONAY SAYFASI

ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "Çalışanların Elde Tutulmaları ile İş Yerlerine Yönelik Beklentileri Arasındaki İlişki: Emeklilikte Yaşa Takılan (EYT'li) Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça 'da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (.../01/2024)

Tarık ESEN

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimi için başvuru yaptığımda, mülakat sürecindeki motive edici konuşmaları, derslerinde ve tüm akademik yaşantısında kendisini öğrencilerine adanarak gelecek nesillere faydalı eserler sunan, mesleki birikimi ve engin tecrübelerini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam, tez danışmanım Prof.Dr. Salih GÜNEY'e,

Kendisinden iki dönem ders alma şansına nail olduğum, her türlü problemde büyük bir özveriyle bıkmadan mücadele veren ve şahsımın doğru yönlendirilmesine katkı sunan kıymetli hocam Dr.Öğr.Üyesi Müge Burcu ÖZDEMİR'e

Yaşamın boyunca sürekli bana destek olan, mesleki şartlar gereği zor koşullarda yürüttüğüm eğitim sürecinde de varlığını her zaman hissettiren çok kıymetli anneme, babama ve kardeşime,

Lisansüstü eğitim sürecince karşılaştığım mesleki zorluklarda sürekli destek olan sıralı tüm yönetici ve mesai arkadaşlarıma,

Geç kalınmış bir lisansüstü eğitime beni teşvik ederek sonuna kadar güvenen, her türlü motivasyon gereçlerini sunan, her zaman desteğini arkamda hissettiğim, ülkemizi halen yurt dışında gururla temsil eden ve varlığından onur duyduğum meslek büyüğüm Ahmet ÇELİK'e,

Eğitim süresince aileme ve çocuklarıma ayırmam gereken zamanları bilgisayar karşısında çalışarak geçirmemde evimizin tüm yükünü omuzlarına yüklediğim kıymetli eşim Yeliz ile kızlarım Melis ve Nil'e

Sonsuz teşekkür ederim.

Şubat, 2024

Tarık ESEN

ÇALIŞANLARIN ELDE TUTULMALARI İLE İŞ YERLERİNE YÖNELİK BEKLENTİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: EMEKLİLİKTE YAŞA TAKILAN (EYT'LI) BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Çalışanların iş yerlerine bağlılıkları hem çalışanlar hem de işverenler için önemli bir konudur. Çalışanların iş yerlerine bağlı olmaları, verimliliklerinin artmasına, iş kaybının azalmasına ve iş yerindeki huzurun sağlanmasına katkıda bulunur.

Elde tutma, çalışanların iş yerinde kalmak istemeleri ve iş yerinden ayrılma niyetlerinin düşük olması durumudur. Elde tutma, çalışanların iş yerindeki memnuniyetleri, iş yeri beklentileri ve iş yeri bağlılıkları gibi faktörlerden etkilenir.

Emeklilikte yaşa takılan (EYT) çalışanlar, sigorta başlangıcı 9 Eylül 1999 tarihi öncesinde olan, prim günü ve sigortalılık süresini yerine getirmelerine rağmen, emeklilik için gerekli yaş şartını sağlayamadıkları için emekli olamayan kişileri ifade etmektedir. EYT'li çalışanlar, emeklilik yaşını beklerken çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmışlardır. Bu sorunlar arasında ekonomik zorluklar, iş yükünde artış, kariyer fırsatlarının kısıtlı olması ve emeklilik planlamasının zorluğu yer almaktadır.

Bu araştırmada, çalışanların elde tutulmaları ile iş yerlerine yönelik beklentileri arasındaki ilişki, emeklilikte yaşa takılan (EYT) beyaz yakalı çalışanlar üzerinde incelenmiştir. Araştırmada, 407 EYT'li beyaz yakalı çalışanın katılımıyla anket çalışması yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, EYT'li çalışanların elde tutulma düzeyleri düşük, iş yeri beklentileri ise yüksektir. EYT'li çalışanlar, iş yerlerinden daha fazla ücret, daha iyi kariyer fırsatları, daha fazla iş-yaşam dengesine sahip olma ve emeklilik planlamalarına destek olma gibi beklentiler içindedir. Bu sonuçlar, EYT'li çalışanların iş yerindeki bağlılıklarını ve performanslarını artırmaya yönelik

çalışmalarda, iş yeri beklentilerinin önemli bir faktör olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Elde tutma, beklenti, EYT, beyaz yaka.

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE RETENTION AND THEIR EXPECTATIONS FROM THE WORKPLACE: A RESEARCH ON WHITE-COLLAR EMPLOYEES WHO ARE VICTIMS OF DELAYED PENSION AGE (EYT)

ABSTRACT

Employee commitment to their workplaces is an important issue for both employees and employers. Employees' commitment to their workplace contributes to increased productivity, reduced job loss and peace in the workplace.

Retention is the situation in which employees want to stay at the workplace and have low turnover intentions. Retention is influenced by factors such as employees' satisfaction at work, workplace expectations and workplace commitment.

Employees who are at retirement age (EYT) refer to those whose insurance start date is before September 9, 1999 and who cannot retire because they do not meet the age requirement for retirement, despite fulfilling the premium days and insurance period. EYT workers have faced various problems while waiting for the retirement age. These problems include economic difficulties, increase in workload, limited career opportunities and difficulty in retirement planning.

In this research, the relationship between employee retention and their expectations towards their workplaces is examined on white-collar employees who are at retirement age (EYT). In the study, a questionnaire survey was conducted with the participation of 407 white-collar employees. According to the results of the research, the retention levels of EYT employees are low, while their workplace expectations are high. EYT employees expect higher wages, better career opportunities, more work-life balance and support for retirement planning from their workplaces. These results suggest that workplace expectations should be considered as an important factor in studies aimed at increasing the commitment and performance of employees with EYT in the workplace.

Keywords: Retention, expectation, victims of retirement age, white collar employee.

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	iii
ÖNSÖZ.....	v
ÖZET.....	vii
ABSTRACT	ix
İÇİNDEKİLER	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xix
I. GİRİŞ.....	1
A. Araştırmanın Arka Planı.....	3
B. Amaç ve Önem	4
C. Araştırmanın Yöntemi	5
D. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	6
E. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	7
F. Araştırmanın Varsayımları.....	8
II. EMEKLİLİK, EMEKLİLİKTE YAŞA TAKILAN (EYT) KAVRAMLARI TANIMI VE ÖNEMİ.....	9
A. Emeklilik, EYT Kavramları Tanımı.....	9
1. EYT'nin Kapsamı	16
B. EYT Sorununun Türkiye'deki Boyutları	18
1. EYT'nin Kökenleri ve Gelişimi.....	18
2. EYT'nin Toplumsal ve Ekonomik Etkileri.....	22
C. Hükümet Politikaları ve EYT Sorunu	34
1. Hükümetin EYT Sorunuyla Başa Çıkmak İçin Aldığı Tedbirler.....	34

2. EYT Hareketinin Kamuoyu ve Siyaset Üzerindeki Etkileri	35
3. EYT Sorununun Çözümüne Yönelik Hükümet Stratejileri.....	40
D. EYT ve Beyaz Yaka Çalışanlar	41
1. Beyaz Yaka Çalışanların EYT Hareketine Katılımı ve Etkileri.....	41
2. Beyaz Yaka Çalışanların EYT Sorunundan Kaynaklı Endişeleri	44
III. ELDE TUTMA KAVRAMI VE ÖNEMİ	47
A. Elde Tutma Kavramı ve Tanımı	47
1. Elde Tutmanın Temel Etmenleri	48
B. Elde Tutma ile İş Memnuniyetinin İlişkisi	50
1. İş Memnuniyeti Kavramı ve Önemi.....	52
2. İş Memnuniyetinin Ölçülmesi	57
C. Elde Tutulma ve İş Memnuniyeti Arasındaki İlişki	58
1. Elde Tutma ve İş Memnuniyeti Arasındaki Teorik Temeller	61
2. Elde Tutmanın İş Memnuniyetini Etkilediği Faktörler	65
3. Beyaz Yaka Çalışanlar ve Elde Tutulma.....	67
IV. İŞ YERİ BEKLENTİLERİ VE EYT	71
A. İş Yeri Beklentileri ve İş Yeri Mutluluğu Nedir?.....	71
B. EYT'li Beyaz Yaka Çalışanların İş Yeri Beklentileri	75
C. İş Yeri Beklentileri ile Elde Tutulma Arasındaki Bağlantı	77
V. ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ	81
A. Veri Toplama Süreci	81
B. Araştırma Bulguları ve Hipotez Sonuçları	82
C. Elde Tutulma ve İş Yeri Beklentileri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi ..	95
D. Bulguların İş Yerleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri	97
VI. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	99
A. Bulguların Önemi ve Sonuçların İş Yerleri İçin İşaret Ettiği İlerlemeler	99
B. EYT Sorununun Çözümünde İş Yerlerinin Rolü	101

C. Gelecekteki Araştırmalar için Öneriler	101
VII. KAYNAKÇA	103
EKLER.....	111
ÖZGEÇMİŞ.....	125

KISALTMALAR LİSTESİ

IT	: Bilişim Teknolojileri
ISSA	: Uluslararası Sosyal Güvenlik Örgütü
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü
EYT	: Emeklilikte Yaşa Takılanlar
BM	: Birleşmiş Milletler

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın Modeli.....	7
Şekil 2: Yaşlı Bireylerin İşgücüne Katılımları (Keese et al., 2006).....	12

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1: Katılımcıların Demografik Tablosu.....	83
Çizelge 2: Çalışanı Elde Tutma Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Tablosu	84
Çizelge 3: İş Doyum Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Tablosu	85
Çizelge 4: Normallik Varsayımı Analizi ve Güvenilirlik Analizi	86
Çizelge 5: Korelasyon Analizi	87
Çizelge 6: Çalışanı Elde Tutma ile İş Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler Regresyon Analizi	92
Çizelge 7: Çalışanı Elde Tutma ile Yüksek Gelir Regresyon Analizi	92
Çizelge 8: Çalışanı Elde Tutma ile Yönetimle İyi İlişkiler Regresyon Analizi	93
Çizelge 9: Çalışanı Elde Tutma ile Bağımsız Çalışma Regresyon Analizi	93
Çizelge 10: Çalışanı Elde Tutma ile Çalışma Şartları ve Koş. Regresyon Analizi....	93
Çizelge 11: Çalışanı Elde Tutma ile Ödül ve Terfi Regresyon Analizi.....	94
Çizelge 12: Hipotez Sonuçları	94

I. GİRİŞ

2000'li yıllarda yaşanan gelişmeler dünya çapında önemli paradigma değişimlerine yol açmıştır. Beklentilerin aksine küreselleşme, gelir eşitsizliğinin ve yoksulluğun artmasına neden olmadığı gibi, kazan-kazan sonuçları da yaratmamakta, yoksulluk açığına genişletmemekte ve harcamaları artırmamaktadır. Dünya çapında sosyal harcamalar artmaktadır (Alper, 2019: 34). İstihdam yaratmayan teknolojilerin büyüüp gelişmesiyle ortaya çıkan yapay zeka gibi yeni faktörlerin üretim sürecinde işyerini tehdit etmesi, PAYGO (talep üzerine ödeme) ile sosyal güvenlik sistemi tartışmalarına yol açmıştır. Almanya'da ilk sosyal sigorta sistemi 19. yüzyılda Bismarck'ın hazırladığı reformlarla kurulmuştur. Başlangıçta ücretleri belirli bir düzeyin altında olan işçilerle sınırlı olan sistem, daha sonra diğer işçileri de kapsamına aldı (Kırmızı ve Hüseyinli, 2019: 1209). Sağlık, iş kazası ve yaşlılık sigortası kanunları 1883-1889 yılları arasında öncelikle işçilerin tepkilerini hafifletmek amacıyla çıkarılmış olsa da bu kanunlar modern sosyal politikaların ve sosyal güvenlik sistemlerinin temeli olarak görülmektedir. Modern sosyal politikaların uygulanması ancak İkinci Dünya Savaşı sonrasında “refah devleti”nin ortaya çıkmasıyla mümkün olabilmiştir (Ulutürk ve Dane, 2009: 116). Çalışanlar, kanunların belirlemiş olduğu şartlar dahilinde çalışıp, belirli koşulların oluşmasıyla iş yaşantılarını tamamlarlar. Bu süreçte kendilerini güvence altında görmek istemeleri ve belirli haklarının olması da son derece doğaldır.

Ancak bu altın çağ kısa sürdü. 1980'li yıllarda sosyal koruma sistemlerinin dünya çapında yeniden yapılandırılması kapsamında, özellikle sosyal güvenlik sistemlerinin finansmanı konusunda önemli tartışmalar gündeme gelmiştir. Kamu kaynaklarının sistemin finansmanına tahsis edilmesi özellikle IMF ve Dünya Bankası gibi kuruluşlar tarafından eleştirilmiştir. Sosyal güvenlik sisteminin kendi kendini yönetebilmesi için bazı temel değişiklikler önerilmektedir. Sistemin en büyük bölümünü oluşturan emeklilik düzenlemeleri, özellikle gelirlerin artırılması ve harcamaların azaltılması açısından reform yapılması gereken bir alan olarak görülüyor. OECD, emeklilik, erken emeklilik sistemleri ve nüfusun yaşlanmasıyla

mücadele için gereken reformlar hakkında kapsamlı bir rapor hazırladı. Bu reformların bir kısmı, uzun vadede çalışmaya devam edeceklere yönelik mali teşviklerin güçlendirilmesini, diğer sosyal yardım programlarına yönelik caydırıcı unsurların ortadan kaldırılmasını ve alternatif olarak özel sigorta sistemlerinin sunulmasını içermektedir (Keese et al., 2006: 37). Devlet üzerinde oluşan mali sorunları rahatlatmak maksadıyla bireysel emeklilik sistemleri yaygınlaştırılmış ve çeşitli meslek grupları için özelliikli planlar oluşturulmuştur.

Önerilen sistem değişikliğini uygulayan ülkelerden biri de Türkiye'dir. Reform adı altında yapılan düzenlemelerle emeklilik sisteminde köklü değişikliklere gidildi. Müktesep birçok hak devralındı. Emeklilik yaş grubu (EYT) olarak bilinen bir toplumsal kesim ortaya çıktı. Bu değişikliklerin temel nedeni, Türk sosyal güvenlik sistemindeki açığın kamu bütçesine ağır bir yük getirmesidir. Türkiye'nin demografik durumu diğer Avrupa ve OECD ülkelerinden farklıdır. Bu durumun sosyal güvenliğe, daha spesifik olarak emeklilik sistemine etkisi ise tartışılmaya değer önemli bir sorudur.

Herhangi bir kuruluşun uzun vadeli sağlığı ve başarısı, kilit çalışanların elde tutulmasına bağlıdır. Müşteri memnuniyeti, artan satışlar, memnun meslektaşlar ve raporlama personeli, etkili yedekleme planlaması vb. açısından organizasyonel performans, büyük ölçüde herhangi bir organizasyonda en iyi çalışanları elde tutma yeteneğine bağlıdır. Çalışanların uzun süre örgütte kalmalarının teşvik edilmesi, çalışanların elde tutulması olarak adlandırılabilir. Çalışanların maksimum süre boyunca veya proje tamamlanıncaya kadar organizasyonda kalmalarının teşvik edildiği bir süreçtir. Maertz ve Campion (1998: 50) "nispeten daha az sayıda işten ayrılma araştırmasının, özellikle bir çalışanın bir kuruluşta kalmaya nasıl karar verdiği ve bu bağlılığı neyin belirlediğine odaklandığını... elde tutma süreçlerinin, işten ayrılma süreçleriyle birlikte incelenmesi gerektiğini" belirtti. Zineldin, (2000: 216) elde tutmayı "belirli bir şirketle sürekli olarak iş yapmaya veya alışveriş yapmaya devam etme yükümlülüğü" olarak görmüştür. Denton (2000: 86) işinden memnun ve mutlu olan çalışanların işlerine daha bağlı olduklarını ve her zaman örgütsel müşteri memnuniyetini artırmak için çaba harcadıklarını açıkça ifade etmiştir. Stauss, vd. (2001: 13) elde tutmayı "müşteriyi sevme, özdeşleşme, bağlılık, güven, tavsiye etmeye hazır olma ve yeniden satın alma niyetleri" olarak tanımlamıştır; ilk dördü duygusal-bilişsel elde tutma yapıları ve son ikisi davranışsaldır."

Panoch (2001: 68) günümüzde örgütlerin, bulunması giderek zorlaşan değerli çalışanlarını ve iyi çalışanlarını elde tutmaya büyük özen gösterdiği görüşünü ileri sürmüştür. Walker (2001: 9) gelecek vaat eden çalışanları yönetmenin ve elde tutmanın, organizasyonlar arasında rekabet avantajı elde etmenin önemli bir temel yolu olduğu görüşündeydi. Cutler (2001: 59) bugün herhangi bir organizasyonda yönetimin en önemli taleplerinden birinin, en hayati ve dinamik insan kaynaklarını motive ve adanmış tutmak olduğu görüşündeydi. Kuruluşun kimi işe aldığını görmek önemli değil, önemli olan kimin şirkette tutulduğudur. Steel, Griffeth ve Hom (2002: 159) bu görüşe "gerçeğin çoğu zaman gözden kaçırıldığını, ancak insanların kalma nedenlerinin her zaman insanların ayrılma nedenleriyle aynı olmadığını" ekledi. Amadasu (2003: 447) gibi araştırmacılar; Taplin ve diğerleri (2003: 1037) eğer uygun çalışanları elde tutma stratejileri örgütler tarafından benimsenirse ve uygulanırsa çalışanların kesinlikle örgütte kalacağını ve örgütsel hedeflerin başarıyla gerçekleştirilmesi için çalışacağını bulmuştur.

Acton ve arkadaşlarının (2003: 144) görüşüne göre, İnsan Kaynakları Departmanı çalışanlarını elde tutmada aktif bir rol oynamaktadır. Çalışanın organizasyondan memnun kalması ve firmada daha uzun süre kalması için çalışanların iyileştirilmesine yönelik politikalar oluşturur. Bu, sorunun yalnızca çalışanların elde tutulması değil, aynı zamanda değerli becerilerin de muhafaza edilmesi olduğunu göstermektedir. Cascio (2003: 269) ve Heneman ve Judge (2003: 138) gibi yeniden arşivleyiciler, bir organizasyonun yetkin çalışanları işe alma ve onları organizasyonel hedeflere ulaşmak için elde tutma kapasitesine sahip stratejileri formüle etme ve uygulama konusundaki yetersizliğinin, organizasyonların performans alanında karşılaştığı temel zorluklardan biri olduğu konusunda hemfikirdir.

A. Araştırmanın Arka Planı

Çalışanların iş yerlerine bağlılıkları hem çalışanlar hem de işverenler için önemli bir konudur. Çalışanların iş yerlerine bağlı olmaları, verimliliklerinin artmasına, iş kaybının azalmasına ve iş yerindeki huzurun sağlanmasına katkıda bulunur.

Elde tutma, çalışanların iş yerinde kalmak istemeleri ve iş yerinden ayrılma niyetlerinin düşük olması durumudur. Elde tutma, çalışanların iş yerindeki memnuniyetleri, iş yeri beklentileri ve iş yeri bağlılıkları gibi faktörlerden etkilenir.

Emeklilikte yaşa takılan (EYT) çalışanlar, sigorta başlangıcı 9 Eylül 1999 tarihi öncesinde olan ve emeklilik için gerekli hizmet yılı ve prim gün sayısını tamamlamalarına rağmen yaş şartını yerine getirmeyerek emekli olamayan kişileri kapsamaktadır. EYT'li çalışanlar, emeklilik yaşını beklerken çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunlar arasında ekonomik zorluklar, iş yükünde artış, kariyer fırsatlarının kısıtlı olması ve emeklilik planlamasının zorluğu yer almaktadır.

EYT'li çalışanların iş yerindeki bağlılıklarını ve performanslarını artırmaya yönelik çalışmalarda, iş yeri beklentilerinin önemli bir faktör olarak ele alınması gerektiği düşünülmektedir. Bu araştırmada, EYT'li beyaz yakalı çalışanların elde tutulma düzeyleri ve iş yeri beklentileri incelenmiştir.

B. Amaç ve Önem

Bu çalışmada, işletmelerde görev yapan beyaz yakalı çalışanlardan, sayıları yaklaşık 2,25 milyon kişiden oluşan Emeklilikte Yaşa Takılmış (EYT'li) olan grup ele alınacaktır. Söz konusu çalışanların kaybedilmemesi için elde tutulmaları ile iş yerlerine yönelik beklentileri arasındaki ilişkinin tespit edilerek, insan kaynağının yönetiminde etkin ve doğru kararların alınabilmesine yardımcı olması amaçlanmaktadır. Araştırmadan elde edilecek çıktıların İKY'de daha gerçekçi değerlendirmeler yapılabilmesine, benzer konular üzerine düşünme, tartışma ve yeni araştırma olanakları yaratabilmesi umulmaktadır. Gelecekte farklı boyutlarıyla da ele alınıp gerek literatüre gerekse işletmelere ve çalışanlara sağlayacağı sonuçları değerlidir. Ayrıca, EYT'li çalışanların iş yerindeki bağlılıklarını ve performanslarını artırmaya yönelik çalışmalara da katkıda bulunacaktır.

EYT'li çalışanlar, sigorta başlangıcı 9 Eylül 1999 tarihi öncesinde olan ve emeklilik için gerekli yaş şartını sağlayamadığından, prim gün sayısı ve hizmet yılı tamamlanmış olsa dahi emekli olamamaktadır. Bu çalışanlar, emeklilik yaşını beklerken çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunlar arasında ekonomik zorluklar, iş yükünde artış, kariyer fırsatlarının kısıtlı olması ve emeklilik planlamasının zorluğu yer almaktadır.

EYT’li çalışanların iş yerindeki bağlılıkları ve performansları hem çalışanlar hem de işverenler için önemlidir. Çalışanların iş yerindeki bağlılıkları, verimliliklerinin artmasına, iş kaybının azalmasına ve iş yerindeki huzurun sağlanmasına katkıda bulunur. İşverenler ise EYT’li çalışanların bağlı ve performanslı olmasını arzu etmektedir.

Bu araştırmanın sonuçları, EYT’li çalışanların iş yerindeki bağlılıklarını ve performanslarını artırmaya yönelik çalışmalarda, iş yeri beklentilerinin önemli bir faktör olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir. EYT’li çalışanların iş yerindeki sorunlarının giderilmesi ve iş yeri beklentilerinin karşılanması, çalışanların iş yerindeki bağlılıklarını ve performanslarını artırmaya yardımcı olacaktır.

Bu araştırmanın sonuçları, aşağıdakiler dahil olmak üzere çeşitli şekillerde kullanılabilir:

- EYT’li çalışanların iş yerindeki sorunları ve beklentileri hakkında bilgi sağlama
- EYT’li çalışanların iş yerindeki bağlılıklarını ve performanslarını artırmaya yönelik çalışmalara yön verme
- EYT’li çalışanların iş hayatındaki sorunlarına çözüm üretmeye yönelik politikalar geliştirme

Bu araştırmanın sonuçları, EYT’li çalışanların iş yerindeki sorunlarına çözüm üretmeye ve EYT’li çalışanların iş yerindeki bağlılıklarını ve performanslarını artırmaya yardımcı olacaktır.

C. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, tarama modelinde yapılacak bir tez çalışmasıdır. Çalışanların elde tutulmaları ile iş yerlerine yönelik beklentileri arasındaki ilişkide; öncelikle mevcut var olan durumun tespiti ve bu araştırmanın örneklemini oluşturan EYT’li beyaz yakalı çalışanların iş yerlerine yönelik beklentileri ortaya çıkarılarak saptanmaya çalışılacaktır. Bu süreç sonunda var olan durum ile iş yerlerinden beklenen davranışların, çalışma ortamındaki değişikliklerin ilişkisel tespiti yapılacaktır.

Bu araştırmada, anket çalışması kullanılmıştır. Anket alışması, 407 EYT’li beyaz yakalı çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Anket çalışmasında, çalışanların elde tutulma düzeyleri, iş yeri beklentileri ve iş yerindeki sorunlar hakkında sorular sorulmuştur.

Anket çalışmasına katılan kişilerin bir kısmına yüz yüze bir kısmına da internet üzerinden online olarak karma yöntemle uygulama yapılmıştır. Anket linki, çeşitli sosyal medya platformları ve e-posta yoluyla EYT’li çalışanlara iletilmiştir. Anket çalışmasına katılmak isteyen çalışanlar, anket linkine tıcklayarak anketi doldurmuşlardır. Anket çok kısa sürede yoğun ilgi görmüş, 17-21 Temmuz 2023 tarihleri arasındaki 5 gün gibi kısa bir sürede mevcut katılımın %90’ını tamamlayarak, diğer kalan zamanda da bir miktar daha katılım alınmış yeterli sayıya ulaşıldığına kanaat getirilerek anket sonlandırılmıştır.

Anket çalışmasında kullanılan sorular, literatür taraması sonucunda elde edilmiştir. Anket soruları, EYT’li çalışanların elde tutulma düzeyleri ve iş yeri beklentileri hakkında bilgi edinmeyi amaçlamaktadır.

D. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden biri olan tarama modelindedir. Tarama, geçmişte veya günümüzde var olan bir durumu mevcut şekliyle tespit etmeyi amaçlayan araştırma modelidir. Araştırmaya konu olan kişi, olay veya nesnelere kendi şartları içinde ve var olduğu haliyle ifade edilmeye zen gösterilir. Araştırmanın bağımsız değişkeni beklentiler, bağımlı değişkeni ise çalışanların elde tutulmasıdır. şekil 1’de araştırmanın modeli gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Araştırmalarda bilimsel yöntemin özünde sınama olmalıdır. Bu sebeple toplanan verilerin etkilerini incelemek amacıyla, aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H1: Aidiyet çalışanların elde tutulmasını pozitif yönde etkiler.

H2: Finansal Fırsatlar çalışanların elde tutulmasını pozitif yönde etkiler.

H3: Memnuniyet Durumu çalışanların elde tutulmasını pozitif yönde etkiler.

H4: İş Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler çalışanların elde tutulmasını pozitif yönde etkiler.

H5: Yüksek Gelir çalışanların elde tutulmasını pozitif yönde etkiler.

H6: Yönetimle İyi İlişkiler çalışanların elde tutulmasını pozitif yönde etkiler.

H7: Bağımsız Çalışma çalışanların elde tutulmasını pozitif yönde etkiler.

H8: Çalışma Şartları ve Koşulları çalışanların elde tutulmasını pozitif yönde etkiler.

H9: Ödül ve Terfi çalışanların elde tutulmasını pozitif yönde etkiler.

E. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın temel sınırlılığı, örneklem büyüklüğünün küçük olmasıdır. Daha büyük bir örneklem üzerinde yapılan bir araştırma, daha kesin sonuçlar verecektir. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı, araştırmanın sadece EYT'li beyaz yakalı çalışanlar

ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. EYT’li mavi yakalı çalışanlar ve diğer çalışan grupları ile yapılan araştırmalar, daha kapsamlı sonuçlar verecektir.

Sadece EYT’li beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilecek olması bir sınırlılık gibi gözükmele birlikte, belirli bir sektöre bağlı kalmayarak tüm Türkiye sınırları içerisinde uygulanacak olması, veri potansiyelinin geniş bir toplumdaki temin edilmesine imkân tanıyacaktır. Bu da araştırmanın sonuçlarının gerçeğliğine ve güvenilirliğine olumlu yönde etki edecektir.

Bu sınırlılıklara rağmen, araştırmanın sonuçları, EYT’li çalışanların iş yerindeki bağlılıklarını ve performanslarını artırmaya yönelik çalışmalara önemli katkılar sağlamaktadır.

F. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmanın varsayımları şunlardır:

- EYT’li beyaz yakalı çalışanların elde tutulma düzeyleri düşüktür.
- EYT’li beyaz yakalı çalışanların iş yeri beklentileri yüksektir.
- EYT’li beyaz yakalı çalışanların iş yerindeki sorunları, elde tutulma düzeylerini ve iş yeri beklentilerini etkilemektedir.

Bu araştırmanın varsayımlarının temelini, EYT’li çalışanların iş yerindeki sorunları oluşturmaktadır. EYT’li çalışanlar, emeklilik yaşını beklerken çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunlar arasında ekonomik zorluklar, iş yükündeki artış, kariyer fırsatlarının kısıtlı olması ve emeklilik planlamasının zorluğu yer almaktadır. Bu sorunların, EYT’li çalışanların elde tutulma düzeylerini ve iş yeri beklentilerini olumsuz etkilediği düşünölmektedir.

Araştırmanın sonuçları, EYT’li çalışanların iş yerindeki sorunları ve beklentilerini daha iyi anlamamıza yardımcı olacaktır. Bu sonuçlar, EYT’li çalışanların iş yerindeki bağlılıklarını ve performanslarını artırmaya yönelik çalışmalara yön verecektir.

II. EMEKLİLİK, EMEKLİLİKTE YAŞA TAKILAN (EYT) KAVRAMLARI TANIMI VE ÖNEMİ

A. Emeklilik, EYT Kavramları Tanımı

Yaşlılık maaşı Roma İmparatorluğu'ndan bu yana mevcuttu, ancak sanayi devrimine kadar bu hak yalnızca askerler, hakimler ve memurlar gibi ayrıcalıklı bir azınlık için mevcuttu. Sanayi çağında bireyler tükenene kadar çalıştılar, daha sonra aileye ve diğer resmi olmayan geçim kaynaklarına güvendiler. Sanayileşme insanları ücretli emeğe bağımlı hale getiriyor, dolayısıyla yaşlıların gelir güvenliği giderek diğer aile üyelerinin maaşlarından, hayır işlerinden ve düşük destekten elde edilen gelire bağlı hale gelmekteydi. 16'ncı ve 17'nci yy.'da yaşlılık yardımları sunan programlardan bahsediliyordu. Bazı raporlar bunun yüzyıllardır var olduğunu belirtmektedir ancak Bismarck tarafından 1889 yılında Almanya'da oluşturulan sosyal sigorta sistemi, mevcut programlara benzeyen ilk sistem olmuştur (Röth vd., 2016: 386). Geçmişte sadece sınırlı meslek grupları için olan yaşlılık aylığının daha da derinleşerek, her kesim çalışanı kapsamaya yönünde ilerlemeler gösterdiği görülmektedir.

Şansölye Bismarck'ın 1889'da Almanya'da kabul ettiği yaşlılık aylığı yasası, ilk sosyal sigorta emeklilik sisteminin doğuşuna işaret ediyordu. Yeni program, zorunlu katılım ve devlet katkılarının işverenler, çalışanlar ve sabit fiyatlarla paylaşılması esasına dayanıyor. Buna karşılık, yardımlar geçim seviyesinden düşük ve emekli olabilme yaşı 70 olarak belirlendi (1916'da 65'e düşürüldü). Ancak ortalama yaşam süresi bugüne göre çok daha düşüktü. 1900'lerin başında 20 yaşında bir adam 62 yaşına kadar yaşamayı ümit ediyordu. Bu nedenle çok az sayıda işçi bu eşığe ulaşabilmektedir. İlk kamu emeklilik programları, yaşlı insanların düşük sosyal haklardan kurtulmasına yardımcı olmayı ve onları desteklemeyi amaçladığından çoğu insanlar yaşlılığa kadar çalışmaya devam etmiştir (Anderson, 2019: 597). Yaşlanmış bireylerin ikinci baharlarında hayal ettikleri emeklilik yaşantıları da çok uzun sürmemekteydi.

Emekliliğin iki ana işlevi vardır:

- Yoksullukla mücadele
- Geliri koruma.

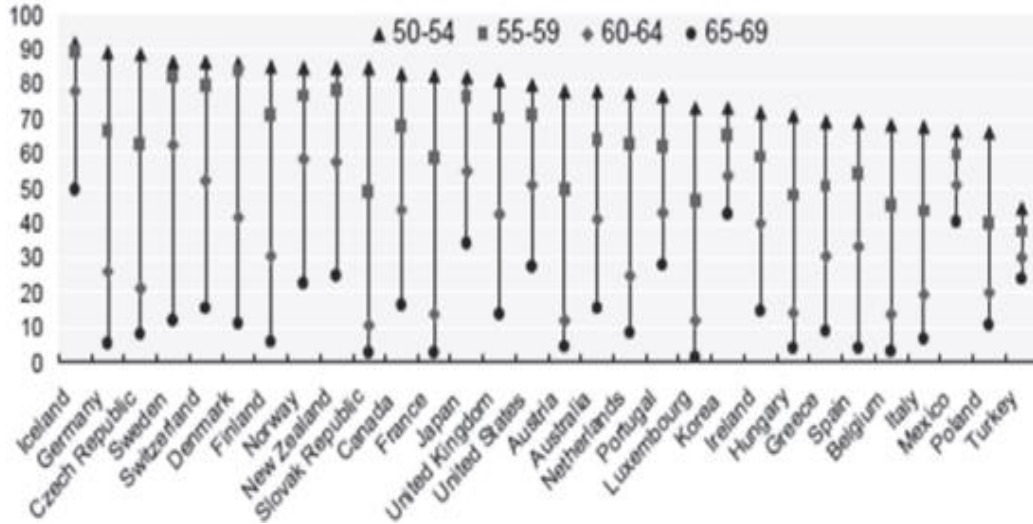
İşlevi ne olursa olsun, tüm emeklilik politikası gelirleri yataydır (örn. bekardan çifte veya çocuksuzdan çocuklu haneye) ve boylamsal olarak (yüksek gelirden düşük gelire ve tam tersi) (Anderson, 2019:599).

Emeklilik maaşları bu temel amaçların yanında bir takım başka konularla da ilişkilidir. Emeklilik maaşları genellikle en büyük kamu transfer programıdır ve bu nedenle büyük bir mali baskı (ve bazen de fırsat) kaynağıdır.

- Kişisel tasarruf ve sermaye birikimi yaratarak veya engelleyerek finansal piyasaları etkilerler.
- Sorunsuz bir iş geçişini kolaylaştırarak işgücü piyasasını düzenler.
- İşverenlerin, işçilerin yerini alacak araçlar sağlayarak işgücünü yönetmelerine olanak tanır.
- İş ile emeklilik arasında öngörülebilir bir sıra ve zaman serisinin kurumsallaştırılmasına yardımcı olur.
- İşçilerin “ömür boyu” çalışmaları karşılığında yasal olarak tazminat talep etmelerine izin verilir ve böylece toplumlarının etik çalışmalarına önem verilir.
- Gerçek ve potansiyel faydalanıcılardan oluşan geniş gruplar oluşturarak yeni sosyal ve politik bölünmeler yaratır.
- Konsorsiyum çatışma yapısı ve müzakere programını oluşturur.
- İş fırsatları ve idari ofisler sağlar.
- Seçim sonuçları açısından bir ağırlık etmeni oluşturur.

Yaşlılar arasındaki yoksulluğun çarpıcı biçimde azalması, zengin demokrasilerde savaş sonrası refah devletinin en büyük başarılarından biriydi. Geçtiğimiz yüzyılda emeklilik seviyelerindeki keskin artış, devletin yanı sıra işverenler ve sendikaların işçilerin maddi koşullarını iyileştirme çabalarının bir sonucudur. Uluslararası Sosyal Güvenlik Örgütü'ne (ISSA) göre emeklilik fırsatı, kişilerin garantili bir gelirle işgücü piyasasından çekilmelerine olanak sağlamakta ve bu kişiler geçim imkânına sahip oldukları sürece ölene kadar çalışmayacaklardır (Röth ve diğerleri, 2016: 390).

20. yüzyılın ilk yarısında çok küçük bir azınlık işe dayalı emekli maaşı alıyordu. Günümüzde yaşlılara yönelik emeklilik maaşları, sağlık hizmetleriyle birlikte genellikle kamu bütçelerinin en büyük bileşenini oluşturmakta olup, 2013 yılında OECD ülkelerinde (Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü) kamu harcamalarının ortalama %18,1'ini oluşturmaktadır. Ancak birçok OECD ülkesinde ekonomik durgunluğun ortaya çıkması ve işsizliğin artması, savaş sonrası emeklilik politikalarının mali temellerini zayıflattı ve Pierson'un (2001) "kalıcı kemer sıkma politikası" dediği şeye yol açtı. Kamu emeklilik programları yaşlı yetişkinler için temel gelir güvenliği sağlasa da bunların sürdürülebilirliği hükümetler için mali bir zorluk teşkil etmektedir. Çoğu gelişmiş ülkede bu emeklilik programları halihazırda kamu bütçesinin önemli bir bölümünü kaplamaktadır; 2015 yılında OECD ülkelerindeki toplam kamu emeklilik harcamaları GSYİH'nın %7,5'ini oluşturuyordu. Yunanistan ve İtalya emeklilik programlarını finanse etmek için GSYİH'nın %100'ünden fazlasını harcıyor. Bu oran AB ortalamasında olup 2060 yılında %12'ye ulaşması beklenmektedir (AB, 2012). Demografik yapının özelliklerinden biri olan nüfusun yaşlanması hem emeklilik hem de sağlık sigortası açısından üst düzey sosyal güvenlik sisteminin sürdürülebilirliğini tehlikeye atmaktadır (Alper, 2019: 321). Ortalama yaşam süresi arttıkça çalışanların emekli olabileceği yıl sayısı da önemli ölçüde artıyor. Erkekler için bu ortalama 1970'de OECD bölgesinde 11 sene bile değilken 2004 yılında 18 seneye, bayanlar için ise 14 seneden daha az iken bu ortalama 23 seneye çıkmıştır (Keese et al., 2006: 38). Yaşlanma sorununa dikkat çeken ilk çalışma, Dünya Bankası'nın 1994 yılında hazırladığı "Yaşlılık Krizinin Önlenmesi" raporuydu. Bebek patlaması kuşağının emekliliğe geçişi ve artan yaşam beklentisi, ekonomik büyüme potansiyelini azaltacak ve kamu maliyesi üzerinde baskı oluşturacak ve bunun önemli ekonomik ve sosyal sonuçları olacaktır (AB, 2012). Emekli maaşına hak kazanacak kişilerin kendi emsalleriyle kıyaslanmasında yaş gruplarındaki nüfus yoğunluğunun göz ardı edilmemesi gerekmektedir.



Şekil 2: Yaşlı Bireylerin İşgücüne Katılımları (Keese et al., 2006)

Şekil 2’de görebileceğimiz üzere, OECD ülkelerinde 50 yaş üstü kişilerin aktivite oranlarını göstermektedir. Tüm ülkelerde yaş arttıkça işgücü piyasasından çıkış doğal olarak artmaktadır. Bu eylemler bazı ülkelerde yaş grupları arasında önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Genel aktivite oranları açısından Türkiye, yaşlı yetişkinlerin aktivite oranları açısından OECD ülkeleri arasında son sırada yer almaktadır. Türkiye’de yaşlıların işgücü piyasasına katılımı oldukça düşüktür. Bunun bir nedeni de çok erken yaşta emeklilik imkanının sağlanmasıdır. Birçok ülkede 65 yaş üstü kişilerin aktivite oranı nispeten düşüktür. Türkiye’de 65-69 yaş arası bireylerin aktivite oranı birçok OECD ülkesine göre daha yüksektir. TÜİK Yaşlı İstatistikleri 2018 raporuna göre 2017 yılında Türkiye’de yaşlı (65 yaş ve üzeri) işsizlik oranı %2,2 oldu. Bu oran 65 yaş üstü kişilerin aktif nüfusa dahil edilmemesiyle açıklanmaktadır. Bu yaşın üzerindeki kişiler sosyal güvenlik sisteminden yararlanma hakkına sahip olmasalar da ihtiyaç duymaları halinde 65 yaş aylığı veya yaşlılık aylığı adı verilen sosyal yardımlardan da yararlanabilirler (Kırmızı ve Hüseyinli, 2019: 1210). Çok erken yaşlarda emekli olunması bu tip sorunlara sebep olmakla birlikte, iş gücü piyasasının dengesini de zaman zaman bozabilmektedir.

Bu da işgücüne katılım oranını düşürüyor. Yaşlı insanlara daha fazla iş imkânı yaratmak, özel ve kamu istihdam kurumları için her zaman bir öncelik değildir. Ancak bu durum farklılaşmaya başladı. Bazı ülkelerde yaşlı çalışanlar için daha farklı programlar oluşturmuştur. Diğer ülkeler, yaşlı işçiler ve iş arayanlar için hangisinin en iyi sonucu vereceğini görmek amacıyla çeşitli pilot projeleri test etmektedir. Diğer bir

yaklaşım ise özel işe alım kurumlarına, yaşlı iş arayanları işe alımlarında özel teşvikler vermektir (Kırmızı ve Hüseyinli, 2019: 1214). Yaşlı işçilerin çalışma koşulları ve şartlarının iyileştirilmesi ülkelerin harekete geçmeye başladığı bir başka önemli alandır. Yarı zamanlı çalışmaya erişimi kolaylaştırmak ve esnek çalışma düzenlemeleri geliştirmek, yaşlı çalışanlara daha fazla seçenek sunmanın ve iş akışı geçişlerini sorunsuz hale getirmenin yollarıdır. Bu çabalar, işyerinde güvenlik ve sağlığın iyileştirilmesine ve genel istihdam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik daha kapsamlı bir stratejiye dönüşecektir. Sendikalar ve işverenler bu göreve katılmalıdır (Keese et al., 2006). Çalışanların en büyük desteği, her zaman yanlarında görmek isteyecekleri güçlü bir sendika yönetimi ve adil bir işveren topluluğudur.

OECD ülkeleri için ihtiyaç duyulan şey, istihdamın önündeki yaş engellerinin kaldırılması ve 50 yaş üstü istihdamın teşvik edilmesidir. Güçlü makroekonomik koşullar, seyrinde işleyen bir işgücü piyasası ve yaşam boyunca işgücüne daha fazla katılımı teşvik eden politikalar, yaşlılarda daha üst bir işgücüne katılım oranlarını desteklemek için özellikle önemlidir (Keese et al., 2006).

EYT – Emeklilikte Yaşa Takılanlar

Emeklilik hakkı sosyal güvenlik sisteminin temel haklarından biridir. Emeklilik maaşlarının temel amaçlarından biri, yaşlıların üretim kapasitelerini kaybettiklerinde veya işgücü piyasasından ayrıldıklarında bile belirli bir tüketim düzeyini sürdürmelerine yardımcı olmaktır. Başka bir deyişle bireylerin artık çalışamayacak duruma gelmeleri durumunda yoksulluğa düşmekten korunmasıdır (Röth vd., 2016:388). Çalışmaya devam etme veya emekli olma kararındaki temel faktörler, literatürde itici ve çekici faktörler olarak sınıflandırılmıştır (Keese et al., 2006). Yaşlı bireyler, ömürlerinin geri kalan kısmında ekonomik ve sosyal anlamda bir başkasına muhtaç olmadan yaşamlarını sürdürmek arzusundadırlar.

Bunlar öncelikle yaşlı işçileri emekliliğe “dürtmeyi” amaçlayan mali teşviklerdir. Çalışmalar, emekli maaşlarına ve diğer resmi ve gayri resmi emeklilik planlarına dahil edilen mali teşviklerin emeklilik kararlarında önemli bir etki gösterdiği konusunda hemfikirdir. Erken emeklilik programları ve işsizlik, uzun süreli hastalık ve engellilik yardımları gibi fiili erken emeklilik programları da bazı ülkelerde erken emekliliği kolaylaştırmada önemli bir rol oynamaktadır (Alper, 2019: 468).

Bunlar esas olarak yaşlı işçiler için mevcut cazip iş fırsatlarını sınırlayan, dolayısıyla onları emekliliğe "iten" faktörlerdir. İşverenler için bu, yaşlı çalışanların yeteneklerine ilişkin olumsuz algılarını, yaş profillerinden kaynaklanan üretkenliğe bağlı işgücü maliyetlerini ve iş kısıtlamalarını içermektedir. Yaşlı işçiler açısından, teknolojik değişim ve işgücü talebindeki diğer yapısal değişiklikler nedeniyle insan sermayeleri değer kaybedebilir, nitelik ve becerileri eskimiş hale gelebilir. Çalışma şartları, yaşlı çalışanların farklı demografik özelliklere göre emeklilik davranışlarında da ciddi farklılıklara yol açmaktadır. Çeşitli araştırmalar mavi yakalı, düşük vasıflı ve vasıfsız işçilerin, beyaz yakalı ve daha vasıflı işçilere göre daha erken emekli olma eğiliminde olduklarını göstermiştir. Sağlığın emeklilik kararları üzerinde de önemli bir etkisi vardır. Tüm ülkelerde işgücü piyasasından erken ayrılmak tek yönlü bir yol olma eğilimindedir. Yeniden işe başlayan yaşlı işçiler oldukça az sayıdadır. Genel olarak, 50 ila 64 yaş arasındaki aktif olmayan kişilerin %5'inden azı bir yıl sonra iş buluyor. Ayrıca işini kaybeden yaşlı işçiler, ücretlerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalsa bile, yeni iş bulma konusunda çoğu kez ciddi zorluklarla karşılaşılıyor. OECD bölgesinde ortalama olarak 50 yaş ve üzeri çalışanların istihdam oranı 25-49 yaş arasındakilerin yarısından azdır. Yaşlı iş arayanlar arasında yeniden istihdam oranının düşük olması, kısmen işverenlerin yaşlı işçileri işe alma konusundaki isteksizliğini yansıtıyor. Ancak iş arama gereksinimlerinin düşük olması veya kamu istihdam hizmetinin sınırlı desteği de buna katkıda bulunmaktadır (Keese et al., 2006). İşin bir yönü de çalışmak isteyen ancak yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı çalışamayan kişilerle ilgilidir. İşin diğer tarafı ise çalışmak istemeyen insanlardır. Daha uzun bir çalışma hayatı herkes için, özellikle de zorlu işlerde çalışanlar için mümkün veya arzu edilen bir şey olmayabilir. Daha düşük eğitim ve beceri seviyesine sahip insanlar, daha yüksek eğitim seviyesine sahip olanlardan daha az kazanmakla kalmıyor, aynı zamanda yaşam beklentileri de daha kısa oluyor. Bu süreçte, metalaşma ve emeklilik yaşlarının artmasıyla birlikte, ortalama yaşam beklentisi düşük olan yoksulların refahı, uzun yaşam beklentisi olan zenginlere göre daha fazla kaybolacaktır (Myles, 2003:159). Bir bireyin çalışabilmesinde temel koşul olarak sağlık durumunun da elverişli olması gerekmektedir.

Sosyal güvenlik sistemi reformundan beklenen iyileştirmeler büyük ölçüde emeklilik sisteminde yapılacak değişikliklerden kaynaklanmaktadır (Alper, 2019: 287). Yeni tasarlanan sistemde ortalama yaşam süresi dikkate alınarak kadınların

ortalama 19 yıl, erkeklerin ise 16 yıl emekli maaşı alması bekleniyor, bu amaçla emeklilik yaşı yeniden kademeli olarak artırılabilecek. 2036'dan itibaren emekli maaşı oranı düşecek. Ortalama aylık maaş hesaplanırken indirim faktörü kullanılacak ve ikramiye oranı/ay artırılabilecek. Aylık hesaplama sistemine geçileceği açıklandı. 2075 yılı tahminlerine göre, 2005 yılında GSYH'nin yüzde 3,6'sı olan emeklilik sistemi bütçe açığı, 2015'te yüzde 2,3'e, 2030'da ise yüzde 1,3'e, 2055'te ise sıfıra gerileyecek. Düzenlemenin işçiler üzerindeki etkisi, daha geç yaşlarda ve daha uzun sürelerde yapılan katkı payları nedeniyle emekli maaşlarının düşmesine neden oluyor. Eylül 1999 yasası yürürlüğe girmeden işe başlayan erkek 4/a çalışanları için 58 yaş ve altı ve 5000 ile 5975 arası prim gün şartı aranırken, 2044'ten sonra işe başlayanlar için 65 yıl 7200 gün aranmaktadır. Kadınlar için 58, erkekler için 60 yaş sınırı, 1 Ocak 2036'dan itibaren her iki yılda bir artırılabilmektedir ve 2048 yılına kadar hem erkekler hem de kadınlar için 65 yaşına ulaşması beklenmektedir. Birçok ülkede emeklilik tazminatının önemli bir unsuru, kanunun öngördüğü yaşı her geçen gün yükseltmekten yana duruş sergilemiştir. Bunun yanı sıra Almanya'da gelecekteki emeklilik yaşı 67 olurken, Danimarka, Hollanda ve İtalya'da 68 yaştır (Anderson, 2019). Emeklilik yaşı her ülkenin kendi mevzuatına göre farklılık gösteriyor olsa da sağlık durumları müsait olan bireylerin erken yaşta emekli olması ve iş gücü piyasasından genç yaşta çekilmesi, aile içinde eşler arasında geçimsizlik gibi beklenmeyen başka sorunları beraberinde getirebilmektedir.

Emekliliğe katkı günlerinin tamamını tamamlamış olsalar bile yaş şartını karşılamayı bekleyen kişi sayısına ilişkin net bir rakam bulunmuyor. T.C. Cumhurbaşkanlığı verileri bu sayının 6,3 milyon civarında olduğunu belirtmiştir. 6,3 milyon rakamının prim ödeme süresi dolan işçi sayısına karşılık geldiğini düşünüyoruz. Bu çalışanların tamamının emekli olacağını düşünmek yanlıştır. Pek çok işçi, kamu çalışanının maaşının tüm unsurlarının emeklilik hesabına yansıtılmaması, kamu ve özel sektörde çalışanların emekli maaşı ödeme oranlarının düşük olması gibi nedenlerle emekliliği ertelemeyi tercih ediyor. Bireylerin emekliliği onların refahı üzerinde derin bir olumsuz etkiye sahip olabilir (Röth ve diğerleri, 2016: 387). Mevcut çalışanlar, bu değişikliklerin kendi yaşam koşullarını etkilemesi nedeniyle bu değişiklikleri büyük ölçüde benimsememekte ve kendilerini “Yaşlı Emekli (EYT)” olarak adlandırmaktadırlar.

Bu kişiler ücretli günlerini tamamlamış olsalar bile yeni sabit emeklilik yaşını beklemek zorundalar. Reformun yaş unsurunun kadınlar üzerinde daha olumsuz etkileri olacak. Daha önce kadınlar erkeklerden daha erken emekli olabiliyorken, yeni sistemde 2048'den itibaren erkeklerle birlikte 65 yaşını doldurmak zorunda kalacaklar. Düzenlemelere bakıldığında kadınların erken emekli olma hakkını yalnızca OECD üyesi olan İsviçre'nin koruduğu görülüyor. Ayrıca kapitalizasyonla finanse edilen sistemlerin yaygın kullanımı, sosyal güvenliğin kadınlara yeniden dağıtılması açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Sermaye tarafından finanse edilen sistemler, çıkarları insanların çalışmalarına bağlama eğilimindedir. Bununla birlikte, kadınlar genellikle daha düşük ücretlerle çalışırlar ve erkeklere göre daha esnektirler, dolayısıyla yaşlandıkça emeklilik geliri açısından erkeklere göre daha bağımlı hale gelirler. Türkiye'de kadın istihdamının artırılması amacıyla yarı zamanlı çalışma teşvik ediliyor. Yarı zamanlı bir işte emekli olmak için gereken 7.200 günü tamamlamak yaklaşık 35 yıl sürüyor. Ancak tam zamanlı istihdam edilmesi durumunda prim günleri 20 yılda dolabilmektedir. Bu nedenle yarı zamanlı çalışmak kadınlar için dezavantaj yaratmaktadır.

1. EYT'nin Kapsamı

3 Mart 2023 tarihinde yürürlüğe giren EYT düzenlemesi ile 9 Eylül 1999 tarihinden önce sigortalı olan ve emeklilik için gerekli prim ve hizmet süre şartını yerine getiren ancak yaş şartı nedeniyle emekli olamayan vatandaşların emekli olabilmesi amaçlanmıştır. Bu düzenleme ile yaklaşık 2 milyon 250 bin kişi emekli olabilecektir. Bu kapsama giren vatandaşlar, SSK, Bağkur ve Emekli Sandığı çalışma durumlarına göre sigortalılık süresi ve prim günü koşullarını tamamlamaları halinde emekli olabilecektir (Kırmızı ve Hüseyinli, 2019: 1217).

EYT düzenlemesinin kapsamı, sigorta başlangıcı, yaş şartı ve prim gün sayısı koşulları ile belirlenmiştir. Sigorta başlangıcı, 9 Eylül 1999 tarihi öncesinde olan vatandaşlar, EYT düzenlemesinden yararlanabilmektedir. Prim günü, kadınlarda 20, erkeklerde 25 yıl sigortalılık süresi aranmaktadır (Alper, 2019: 420).

EYT düzenlemesi, sigorta başlangıcı 9 Eylül 1999 tarihinden önce olan ve emeklilik için gerekli yaş şartı dışındaki hususları sağlayan ancak emekli olamayan vatandaşlar için önemli bir düzenlemedir. Bu düzenleme, bu vatandaşların emeklilik hayalini gerçekleştirmelerine imkan tanıyacaktır. Emeklilikte Yaşa Takılanlar (EYT),

8 Eylül 1999 tarihinde yürürlüğe giren 4447 sayılı Kanun ile getirilen yaş şartı nedeniyle emekli olamayan vatandaşlara verilen bir isimdir. (Ulutürk ve Dane, 2009: 116). Bu tarihten önce sigorta girişi olan ve prim gün sayısı şartını yerine getiren ancak emeklilik için istenilen yaş şartı nedeniyle emekli olamayan vatandaşlar, EYT kapsamında değerlendirilmektedir.

EYT düzenlemesinin kapsamı, sigorta başlangıcı, yaş şartı ve prim gün sayısı koşulları ile belirlenmiştir. EYT düzenlemesi, sigorta başlangıcı 9 Eylül 1999 tarihi öncesinde olan vatandaşları kapsamaktadır. Bu tarihten sonra sigortalı olan vatandaşlar, EYT düzenlemesinden yararlanamamaktadır. EYT düzenlemesi SSK'lılarda 5000 – 5975 prim günü ve kadınlarda 20, erkeklerde 25 yıl sigortalılık süresi, Bağkur ve Em.San.'na bağlı çalışanlarda ise erkek 9000, kadın 7200 sigorta prim gününü tamamlamak koşuluyla emekliliğe hak kazanacağı değerlendirilmektedir (Alper, 2019: 298).

EYT düzenlemesinin kapsamı, yaklaşık 2 milyon 250 bin kişiyi kapsamaktadır. Bu kapsama giren vatandaşlar, en az 5000 prim günü koşulunu tamamlamaları halinde emekli olabilecektir. EYT düzenlemesinin ekonomik etkileri, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki yönlü olarak değerlendirilebilir. Olumlu yönden bakıldığında, EYT düzenlemesi, emeklilik yaşını bekleyen vatandaşlara ekonomik destek sağlamaktadır. Bu vatandaşlar, emeklilik yaşını beklerken, emeklilik aylığı alamadıkları için ekonomik zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. EYT düzenlemesi, bu zorlukların hafifletilmesine yardımcı olacaktır. Olumsuz yönden bakıldığında ise bu düzenlemenin emeklilik sistemine mali yük getireceği kesindir. EYT düzenlemesi ile emekli olan vatandaşlara emeklilik aylığı ödeneceği için, emeklilik sistemine ek bir maliyet oluşacaktır (Ulutürk ve Dane, 2009: 117). Bu kapsama dahil olan bireyleri rahatlatacak adımların atılması, hak sahibi olmayanlar üzerine de bir mali baskı oluşturacağı öngörülmektedir.

EYT düzenlemesinin sosyal etkileri, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki yönlü olarak değerlendirilebilir. Olumlu açıdan bakıldığında, EYT düzenlemesi, emeklilik yaşını bekleyen vatandaşlara sosyal güvence sağlamaktadır. Bu vatandaşlar, emeklilik yaşını beklerken, sosyal güvenlik açısından güvencesiz durumda bulunmaktadır. EYT düzenlemesi, bu güvencesizliğin ortadan kaldırılmasına yardımcı olacaktır. Olumsuz yönden bakıldığında; EYT düzenlemesi ile emekli olan vatandaşlar, daha az

prim ödeyerek daha erken emekli olacaklardır. Bu durum, emeklilik sisteminin adilliğini zedeleyebilir. EYT düzenlemesi, henüz yürürlüğe girdiği için, sonuçları tam olarak görülmemektedir. Ancak, düzenlemenin olumlu ve olumsuz yönlerinin olabileceği değerlendirilmektedir (Alper, 2019: 337). Uzun yıllar çalışarak sisteme prim ödeyen kişiler, kendilerinden çok daha az prim ödeyerek emekli olacakları gördüklerinde, sistemin adil olup olmadığı konusunda akıllarında soru işaretlerinin oluşmasına sebep olacaktır.

Pozitif Yönler

- Emeklilik yaşını bekleyen vatandaşlara ekonomik destek sağlanacaktır.
- Emeklilik yaşını bekleyen vatandaşlara sosyal güvence sağlanacaktır.

Negatif Yönler

- Emeklilik sistemine mali yük gelecektir.
- Emeklilik sisteminin adilliği zedelenebilir.

EYT düzenlemesinin sonuçlarının uzun vadede ortaya çıkacağı değerlendirilmektedir.

B. EYT Sorununun Türkiye'deki Boyutları

1. EYT'nin Kökenleri ve Gelişimi

EYT sorununun tarihsel gelişimi uzun soluklu bir arayış olmuştur. Mevcut şartlardaki emeklilik sistemi ve EYT sorununun ortaya çıkışı, toplumdaki hareketlilik ve gündemin sürekli sıcak tutularak etki yaratma çabaları ile sosyal, ekonomik ve politik baskıların bir bütün olarak değerlendirilmesi bu sorunun anlaşılabilmesinde daha faydalı olacaktır.

a. EYT Sorununun Tarihçesi

Emeklilikte yaşa takılanlar (EYT), 1999 yılının 8 Eylül'ünde yürürlüğe giren 4447 sayılı Kanun ile getirilen kademeli yaş şartı nedeniyle emekli olamayan vatandaşlara verilen bir isimdir. Bu tarihten önce sigortalı olan ve emeklilik için gerekli prim gününü sağlayıp yaş şartını yerine getiremeyerek emekli olamayan vatandaşlar, EYT kapsamında değerlendirilmektedir. EYT sorunu, 1999 yılında yürürlüğe giren 4447 sayılı Kanun ile ortaya çıkmıştır. Bu kanunla, emeklilik için

gerekli yaş şartı kademeli olarak yükseltilmiş, kanun sonrası işe giren kadınlar için 58, erkekler için 60 olarak belirlenmiştir (Alper, 2019: 345). Bu değişiklik, sigorta başlangıcı 9 Eylül 1999 tarihi öncesinde olan ve emeklilik için gerekli prim süresini yerine getiren ancak yaş şartını tamamlayamaması nedeniyle emekli olamayan vatandaşları olumsuz etkilemiştir.

EYT sorunu, ilk olarak 2000 yılında gündeme gelmiştir. EYT'li vatandaşlar, emeklilik haklarının gasp edildiğini iddia ederek, protesto gösterileri düzenlemişlerdir. Bu protestolar, uzun yıllar boyunca devam etmiştir. EYT sorunu, siyasi partiler tarafından da gündeme getirilmiştir. Çeşitli siyasi partiler, EYT sorununun çözümü için çeşitli vaatlerde bulunmuştur. Ancak, bu vaatler, bugüne kadar hayata geçirilememiştir. EYT sorunu, Türkiye'de önemli bir toplumsal sorun haline gelmiştir. EYT'li vatandaşlar, emeklilik haklarının gasp edildiğini iddia ederek, mağdur olduklarını ifade etmektedirler. EYT sorunu, siyasi ve sosyal bir sorun olarak çözüme kavuşturulması gereken bir konudur. EYT sorununun çözümü için çeşitli öneriler sunulmuştur. Bu öneriler arasında, yaş şartının düşürülmesi, prim gün sayısının düşürülmesi veya emeklilik yaşıyla prim gün sayısının eşleştirilmesi gibi seçenekler bulunmaktadır (Ulutürk ve Dane, 2009: 126). Tüm kamu ve özel kesimi kapsayacak nitelikli bir çalışmanın yapılması elzem gözükmekle birlikte adil bir düzenin kurulması, prim gün süresi fazla olan kişilerin de haklarının korunması gerekmektedir.

Yaş şartının düşürülmesi, EYT sorununun en kolay çözümüdür. Ancak, bu çözümün emeklilik sisteminin bütçesine olumsuz bir etkisi olacaktır. Prim gün sayısının düşürülmesi, emeklilik sisteminin adillliğini zedeleyebilecek bir çözümdür. Bu çözüm, daha az prim ödeyerek daha erken emekli olunmasına olanak tanıyacaktır. Emeklilik yaşıyla prim gün sayısının eşleştirilmesi, EYT sorununun en adil çözümüdür. Bu çözüm, emeklilik sisteminin bütçesine de olumsuz bir etkisi olmayacaktır. EYT sorununun çözümü için, siyasi irade ve toplumsal uzlaşma gerekmektedir. Bu sorunun çözümü, Türkiye'de önemli bir toplumsal sorunun çözümüne kavuşturulması anlamına gelecektir. EYT sorununun ekonomik ve sosyal etkileri, önemli boyutlardadır. EYT'li vatandaşlar, emeklilik yaşını beklerken, emeklilik aylığı alamadıkları için ekonomik zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum, EYT'li vatandaşların işgücü piyasasından çekilmesine ve işsizlik oranının artmasına neden olmaktadır (Kırmızı ve Hüseyinli, 2019: 1225). Günümüz şartlarında

yaşam koşulları son derece zor, ekonomik ve sağlık problemleri de bir o kadar göz ardı edilmemesi gereken önemli faktörlerdir.

EYT sorununun sosyal etkileri de önemli boyutlardadır. EYT'li vatandaşlar, emeklilik haklarının gasp edildiğini iddia ederek, mağdur olduklarını ifade etmektedirler. Bu durum, toplumsal huzursuzluğa ve sosyal gerilimlere neden olmaktadır. EYT sorununun çözümü hem ekonomik hem de sosyal açıdan önemlidir. Bu sorunun çözümü, EYT'li vatandaşların ekonomik ve sosyal sorunlarının çözümüne katkıda bulunacaktır. EYT sorunu, Türkiye'de önemli bir toplumsal sorun haline gelmiştir. Bu sorunun çözümü, siyasi ve sosyal bir sorun olarak çözüme kavuşturulması gereken bir konudur. EYT sorununun çözümü için, siyasi irade ve toplumsal uzlaşma gerekmektedir (Alper, 2019: 368). Bu sorunun çözümü, Türkiye'de önemli bir toplumsal sorunun çözümüne kavuşturulması anlamına gelecektir. EYT sorununun çözümü için, hükümet ve muhalefet partilerinin ortak bir çalışma yürütmesi gerekmektedir. Bu sorunun çözümü için, toplumsal uzlaşmaya varılması da önemlidir. EYT sorununun çözümünün, Türkiye'de önemli bir toplumsal soruna çözüm bulunması anlamına gelecektir.

b. Mevcut Emeklilik Sistemi ve EYT'nin Ortaya Çıkışı

Türkiye'de emeklilik sistemi, uzun yıllardır tartışılan ve eleştirilen bir konu olmuştur. Hem kamu sektöründe hem de özel sektörde çalışan milyonlarca insan, emeklilik dönemlerine yaklaştıkça geleceklerini güvence altına almak için emeklilik sistemine olan güvenlerini sorgulamışlardır. Bu güvensizlik ve memnuniyetsizlik, EYT (Emeklilikte Yaşa Takılanlar) hareketinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Alper, 2019: 396). Çalışmamızın bu kısmında, Türkiye'nin mevcut emeklilik sistemi, EYT hareketinin nasıl ortaya çıktığı, hareketin talepleri ve sonuçları gibi konuları ele alacak ve bu konularda geniş bir perspektif sunmaya çalışacaktır.

i. Türkiye'de Mevcut Emeklilik Sistemi

Emeklilik, birçok ülkenin ekonomik ve sosyal politikalarının önemli bir parçasıdır ve insanların çalışma yaşamlarının sonunda maddi güvence sağlamayı amaçlar. Türkiye'de emeklilik sistemi, genel olarak sosyal güvenlik kurumları (SGK) ve kamu kesimi emeklilik sistemi olarak iki ana kolda yürütülmektedir. SGK, Türkiye'de çalışanların sosyal güvencesini sağlamakla görevlidir ve işçi, işveren ve devlet katkılarıyla finanse edilir. Kamu kesimi emeklilik sistemi ise devlet memurları

ve kamu kurumlarında çalışanlar için geçerlidir (Nalbant ve Demiral, 2019: 181). Ülkemizde çok çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren birçok sigorta kolu mevcuttur. Bunların içerisinde devlet güvencesinde çalışanların olduğu kadar, özel sektör piyasasında emeğinin karşılığını kazanamaya çalışan kesimin varlığını da unutmamak gerekir.

ii. SGK Emeklilik Sistemi

SGK emeklilik sistemi, Türkiye'de en yaygın olarak kullanılan emeklilik sistemidir. Çalışanlar, emeklilik primlerini ödeyerek SGK'ya katkıda bulunurlar ve belli bir süre çalıştıktan sonra emekli olabilirler. SGK sistemi hem kamu sektöründe hem de özel sektörde çalışanları kapsar. Emeklilik yaşı ve prim ödeme süresi, her yıl değişebilir ve bu nedenle sisteme olan güven değişkenlik gösterebilir (Alper, 2019: 447). SGK mevzuatında yapılacak güncellemeler, kişilerin yükümlülüklerinin de değişebilmesine yol açabilmektedir.

iii. Kamu Kesimi Emeklilik Sistemi

Kamu kesimi emeklilik sistemi, devlet memurları ve kamu kurumlarında çalışanlar için geçerlidir. Bu sistem, devlet tarafından finanse edilir ve emeklilik koşulları genellikle daha avantajlıdır. Ancak, kamu kesimi emeklilik sistemi de zaman içinde değişikliklere tabi tutulmuş ve reformlar geçirmiştir (Nalbant ve Demiral, 2019: 182).

c. EYT Hareketinin Oluşumu, Etkisi ve Talepleri

EYT hareketi, 2010'lu yılların ortalarında Türkiye'de bir grup emekli aday tarafından başlatıldı. Bu hareketin kökenleri, 2008 yılında emeklilikte yaşa takılma durumunu yaşamaya başlayan insanların sayısının artmasıyla başladı. EYT'ye yönelik büyük bir tepki ve duyarlılık oluştu ve bu kişiler, emeklilik yaşının yükseltilmesi nedeniyle emekli olamayacaklarını fark ettiler. EYT hareketi, temelde iki ana talep etrafında şekillendi (Alper, 2019: 457). Yaşları ilerleyen kişilerin beklentilerinin daha belirgin şekilde ortaya çıkması, bu hareketin hızlanmasına katkı sağlamıştır.

i. Emeklilik Yaşı ve Prim Süresi

EYT hareketinin en temel taleplerinden biri, emeklilik yaşı ve prim ödeme süresinin eski haline döndürülmesiydi. Türkiye'de emeklilik yaşı ve prim süresi, 2008 yılında yapılan reformlarla artırıldı. Bu reformlara göre, erkekler için emeklilik yaşı

65, kadınlar için ise 60 olarak belirlendi ve prim ödeme süreleri uzatıldı. EYT hareketi, eski emeklilik yaşı ve prim süresinin yeniden yürürlüğe konulmasını talep etti (Nalbant ve Demiral, 2019: 184). Yaş şartında tam anlamıyla eskiye dönülememesi halinde, en azından ne kadar düşürülebilirse kar gözüyle bakılmaya başlandı.

ii. Geçmiş Prim Ödemelerinin Geçerli Sayılması

EYT hareketi, ayrıca geçmiş yıllarda ödenen primlerin emeklilik hakkının hesaplanmasında geçerli sayılmasını istedi. Yani, kişilerin daha önceki yıllarda ödedikleri primler, emeklilik süresine dahil edilmeli ve bu kişilere emeklilik hakkı tanınmalıydı (Alper, 2019: 352).

2. EYT'nin Toplumsal ve Ekonomik Etkileri

a. EYT'nin İşgücü Piyasasına Etkileri

EYT (Emeklilikte Yaşa Takılanlar) hareketinin Türkiye'nin işgücü piyasasına etkilerini değerlendirmek, emeklilik sistemi, iş gücü piyasası dinamikleri ve sosyal ekonomik faktörlerle ilgili bir dizi karmaşık ve önemli konuyu ele almayı gerektirir. Bu bağlamda, EYT hareketinin işgücü piyasasına olan etkilerini anlamak için, Türkiye'nin işgücü piyasasının nasıl işlediğini, emeklilik sisteminin nasıl işlediğini ve EYT hareketinin bu dinamiklere nasıl bir etki yarattığını incelememiz gerekecektir. Türkiye'nin işgücü piyasası, büyük bir nüfusa ve genç bir işgücüne sahip bir ülkenin sahip olacağı karmaşık bir yapıya sahiptir. İşgücü piyasası hem özel sektör hem de kamu sektörü istihdamını içerir. Türkiye, özellikle inşaat, tarım ve hizmet sektörlerinde büyük bir işgücüne sahiptir. İşsizlik oranları ise zaman içinde dalgalanmış ve işsizlik sorunu önemli bir toplumsal mesele olmuştur. Türkiye'de emeklilik sistemi, Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) tarafından yönetilmektedir. SGK, işçi, işveren ve devlet katkılarıyla finanse edilen bir sistemdir. Emeklilik yaşı ve prim ödeme süreleri, her yıl değişebilir ve bu nedenle sistem esneklik gösterir (Nalbant ve Demiral, 2019: 186). Sistemde oluşabilecek küçük değişikliklerin çok iyi analiz edilerek, etkilerinin sebep olabileceği durumlar değerlendirilmelidir.

EYT hareketi, emeklilik yaşının yükseltilmesi ve prim ödeme sürelerinin uzatılmasına karşı çıkan bir toplumsal hareket olarak ortaya çıktı. Bu hareket, emeklilik yaşının yükseltilmesi nedeniyle emekli olamayacaklarını düşünen kişilerden oluşuyor. EYT hareketi, taleplerini dile getirmek ve destek bulmak için sosyal medya

ve diğ er iletişim araçlarını kullanarak hızla büyüdü. EYT hareketinin Türkiye'nin işgücü piyasasına etkilerini anlamak için çeşitli faktörleri ele almak gerekmektedir. EYT hareketi, emeklilik yaşının yükseltilmesi ve prim ödeme sürelerinin uzatılmasına karşı çıkıyor. Bu talepler kabul edilirse, daha fazla kişi daha erken yaşta emekli olabilecek. Bu, işgücü piyasasında rekabeti artırabilir ve genç iş arayanlar için işsizlik riskini artırabilir. Aynı zamanda, daha uzun süreler boyunca çalışmak zorunda kalan yaşlı işçiler, işgücü piyasasındaki yerlerini tutmaya devam edebilirler, bu da genç nesiller için iş bulma zorluğunu artırabilir (Alper, 2019: 268). Her iki grubu da olumsuz yönde etkileyecek bir oluşuma sebep olmadan sonuçlarının detaylı olarak irdelenmesi, yaşlı ve genç kesimin daha da fazla sorunla karşı karşıya bırakılmaması gerekmektedir.

EYT hareketinin etkisi, işgücü piyasasının arz ve talep dengesine de bağlıdır. Daha fazla insanın erken emekli olması, işgücü arzının azalmasına neden olabilir. Bunun sonucunda, belirli sektörlerde işgücü eksikliği yaşanabilir. Ayrıca, yaşlı nüfusun işgücü piyasasında kalması, işverenlerin tecrübeli işçilere olan taleplerini artırabilir. EYT hareketi, işveren davranışlarını ve istihdam politikalarını etkileyebilir. İşverenler, yaşlı işçilerin emekliliğe erken gitme olasılığı olduğunu düşünerek daha genç işçileri tercih edebilirler. Bu da yaşlı işçiler için iş bulma zorluğunu artırabilir. Ayrıca, hükümetin işgücü politikaları, EYT hareketinin taleplerini göz önünde bulundurarak değişebilir. İşgücü piyasasındaki dengesizlikleri gidermeye yönelik politikalar geliştirilebilir (Ulutürk ve Dane, 2009: 128). Yaşlı çalışanların sürekli sistemin içinde bulunması, geride bekleyen genç bireylerin yuva kurmasında dahi gecikmelere sebep olabilmektedir.

EYT hareketinin taleplerinin kabul edilmesi durumunda, emeklilik sistemi maliyetleri artabilir. Daha fazla kişi daha erken yaşta emekli olduğunda, emeklilik fonları daha hızlı tükenme riskiyle karşı karşıya kalabilir. Bu, sosyal güvenlik sisteminin mali açıdan sürdürülebilirliğini tehlikeye atabilir. EYT hareketi, genç işgücünün beklentilerini etkileyebilir. Eğer gençler, emeklilik yaşının düşürülmesi ve daha erken emeklilik fırsatlarına sahip olma hakkını talep ediyorsa, işverenler ve hükümet bu taleplere yanıt vermek zorunda kalabilirler (Nalbant ve Demiral, 2019: 189). Bu da işgücü piyasasının dinamiklerini değiştirebilir, sistemin temel yapısının bozulmasına sebep olabilir.

EYT hareketinin etkileri, işgücü piyasasındaki kişisel beceri ve yeteneklerle de ilişkilidir. İşgücü piyasasındaki rekabetin artması, bireyleri daha fazla eğitim ve meslek geliştirme fırsatları aramaya teşvik edebilir. Bu, iş arayanların beceri ve niteliklerini artırabilir ve işgücü piyasasındaki rekabeti daha sağlıklı bir seviyede tutabilir. EYT hareketinin işgücü piyasasına etkileri, çok çeşitli faktörlerle şekillenmektedir. İşgücü piyasasındaki dinamikler, emeklilik sistemi reformları ve sosyo-ekonomik faktörler, EYT hareketinin taleplerinin sonuçlarını belirlemektedir. Bu nedenle, işgücü piyasasının gelecekteki değişikliklerini anlamak ve uygun politika önlemleri almak için kapsamlı bir analiz gereklidir. İşgücü piyasasının istikrarı ve toplumsal refah için dengeli bir yaklaşım benimsemek önemlidir, böylece hem genç hem de yaşlı işçilerin haklarını koruyacak ve işgücü piyasasındaki adaleti sağlayacak çözümler bulunabilir (Alper, 2019: 269). Hassas bir konu olan emeklilik hakkıyla ilgili alınacak her kararda dengenin korunması ve adil sistemin varlığının zarar görmemesi esas alınmalıdır.

b. EYT'nin Sosyal Güvenlik Sistemi Üzerindeki Baskıları

Emeklilikte Yaşa Takılanlar (EYT) sorunu, Türkiye'de uzun yıllardır gündemde olan önemli bir toplumsal sorundur. EYT'li vatandaşlar, sigorta başlangıcı 9 Eylül 1999 tarihi öncesinde olan ve emeklilik için gerekli yaş şartını yerine getiremeyerek emekli olamayan vatandaşlardır (Nalbant ve Demiral, 2019: 190).

EYT sorunu, sosyal güvenlik sistemi üzerinde önemli baskılar oluşturmaktadır. Bu baskıların açıklaması aşağıda yapılmıştır (Nalbant ve Demiral, 2019: 191-192):

Ekonomik baskı: EYT'li vatandaşlar, emeklilik yaşını beklerken, emeklilik aylığı alamadıkları için ekonomik zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum, EYT'li vatandaşların işgücü piyasasından çekilmesine ve işsizlik oranının artmasına neden olmaktadır.

Sosyal baskı: EYT'li vatandaşlar, emeklilik haklarının gasp edildiğini iddia ederek, mağdur olduklarını ifade etmektedirler. Bu durum, toplumsal huzursuzluğa ve sosyal gerilimlere neden olmaktadır.

Mali baskı: EYT'nin mali etkileri, emeklilik sisteminin bütçesini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu durum, emeklilik sisteminin sürdürülebilirliğini tehdit edebilmektedir.

EYT sorununun sosyal güvenlik sistemi üzerindeki baskılarını azaltmak için, şu önlemler alınabilir: (Toparlak, 2018: 589-590)

EYT sorununun çözümü: EYT sorununun kalıcı olarak çözüme kavuşturulması, bu sorunun sosyal güvenlik sistemi üzerindeki baskılarını azaltmada önemli bir rol oynayacaktır.

EYT'li vatandaşlara yönelik destek programları: EYT'li vatandaşlara yönelik destek programları, bu vatandaşların ekonomik ve sosyal sorunlarının çözümüne yardımcı olacaktır.

Sosyal güvenlik sisteminin güçlendirilmesi: Sosyal güvenlik sisteminin güçlendirilmesi, EYT sorununun mali etkilerini azaltmada önemli bir rol oynayacaktır.

EYT sorunu, Türkiye'de önemli bir toplumsal sorundur. Bu sorunun çözümü hem ekonomik hem de sosyal açıdan önemlidir. EYT sorununun çözümü için, siyasi irade ve toplumsal uzlaşma gerekmektedir.

c. EYT'nin Toplum ve Aile Yapısına Etkileri

Emeklilikte Yaşa Takılanlar (EYT) sorunu, Türkiye'de uzun yıllardır gündemde olan önemli bir toplumsal sorundur. EYT sorununun, toplum ve aile yapısı üzerindeki etkilerini Nalbant ve Demiral çalışmalarında şu şekilde sıralamıştır (Nalbant ve Demiral, 2019: 193-194):

Ekonomik zorluklar: EYT'li vatandaşlar, emeklilik yaşını beklerken, emeklilik aylığı alamadıkları için ekonomik zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum, EYT'li vatandaşların işgücü piyasasından çekilmesine ve işsizlik oranının artmasına neden olmaktadır.

Sosyal gerilimler: EYT'li vatandaşlar, emeklilik haklarının gasp edildiğini iddia ederek, mağdur olduklarını ifade etmektedirler. Bu durum, toplumsal huzursuzluğa ve sosyal gerilimlere neden olmaktadır.

Aile içi çatışmalar: EYT sorunu, aile içi çatışmaları artırabilmektedir. EYT'li vatandaşlar, emeklilik yaşını beklerken, işyerinde ve sosyal yaşamda yaşadıkları zorluklar nedeniyle aile içi huzursuzluklar yaşayabilmektedirler.

Ebeveyn-çocuk ilişkisi: EYT sorunu, ebeveyn-çocuk ilişkisini de olumsuz etkileyebilmektedir. EYT'li vatandaşlar, emeklilik yaşını beklerken, maddi zorluklar nedeniyle çocuklarına yeterince destek olamamaktan endişe duyabilmektedirler. Bu durum, ebeveyn-çocuk ilişkisinde gerilimlere neden olabilmektedir.

Evlilik ve boşanma: EYT sorunu, evlilik ve boşanma oranlarını da etkileyebilmektedir. EYT'li vatandaşlar, emeklilik yaşını beklerken, işgücü piyasasından çekilmeleri ve maddi zorluklar yaşamaları nedeniyle evlilik ve boşanma oranlarında artış yaşanabilmektedir.

Kadınların toplumsal konumu: EYT sorunu, kadınların toplumsal konumunu da olumsuz etkileyebilmektedir. EYT'li kadınlar, emeklilik yaşını beklerken, işgücü piyasasından çekilmeleri ve maddi zorluklar yaşamaları nedeniyle toplumsal yaşamda daha az aktif rol oynayabilmektedirler.

Yaşlılık sorunlarının artması: EYT sorunu, yaşlılık sorunlarının artmasına neden olabilmektedir. EYT'li vatandaşlar, emeklilik yaşını beklerken, işgücü piyasasından çekilmeleri ve maddi zorluklar yaşamaları nedeniyle yaşlılık döneminde daha fazla sorun yaşayabilmektedirler. EYT sorununun toplum ve aile yapısı üzerindeki etkileri, uzun vadeli ve derinlemesinedir. Bu sorunun çözümü için, siyasi irade ve toplumsal uzlaşma gerekmektedir.

EYT sorununun toplum ve aile yapısı üzerindeki etkilerine ilişkin bazı örnekler vermek gerekirse;

Bir EYT'li vatandaş, emeklilik yaşını beklerken, işyerinde yaşadıkları zorluklar nedeniyle işini kaybeder. Bu durum, maddi zorluklar yaşamaya ve aile içi çatışmalar yaşamaya başlar. Bir EYT'li anne, emeklilik yaşını beklerken, işgücü piyasasından çekilir. Bu durum, maddi zorluklar yaşamaya ve çocuklarına yeterince destek olamamaktan endişe duymaya başlar. Bu durum, ebeveyn-çocuk ilişkisinde gerilimlere neden olur. Bir başka EYT'li kadın, emeklilik yaşını beklerken, işgücü piyasasından çekilir. Bu durum, toplumsal yaşamda daha az aktif rol oynamaya başlar. Bu durum, kadınların toplumsal konumunu olumsuz etkiler (Alper, 2019: 453). Aile

içerisindeki geçim problemlerine sebep olabilecek sorunların ortaya çıkmasına mahal vermeden sistemin yapı taşlarının oluşturulması önem arz etmektedir.

EYT sorunu, Türkiye'de önemli bir toplumsal sorundur. Bu sorunun çözümü hem ekonomik hem de sosyal açıdan önemlidir. EYT sorununun çözümü için, siyasi irade ve toplumsal uzlaşma gerekmektedir.

d. Ekonomik Etkiler

Emeklilikte Yaşa Takılanlar (EYT) sorunu, Türkiye'de uzun yıllardır gündemde olan önemli bir toplumsal sorundur. EYT sorununun ekonomik etkileri hem kısa vadede hem de uzun vadede önemli ölçüde hissedilmektedir. Bu etkiler, şu şekilde sıralanabilir: (Nalbant ve Demiral, 2019: 195-196)

Kısa vadeli ekonomik etkiler

İşsizlik oranının artması: EYT'li vatandaşlar, emeklilik yaşını beklerken, işgücü piyasasından çekilmektedir. Bu durum, işgücü arzının azalmasına ve işsizlik oranının artmasına neden olmaktadır.

Sosyal güvenlik sisteminin mali yükünün artması: EYT'lilerin emekli olması, sosyal güvenlik sisteminin mali yükünü artıracaktır. Bu durum, emeklilik sistemindeki dengeleri bozabilir ve emeklilik aylığı ödemelerinde kesintilere neden olabilir.

Ekonomik büyümenin yavaşlaması: EYT sorunu, ekonomik büyümeyi yavaşlatabilecek bir faktördür. EYT'li vatandaşların emekli olması, işgücü piyasasının daralmasına ve ekonomik aktivitenin azalmasına neden olabilir.

Uzun vadeli ekonomik etkiler

Yaşlı nüfusun artması: EYT sorunu, yaşlı nüfusun artmasına neden olacaktır. Bu durum, sağlık, eğitim ve sosyal güvenlik gibi alanlarda kamu harcamalarını artırabilir.

Emeklilik sisteminin sürdürülebilirliğinin tehlikeye girmesi: EYT sorunu, emeklilik sisteminin sürdürülebilirliğini tehlikeye atabilecek bir faktördür. EYT'lilerin emekli olması, sosyal güvenlik sisteminin mali yükünü artıracak ve sistemde dengesizliklere neden olacaktır.

Dış ticarete olumsuz etkisi: EYT'li vatandaşların emekli olması, işgücü piyasasının daralmasına ve ekonomik aktivitenin azalmasına neden olabilir. Bu durum, dış ticaret dengesini olumsuz etkileyebilir.

EYT'nin ekonomik etkilerine ilişkin bazı örnekler vermek gerekirse;

- Bir EYT'li vatandaş, emeklilik yaşını beklerken, işyerinde yaşadıkları zorluklar nedeniyle işini kaybeder. Bu durum, işsizlik oranında artışa neden olur.
- Bir EYT'li vatandaş, emeklilik yaşını beklerken, işgücü piyasasından çekilir. Bu durum, sosyal güvenlik sisteminin mali yükünü artırır.
- Bir EYT'li vatandaş, emeklilik yaşını beklerken, ekonomik zorluklar yaşar. Bu durum, ekonomik büyümeyi yavaşlatabilir.

Çalışanların mevcut yürürlükte olan sosyal güvenlik kanunlarına göre emeklilik hakkını elde etmiş; ancak mevzuat değişikliğiyle getirilen yaş şartı sebebiyle emekli olamayan kişileri kapsayan “Emeklilikte Yaşa Takılanlar” konusu ve bunun çeşitli boyutlardaki yansımaları, ülkemizde son zamanların gündemde olan konuları arasına girmiş ve yerini korumaktadır. Yaş problemiyle karşı karşıya kalan personelin çalışma hayatlarında emeklilikte yaşa takılmış olmanın kendilerine verdiği psikolojik, sosyal ve fiziksel etkilerine karşı sürdürmüş oldukları mücadele araştırılması gereken bir konudur. Ayrıca, içinde buldukları bu durumun ülke ekonomisine yansımaları; hükümet, işletmeler ve işverenler açısından önemlidir. Emeklilikte Yaşa Takılanlar'ın, mevcut işlerinde olması gereken performansı gösterip gösteremedikleri, işten atılma süreci yaşayıp yaşamadıkları ve ekonomik sıkıntıların meydana çıkmaya başlayıp başlamadığı gibi sorularla ön plana çıktığı görülmektedir. İş gücü verimliliği; işletmelerin genel iş performansının sürdürülebilirliği ve etkinliğinde kritik bir faktör olmuştur (Koopman, vd. 2002: 16). Çalışanların işyerinde bulunması veya bulunmaması ile ilgili dolaylı maliyetlerini inceleyen çalışmalar; Literatürde oldukça nadir görülen bir durumdur ve sürekli ilgiyi hak etmektedir (Bass, 2010: 42). Amerika Birleşik Devletleri'nde 2011 yılında Prater ve Smith tarafından 138 lisans öğrencisi ve profesör üzerinde yapılan araştırmaya göre; Katılımcılardan tam zamanlı veya yarı zamanlı çalışmalarıyla ilgili soruları yanıtlamaları istendi. Anket sonuçları çalışanların sıklıkla hasta, stresli ve aşırı çalıştığını gösteriyor. Uzun çalışma saatlerine bağlı stres, iş kayıpları nedeniyle artan maliyetler, artan kredi kartı borcu, şiddetli yerel ve küresel rekabetin yanı sıra iş-yaşam dengesi arzusu, özel hayatta yaşanan problemler ve zaman

zaman yaşanan sağlık sorunları da üretkenliğin azalmasına neden olabilir. Bunalımlı bir ekonomide yaşayan ve en küçük parasal yükümlülükleri bile yerine getirmekte zorlanan insanlar, finansal stresin sıkıntısını hissedecektir. Daha önce, işte varmış gibi görünme ve devamsızlığın ana nedeni işçilerin hastalığıydı; ancak bu olgunun altında yatan diğer nedenler de bulunmaktadır. Çalışanlar çalışma saatleri içerisinde çeşitli kişisel görevleri yerine getirmektedir. Özellikle erkeklerin hastalık, doktor randevuları, ev ve araç onarımları gibi kişisel işlere kadınlardan günde 1-2 saat daha fazla zaman harcaması yer almaktadır (Prater ve Smith, 2011). İstihdam, gelir kaynağıdır ve insanların kendilerini güvende hissetmelerinin en önemli aracıdır. Çalışanlar çalışma hayatları boyunca çeşitli risklerle karşı karşıya kalmakta ve işlerinden geçici veya kalıcı olarak ayrılmak zorunda kalmaktadırlar. Bu risklerden biri de işsizliktir (Şirin, 2011: 23). İnsanoğlu yaşamı boyunca sürekli mücadele eder. En büyük ihtiyaç olarak açlık yani karnının doymasını ister. Belirli bir gelire sahip olabilmenin rahatlığını yaşamak, ideal bir barınma ve sağlıklı koşullarda hayatına devam etme arzusu asla görmezden gelinmemelidir.

Yapılan bir araştırmada 168 çalışanla katılımcılara (Koopman, vd. 2002: 19) tarafından hazırlanan ve 6 ifadeden oluşan “Stanford Presenteeism (İşte varolamama) Ölçeği (SPS 6)” soruları uygulanmıştır. Katılımcıların 6 ifadeye verdikleri puanların aritmetik ortalaması ve standart sapmasına göre; A grubunda sağlık çalışanlarının en yüksek görüş birliğine sahip olduğu ifade “Hasta olsaydım işimi sevmezdim” olurken, aritmetik anlamlılığı en düşük olan cümle ise “Hastaysam çaresiz kalabilirim” oldu. İşçiler; yeterli organizasyonel ve bürokratik destek eksikliği nedeniyle işten çıkarma, baskı, taciz gibi durumlara düşmek istemiyorlar. Ancak işte varmış gibi davranma ya da devamsızlık halleri; kişilik, işe bağlılık ve yoğun çalışma zamanlarında yüklenilen sorumluluklar gibi içsel nedenlerden de kaynaklanabilir. Ancak önemli miktarda çalışanın çalışma süresinin şirket tarafından çalışanın refahına uygun şekilde planlanması ve düzenlenmesi gerekmektedir (Yıldız, vd. 2015: 402). Çalışanları zor durumda bırakmadan, işverenlerin yaklaşım tarzlarının biraz daha ılıman olması, onlara uygun çalışma ortamını sağlamaları yönünde destek olmalı ve motive edici yönlerden desteklemenin de iş ortamına katkı sunacağını unutulmamalıdır.

EYT sorunu, yaşlı nüfusun artmasına neden olur. Bu durum, sağlık, eğitim ve sosyal güvenlik gibi alanlarda kamu harcamalarını artırabilir. EYT sorunu, emeklilik sisteminin sürdürülebilirliğini tehlikeye atabilir. Bu durum, dış ticaret dengesini

olumsuz etkileyebilir. EYT sorunu, Türkiye ekonomisi üzerinde önemli bir risk oluşturmaktadır. Bu sorunun çözümü hem kısa vadede hem de uzun vadede ekonomik büyüme ve refah için gereklidir.

e. Politik Etkiler

Emeklilikte Yaşa Takılanlar (EYT) hareketi, Türkiye'nin siyasi peyzajında önemli bir etkiye sahip olan ve son yıllarda ülkenin gündemine sıkça gelen bir toplumsal harekettir. Bu hareket, emeklilik sistemi reformlarına ve emeklilik yaşının yükseltilmesine karşı çıkmaktadır. EYT hareketinin politik etkilerini anlamak için, Türkiye'nin siyasi yapısını, siyasi partilerin yaklaşımlarını ve hükümetin politikalarını incelememiz gerekmektedir. Türkiye, karmaşık bir siyasi sistemle yönetilen ve farklı siyasi partilerin etkisi altında olan bir ülkedir. Siyasi partilerin politika yapma süreçlerindeki kararları, toplumun talepleri ve siyasi gündemi şekillendiren önemli faktörlerden biridir (Nalbant ve Demiral, 2019: 199). Günümüzde birçok siyasi liderin bu konuda bir vaat verdiğini ve sürekli olarak gündemi sıcak tuttuğunu görmekteyiz.

EYT hareketi, Türkiye'deki siyasi partilerin politika yapma süreçlerini etkilemiştir. Hareket, emeklilik sistemi ve sosyal güvenlik reformlarına yönelik eleştirileri ve talepleri ile önemli bir kamuoyu desteği kazanmıştır. Bu nedenle siyasi partiler, EYT hareketinin taleplerine nasıl yaklaşacaklarını dikkatle değerlendirmek zorunda kalmışlardır. Bazı siyasi partiler, EYT hareketinin taleplerini desteklemiş ve bu hareketin önemli bir seçmen kitlesi olduğunu fark etmiştir. Bu partiler, EYT hareketini kendi politika platformlarına entegre etmeye çalışmış ve emeklilik sistemi reformları konusunda daha duyarlı bir yaklaşım benimsemişlerdir. Diğer siyasi partiler ise, EYT hareketini daha eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirmişler ve emeklilik sistemi reformlarının gerekliliğini savunmuşlardır. Bu partiler, emeklilik sisteminin sürdürülebilirliği ve ekonomik istikrar açısından önemli olduğunu vurgulamışlardır (Şirin, 2011: 36). Elde edilen bilgiler ışığında, vatandaşın haklı taleplerinin siyasiler üzerinde de etki gösterdiğini ve bir adım atılması yönünde kararlı duruş sergiledikleri görülmektedir.

Türk hükümeti, EYT hareketinin yükselen kamuoyu baskısına yanıt vermek zorunda kalmıştır. Hareket, emeklilik yaşının yükseltilmesi ve prim ödeme sürelerinin uzatılmasına karşı çıkmış ve hükümeti bu konuda daha duyarlı olmaya çağırmıştır. Hükümet, EYT hareketinin taleplerini karşılamak veya benzeri adımlar atmak için

politika stratejileri geliştirmiştir. Emeklilik sistemi reformlarına yönelik adımlar atmış ve kamuoyu desteğini kazanmaya çalışmıştır. Ancak, hükümetin bu adımları ne kadar etkili olacak ve EYT hareketinin taleplerini ne kadar karşılayacak, hala tartışmalı bir konudur. EYT hareketi, Türkiye'deki toplumsal hareketlerin ve kamuoyu baskısının siyasi kararları nasıl etkileyebileceğini göstermiştir. Halkın taleplerini dile getirme ve politika yapıcıları üzerinde baskı oluşturma konusundaki potansiyelini sergilemiştir. Kamuoyu desteği, siyasi partilerin ve hükümetin politika yapma süreçlerini etkilemiştir (Alper, 2019: 269). İçinde bulunduğumuz koşullarda SGK mevzuatında yapılacak her değişikliğin halkın haklı gerekçelerine yüz çevirmeden incelenip, analiz edildikten sonra yürürlüğüne konulacağı değerlendirilmektedir.

EYT hareketi, hükümetin sosyal güvenlik sistemini yeniden gözden geçirmesine ve reformlara gitmesine neden olmuştur. Hükümet, emeklilik sistemi reformlarını ve prim ödeme koşullarını gözden geçirmiş ve yeni politikalar geliştirmiştir. Sosyal güvenlik reformları, Türkiye'nin emeklilik sistemi sorunlarına zm bulma çabalarının bir parçası olarak ele alınmıştır. Ancak bu reformların ne kadar etkili olduğu ve emeklilik sisteminin sürdürülebilirliğini nasıl etkilediği konusunda zaman içinde daha fazla veri ve analiz gerekmektedir. EYT hareketi, Türkiye'deki siyasi istikrarı da etkileyebilir (Alper, 2019: 336). Halkın talepleri ve politika yapıcıların tepkileri, siyasi ortamı etkileyebilir ve seçim sonuçlarını etkileyebilir. EYT hareketinin etkisi, gelecekteki seçim sonuçlarına ve siyasi dengelele bağlı olarak değişebilir. Bu nedenle, siyasi partilerin ve politika yapıcılarının, EYT hareketinin taleplerini nasıl ele aldıkları ve bu konuda nasıl politika geliştirdikleri önemli bir faktördür.

Emeklilikte Yaşa Takılanlar (EYT) hareketi, Türkiye'nin siyasi sahnesinde önemli bir etkiye sahip olan bir toplumsal harekettir. Bu hareket, emeklilik sistemi reformlarına ve emeklilik yaşının yükseltilmesine karşı çıkmaktadır ve hükümeti bu konuda daha duyarlı olmaya çağırmaktadır. Siyasi partiler, hükümet ve kamuoyu desteği, EYT hareketinin politik etkilerini şekillendiren önemli faktörlerdir. EYT hareketi, toplumsal hareketlerin ve kamuoyu baskısının siyasi kararları nasıl etkileyebileceğini göstermiş ve emeklilik sistemi reformlarına yönelik politika değişikliklerine yol açmıştır. Ancak hareketin taleplerinin ne kadarının karşılandığı ve emeklilik sisteminin sürdürülebilirliği konusundaki belirsizlikler hala devam etmektedir. Siyasi istikrar, seçim sonuçları ve toplumun değişen beklentileri, EYT

hareketinin politik etkilerini şekillendiren faktörlerden sadece birkaçıdır. Bu nedenle, EYT hareketinin siyasi etkilerini tam olarak anlamak için daha fazla zaman ve analiz gerekmektedir (Ulutürk ve Dane, 2009: 131). Zaman ilerledikçe prim gün süresini doldurarak emekliliği hak edecek kişilerin ortaya çıkacak olması, gelecekte hangi sorun veya çözümlere ihtiyaç duyacağı net bir şekilde belirginleşecektir.

f. Toplumsal Etkiler

Emeklilikte Yaşa Takılanlar (EYT) hareketi, Türkiye'nin toplumsal dinamikleri üzerinde önemli etkilere sahip olan ve son yıllarda ülkede geniş bir destek kazanan bir toplumsal harekettir. Bu hareket, Türkiye'nin emeklilik sistemi ve sosyal güvenlik konularındaki sorunları vurgulamakta ve bu konularda değişiklik talep etmektedir. Bu noktada, EYT hareketinin Türkiye'nin toplumsal yapısı üzerindeki etkilerini ayrıntılı bir şekilde inceleyeceğiz.

Emeklilikte Yaşa Takılanlar (EYT) hareketi, Türkiye'de emeklilik sistemi ve sosyal güvenlik reformlarına yönelik bir toplumsal hareket olarak ortaya çıktı. Bu hareket, emeklilik yaşının yükseltilmesi ve prim ödeme sürelerinin uzatılmasına karşı çıkmaktadır. EYT hareketinin ortaya çıkışı, Türkiye'nin demografik yapısı, ekonomik koşulları ve sosyal güvenlik sistemiyle ilgili sorunları gündeme taşımıştır. Şimdi, EYT hareketinin Türkiye'nin toplumsal yapısı üzerindeki etkilerini daha ayrıntılı olarak inceleyelim.

i. Toplumsal Duyarlılık Artışı

EYT hareketi, Türkiye'de emeklilik sistemi ve sosyal güvenlik konularına olan duyarlılığı artırmıştır. İnsanlar, emeklilik dönemlerinde karşılaşılabilecekleri sorunları daha fazla göz önünde bulundurmaya başlamışlardır. Bu hareket, emeklilik sistemi reformlarına daha fazla dikkat çekmiş ve hükümetin bu konuda daha fazla adım atmasını talep etmiştir (Alper, 2019:479).

EYT hareketi, emeklilik yaşının yükseltilmesi nedeniyle emekli olamayan birçok kişinin bir araya gelmesine ve destekleyici bir topluluk oluşturmaya yardımcı olmuştur. Bu, toplumsal dayanışma duygusunun güçlenmesine katkı sağlamıştır. Emeklilikte yaşa takılanlar, yaşadıkları sorunları paylaşmak ve birlikte hareket etmek için sosyal medya gibi platformları kullanmışlardır (Toparlak, 2018: 590).

ii. Toplumsal Bilinçlenme

EYT hareketi, Türkiye'deki emeklilik sistemi hakkında toplumsal bilinçlenmeyi artırmıştır. İnsanlar, emeklilik dönemlerinde karşılaşılabilecekleri sorunları daha fazla göz önünde bulunduruyorlar ve sosyal güvenlik konularına daha fazla ilgi gösteriyorlar. Bu, halkın emeklilik sistemi hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasına ve bu konularda daha bilinçli bir şekilde hareket etmesine katkı sağlamıştır (Alper, 2019). Yakından veya uzaktan birçok aile içinde EYT durumunda bulunan aile bireylerinin oluşu, toplum nezdinde bu konudaki bilincin bilimsel anlamda da incelenmesine katkı sağlamıştır.

EYT hareketi, emeklilik sistemi ve sosyal güvenlik reformlarıyla ilgili bilgi paylaşımını artırmıştır. İnsanlar, bu konularda daha fazla tartışma yapmakta ve bilgiye daha kolay erişebilmektedirler. Bu da toplumsal bilinçlenmenin artmasına katkı sağlamıştır.

iii. Toplumsal Katılım ve Aktivizm

EYT hareketi, Türkiye'de toplumsal katılım ve aktivizmin artmasına yol açmıştır. Emeklilik sistemi reformlarına karşı çıkan birçok kişi, sokaklara çıkmış, gösteriler düzenlemiş ve taleplerini dile getirmiştir. Bu, toplumsal aktivizmin canlanmasına ve insanların haklarını savunma konusundaki cesaretlerinin artmasına neden olmuştur (Nalbant, 2019: 201).

iv. Siyasi Etkiler

EYT hareketi, Türkiye'nin siyasi sahnesinde de etkiler yaratmıştır. Politika yapıcılarını, bu hareketi dikkate almak zorunda kalmış ve emeklilik sistemi reformlarına yönelik politikalarını gözden geçirmişlerdir. Hükümet, EYT hareketinin taleplerine yanıt vermek amacıyla çeşitli adımlar atmış ve bu hareketi politik bir faktör olarak görmüştür. Siyasi partiler, EYT hareketinin desteğini kazanmaya çalışmış ve bu hareketin taleplerini kendi politika platformlarına entegre etmeye çalışmışlardır (Nalbant, 2019: 202). Bu da EYT hareketinin siyasi bir etki yarattığını göstermekte ve liderlerin bu konu üzerinde yoğunlaşmalarına hatta EYT konusunda uzman personelin kendilerine danışmanlık yapmaları yönünde destek almalarını sağlamıştır.

v. Toplumsal Hareketlerin Gücü

EYT hareketi, toplumsal hareketlerin Türkiye'deki politik gündemi etkileme gücünü göstermiştir. Bu hareket, halkın taleplerini dile getirme ve politika yapıcıları üzerinde baskı oluşturma konusundaki potansiyelini göstermiştir. Diğer toplumsal hareketler için de bir ilham kaynağı olmuştur. Emeklilikte Yaşa Takılanlar (EYT) hareketi, Türkiye'nin toplumsal yapısını etkileyen önemli bir toplumsal harekettir. Bu hareket, emeklilik sistemi ve sosyal güvenlik konularında toplumsal duyarlılığı artırmış, insanların bilinçlenmesine ve toplumsal katılımın artmasına katkı sağlamıştır. Ayrıca, politika yapıcıları üzerinde baskı oluşturarak emeklilik sistemi reformlarına dikkat çekmiş ve siyasi bir etki yaratmıştır. Ancak EYT hareketinin etkileri, sadece toplumsal düzeyde değil, aynı zamanda ekonomik ve politik düzeyde de değerlendirilmelidir. Hareketin taleplerinin mali ve ekonomik etkileri, dikkatle incelenmelidir. Ayrıca, politika yapıcıları, emeklilik sistemi reformlarını tasarlarırken toplumun çeşitli kesimlerinin ihtiyaçlarını dikkate almalıdır (Toparlak, 2018: 591). Bu şekilde, Türkiye'nin emeklilik sistemi sorunlarına sürdürülebilir ve adil çözümler bulunabilir.

C. Hükümet Politikaları ve EYT Sorunu

1. Hükümetin EYT Sorunuyla Başa Çıkmak İçin Aldığı Tedbirler

Emeklilikte Yaşa Takılanlar (EYT) sorunu, Türkiye'de uzun yıllardır gündemde olan önemli bir toplumsal sorundur. EYT'li vatandaşlar, sigorta başlangıcı 9 Eylül 1999 tarihi öncesinde olan ve emeklilik için gerekli yaş şartını yerine getiren ancak prim gün sayısı nedeniyle emekli olamayan vatandaşlardır.

EYT sorunu, hükümet politikaları ile yakından ilişkilidir. EYT sorununun çözümü için, hükümet politikalarında değişiklikler yapılması gerekmektedir. Hükümet politikaları, EYT sorununun ortaya çıkmasında ve devam etmesinde önemli bir rol oynamıştır. 1999 yılında yapılan emeklilik reformu ile emeklilik yaşı ve prim gün sayısı şartlarının artırılması, EYT sorununun temel nedenidir. Bu reform, 8 Eylül 1999 tarihinden önce sigortalı olan ve prim gün sayısı şartını yerine getiren ancak yaş şartını yerine getirmeyen vatandaşları mağdur etmiştir. Hükümet politikaları, EYT sorununun çözümünde de önemli bir rol oynamaktadır. EYT sorununun çözümü için, hükümet politikalarında değişiklikler yapılması gerekmektedir. Bu değişiklikler, EYT'li

vatandaşların mağduriyetini gidermek ve EYT sorununun sosyal ve ekonomik etkilerini azaltmak için gereklidir.

EYT sorununun çözümü için, hükümet politikalarında şu değişiklikler önerilebilir:

Emeklilik yaşı ve prim gün sayısı şartlarında yapılan reformun geri alınması: Bu değişiklik, EYT'li vatandaşların mağduriyetini gidermenin en etkili yoludur. Bu değişiklik, 8 Eylül 1999 tarihinden önce sigortalı olan ve prim gün sayısı şartını yerine getiren tüm vatandaşların emekli olmasına olanak tanıyacaktır.

EYT'li vatandaşlar için özel bir emeklilik sistemi oluşturulması: Bu değişiklik, EYT sorununun çözümünde daha az maliyetli bir seçenektir. Bu değişiklik, EYT'li vatandaşlar için özel bir emeklilik sistemi oluşturulmasını öngörmektedir. Bu sistem, EYT'li vatandaşların prim gün sayısı ve yaş şartlarını tamamlamaları için belirli bir süre tanıyacaktır.

EYT'li vatandaşlar için emeklilik yaşı ve prim gün sayısı şartlarında kademeli geçiş yapılması: Bu değişiklik, EYT sorununun çözümünde daha ılımlı bir seçenektir. Bu değişiklik, EYT'li vatandaşlar için emeklilik yaşı ve prim gün sayısı şartlarında kademeli geçiş yapılmasını öngörmektedir. Bu geçiş, EYT'li vatandaşların mağduriyetini azaltacak ve sosyal güvenlik sisteminin mali yükünü dengeleyecektir.

EYT sorunu, Türkiye'de önemli bir toplumsal sorundur. Bu sorunun çözümü hem hükümetin hem de toplumun ortak çabası ile mümkündür. Hükümet politikalarında yapılacak değişiklikler, EYT sorununun çözümünde önemli bir rol oynayacaktır.

2. EYT Hareketinin Kamuoyu ve Siyaset Üzerindeki Etkileri

Emeklilikte Yaşa Takılanlar (EYT) hareketi, Türkiye'nin kamuoyu ve siyaset üzerinde önemli etkilere sahip olan ve son yıllarda ülkenin gündemine sıkça gelen bir toplumsal harekettir. Bu hareket, emeklilik sistemi reformlarına ve emeklilik yaşının yükseltilmesine karşı çıkmaktadır. EYT hareketinin kamuoyu ve siyaset üzerindeki etkilerini anlamak için, Türkiye'nin toplumsal yapısını, siyasi partilerin yaklaşımlarını, hükümetin politikalarını ve kamuoyunun tepkilerini incelememiz gerekmektedir (Alper, 2019: 238). Yapılacak incelemelerde önemli olan hangi kesimden kimlerin

olduğundan ziyade, geneli kucaklayan ancak adil düzeni de bozmayan çözümlere arayış yaratmalıdır.

EYT hareketi, Türkiye'deki kamuoyunu önemli ölçüde etkileyen bir toplumsal harekettir. Bu hareketin talepleri ve eleştirileri, birçok kişiyi etkilemiş ve emeklilik sistemi sorunlarına dikkat çekmiştir. Hareketin en büyük etkilerinden biri, halk arasında emeklilik sistemi ve sosyal güvenlik konularına olan ilginin artmasıdır. EYT hareketi sayesinde, insanlar emeklilik dönemlerinde yaşadıkları güvencesizlik nedeniyle daha fazla endişe duymaya başlamışlardır. Bu, emeklilik sistemi reformlarına ve sosyal güvenlik konularına daha fazla ilgi göstermelerine yol açmıştır. EYT hareketi, emeklilik yaşı ve prim ödeme süreleri konusundaki talepleri ile toplumsal bir destek oluşturmuştur. Hareket, emeklilik yaşının yükseltilmesi ve prim sürelerinin uzatılmasına karşı çıkan birçok kişinin bir araya gelmesine yardımcı olmuştur. Bu, toplumsal dayanışma duygusunun güçlenmesine katkı sağlamıştır (Ulutürk ve Dane, 2009: 132). Toplumun yaratmış olduğu bu birliktelik, insanların haklı taleplerini dile getirirken taşkınlık yapmadan beraber hareket edildiğinde elde ettiği kazanımlarına örnek teşkil etmektedir.

Ayrıca, EYT hareketi, toplumsal bilinçlenmeyi artırmıştır. İnsanlar, emeklilik dönemlerinde karşılaşılabilecekleri sorunları daha fazla göz önünde bulunduruyorlar ve sosyal güvenlik konularına daha fazla ilgi gösteriyorlar. Bu, halkın emeklilik sistemi hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasına ve bu konularda daha bilinçli bir şekilde hareket etmesine katkı sağlamıştır. EYT hareketi, emeklilik sistemi ve sosyal güvenlik reformları konusundaki bilgi paylaşımını artırmıştır. İnsanlar, bu konularda daha fazla tartışma yapmakta ve bilgiye daha kolay erişebilmektedirler. Bu da toplumsal bilinçlenmenin artmasına katkı sağlamıştır. Hareket aynı zamanda toplumsal katılımı ve aktivizmi de artırmıştır. İşte bu noktada, EYT hareketinin toplumsal etkilerine bir bakış atalım: EYT hareketi, Türkiye'de toplumsal katılım ve aktivizmin artmasına yol açmıştır. Emeklilik sistemi reformlarına karşı çıkan birçok kişi, sokaklara çıkmış, gösteriler düzenlemiş ve taleplerini dile getirmiştir. Bu, toplumsal aktivizmin canlanmasına ve insanların haklarını savunma konusundaki cesaretlerinin artmasına neden olmuştur (Nalbant ve Demiral, 2019: 204). Bu sadece EYT konusunda olan bir haklı savunma olmaktan çıkarak insanların bir başka konuda da haksızlığa uğradığı zaman bunu dile getirmelerine ve taleplerini isteyebilmelerine katkı sunmuştur.

Hareket, sosyal medya gibi iletişim araçlarını etkin bir şekilde kullanarak binlerce kişiyi bir araya getirmiş ve organize etmiştir. Toplumsal katılımın artması, insanların politik süreçlere daha fazla dahil olmalarını teşvik etmiştir. Birçok kişi, siyasi partilere ve hükümete karşı taleplerini daha etkili bir şekilde iletebilme fırsatı bulmuştur. EYT hareketi, toplumsal hareketlerin Türkiye'deki politik gündemi etkileme gücünü göstermiştir. Bu tür hareketler, politika yapıcıları üzerinde baskı oluşturabilir ve değişikliklerin yapılmasını sağlayabilir. Hareket, Türkiye'de toplumsal katılımın ve demokratik süreçlerin önemini vurgulamıştır (Alper, 2019: 335).

EYT hareketi, Türkiye'nin siyasi sahnesinde de etkiler yaratmıştır. Politika yapıcıları, bu hareketi dikkate almak zorunda kalmış ve emeklilik sistemi reformlarına yönelik politikalarını gözden geçirmiştir. Hükümet, EYT hareketinin taleplerine yanıt vermek amacıyla çeşitli adımlar atmış ve bu hareketi politik bir faktör olarak görmüştür. Siyasi partiler, EYT hareketinin desteğini kazanmaya çalışmış ve bu hareketin taleplerini kendi politika platformlarına entegre etmeye çalışmışlardır. Bu da EYT hareketinin siyasi bir etki yarattığını göstermektedir. EYT hareketinin siyasi etkisi, halkın bu konudaki taleplerinin nasıl karşılandığına bağlı olarak değişebilir. Hükümetin ve siyasi partilerin EYT hareketinin taleplerini ne kadar ciddiye aldığı, hareketin siyasi etkisini belirleyen kritik bir faktördür. Hükümetin bu konudaki politikaları ve politika yapıcılarının açıklamaları, EYT hareketinin siyasi gündemdeki rolünü şekillendirmiştir (Ulutürk ve Dane, 2009: 134). Tüm siyasi liderlerin yapacakları vaatleri sıralarken bu konu üzerinde de çalışma yapmalarına ve beyan vermelerine sebep olmuştur.

Siyasi partiler, EYT hareketine farklı yaklaşımlar sergilemişlerdir. Bazı partiler, hareketin taleplerini desteklemiş ve bu hareketin seçmen kitlesi olduğunu fark etmiştir. Bu partiler, EYT hareketini kendi politika platformlarına entegre etmeye çalışmış ve emeklilik sistemi reformları konusunda daha duyarlı bir yaklaşım benimsemişlerdir. Diğer siyasi partiler ise, EYT hareketini daha eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirmişler ve emeklilik sistemi reformlarının gerekliliğini savunmuşlardır. Bu partiler, emeklilik sisteminin sürdürülebilirliği ve ekonomik istikrar açısından önemli olduğunu vurgulamışlardır. Siyasi partilerin yaklaşımları, EYT hareketinin siyasi etkisini belirleyen önemli bir faktördür. Halkın bu partilere olan tepkisi, siyasi partilerin harekete karşı nasıl bir tutum sergileyeceklerini etkilemiştir (Ulutürk ve Dane, 2009: 136). Partiler, halkın taleplerini dikkate alarak

politika yapma süreçlerini şekillendirerek, EYT üzerinde de bir çalışma yapmalarını ve taahhüt ettikleri vaatlere yoğunlaşırken üzeri çizilmemesi gereken bir başlık atılmasını sağlamıştır.

Türk hükümeti, EYT hareketinin yükselen kamuoyu baskısına yanıt vermek zorunda kalmıştır. Hareket, emeklilik yaşının yükseltilmesi ve prim ödeme sürelerinin uzatılmasına karşı çıkmış ve hükümeti bu konuda daha duyarlı olmaya çağırmıştır. Hükümet, EYT hareketinin taleplerini karşılamak veya benzeri adımlar atmak için politika stratejileri geliştirmiştir. Emeklilik sistemi reformlarına yönelik adımlar atmış ve kamuoyu desteğini kazanmaya çalışmıştır. Ancak, hükümetin bu adımları ne kadar etkili olduğu ve EYT hareketinin taleplerini ne kadar karşılayacak, hala tartışmalı bir konudur. Hükümetin politikaları ve tepkileri, EYT hareketinin kamuoyu ve siyaset üzerindeki etkisini belirlemiştir. Hareketin taleplerinin ne kadarının karşılandığı ve hükümetin bu konudaki politikalarının nasıl şekillendiği, hareketin siyasi etkisini belirleyen kritik faktörlerdir. Hükümetin ve siyasi partilerin EYT hareketine yönelik tutumları, kamuoyu ve seçmenler üzerinde etkili olmuştur (Toparlak, 2018: 592). EYT başlığı günümüzde gelişen ve güncellenmesi gereken bir konu olarak ülke gündemine yerleşmiştir. Bu süreçte yaş sınırıyla ilgili sürekli bir talep gelmesi, daha da aşağıya çekilmesi yönündeki girdilere açık hale gelmiştir.

EYT hareketi, Türkiye'deki toplumsal hareketlerin ve kamuoyu baskısının siyasi kararları nasıl etkileyebileceğini göstermiştir. Halkın talepleri ve politika yapıcılarının tepkileri, siyasi ortamı etkileyebilir ve politika değişikliklerini tetikleyebilir. Hareket, kamuoyu desteği sayesinde siyasi partiler ve hükümet üzerinde baskı oluşturmuştur. Halkın taleplerini dile getirme ve politika yapıcılarını üzerinde baskı oluşturma konusundaki potansiyelini sergilemiştir. Kamuoyu desteği, siyasi partilerin ve hükümetin politika yapma süreçlerini etkilemiştir. EYT hareketi, siyasi partilerin ve politika yapıcılarının dikkate alması gereken önemli bir toplumsal hareket olarak ortaya çıkmıştır. Halkın emeklilik sistemi ve sosyal güvenlik konularındaki talepleri, siyasi kararların şekillenmesine katkı sağlamıştır. Bu da toplumsal hareketlerin ve kamuoyu baskısının siyasi süreçleri nasıl etkileyebileceğini göstermektedir. EYT hareketi, hükümetin sosyal güvenlik sistemini yeniden gözden geçirmesine ve reformlara gitmesine neden olmuştur. Hükümet, emeklilik sistemi reformlarını ve prim ödeme koşullarını gözden geçirmiş ve yeni politikalar geliştirmiştir (Nalbant ve Demiral, 2019: 205). Beklenenin karşılanması yönünde

atılan adımlara her geçen gün bir yenisinin eklenmesi için talepler daha istikrarlı ve daha etkili olarak girdi yapmaya başlamıştır.

Sosyal güvenlik reformları, Türkiye'nin emeklilik sistemi sorunlarına çözüm bulma çabalarının bir parçası olarak ele alınmıştır. Ancak bu reformların ne kadar etkili olduğu ve emeklilik sisteminin sürdürülebilirliğini nasıl etkilediği konusunda zaman içinde daha fazla veri ve analiz gerekmektedir. Hükümetin ve siyasi partilerin, EYT hareketinin taleplerine nasıl yanıt verdiği, sosyal güvenlik reformlarının şekillenmesini etkilemiştir. Bu reformlar, emeklilik sistemi ve sosyal güvenlik konularına yönelik politika değişikliklerini içermiştir. Ancak bu politika değişikliklerinin, emeklilik sistemi sorunlarını tamamen çözüp çözmediği hala tartışmalıdır. EYT hareketi, Türkiye'deki siyasi istikrarı da etkileyebilir. Halkın talepleri ve politika yapıcıların tepkileri, siyasi ortamı etkileyebilir ve seçim sonuçlarını etkileyebilir. EYT hareketinin etkisi, gelecekteki seçim sonuçlarına ve siyasi dengelere göre değişebilir. Bu hareketin talepleri ve kamuoyu desteği, siyasi partilerin ve politika yapıcılarının siyasi stratejilerini şekillendirmiştir. Halkın bu konudaki tutumu, siyasi partilerin ve politika yapıcıların politika yapma süreçlerini etkilemiştir (Alper, 2019: 348). Her siyasi lider, bu konu üzerinde bir gündem oluşturarak, halktan gelen taleplerin boşa atılmadan gündemde tutulmasını ve gelecek dönemlerdeki etkilerinin de araştırılmasına katkı sağlamıştır.

Emeklilikte Yaşa Takılanlar (EYT) hareketi, Türkiye'nin kamuoyu ve siyaset üzerinde önemli etkilere sahip olan bir toplumsal harekettir. Bu hareket, emeklilik sistemi reformlarına ve emeklilik yaşının yükseltilmesine karşı çıkmaktadır ve hükümeti bu konuda daha duyarlı olmaya çağırılmaktadır. Siyasi partiler, hükümet ve kamuoyu desteği, EYT hareketinin kamuoyu ve siyaset üzerindeki etkilerini şekillendiren önemli faktörlerdir. Halkın talepleri ve hareketin etkisi, siyasi kararların şekillenmesinde ve sosyal güvenlik reformlarının geliştirilmesinde kritik bir rol oynamıştır. Siyasi partiler, hükümet ve politika yapıcıları, EYT hareketinin taleplerini dikkate alarak politika yapma süreçlerini şekillendirmişlerdir. Ancak hareketin taleplerinin ne kadarının karşılandığı ve emeklilik sisteminin sürdürülebilirliği konusundaki belirsizlikler hala devam etmektedir. Siyasi istikrar, seçim sonuçları ve toplumun değişen beklentileri, EYT hareketinin kamuoyu ve siyaset üzerindeki etkilerini belirleyen kritik faktörlerdir. Bu nedenle, EYT hareketinin kamuoyu ve siyaset üzerindeki etkilerini tam olarak anlamak için daha fazla zaman ve analiz

gerekmektedir (Nalbant ve Demiral, 2019: 209). İçinde bulunduğumuz zaman diliminde EYT konuyla ilgili girdi ve sonuçlarına tek bir cevap verilmesi mümkün olmamakla birlikte her geçen gün başka sorunların meydana çıkabilme ihtimaline karşı tedbirlerin alınması ihtiyacını oluşturmaktadır.

3. EYT Sorununun Çözümüne Yönelik Hükümet Stratejileri

Emeklilikte Yaşa Takılanlar (EYT) sorunu, Türkiye'de uzun bir süredir tartışılan ve önemli bir toplumsal mesele haline gelen bir konudur. Bu sorunun çözümü için hükümetin uygulayabileceği stratejiler hem ekonomik sürdürülebilirliği hem de sosyal adaleti gözetmelidir. EYT sorununun çözümüne yönelik hükümet stratejilerini Nalbant ve Demiral, çalışmalarında şu şekilde belirtmiştir (Nalbant ve Demiral, 2019: 211-212):

Diyalog ve İş birliği: İlk adım, hükümetin EYT hareketi temsilcileri ve diğer ilgili taraflarla açık ve yapıcı bir diyalog kurmasıdır. Hükümet, EYT hareketinin taleplerini anlamalı ve bu grupta iş birliği yaparak çözüm yolları aramalıdır. Diyalog süreci, tüm tarafların endişelerini ve önerilerini dile getirmelerine olanak tanımalıdır.

Sosyal Güvenlik Reformları: Hükümet, emeklilik sisteminin sürdürülebilirliğini sağlamak için gerekli reformları yapmalıdır. Bu, prim ödeme sürelerinin ve emeklilik yaşının gözden geçirilmesini içerebilir. Ancak bu reformlar, mevcut emeklilerin haklarını korumak ve yeni emeklilere adil bir geçiş süreci sağlamak amacıyla dengeli bir şekilde tasarlanmalıdır.

Sosyal Yardım ve Destekler: Hükümet, EYT hareketinin taleplerine uygun olarak, EYT'ye dahil olan kişilere yönelik sosyal yardım ve destekler sunabilir. Özellikle bu grupta bulunan kişilerin ekonomik güvencelerini artırmak için geçici çözümler önerilebilir. Bu, EYT'ye dahil olan kişilerin yaşam standartlarını iyileştirmeye yardımcı olabilir.

İşgücü Piyasası ve Meslek Edindirme: Hükümet, EYT hareketinin taleplerine yanıt olarak işgücü piyasası ve meslek edindirme programları geliştirebilir. Bu programlar, EYT'ye dahil olan kişilere yeni beceriler kazandırarak iş bulma şanslarını artırabilir. Ayrıca, işgücü piyasasında yaşlı işçiler için istihdam fırsatları yaratılabilir.

Geçiş Süreci ve İstihdam Garantileri: Hükümet, emeklilik yaşının yükseltilmesi nedeniyle EYT'ye dahil olan kişilere geçiş sürecinde istihdam garantileri sunabilir. Bu, EYT'ye dahil olan kişilerin işlerini kaybetme korkusu olmadan emeklilik yaşını bekleyebilmelerine yardımcı olabilir.

Sosyal Adalet ve Denkleştirme Politikaları: Hükümet, sosyal adaleti gözeterek ve gelir eşitsizliğini azaltmaya yönelik politikalar geliştirerek EYT sorununu çözebilir. Bu, en düşük gelir gruplarına yönelik sosyal yardım programlarının genişletilmesi veya vergi reformları gibi önlemleri içerebilir.

Eğitim ve Meslek Edindirme: Hükümet, EYT'ye dahil olan kişilere eğitim ve meslek edindirme fırsatları sunabilir. Bu, işgücü piyasasında rekabetçi kalabilmeleri için gerekli becerileri kazanmalarına yardımcı olabilir.

Uzun Vadeli Planlama: EYT sorununun çözümü için uzun vadeli bir planlama gereklidir. Hükümet, emeklilik sistemi reformları ve sosyal güvenlik politikaları konusunda uzun vadeli hedefler belirlemeli ve bu hedeflere ulaşmak için adımlar atmış olmalıdır.

Sonuç olarak, Emeklilikte Yaşa Takılanlar (EYT) sorunu, hükümetin dikkate alması gereken önemli bir toplumsal meseledir. Sorunun çözümü için hükümetin açık bir diyalog kurması, sosyal güvenlik reformlarına odaklanması, sosyal yardım ve destekler sunması, işgücü piyasasını güçlendirmesi ve sosyal adaleti gözetmesi önemlidir. Ayrıca, uzun vadeli bir planlama ve sürdürülebilir çözümler oluşturmak da gereklidir. Bu stratejilerin uygulanmasıyla, EYT sorununun çözümüne katkı sağlanabilir ve toplumun sosyal refahı artırılabilir.

D. EYT ve Beyaz Yaka Çalışanlar

1. Beyaz Yaka Çalışanların EYT Hareketine Katılımı ve Etkileri

Beyaz yaka çalışanlar, profesyonel ve genellikle bilgi tabanlı işlerde çalışan bireyleri tanımlayan bir terimdir. Genellikle ofis ortamlarında, yönetim pozisyonlarında veya uzmanlık gerektiren işlerde çalışan bu kişiler, yüksek öğrenim almış ve genellikle daha yüksek gelirlere sahip olan bir grup olarak kabul edilirler. Emeklilikte Yaşa Takılanlar (EYT) hareketi ise Türkiye'de emeklilik yaşının yükseltilmesine karşı çıkan ve emeklilikle ilgili bazı değişikliklerin geri alınmasını

talep eden bir toplumsal harekettir. Bu iki konu, beyaz yaka çalışanların EYT hareketine katılımı ve bu katılımın etkileri açısından önemli bir bağlantıya sahiptir. Beyaz yaka çalışanlar, genellikle daha iyi eğitim almış ve daha yüksek gelire sahip olduğu için, emeklilik sistemi ve prim ödemeleri gibi konularda daha bilinçli ve duyarlı olma eğilimindedirler. EYT hareketi, emeklilik sistemi reformlarına ve emeklilik yaşının yükseltilmesine karşı çıkan bir hareket olduğu için, beyaz yaka çalışanların bu konuda daha fazla ilgi göstermeleri ve bu harekete katılmaları olasıdır. Ancak bu katılımın ve etkilerinin daha ayrıntılı bir şekilde anlaşılabilmesi için bu iki konuyu daha derinlemesine incelemek gerekmektedir (Nalbant ve Demiral, 2019: 212). Beyaz yaka çalışanların eğitim düzeylerinin daha yüksek olması, konuyu detaylarıyla incelemelerine imkân tanımaktadır. Bilimler araştırmaların birçoğuna yapılan girdilerde, yüksek lisans ve doktora tezleri ile çeşitli akademik makalelerin gündeminde yer aldığını görmekteyiz.

Beyaz yaka çalışanların EYT hareketine katılımını anlamak için öncelikle bu iki grubun ortak noktalarını ve temas noktalarını incelemek önemlidir. Beyaz yaka çalışanlar, genellikle daha iyi bir eğitim alır ve daha yüksek gelire sahip olma eğilimindedirler. Bu, onların emeklilik sistemi ve sosyal güvenlik konularına daha fazla duyarlı olmalarına neden olabilir. EYT hareketi de bu konulara odaklanan bir toplumsal hareket olduğu için, beyaz yaka çalışanların bu harekete katılımı mantıklı bir sonuç olabilir. Beyaz yaka çalışanlar, emeklilik dönemlerinde daha iyi bir yaşam standardı sürdürmeyi hedefler ve emeklilik döneminde yaşadıkları güvencesizlik durumlarından endişe duyabilirler. Bu nedenle, EYT hareketinin emeklilik sistemi reformlarına ve emeklilik yaşının yükseltilmesine karşı çıkması, beyaz yaka çalışanların dikkatini çekebilir ve harekete katılmalarına yol açabilir (Şirin, 2011: 138). Çalışma yaşamının sonunda rahat bir emeklilik hayali kuran beyaz yakalı çalışanların bu zamana kadar almış oldukları eğitim düzeyleri, konuyu tüm yönleriyle araştırmalarına ve sorgulayıcı olmalarını sağlamıştır.

Ayrıca, beyaz yaka çalışanlar, genellikle siyasi ve toplumsal konulara daha fazla ilgi gösterme eğilimindedirler. Bu, EYT hareketinin bilinirliğini artırabilir ve beyaz yaka çalışanların bu harekete olan ilgisini artırabilir. Beyaz yaka çalışanlar, sosyal medya gibi iletişim araçlarını etkili bir şekilde kullanma eğiliminde oldukları için, EYT hareketi hakkında bilgi edinmeleri ve harekete katılmaları daha kolay olabilir. EYT hareketi, emeklilik yaşının yükseltilmesi ve prim ödeme sürelerinin

uzatılmasına karşı çıkan bir hareket olduğu için, beyaz yaka çalışanlar için emeklilik dönemi planlamalarını etkileyen bir konu haline gelmiştir (Bass, 2010: 58). Bu nedenle, beyaz yaka çalışanların EYT hareketine katılımı son derece önemli olmakla birlikte, emeklilik planlarını koruma ve daha iyi bir emeklilik dönemi geçirme hedefiyle ilgilidir.

Beyaz yaka çalışanların EYT hareketine katılımı, hareketin etkisini artırabilir ve taleplerinin daha fazla dikkate alınmasına yol açabilir. Alper, bu katılımın etkilerini şöyle açıklamıştır (Alper, 2019: 267-374):

Kamuoyu Desteği: Beyaz yaka çalışanların EYT hareketine katılımı, hareketin kamuoyu desteğini artırabilir. Beyaz yaka çalışanlar, genellikle daha fazla sosyal ve ekonomik güce sahip oldukları için, talepleri ve endişeleri toplumda daha fazla yankı bulabilir. Bu da EYT hareketinin daha fazla destek toplamasına yardımcı olabilir.

Siyasi Etki: Beyaz yaka çalışanların EYT hareketine katılımı, siyasi karar alıcılar üzerinde baskı oluşturabilir. Siyasi partiler, beyaz yaka çalışanların desteğini kazanmak amacıyla hareketin taleplerini dikkate alabilirler. Bu da siyasi partilerin EYT hareketi ile daha yakından ilgilenmelerine ve politika değişikliklerine yol açabilir.

Toplumsal Bilinçlenme: Beyaz yaka çalışanların EYT hareketine katılımı, toplumsal bilinçlenmeyi artırabilir. Bu katılım, emeklilik sistemi ve sosyal güvenlik konularına daha fazla ilgi göstermelerini sağlayabilir. Bu da toplumun bu konularda daha bilinçli bir şekilde hareket etmesine katkı sağlar.

Sosyal Medya ve İletişim Gücü: Beyaz yaka çalışanlar, genellikle sosyal medya gibi iletişim araçlarını etkili bir şekilde kullanma eğilimindedirler. Bu, EYT hareketinin bilinirliğini artırabilir ve hareketin mesajlarının daha geniş bir kitleye ulaşmasına yardımcı olabilir.

Sosyal Güç ve Dayanışma: Beyaz yaka çalışanlar, EYT hareketine katılarak bu harekete sosyal güç kazandırabilirler. Toplumsal hareketler, genellikle birçok farklı gruptan gelen katılımcıların bir araya gelmesiyle daha etkili hale gelirler. Beyaz yaka çalışanların katılımı, EYT hareketine çeşitli perspektiflerden ve kaynaklardan destek sağlayabilir.

Sonuç olarak, beyaz yaka çalışanların Emeklilikte Yaşa Takılanlar (EYT) hareketine katılımı, hareketin kamuoyu ve siyaset üzerindeki etkilerini artırabilir. Bu katılım, toplumsal bilinçlenmeyi artırabilir, hareketin kamuoyu desteğini yükseltebilir ve siyasi karar alıcılar üzerinde baskı oluşturabilir. Beyaz yaka çalışanların EYT hareketine katılımı, hareketin taleplerinin daha fazla dikkate alınmasına ve emeklilik sistemi reformlarının şekillenmesine katkı sağlayabilir. Bu nedenle, beyaz yaka çalışanların EYT hareketine katılımı ve etkileri hem toplumsal hem de siyasi düzeyde önemli bir rol oynamaktadır.

2. Beyaz Yaka Çalışanların EYT Sorunundan Kaynaklı Endişeleri

Emeklilikte Yaşa Takılanlar (EYT) sorunu, beyaz yaka çalışanları da doğrudan etkilemektedir. Beyaz yaka çalışanları, EYT sorununun çözümü konusunda çeşitli endişelere sahiptir. Bu endişeleri şöyle sıralayabiliriz (Toparlak, 2018: 593-594);

Emeklilik haklarına ilişkin endişeler: Beyaz yaka çalışanları, EYT sorununun çözümünde emeklilik haklarının korunmasından endişe duymaktadır. EYT sorununun çözümünde emeklilik yaşı ve prim gün sayısı şartlarında yapılan değişiklikler, beyaz yaka çalışanlarının emeklilik haklarını olumsuz etkileyebilir.

İşgücü piyasası üzerindeki etkilerine ilişkin endişeler: Beyaz yaka çalışanları, EYT sorununun çözümünün işgücü piyasası üzerinde olumsuz etkileri olabileceğinden endişe duymaktadır. EYT'li vatandaşların emekli olması, işgücü piyasasında rekabeti artırabilir ve beyaz yaka çalışanlarının iş bulma şansını azaltabilir.

Sosyal güvenlik sistemi üzerindeki etkilerine ilişkin endişeler: Beyaz yaka çalışanları, EYT sorununun çözümünün sosyal güvenlik sistemi üzerindeki mali yükünü artırabileceğinden endişe duymaktadır.

EYT'li vatandaşların emekli olması, sosyal güvenlik sisteminin mali yükünü artırabilir ve emeklilik aylığı ödemelerinde kesintilere neden olabilir. EYT sorununun çözümünde emeklilik yaşı ve prim gün sayısı şartlarında yapılan değişiklikler, beyaz yaka çalışanlarının emeklilik haklarını olumsuz etkileyebilir. Örneğin, emeklilik yaşı ve prim gün sayısı şartlarının eşitlenmesi, beyaz yaka çalışanlarının emeklilik yaşını daha da artırabilir. Bu durum, beyaz yaka çalışanlarının emeklilik maaşlarını azaltabilir ve emeklilik dönemini daha da kısaltabilir. EYT sorununun çözümünün

işgücü piyasası üzerinde olumsuz etkileri olabileceğinden endişe duymaktadır. EYT'li vatandaşların emekli olması, işgücü piyasasında rekabeti artırabilir ve beyaz yaka çalışanlarının iş bulma şansını azaltabilir. Bu durum, beyaz yaka çalışanlarının işsizlik oranında artışa neden olabilir. EYT sorununun çözümünün sosyal güvenlik sistemi üzerindeki mali yükünü artırabileceğinden endişe duymaktadır. EYT'li vatandaşların emekli olması, sosyal güvenlik sisteminin mali yükünü artırabilir ve emeklilik aylığı ödemelerinde kesintilere neden olabilir. Bu durum, beyaz yaka çalışanlarının emeklilik maaşlarını azaltabilir (Alper, 2019: 510). Yapılacak çalışmalarda olumlu yönlerinin yanı sıra olumsuz yönlerinin de ele alınması, özellikle sosyal güvenlik sistemi üzerinde oluşturması muhtemel mali yüklerin vatandaşların omuzlarına bırakılmadan başka kaynak arayışlarının da değerlendirilmesi gerekmektedir.

EYT sorunu, beyaz yaka çalışanlarını da doğrudan etkilemektedir. Beyaz yaka çalışanları, EYT sorununun çözümü konusunda çeşitli endişelere sahiptir. Bu endişeler, beyaz yaka çalışanlarının emeklilik planlarını, işgücü piyasasındaki rekabet gücünü ve sosyal güvenlik sistemindeki güven duygusunu olumsuz etkileyebilir. EYT sorununun çözümü, beyaz yaka çalışanlarının endişelerini gidermek için dikkatli bir şekilde ele alınmalıdır. EYT sorununun çözümünde, beyaz yaka çalışanlarının emeklilik haklarının korunması, işgücü piyasasındaki rekabetin dengelenmesi ve sosyal güvenlik sisteminin mali yükünün sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesi gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır (Nalbant ve Demiral, 2019: 212). Atılacak her adımda çalışanları kaygılandırarak seçenekler üzerinde durmak yerine, onları bilakis daha rahat ettirebilmek düşüncesiyle yaklaşılmalıdır.

III. ELDE TUTMA KAVRAMI VE ÖNEMİ

A. Elde Tutma Kavramı ve Tanımı

Çalışanları elde tutma stratejileri bir kuruluşun vizyonunun, misyonunun, değerlerinin ve politikalarının önemli bir parçasıdır. Dibble (1999: 124) çalışmanı elde tutmanın oryantasyonla başladığını belirtmiştir. Dibble, işverenlerin çalışanlara sağlamak için ihtiyaç duyduğu ve organizasyonda kalmayı tercih eden temel bileşenleri belirliyor. Çalışanın kurumun vizyonunu, misyonunu, değerlerini ve politikalarını kabul etmesi etkili liderlik iletişimi ile sağlanır. Bell ve Martin (2014: 102), kitaplarında yönetsel iletişim için destekleyici seviyeler sunuyor ve her seviyedeki çalışanlar arasında sağlıklı tartışmalara yol göstermesi gereken sözsüz iletişimde ustalaşmanın önemini açıklıyor. Bir kuruluş içindeki sağlıklı iletişimin sonuçlarının zayıf bir çalışma kültürüne yol açtığını ve bunun da çalışanların işten ayrılmasına yol açtığını anlıyoruz. Çalışanların değişimi organizasyonlar açısından pahalıdır. Lucas'ın (2013: 52) işverenlerin yüksek çalışan devir hızının maliyetini anlamadıklarını bildirmektedir. Yeni personelin işe alınması, reklam ve idari harcamalar nedeniyle maliyetlidir; işe alım ve eğitim için zaman ve kaynaklar ve aynı zamanda üretkenlik kaybı olarak düşünülmektedir. Baldoni'nin (2013) çalışması, çalışan bağlılığının üretkenliğin ötesine geçtiğini anlamamıza yardımcı olur: çalışanların devamsızlığını, güvenlik olaylarını ve kalite kaygılarını azaltır. Powell'ın (2012) araştırmasından çoğu işverenin ve iş liderinin genellikle çalışanlarının neden ayrıldığını anlayamadığını öğrendik. Ne yazık ki birçok iş lideri, çalışanlarla yöneticiler arasındaki zayıf ilişkilere yüksek ciroyla katkıda bulunuyor.

SHRM'nin (2004) çalışan anketine göre çoğu çalışan, mesleki gelişim fırsatlarının eksikliği, yetersiz ücret, zayıf iş/yaşam dengesi, iş stresi ve haksız muamele gibi nedenlerden dolayı işini bırakıyor. Bu, daha az çeşitliliğe sahip bir işyerindeki kadınlar ve azınlıklar için daha da belirgin olacaktır. İşyerindeki çeşitlilik, çalışanların işte kalmasını artıran bir stratejidir. Curry'nin (2004) makalesini beğendik çünkü bize çeşitliliğin siyah ve beyazdan daha fazlası olduğunu hatırlatıyor. Çeşitlilik cinsiyet, ırk ve yaş sınırlarını aşıyor. Sujansky'nin (2004: 16) araştırmasında yazar

çalışma ortamının her nesilden nasıl etkilendiğini açıklamıştır. Kişisel bağlantı için benzersiz özelliklere ve çalışma tarzlarına nasıl uyum sağlanacağı konusunda fikirler sundu. Sujansky'nin fikirleri evrensel ve faydalı olsa da aynı zamanda Haserot'un (2013) çok kuşaklı işe alma ve işte tutmayı hukuk firmaları açısından ele alan makalesini de kullandık. İşyerinde toplumsal cinsiyet sorunları açısından (Riemenschneider, vd. 2006: 72) ve Sorohan'ın (1993:592) makalesi, kadınlara yönelik işe alım kotalarının artırılmasının önemi hakkında bize bilgi sunmaktadır. Harisis ve Brian (1993) tarafından hazırlanan başka bir araştırma makalesi, önyargı ve kültürel yanlış anlamaların çalışan değişiminin artmasına nasıl yol açtığını analiz ediyor. Pace (2011), ek 100.000 engelli çalışanın kamu sektöründe çalışması çağrısında bulunan Başkan Obama'nın desteklediği hükümet verilerini sağlayan kültür çeşitliliği çalışmasına ilişkin tartışmamıza destekleyici bilgiler ekledi. Her ne kadar çeşitlilik ve çalışanların katılımı, çalışanları elde tutmak için kritik öneme sahip olsa da Gilmore ve Turner (2010) bize yeni çalışanların seçiminin kişi-örgüt uyumu, bireylerin özelliklerinin iş ve iş kültürüyle eşleştirilmesiyle yönlendirilmesi gerektiğini hatırlatmaktadır.

1. Elde Tutmanın Temel Etmenleri

Çoğu şirket, yıllık inceleme ve bütçe tartışmalarının bir parçası olarak çalışanların elde tutulmasını hesaba katıyor. Bu, İnsan Kaynakları Uzmanlarının işe alınmasına ve büyüyen İnsan Kaynakları Kuruluşlarına (SHRM 2014) odaklanması ve büyümeye dayalı olarak açıkça ortaya çıkmıştır. Çalışanı elde tutma stratejisi oluşturmanın temeli, kuruluşun vizyonu, misyonu, değerleri ve politikaları içerisinde başlamalıdır. Suryanarayana, (2010), rekabetçi ve kazanan sonuçlara ulaşan kuruluşların “Stratejik Niyet” ile başarılı olduğunu paylaşıyor. Bu, tüm çalışanların kuruluşun faaliyetlerine ilişkin vizyonuna, misyonuna ve hedeflerine bağlı olduğu anlamına gelir. Bir Kuruluşun Vizyonu, Misyonu ve Değerleri Bir kuruluşun vizyonu, genellikle kuruluşu kurumsal bir hedefe ulaşmaya iten formüle edilmiş bir ifade olan belirli temel değerler etrafında inşa edilir. Bir şirketin misyonu, bir organizasyonun varlığının ardındaki dürtüyü kişileştiren bir modeli belirtmektir (Suryanarayana, 2010). Hedeflenen yön önemlidir, çünkü iyi performans gösterenler, hedefleri açıkça iletilen ve ulaşılabilir olan bir kuruluşa bağlılıklarını sürdürürler. Politikalar etik olmayan davranışları azaltır, işten ayrılma nedenlerini ele alır ve uzun vadede yüksek

performans gösterenleri teşvik edecek hedefler sağlar. Çalışan bağlılığı, bir kuruluşun üretim oranını artırır ve devamsızlığı ve ciroyu azaltır (Baldoni, 2013). Politikaların önemi yalnızca operasyonlar için düzenleyici kılavuzlar ve geri bildirim sağlamak değil, aynı zamanda uygun yönetimsel ve operasyonel iletişim yöntemlerini de sağlamaktır. Kuruluşlar, çok düzeyli bir insan kaynakları ağıyla birlikte çok düzeyli bir hiyerarşi içinde faaliyet gösterir. Çalışanların, kuruluşun genel amacına nasıl uyduklarını bilmeleri gerekir (Baldoni, 2013). Çalışanların nasıl uyum sağladıklarını bilmeleri için bir kuruluşun, çalışanları işverenden gelen doğru mesaja bağlayan standart bir iletişim sürecine sahip olması gerekir. Bir kuruluşun iletişim standardı, üst düzey liderlik, yönetim ve çalışanlar arasındaki şeffaf ve etkili iletişim kanallarının önemini ayrıntılarıyla anlatır. Bell ve Martin (2014: 124), beş düzeyde yönetimsel iletişim sağlar. Bu yönetimsel iletişim seviyelerini anlamak, kuruluşun kapsayıcı ve hedef kitlesinin çeşitliliğini dikkate alan bir iletişim standardı geliştirmesine yardımcı olacaktır. Bir organizasyonun işgücündeki çeşitlilik içeren bir nüfus, şirket için faydalıdır (Curry, 2004). Bir kuruluş farklı nesilleri, kültürleri ve cinsiyetleri benimseyip entegre ettiğinde, çalışanlar büyüme için daha az engel ve daha fazla fırsat görmektedir.

BT endüstrisindeki bir işyerinde kadın çalışanların karşılaştığı en yaygın engeller arasında aile sorumluluklarını yönetmek, stres ve esnek çalışma saatlerinin olmaması yer almaktadır (Riemenschneider, vd. 2006: 59). Amerika Bilgi Teknolojileri Birliği'ne (ITAA) göre, kadınların işe alınması 1996 ile 2002 arasında %6 azaldı. Ayrımcılık, çalışanların işte kalmalarını etkilemede önemli değildi, ancak ev sorumluluklarıyla hokkabazlık yapmak kadınların gönüllü işten ayrılmasında bir numaralı faktördü. BT sektörü, Sorohan'ın (1993: 601) Deloitte & Touche'da kadınların istihdamını korumayı tartıştığı araştırmasından farklı olmasına rağmen, bulgular çok benzerdi ve sektör ne olursa olsun kadınların aynı evrensel engellerle karşı karşıya olduğunu kanıtladı. Çok kuşaklı iş gücü de ek yol engelleriyle karşı karşıya kalıyor ve bu da onların elde tutulmasını etkiliyor. Yöneticiler, her nesli neyin şekillendirdiğini anlamalı, karşılıklı saygıya dayalı ve beceri gelişimini vurgulayan, gelişen bir işyeri sunmalı (Sujansky, 2004: 17). Yaklaşık 75 milyon Gelenekçi, 76 milyon Baby Boomer, 44 milyon X Kuşağı ve 80 milyon Y Kuşağı en büyük iş gücünü temsil ediyor. Bu nedenle ortak hedefler doğrultusunda uyum içinde çalışmalıdırlar. Burada azınlıkların ve 100.000 engelli çalışanın dahil edilmesi hedefi Başkan

Obama'nın Personel Yönetimi Ofisi tarafından desteklenmiştir (Pace, 2011). Aynı zamanda, kamu ve özel sektördeki şirketlerin de çeşitliliğe uyum sağlamak için pratik çözümler kullanması gerekiyor çünkü Amerika Birleşik Devletleri'nin demografik yapısı değişiyor: “New York City sakinlerinin %30'undan fazlası yabancı doğumlu. Miami'nin 2/3'ü İspanyol kökenlidir. Detroit'in %63'ü siyahtır. San Francisco 1/3 Asyalıdır” (Harisis ve Brian, 1993). Bu dinamikler, yöneticilerin günümüzde hala geçerli olan olumsuz çeşitlilik algısının sonuçlarından kaçınmasını önemli kılmaktadır. Gallup Organizasyonu tarafından Mayıs 2005'te gerçekleştirilen 1.252 telefon görüşmesinde, kadınların terfi ve maaş gibi ırksal gruplar arasında maruz kaldıkları ayrımcılıkları bildirme olasılıkları erkeklerden iki kat daha fazlaydı. Asyalılar ve Siyahlar büyük olasılıkla bu tür durumları bildirmektedir. Sonuçlar, çalışanların elde tutulmasının şirketlerinin çeşitlilik politikası puanlarıyla ilişkili olduğunu gösteriyor. Eğitim ve deneyim gibi bireysel özellikler, başvuruların ilgi duyduğu iş türlerini ve kuruluşları belirler. Bir organizasyona uygunluk, kalıcılığa yol açar (Starks, 2007: 59). Uyum, kişiler ve kuruluşlar arasındaki uyumluluğu ifade eder. Ayrıca çalışanın işe, ekiple ve organizasyon içinde nasıl uyum sağlayacağını değerlendirilmesi de esastır.

B. Elde Tutma ile İş Memnuniyetinin İlişkisi

Çalışanı işte tutma ve iş tatmini arasındaki ilişki, farklı mesleklerle ilgili olarak yönetim alanında en çok araştırılan alanlardan biri olmuştur. Ayrıca, çalışanların elde tutulması bir kuruluşun rekabet avantajı açısından önemli bir husustur çünkü bu, kuruluşun verimliliği, üretkenliği ve sürdürülebilirliği üzerinde bir etkiye sahip olacaktır. Özellikle çalışanı elde tutma, çalışanların maksimum süre boyunca veya proje tamamlanıncaya kadar organizasyonda kalmalarının teşvik edildiği bir süreçtir. Çalışanı Elde Tutmak artık zor bir görev haline gelmiş olsa da çalışanın yanı sıra kuruluş için de faydalıdır. Ayrıca çalışanların iş tatmini de kurumun performansı açısından önemlidir. Bason, iş doyumunu, kişinin dürüstçe işinden memnun olduğunu söylemesine neden olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların herhangi bir kombinasyonu olarak tanımlamıştır (Bason, 2020: 405). Bu yaklaşıma göre iş tatmini birçok dış faktörün etkisi altında olsa da çalışanın nasıl hissettiğiyle ilgili içsel bir şey olarak kalır. Yani iş tatmini, tatmin duygusuna neden olan bir dizi faktör sunar. İş tatmini ile ilgili en sık alıntı yapılan tanımlardan biri Spector'ın yaptığı

tanımdır ve ona göre iş tatmini, insanların işleri ve işin çeşitli yönleri hakkında ne hissettikleri ile ilgilidir. Bu, insanların işlerini ne kadar sevip sevmedikleriyle ilgilidir. Bu nedenle iş tatmini ve iş tatminsizliği herhangi bir iş durumunda ortaya çıkabilir. İş tatmini, çalışanların işlerine karşı beslediği olumlu ya da olumsuz duyguların birleşimini temsil etmektedir. Öte yandan, bir işletme organizasyonunda çalışan bir çalışan, bir kenara bıraktığı beklentileri belirleyen ihtiyaç, istek ve deneyimleri de beraberinde getirir. İş tatmini, beklentilerin ne ölçüde olduğunu ve gerçek ödüllerle eşleştiğini temsil eder. İş tatmini, o bireyin işyerindeki davranışlarıyla yakından bağlantılıdır (Das ve Baruah, 2013: 8). Aynı zamanda bir örgütte insan kaynakları yönetiminin görevi, eğer doğru işe doğru insanı yerleştirirse kusursuz bir şekilde yerine getirilmiş olur. Ancak elde tutmak, işe almaktan daha önemlidir. Vasıflı ve yetenekli bir çalışan, farklı organizasyonlar arasından seçim yapabileceği çok sayıda seçeneğe sahip olduğundan hiçbir zaman fırsatlardan mahrum kalmayacaktır. Kişi mevcut işinden memnun değilse, kendi tercihiyle göre başka bir işe geçebilir. En üst düzeydeki kuruluşlar, çalışanlarını önemsedikleri ve onları kuruluşa nasıl bağlı tutacaklarını bildikleri için zirvededirler.

Çalışanlar, kişisel ya da mesleki olabilecek birçok nedenden ötürü kuruluşlarda kalır ya da ayrılırlar. İşinden memnun ve mutlu olan çalışanlar daha özverili olurlar ve örgütün büyümesi için çalışırlar. Eğer çalışanlar işlerinden memnunsalar, örgüte sadık kalacak ve çalışacaklardır. Bu, işlerinden memnun olan çalışanların organizasyonda kalacağı anlamına gelebilir (Baltoni, 2013).

İş tatmini organizasyon başarısının en önemli faktörüdür. Das ve Baruah (2013: 9)'un çalışması, işyerindeki iş tatmini düzeyinin devamsızlığı etkileyen faktör olduğunu, bunun da çalışanların işten ayrılmasına neden olabileceğini ve bunun etkisinin çalışanların istifa edebileceği veya işten ayrılabilen zamanlar olduğunu açıklamaktadır. Bigley ve diğerleri (1996), işinden memnun olmayan çalışanların devamsızlık yapma olasılığının daha yüksek olduğu görüşünü desteklemektedir. (Biaon, 2020: 406), çalışanların katılımına bağlı olarak çalışanların motivasyonlarının ve yeteneklerinin organizasyon verimliliği için hayati önem taşıdığını öne sürmektedir. Ayrıca iş tatmini, çalışanların işlerine karşı beslediği olumlu ya da olumsuz duyguların birleşimini temsil etmektedir. Bu arada, İş tatmini, beklentilerin ne ölçüde olduğunu ve gerçek ödüllerle eşleştiğini temsil eder. İş tatmini, bireyin işyerindeki davranışıyla yakından bağlantılıdır (Das ve Baruah, 2013: 15).

Dahası, iş tatmini çalışan insanların aradığı bir şeydir ve çalışanı elde tutmanın temel bir unsurudur ve bu da ancak çalışanın fiziksel ve psikolojik olarak rahat hissetmesini sağlamakla mümkün olabilir. Piyasa ekonomisinde görülen enflasyonist eğilimler iş piyasasının daha rekabetçi olmasına neden olmaktadır. Yetenek havuzunun giderek tükenmesi nedeniyle çalışanları elde tutmak daha da zorlaşıyor. İyi bir işveren çalışanlarını nasıl çekeceğini ve elde tutacağını bilmelidir (Biaison, 2020:408). Çalışanları mevcut işte rahat tutmak için başka birçok strateji olabilir, ancak motivasyon stratejileri çalışanları günden güne güçlendirir. Modern inanın aksine, parasal tazminat en yüksek çalışan motivasyonu değildir. Harvard Yönetim Güncellemesine (Haziran 1988) göre, on yöneticiden dokuzu insanların para yüzünden kalacağını ya da gideceğini düşünüyor. Ancak Biaison (2020: 409) paranın ve ayrıcalıkların önemli olduğu ancak çalışanların zorlu ve anlamlı işlerle, iyi patronlarla ve öğrenme ve gelişim fırsatlarıyla ilgilendikleri sonucuna varmıştır. Ayrıca Çalışanları Elde Tutma, yalnızca ciro maliyetlerini veya bir şirketin işe alma ve eğitim maliyetlerini azaltmak için önemli değildir. Ancak yetenekli çalışanların kaçırılmasını önlemek için çalışanları elde tutma ihtiyacı daha önemlidir. Çalışanı elde tutmanın önemini gösteren birçok faktör vardır. Starks (2007: 62) işçilerin sadece parayla ilgilenmediğine, işteyken sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasıyla daha iyi motive olabileceklerine inanıyordu (Taylor'ın göz ardı ettiği bir şey). İşverenlerin, çalışanların fikirlerine saygı duyması ve onlara değerli bilgiye sahip kişiler olarak davranmasıyla daha fazla ilgilenmesine odaklanan ve çalışanların kendilerini rahat hissettiklerini ve birlikte etkileşimde bulunmaktan keyif aldıklarını ifade etti.

1. İş Memnuniyeti Kavramı ve Önemi

Eagly ve Chaiken iş tatminini şöyle tanımlamıştır: belirli bir işi sevme veya sevmeme derecesini değerlendirerek gösterilen psikolojik bir eğilim. Robbins ve Mary Coulter, tutumu, işletme için 2004'teki klasik öğretim ders kitabı Yönetim'de, yani belirli şeylerin, kişilerin ve olayların değerlendirici bir ifadesi olarak açıkça tanımladılar. Bu ifade onaylama veya onaylamama şeklinde olabilir. Bireyin belirli bir nesneye yönelik içsel duygularını yansıtır. Tutum, anayasal bir kavram olarak; bilişsel bileşenler, duyuşsal bileşenler ve davranışsal bileşenler olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Burada tutumun bilişsel bileşenleri inanç, görüş, bilgi veya enformasyondan oluşmaktadır. Tutumun duygusal bileşenleri sezgiler ve duygulardır.

Tutumun davranışsal bileşenleri, bireyin belirli kişilere veya olaylara karşı belirli bir şekilde eylemde bulunma eğilimidir. Uygulamada yöneticiler çalışanların tüm davranışlarıyla ilgilenmemektedir. Sadece işle bağlantısı olan tutumlarla ilgilenirler. Burada en önemli tutum iş tatminidir. Genellikle çalışanların tutumlarını tartışmak iş tatmininin tartışılması anlamına gelir (Brayfield ve Crockett, 1955). Bazı işverenlerin yaygın olarak maiyetinde çalışan bireylerin tüm davranışlarını irdelediğini görmek, aslında yanlış uygulamalara sebep olmakta, bunun yerine yalnız işle ilgili konulardaki performansına dikkat edilmesi gerektiğinin doğru olduğu düşünülmektedir. Yüz kızartıcı bir davranışı olmayanlar için, özel hayatına da saygı duyulması gerektiği hususu unutulmamalıdır.

İş tatmininin resmi tanımı, Fisher ve Hanna'nın 1931 yılındaki çalışmalarına kadar götürülebilir. Çok sayıda örnek olay incelemesine dayanarak iş tatminini şu şekilde tanımladılar: Düzenleyici olmayan ruh hali eğiliminin bir ürünü. 1974 yılında Churchill ve ark. Endüstriyel Satıcıların İş Doyumunun Ölçülmesi adlı bir makale yayınladı ve şunu açıkça ortaya koydu: Anayasal bir kavram olarak iş tatmini, işin özelliklerini ve işle ilgili ortamın özelliklerini içerir. İş tatmininin anayasal kavramının olumlu bir ölçümünde Churchill ve ark. iş doyumunun operasyonel bir tanımını verdi; yani işle ilgili sevgi durumları, amirler, işler, iş arkadaşları, tazminat ve terfi fırsatları olmak üzere beş yönü kapsamaktadır. 1976 yılında Locke, Fisher'in çalışmasını geliştirmiş ve iş tatmininin geniş kapsamlı etkileri olan bir tanımını önermiştir; yani iş tatmini, bireyin iş deneyimini değerlendirme sürecinde gelişen bir tür hoş veya olumlu duygulanım durumudur. Bu noktada iş tatmini yavaş yavaş işe duygusal bir yansıma olarak ele alınmaktadır (Seashore ve Tobor, 1975). 1985 yılında Organ ve Near, iş tatmininin duygulanım perspektifinde tanımlanabileceğini ya da biliş perspektifinde araştırılabileceğini fark ettiler. Biliş perspektifine dayalı olarak iş tatmini, bilinç, algı, akıl yürütme, yargılama ve diğer yönleri içeren psikolojik bir tanıma sürecinin anlaşılması olarak yorumlanır. 1989 yılında, Brief önceki araştırmaları özetlemiş ve bir paradoks öne sürmüştür; iş doyumunu genellikle duygusal unsurları içeren akademik bir terim olarak yorumlanır ve ancak duygusal içerikler etkili bir şekilde ölçülmez. İş tatmininin ölçümü temel olarak bilişe odaklanır. 1993 yılında Moorman, Bilişsel ve Duygusal Temelli İş Tatmini Ölçülerinin Memnuniyet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Etkisi adlı kitabında açıkça şunu belirtti: Duygusal açıdan bakıldığında, iş tatmini genel olarak olumlu bir duygusal değerlendirmedir;

Bilişsel açıdan bakıldığında iş tatmini, çalışma koşullarının daha mantıklı ve akılcı bir değerlendirmesidir. Biliş duygusal yargıya bağlı değildir. İş tatmininin bilişsel algısı, çalışma koşullarının, fırsatların ve çıktılarının değerlendirilmesidir. İş tatmininin ölçüleri duyguların tanımını içermez (Brayfield ve Crockett, 1955). Bu yüzden çalışanların iş tatminini sadece onların duygularıyla ölçmeye kalkarsak hatalı sonuçlarla karşı karşıya kalmamamıza neden olabilmektedir.

Özetle, sevgiye dayalı iş tatmini, işe ilişkin genel olarak olumlu bir duygusal değerlendirmedir. Bu tanıma göre iş tatmini, işin çalışanlarda hoş duygular ve olumlu duygular uyandırıp uyandırmadığı ile ilgilidir. Sevgi odaklı iş tatmini, çalışanların çalışma sırasındaki duygularını ölçmektir. Olumlu duygular yüksek iş tatmini anlamına gelir. Biliş temelli iş tatmini, çalışma koşullarının daha mantıklı ve akılcı bir değerlendirmesidir. Bu tanıma göre biliş odaklı iş tatmini bir karşılaştırma sürecini içermektedir. Bu göreceli bir kavramdır. Değerlendirme referanslarla karşılaştırılarak yapılır. Duygusal yargıya bağlı değildir. Çalışma koşullarının, gelişim fırsatlarının ve çalışma çıktısının değerlendirilmesidir. Burada biliş temelli iş tatmini işin doğasının, çalışma koşullarının ve gelişim fırsatlarının bireylerin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığını ölçmektir. İlgili göstergeler duyguların tanımlanmasından ziyade çoğunlukla işlere ilişkin değerlendirmelerle ilgilidir. 1996 yılında Motowidlo, kişisel raporlama tarzı iş tatminini şu şekilde tanımladı: çalışma ortamının dostluğuna ilişkin bir yargı. 1998 yılında, paradoks teorisine dayanarak, Brief iş tatminini şu şekilde tanımlamıştır: işi sevme veya sevmeme ve derece ile ilgili duygu veya bilişle yansıtılan içsel durumun ifadesi. 21. yüzyıla girerken Weiss, 2002 yılında Motowidlo'nunkine benzer bir iş tatmini tanımı ortaya koydu (Seashore ve Tobor, 1975). Weiss'in iş tatmininin tanımı daha açıktı; yani iş tatmini, bireyin çalışma koşullarına ilişkin pozitif ölçülebilir yargısıdır. Weiss ve diğerleri. İş doyumunu, işi sevme veya sevmeme ve derecesine göre duygusal bir değerlendirme olan içsel bir durum olarak görüyorlardı. Dolayısıyla iş tatmini tutumla ilgilidir. 2006 yılında Harrison ve meslektaşları bir makale yayınladılar: Bütünleştirici davranışsal sonuçların ve zaman dizilerinin meta-analitik karşılaştırmaları, iş tatmininin bir tür iş tutumu olduğuna dikkat çekti. İş tatmini ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, çalışanların çalışma tutumlarını tanımlayan kurumsal iş tatmini kavramının, tanımlara göre giderek geliştiği görülmektedir. Tanımın gelişimi, tek perspektiften çoklu perspektiflere doğru giden çizgiyi takip eder ve aynı zamanda genel algıdan spesifik biliş kadar bilişsel bir süreci yansıtır. İş

tatmini üzerine yapılan araştırmalara göre, bazı akademisyenler iş tatmininin tek bir kavram olduğunu ve çalışanların işe yönelik genel tutum veya düşünceyi ürettiğini ileri sürmüşlerdir. Bu görüşün temsilcileri Hoppock ve diğerleridir. Hoppock, 1935 yılında İş Tatmini adlı doktora tezinde iş tatminini, çalışanların çalışma senaryolarına öznel yansımaları, yani çalışanların iş yerindeki duygusal yansımaları veya çalışma ortamlarıyla ilgili öznel duyguları olarak tanımladı. Hoppock, iş doyumunun, iş ve çalışma ortamına ilişkin psikolojik ve fiziksel olarak öznel bir değerlendirme olduğunu düşünüyordu. 1976 yılında Locke iş tatminini, bireyin işiyle ilgili sahip olduğu olumlu ve hoş duygusal durum olarak tanımlamıştır.

1977 yılında Kalleberg, iş tatmininin çalışanın işine karşı normal tutumu olduğunu savundu. alışan, işin farklı bölümlerine ilişkin memnuniyetini veya memnuniyetsizliğini dengeler ve sonunda iş hakkında tatmin edici olsun veya olmasın genel bir sonuca varır. 2005 yılında Lussier iş tatminini çalışanların işe karşı genel tutumu olarak tanımlamıştır. Yukarıdaki genel algıdan farklı olarak, ilgili çalışmalardaki diğer akademisyenler iş tatmininin spesifik bir unsur kavramı olduğu konusunda hemfikirdir (Seashore ve Tobor, 1975). Çalışanların çalışmalarının her özel yönüne ilişkin değerlendirmelerini yansıtır. Bu nedenle iş tatmininin ölçümleri genel olmamalı, işin belirli yönlerine odaklanmalıdır. Buna göre 1962 yılında araştırmacı Vroom iş tatmininin yedi yönü olduğunu belirtmiştir; ücret, yönetici, meslektaşlar, çalışma ortamı, işin içeriği, terfi ve organizasyonun kendisidir. Smith ve ark. göre iş doyumunun beş yönü vardır; ücret, iş, terfi, yönetici ve meslektaşlar (Brayfield ve Crockett, 1955). Yapılan çeşitli araştırmalar iş tatmininin farklı yönleri olduğunu, birçoğunun benzer nitelikte olmakta birlikte farklı yönleriyle ne çıkan görüşlerin varlığını da göstermektedir.

İnsanlar hem imalat hem de hizmet sektörlerinde önemli bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle iş tatmini profesyonel hayatta en önemli konulardan biri haline gelmiştir. İş memnuniyetinin önemini anlayan şirketler, çalışanların iş memnuniyetini ölçmek için çalışmalar yapmaya başladı. Teknolojik gelişmenin hızlanması ve çalışanların makineleşmesi, sanayinin büyümesi ve makinelerle tanışması bir memnuniyetsizlik duygusu yaratmaya başladı. Bu durumun tespiti ve çalışanlar ile iş arasındaki uyumun sağlanması için çeşitli çalışmalar yapılmış, örgütsel davranış bilimi doğmuş ve teknik psikolojik önlemler alınmıştır. Bu sayede işyerinde çalışan memnuniyetini artırıcı yöntemler doğmuştur. Günümüz

yönetim yöntemlerinde insan, şirketin en değerli kaynağı haline gelmiştir. Çalışanları işlerinden memnun ya da memnuniyetsiz hale getiren birçok faktör vardır. Örneğin; Sıcaklık, parlaklık, temizlik gibi ergonomik olmayan çevresel faktörler veya üstlerle yaşanan anlaşmazlıklar memnuniyetsizliğe yol açarken, işi bu faktörlere göre mükemmel görmek tatminsizliğe yol açacak ve bu da tatmine yol açacaktır. Uygun bir çalışma ortamı ve fiziksel konfor memnuniyet üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir. Hackman ve Oldham (1975: 160), çalışanların işlerinden tatmin olabilmeleri için beş temel özelliğe sahip olmaları gerektiğine inanmaktadır: işin gerektirdiği becerilerin çeşitliliği, işe bağlılık ve işin anlamlılığı, işin getirdiği özerklik. Çalışana işini gerçekleştirirken bilgi verir ve performansına ilişkin geri bildirim alır. Bu beş özellik çalışanların verimliliğini ve memnuniyetini artırmaya yardımcı olur. Literatürde iş tatmininin birçok tanımı bulunmaktadır. Bir tanımla iş tatmini, insanların işleri ve işin çeşitli yönleri hakkında ne hissettiğidir. Başka bir deyişle insanların işlerinden ne ölçüde memnun oldukları veya memnun olmadıklarıdır (Spector, 1997: 160). Hackman ve Oldham (1975: 164) çalışan memnuniyetini çalışanların işlerinden duydukları mutluluk olarak tanımlarken, Vroom (1964:79) bunu bir kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmekten kaynaklanan hoş veya olumlu bir duygusal durum olarak tanımlamıştır. Locke'ta iş tatmini; İş tatmini ve iş tatminsizliği olmak üzere iki farklı şekilde tanımlanmaktadır. İş tatmini, bir işi değerlendirirken yaşanan hoş bir duygusal durumdur. İş tatminsizliği, iş değerlendirmesinden kaynaklanan hoş olmayan bir duygusal durumdur (Locke, 1968: 162). Bingöl'e göre iş tatmini, iş arkadaşlarıyla birlikte çalışarak ve çalışanların çalışmaktan keyif aldığı iş yaratarak elde edilen maddi faydalardan kaynaklanan bir olgudur (Bingöl, 1996). Tütüncü'ye göre çalışanların iş tatmini veya işe karşı olumlu tutumu iş tatmini, tatminsizlik veya işe karşı olumsuz tutum ise iş tatminsizliği olarak tanımlanabilir (Tütüncü, 2000: 169). İşletmelerin en değerli varlığı haline gelen insan unsurunu yönetebilmek belirli bir bilgi birikimi ve tecrübe isteyen davranışlar bütünüdür. Çalışma koşullarının memnuniyetsizliği verimin düşmesine ve elde edilen ürün portföyünün azalmasına yol açabilmektedir. Bu sebeple çalışma ortamı sıcaklığından havalandırmasına, çay ve kahve hizmetlerinden taşıt servislerine kadar her şeyi ile değerlendirilmesi gerekmektedir.

2. İş Memnuniyetinin Ölçülmesi

İş doyumunun ilk tanımlarından birini yapan Hoppock'a (1935: 240) göre kavram gerçek anlamını, psikolojik ve çevresel koşullar kişinin "işimden memnunum" demesine olanak sağladığında bulur. Bu yaklaşım, kişinin iş tatmini hakkındaki duygularına ve bu duyguyu etkileyen faktörlere odaklanır. Çalışanın iş bağlamındaki başarı ve başarı duygusu vurgulanır. Bu anlamda üretkenliğin yanı sıra insan mutluluğuna da önem verilmektedir. İş doyumunun temel unsurları, kişinin yaptığı işten keyif alması, kendini rahat hissetmesi, coşkusunu sürdürmesi ve yaptığı işin/çabanın fiziksel ve zihinsel olarak ödüllendirilmesidir (Aziri, 2011). Vroom (1964: 68) ise iş tatmini ile bireylerin sahip oldukları rollere ve çalışma koşullarına güçlü adaptasyonu arasındaki benzerliklere dikkat çekti. Kavramın en çok kullanılan tanımlarından birini veren Locke (1976) öte yandan, iş tatminini "bir kişinin işine veya iş deneyimine olumlu ve tatmin edici bir değer verme şekli" olarak değerlendirmektedir. Gazioğlu ve Tansel (2006: 1165) iş tatmininin oluşumunda psikolojinin, kültürün ve iş kalitesinin/durumunun etkisine vurgu yapar. Hulin ve Judge (2003) iş tatmininin kişinin işine yönelik çok boyutlu tutumlarını içerdiğini ileri sürmekte ve bu tutum ve tepkilerin bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlere sahip olduğunu vurgulamaktadır. Spector (1997) iş tatmininin üç önemli özelliğinden bahsetmiştir. Öncelikle kurum ve kuruluşların insani değerlere uygun yönetilmesi gerekir; çalışanlara adil ve saygılı davranılmalıdır. Ancak bu durumda iş tatmini ile çalışan performansı arasında bir ilişki kurmak doğru olacaktır. Çalışanların duygusal ve zihinsel durumlarının iyileştirilmesi aynı zamanda iş tatminini de artırabilir. İkincisi, çalışanların iş doyumunu düzeyleriyle birlikte oluşan davranış ve tutumları, kurumun/şirketin operasyonlarını ve fonksiyonlarını etkileyecektir. Başka bir ifadeyle çalışanların işlerine yönelik memnuniyetsizlik duygusunun baskın olması, işe karşı olumsuz tutumların oluşmasına neden olabilir. Sonuçta, çalışanların iş memnuniyetini belirlemek, şirket içindeki farklı birimlerin durumunu ve özellikle yapılan bu iyileştirmelerin hangi organizasyonel birimlerin performansını artırabileceğini ortaya çıkarmak için veri sağlayabilecektir. İşveren açısından bakıldığında çalışanın iş tatmininin olabildiğince yüksek olması önemlidir çünkü iş tatmini verimlilik, pozisyon ve devamsızlık gibi iş davranışlarıyla yakından ilişkilidir (Gazioğlu ve Tansel, 2006: 1164). İşverenler de belirli bazı yetkinliklere sahip olmak zorundadırlar. Bunların en başında çalışanlara adil ve nezih bir çalışma ortamı sunabilmeleri gelmektedir. Çalışan

mutluluk ve verimlilik ilişkisinin temelinde işverenlerin izleyeceği politikalar son derece önemlidir.

Ayrıca iş tatmini, organizasyon içindeki iletişimin kalitesini ve sürdürülebilirliğini etkileyebilir. Literatür incelendiğinde iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin (Özsoy ve diğerleri, 2014) ve iş tatmini ile performans verimliliği arasındaki ilişkinin (McGivern, 1997) sıklıkla ele alındığı görülmektedir. Ayrıca Odom, Boxx ve Dunn (1990) iş tatmini ve örgüt kültürü üzerine yaptıkları araştırmada kültürün bağlılığı, memnuniyeti ve örgüt kültürünü ve çalışan çalışma grubu dayanışmasını sağlayan temel faktör olmadığı sonucuna varmışlardır (Lund, 2003). Nystrom (1993: 43) yaptığı araştırmada güçlü bir örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğunu bulmuştur. Ayrıca örgütsel iletişimin iş tatmini üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar da bulunmaktadır (Kamaşak, 2008). Ayrıca iş tatmini ile çalışma ortamı arasındaki ilişki (Idson, 1990) ve iş tatmini ve yöneticilerle ilişkiler gibi konular da bu alanda farklı araştırma yönelimleri olarak ortaya çıkmaktadır. Literatürde iş tatminini ölçmek için geliştirilen farklı ölçeklere rastlamak mümkündür. Bunlardan ilki Smith, Kendall ve Hulin (1969) tarafından geliştirilen İş Tanımı Endeksi'dir. Bu endeks, işin kendisi, tazminat, terfi, yönetim ve meslektaşlar aracılığıyla iş memnuniyetini değerlendiren 72 ifadeyi içermektedir (Özsoy ve diğerleri, 2014: 232). Yaygın olarak kullanılan bir diğer iş tatmini ölçeği ise Weiss ve arkadaşlarının (1967) Minnesota İş Tatmini Ölçeğidir. Uzun versiyonu 100, kısa versiyonu ise 20 maddeden oluşan bu ölçek, iş tatminini içsel ve dışsal yönlerden ölçmektedir (Özsoy, vd., 2014: 234). İş memnuniyetin ölçülmesiyle ilgili yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır. Çeşitli zamanlarda geliştirilen ölçeklerin hepsinin temelinde çalışanların verimliliğine etki edecek faktörler ele alınarak incelenmiştir.

C. Elde Tutulma ve İş Memnuniyeti Arasındaki İlişki

İş dünyası, birçok karmaşık faktörün etkileşimi sonucu şekillenir ve bu faktörlerin en önemlilerinden biri, çalışanların işlerine ne kadar bağlı oldukları ve iş memnuniyetleridir. İş memnuniyeti, bir çalışanın işini, iş ortamını ve işvereni ne kadar olumlu bir şekilde değerlendirdiğini yansıtan bir kavramdır. Aynı şekilde, elde tutulma, bir çalışanın işverenine ve işine bağlılığını ifade eder. İşverenler için,

çalışanların elde tutulması iş gücünün istikrarını sağlamak ve verimliliği artırmak açısından önemlidir. Bu nedenle, elde tutulma ve iş memnuniyeti arasındaki ilişki, iş dünyasının merkezinde önemli bir rol oynamaktadır. İş memnuniyeti, bir çalışanın işine, çalıştığı şirkete ve iş ortamına yönelik duygusal ve bilişsel değerlendirmesini ifade eder. İş memnuniyeti, çalışanların işlerini olumlu veya olumsuz bir şekilde deneyimlediğini ve bu deneyimin iş yaşamı kalitesini etkilediğini yansıtan bir kavramdır. İş memnuniyeti, bir dizi faktörün etkileşimi sonucu şekillenir, bu faktörler arasında işin doğası, ücret, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve üst yönetim gibi unsurlar bulunur. İş memnuniyeti ölçümü, genellikle anketler, mülakatlar ve gözlem gibi yöntemlerle gerçekleştirilir. Bu ölçümler, çalışanların işleriyle ilgili görüşlerini ve duygusal tepkilerini değerlendirmek için kullanılır. Örneğin, bir çalışanın iş memnuniyetini ölçmek için kullanılan bir soru şu olabilir: "İşinizden ne kadar memnunsunuz? Lütfen bir ölçekte 1'den 5'e kadar puan veriniz." Bu tür ölçümler, işverenlere çalışanların memnuniyet düzeyini belirlemelerine ve gerekirse düzeltilmesi gereken alanları tanımlamalarına yardımcı olur (Smith ve ark, 1969). Çalışanların işten memnuniyet durumları sorgulandığında, bazen memnun olmadığı yönleri de ifade edebileceklerini göze alarak bunu araştırmaya başlamak gerekir. Kendisini her konuda yetiştirmiş işverenler için bu büyük bir sorun olmaktan çıkarak, nasıl daha iyi hale getirebiliriz sorusuna çoktan cevap üretmeye başladıklarını görmek çalışanlar için memnuniyet vericidir.

Elde tutulma, bir çalışanın bir işyerinde kalmayı seçme eğilimini ifade eder. Yani, bir çalışanın işyerinde kalma niyeti ve bağlılık düzeyini yansıtır. Elde tutulma, çalışanların işverene ve işlerine olan bağlılığını ifade eder ve bu bağlılık, çalışanın iş değiştirme niyetini etkiler. Elde tutulma, birçok faktörün etkileşimi sonucu şekillenir. Bu faktörler arasında işyerinin kültürü, ücret düzeyi, kariyer fırsatları, iş güvencesi ve iş tatmini gibi unsurlar bulunur. Elde tutulma, bir çalışanın iş yerinde kalmayı tercih etme nedenlerini ve iş değiştirme kararlarını etkileyen duygusal ve bilişsel süreçlerin bir sonucudur (Gazioğlu ve Tansel, 2006: 1171). Elde tutulma, genellikle çalışanların iş değiştirme niyetini ölçmek için kullanılan bir dizi soru ve ölçüm aracıyla ölçülür. Örneğin, bir çalışanın elde tutulma düzeyini ölçmek için kullanılacak bir soru şu olabilir: "Şu anda bu iş yerinde çalışmaya devam etmeyi düşünüyor musunuz?" Cevap seçenekleri "Evet," "Hayır" veya "Belirsiz" olabilir (Özsoy, vd. 2014: 240). Bir çalışanın çalıştığı kurumdan gurur duyması, saygı duyduğu yöneticilerin varlığı, iyi

bir ücret aldığı ve kendisine de anlamlı gelen bir iş yaptığı görüşünü sağlayabilmek aslında onları elde tutabilmedeki temel faktörleri yerine getirmiş olacaktır.

İş memnuniyeti ile elde tutulma arasındaki ilişki karmaşıktır ve birçok faktörün etkisi altındadır. Ancak, literatürde yapılan araştırmalar ve çalışmalar, iş memnuniyeti ile elde tutulma arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani, iş memnuniyeti arttıkça, çalışanların iş yerinde kalmayı tercih etme olasılığı da artar. İş memnuniyeti, çalışanların işlerine ve iş ortamlarına yönelik olumlu bir değerlendirme yaptıkları bir durumu ifade eder. Bu olumlu değerlendirme, çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olmalarını ve işlerine daha bağlı olmalarını sağlar. Elde tutulma ise, çalışanların iş yerinde kalmayı tercih etme eğilimini yansıtır. İş memnuniyetinin artması, çalışanların iş yerinde daha mutlu olduklarını ve işlerini daha çok sevdiklerini gösterir. Bu da onların iş yerinde kalmayı tercih etme olasılığını artırır. Araştırmalar ayrıca, iş memnuniyeti ile elde tutulma arasındaki ilişkinin karşılıklı bir etkileşim içinde olduğunu göstermektedir (Weiss ve ark, 1967). Yani, iş memnuniyeti arttıkça elde tutulma artar ve elde tutulma arttıkça iş memnuniyeti artar. Bu, çalışanların işlerini ve iş yerlerini daha çok sevdikçe, işlerinden ayrılma niyetlerinin azaldığını ve iş yerinde daha uzun süre kalmayı tercih ettiklerini gösterir. İş memnuniyeti ve elde tutulma arasındaki bu pozitif ilişki, iş dünyası için büyük öneme sahiptir. İşverenler, çalışanların iş memnuniyetini artırmak için çeşitli stratejiler kullanabilirler. Bu stratejiler, çalışanların işlerini daha çok sevmelerini ve iş yerinde kalmayı tercih etmelerini teşvik etmeyi amaçlar. Bu stratejilerden bazıları aşağıda açıklanmıştır (Gazioğlu ve Tansel, 2006: 1169-1170):

İş Yükü ve İş Denge: İşverenler, çalışanların iş yükünü dengelemek için çeşitli önlemler alabilirler. Aşırı çalışma ve sürekli stres, çalışanların iş memnuniyetini düşürebilir. İşverenler, çalışma saatlerini ve iş yükünü düzenlemek, izin politikalarını iyileştirmek ve esnek çalışma seçenekleri sunmak gibi adımlarla çalışanların iş ve yaşam dengesini destekleyebilirler.

Ücret ve Yan Haklar: Ücret, çalışanların iş memnuniyetini önemli ölçüde etkileyen bir faktördür. İşverenler, rekabetçi ücretler sunarak çalışanların maddi tatminini artırabilirler. Ayrıca, sağlık sigortası, yemek kartları, özel sağlık hizmetleri gibi yan haklar sunmak da çalışanların iş memnuniyetini artırabilir.

İşgücü Geliştirme ve Kariyer Fırsatları: İşverenler, çalışanların kariyerlerini geliştirmeleri ve ilerlemeleri için fırsatlar sunabilirler. Eğitim ve gelişim programları, terfi olanakları ve mentorluk programları gibi uygulamalar, çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olabilir.

İş Yeri Kültürü ve İletişim: İşverenler, iş yeri kültürünü olumlu bir şekilde şekillendirebilirler. İş yerinde açık iletişim, çalışanların görüşlerini paylaşmalarına ve işverenleriyle etkileşimde bulunmalarına yardımcı olabilir. Ayrıca, iş yerindeki olumlu bir çalışma ortamı ve iş arkadaşları arasındaki olumlu ilişkiler de iş memnuniyetini artırabilir.

Ödüllendirme ve Tanıma: Çalışanların başarılarını ve katkılarını tanımak ve ödüllendirmek, çalışanların motivasyonunu ve iş memnuniyetini artırabilir. İşverenler, çalışanlarına teşvik edici ödüller, primler veya tanıma programları sunabilirler.

İş Güvencesi ve Kariyer İlerlemesi: İşverenler, çalışanlara iş güvencesi sağlayarak ve kariyer ilerlemesi için fırsatlar sunarak elde tutulmayı artırabilirler. Çalışanlar, işlerini kaybetme korkusu olmadan daha fazla bağlılık gösterebilirler.

Çalışan Katılımı ve Geri Bildirim: İşverenler, çalışanların katılımını teşvik etmeli ve geri bildirimlerini değerlendirmelidirler. Çalışanların iş yerinde daha fazla söz sahibi olmaları, iş memnuniyetini artırabilir.

Sonuç olarak, iş memnuniyeti ve elde tutulma arasındaki ilişki, iş dünyası için kritik bir öneme sahiptir. İşverenler, çalışanların iş memnuniyetini artırmak ve elde tutulmayı sağlamak için çeşitli stratejiler kullanabilirler. Bu stratejiler, çalışanların işlerini daha çok sevmelerini ve iş yerinde kalmayı tercih etmelerini teşvik edebilir. İşverenlerin iş memnuniyetini ve elde tutulmayı önemsemeleri hem çalışanların hem de işverenlerin uzun vadeli başarısını artırabilir.

1. Elde Tutma ve İş Memnuniyeti Arasındaki Teorik Temeller

İş dünyası, günümüz toplumlarının temel bir parçasıdır ve iş yerinde çalışanların mutluluğu ve bağlılığı hem bireyler hem de organizasyonlar için büyük öneme sahiptir. İş memnuniyeti ve elde tutulma kavramları, iş dünyasının sosyal psikoloji, işletme ve organizasyonel davranış alanlarında yoğun bir şekilde araştırılan ve incelenen temel unsurlarıdır. Bu iki kavram arasındaki teorik temeller, iş yerinde çalışanların motivasyonu, davranışları ve performansı üzerinde derin etkilere sahiptir.

Çalışmamızın bu kısmında, iş memnuniyeti ve elde tutulma arasındaki teorik temellere odaklanarak, bu kavramların iş dünyasındaki önemini ve etkilerini inceleyeceğiz. İş memnuniyeti ve elde tutulma, iş dünyasındaki temel kavramlardan ikisidir ve bu iki kavramın anlaşılması, çalışanların davranışlarını ve organizasyonların başarısını anlamak için önemlidir.

İş Memnuniyeti: İş memnuniyeti, bir çalışanın işine, çalıştığı şirkete ve iş ortamına yönelik duygusal ve bilişsel değerlendirmesini ifade eder. Yani, bir çalışanın işini ne kadar olumlu bir şekilde değerlendirdiği ve işini ne kadar çok sevdiği iş memnuniyetinin bir göstergesidir. İş memnuniyeti, çalışanların işlerini olumlu veya olumsuz bir şekilde deneyimlediğini yansıtan bir kavramdır ve birçok faktörün etkisi altında şekillenir (Hoppock, 1935: 24). Çalışanlar kendilerini gerek iş gerekse sosyal güvenlik anlamında güvende hissettiklerinde, hayatlarını yaşamak için gerekli parayı kazanabildiklerinde, yükselme ve kariyer basamaklarının oluşturulduğu işletmelerde zevk alarak verimli bir şekilde memnun halde iş yaşamlarını sürdürürler.

Elde Tutulma: Elde tutulma, bir çalışanın bir işyerinde kalmayı seçme eğilimini ifade eder. Yani, bir çalışanın iş yerinde kalma niyeti ve bağlılık düzeyini yansıtır. Elde tutulma, çalışanların işverene ve işlerine olan bağlılığını ifade eder ve bu bağlılık, çalışanın iş değiştirme niyetini etkiler (Biaison, 2020: 410).

Bu iki kavram, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini ve organizasyonlarına karşı tutumlarını anlamak için kullanılır. İş memnuniyeti, çalışanların işlerini olumlu veya olumsuz bir şekilde değerlendirdiklerini yansıttığı için, organizasyonların çalışanlarına nasıl davrandığını ve işlerini nasıl yapıldığını anlamak için önemlidir. Elde tutulma ise, organizasyonların çalışanlarını ne kadar iyi koruduğu ve işlerinde ne kadar iyi değerlendirdiğini yansıttığı için organizasyonların çalışanlarını nasıl koruduklarını ve işlerini nasıl değerlendirdiklerini anlamak için önemlidir. İş memnuniyeti ve elde tutulma arasındaki ilişki, uzun bir süredir araştırmacıların ve akademisyenlerin ilgi odağı olmuştur. Bu iki kavram arasındaki ilişki karmaşık bir şekilde şekillenir ve birçok faktörün etkisi altındadır. Ancak, genel olarak iş memnuniyeti ile elde tutulma arasında pozitif bir ilişki olduğu kabul edilir (Vroom, 1964:56). İş memnuniyeti arttıkça, çalışanların iş yerinde kalmayı tercih etme olasılığı da artar o işletmeye duyduğu saygı ve sağladığı verim de üst seviyede olur.

Vroom, bu pozitif ilişkiyi şöyle açıklamıştır (Vroom, 1964: 127-376):

Duygusal Bağlılık: İş memnuniyeti, çalışanların işlerini ve iş yerlerini olumlu bir şekilde değerlendirmelerini yansıttığı için, bu olumlu değerlendirme duygusal bağlılığı artırır. Duygusal bağlılık, çalışanların iş yerine ve organizasyona olan bağlılıklarını ifade eder ve çalışanların iş yerinde kalmayı tercih etme olasılığını artırır.

İşten Ayrılma Niyeti: İş memnuniyeti ile elde tutulma arasındaki ilişki, işten ayrılma niyeti üzerinde de etkilidir. İş memnuniyeti arttıkça, çalışanların işten ayrılma niyetleri azalır. Çalışanlar işlerini ve iş yerlerini daha çok sevdikleri için, işten ayrılma niyeti düşer ve elde tutulma artar.

Performans ve Katkı: İş memnuniyeti, çalışanların iş yerinde daha iyi performans göstermelerini teşvik eder. Çalışanlar işlerini daha çok sevdikleri için, iş yerinde daha iyi performans gösterirler ve organizasyonlarına daha fazla katkı sağlarlar. Bu da organizasyonların çalışanlarını elde tutmasına yardımcı olur.

Çalışma Ortamı ve İşveren Algısı: İş memnuniyeti, çalışma ortamının ve işverenin algısının olumlu bir şekilde şekillenmesine katkı sağlar. Çalışanlar işlerini ve iş yerlerini daha çok sevdikleri için, işverenlerine ve iş yerlerine daha olumlu bir şekilde bakarlar. Bu da organizasyonların çalışanları elde tutmasına yardımcı olur.

Sadakat ve Organizasyonel Bağlılık: İş memnuniyeti, çalışanların organizasyona olan sadakatini ve bağlılığını artırır. Çalışanlar işlerini ve iş yerlerini daha çok sevdikleri için, organizasyona daha sadık ve bağlı olurlar. Bu da organizasyonların çalışanları elde tutmasına yardımcı olur.

İş memnuniyeti ve elde tutulma arasındaki ilişkinin teorik temelleri, birçok farklı kuram ve model tarafından açıklanmıştır. Bu teorik temeller, iş dünyasının psikolojik, sosyal ve organizasyonel boyutlarını anlamamıza yardımcı olur. İş memnuniyeti ve elde tutma arasındaki ilişkinin teorik temelleri aşağıda açıklanmıştır (Biaison, 2020: 411-412).

Sosyal Değişim Kuramı: Sosyal değişim kuramı, çalışanların organizasyonlarına katkı sağladıklarında karşılığında ödüller alacaklarını ve bu ödüllerin çalışanları organizasyona bağlayacağını öne sürer. İş memnuniyeti, çalışanların organizasyona katkı sağladıklarını düşündüklerinde artar ve bu da elde tutulmayı artırır.

Psikolojik Sözleşme Teorisi: Psikolojik sözleşme teorisi, çalışanların işverenleri ile zımni bir sözleşme yaparak işlerini ve organizasyonlarını değerlendirdiğini öne sürer. İş memnuniyeti, işverenlerin bu sözleşmeye sadık kaldığını düşündüklerinde artar ve bu da elde tutulmayı artırır.

Duygusal Zeka Teorisi: Duygusal zeka teorisi, duygusal zekanın iş yaşamında önemli bir rol oynadığını öne sürer. İş memnuniyeti, duygusal zeka ile ilişkilidir ve çalışanların duygusal zeka becerilerini kullanarak iş yerinde daha iyi ilişkiler kurmalarını ve işlerini daha iyi deneyimlemelerini sağlar. Bu da elde tutulmayı artırır.

İş Tatmini Teorisi: İş tatmini teorisi, çalışanların işlerini ve iş yerlerini nasıl değerlendirdiklerini ve bu değerlendirmelerin iş memnuniyetini etkilediğini öne sürer. İş memnuniyeti arttıkça, çalışanlar işlerini daha çok sevdiklerini düşünürler ve iş yerinde daha uzun süre kalmayı tercih ederler.

Liderlik ve Lider-Member Değişim Teorisi: Liderlik ve lider-member (üye) değişim teorisi, liderlerin çalışanlar üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu öne sürer. İyi bir lider, çalışanların iş memnuniyetini artırabilir ve bu da elde tutulmayı artırır.

Toplumsal Değişim ve Toplumsal Bağlılık Kuramı: Toplumsal değişim ve toplumsal bağlılık kuramı, çalışanların toplumsal bağlılıklarının iş memnuniyetini etkilediğini öne sürer. İş memnuniyeti arttıkça, çalışanlar organizasyona daha fazla bağlılık gösterirler ve elde tutulma artar.

Örgütsel Adalet Kuramı: Örgütsel adalet kuramı, çalışanların organizasyonlarının onlara adil davrandığını düşündüklerinde iş memnuniyetinin artacağını öne sürer. Adalet algısı, iş memnuniyetini artırır ve bu da elde tutulmayı artırır.

İş memnuniyeti ve elde tutulma, iş dünyasının temel kavramlarıdır ve çalışanların iş yerindeki deneyimlerini ve organizasyonlarına karşı tutumlarını anlamak için kullanılırlar. Bu iki kavram arasındaki pozitif ilişki, çalışanların işlerini daha çok sevdikleri ve organizasyonlarına daha bağlı oldukları bir ortam yaratır. İşverenler için, çalışanların iş memnuniyetini artırmak ve elde tutulmayı sağlamak önemlidir çünkü bu, organizasyonların başarısını etkiler. İş memnuniyeti ve elde

tutulma arasındaki teorik temeller, çalışanların iş dünyasındaki davranışlarını ve organizasyonların başarısını anlamak için önemli bir çerçeve sağlar. Bu nedenle, iş dünyasının bu iki kavramı anlaması ve yönetmesi kritik bir öneme sahiptir.

2. Elde Tutmanın İş Memnuniyetini Etkilediği Faktörler

Elde tutma, çalışanların bir organizasyonda kalma eğilimini ifade eder. İş tatmini ise çalışanların işlerini ve iş yerlerini ne kadar sevdiğini ifade eder. Elde tutma ve iş tatmini, birbirleriyle yakından ilişkili iki kavramdır. Yüksek elde tutma, yüksek iş tatmini ile ilişkilidir. Elde tutma, çalışanların işten ayrılma olasılığını azaltır. İşten ayrılma olasılığı düşük olan çalışanlar, işlerini ve iş yerlerini sevdikleri için, organizasyona daha bağlı ve daha üretken olurlar. Bu durum, organizasyonun performansını ve karlılığını artırmaya yardımcı olur.

Elde tutma, çalışanların iş tatminini etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bu faktörleri Bason, şu şekilde açıklamıştır (Bason, 2020: 412-413):

İşin içeriği ve anlamlılığı: İşin içeriği ve anlamlılığı, çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanlar, işlerinin ilginç ve anlamlı olduğunu düşündüklerinde, daha yüksek iş tatmini yaşarlar.

Kariyer gelişimi fırsatları: Çalışanlar, kariyer gelişimi fırsatları sunan organizasyonlarda daha yüksek iş tatmini yaşarlar. Bu fırsatlar, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine ve ilerlemelerine yardımcı olur.

Çalışma ortamı: Çalışanların iş tatmini üzerinde, çalışma ortamının etkisi de önemlidir. Çalışanlar, adil ve şeffaf bir çalışma ortamında, kendilerini daha rahat ve daha motive hissedebilirler.

Ödüllendirme ve tanınma: Çalışanlar, yaptıkları iş için ödüllendirildikleri ve tanındıklarında, daha yüksek iş tatmini yaşarlar. Bu durum, onların kendilerini değerli ve başarılı hissetmelerine yardımcı olur.

İş-yaşam dengesi: Çalışanlar, iş-yaşam dengesini sağlayabildikleri organizasyonlarda daha yüksek iş tatmini yaşarlar. Bu denge, çalışanların kişisel ve profesyonel yaşamlarını dengelemesine yardımcı olur.

Elde tutma ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak için, bir örnek verelim. Bir organizasyonda, tüm çalışanlar için eşit ücret ve yan haklar sunulduğunu varsayalım. Ancak, bazı çalışanlar, işlerini daha ilginç ve anlamlı bulmaktadır. Bu çalışanlar, işlerinde daha fazla sorumluluk ve yetki almaktadır. Ayrıca, kariyer gelişimi fırsatları sunan eğitim programlarına katılma fırsatı bulmaktadır. Bu çalışanlar, çalışma ortamında adil ve şeffaf bir muamele görmektedir. Yaptıkları iş için ödüllendirilmekte ve tanınmaktadır. Son olarak, iş-yaşam dengesini sağlayabildikleri esnek çalışma seçeneklerinden yararlanabilmektedir. Bu durumda, eşit ücret ve yan haklar sunan organizasyonda, bazı çalışanlar diğerlerinden daha yüksek iş tatmini yaşayabilir (Gazioğlu ve Tansel, 2006: 1171). Bu durum, elde tutma oranlarını da etkileyebilir. İş tatmini yüksek olan çalışanlar, işten ayrılma olasılıkları daha düşüktür. Elde tutma ve iş tatmini, bir organizasyonun başarısı için önemli faktörlerdir. Yüksek elde tutma ve iş tatmini, organizasyonun maliyetlerini düşürmeye, performansını artırmaya ve itibarını korumaya yardımcı olur.

Elde tutma ve iş tatminini artırmak için, organizasyonlar şu adımları atabilir (Tüttüncü, 2000: 167-170):

Çalışanlara ilgi çekici ve anlamlı işler sunmak: Çalışanların yeteneklerini ve ilgi alanlarını dikkate alarak, onlara ilgi çekici ve anlamlı işler sunmak önemlidir. Bu durum, çalışanların kendilerini daha değerli ve başarılı hissetmelerine yardımcı olur.

Çalışanlara kariyer gelişimi fırsatları sunmak: Çalışanlara kariyer gelişimi fırsatları sunmak, onların kendilerini değerli hissetmelerine ve ilerlemelerine yardımcı olur. Bu fırsatlar, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine ve yeni beceriler öğrenmelerine yardımcı olabilir.

Çalışanlara adil ve şeffaf bir çalışma ortamı sunmak: Çalışanlara adil ve şeffaf bir çalışma ortamı sunmak, onların kendilerini rahat ve motive hissetmelerine yardımcı olur. Bu durum, çalışanların organizasyona olan bağlılığını ve güvenini artırabilir.

Çalışanlara yaptıkları iş için ödüllendirme ve tanıma sunmak: Çalışanlara yaptıkları iş için ödüllendirme ve tanıma sunmak, onların kendilerini değerli ve başarılı hissetmelerine yardımcı olur. Bu durum, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırabilir.

Çalışanlara iş-yaşam dengesini sağlamalarına yardımcı olmak: Çalışanlara iş-yaşam dengesini sağlamalarına yardımcı olmak, onların mutlu ve üretken olmalarına yardımcı olur. Bu durum, çalışanların işten ayrılma olasılığını azaltabilir.

3. Beyaz Yaka Çalışanlar ve Elde Tutulma

Beyaz yaka çalışanlar, günümüz iş dünyasının belirgin bir parçasını oluştururlar ve genellikle profesyonel, yönetici veya teknik pozisyonlarda bulunurlar. Bu çalışanlar, genellikle işlerini ofislerde veya uzmanlık gerektiren ortamlarda sürdürürler ve yüksek eğitim seviyelerine sahiptirler. Beyaz yaka çalışanlar, organizasyonlar için stratejik öneme sahiptirler ve bu nedenle organizasyonların bu çalışanları elde tutmaları ve bağlılıklarını sürdürmeleri kritik bir öneme sahiptir. Beyaz yaka çalışanlar, genellikle profesyonel, yönetici veya teknik pozisyonlarda çalışan kişileri ifade eder. Bu terim, ilk olarak 1930'larda Amerikalı yazar ve sosyolog Upton Sinclair tarafından o dönemin iş dünyasındaki sınıflandırmayı belirtmek için kullanılmıştır. Beyaz yaka çalışanlar, fiziksel işlerde çalışan mavi yaka çalışanlardan ayrılır ve genellikle ofislerde veya uzmanlık gerektiren işlerde görev alırlar (Çini, 2022: 93). Çalışanlar yaka renklerine göre beyaz ve mavi olarak sınıflara ayrılmıştır. Teknolojik gelişmeler karşısında günümüz işletmelerinde bedensel emeği kullanan, eğitim seviyeleri beyaz yakalılara nazaran biraz daha aşağı seviyede bulunan, nitelikli olan veya olamayan, üretim, mekanik, inşaat, servis ve teknik montaj gibi fiziksel yönden çalışarak emeğinin karşılığını kazanan sınıf mavi yakalılardır.

Beyaz yaka çalışanlarının belirgin özellikleri ise şunlar olabilir (Nuran ve Mine, 2019: 31-32):

Yüksek Eğitim Seviyesi: Beyaz yaka çalışanlar, genellikle yüksek öğrenim görmüş bireylerdir. Üniversite derecesine sahip olma veya uzmanlık alanlarında eğitim almış olma sıklıkla bu çalışan grubunun ortak bir özelliğidir.

Ofis Ortamı: Beyaz yaka çalışanları, işlerini genellikle ofislerde veya benzeri kapalı ortamlarda sürdürürler. Bilgisayarlar, telefonlar ve diğer teknolojik araçlarla çalışırlar.

Yönetim ve Karar Verme Yetkisi: Beyaz yaka çalışanlarının birçoğu, organizasyonlarda yönetici veya uzman pozisyonlarında bulunurlar. Bu nedenle, karar verme yetkileri ve sorumlulukları vardır.

Uzmanlık Alanları: Beyaz yaka çalışanları, genellikle belirli bir uzmanlık alanında çalışırlar. Örneğin, hukuk, mühendislik, finans veya pazarlama gibi uzmanlık alanlarına sahip olabilirler.

Çalışma Saatleri: Genellikle sabit çalışma saatlerine sahiptirler ve düzenli olarak haftada beş iş günü çalışırlar. Ancak, işlerinin gerektirdiği durumlarda fazla mesai yapabilirler.

Elde tutulma, bir çalışanın bir organizasyonda kalmayı seçme eğilimini ifade eder. Yani, bir çalışanın mevcut iş yerinde kalma niyeti ve organizasyona olan bağlılık düzeyini yansıtır. Elde tutulma, organizasyonların çalışanlarını korumak ve uzun vadeli bağlılıklarını sürdürmek için kullandıkları kritik bir kavramdır. Elde tutulma ölçümü, çalışanların organizasyonlarında kalma niyetlerini ve bağlılıklarını değerlendirmek için kullanılan bir dizi soru ve ölçüm aracıyla gerçekleştirilir. Örneğin, bir çalışanın elde tutulma düzeyini değerlendiren bir anket, çalışanın iş yerindeki tatmin düzeyini, organizasyona olan bağlılığını ve işten ayrılma niyetini ölçebilir. Beyaz yaka çalışanlar ve elde tutulma arasındaki ilişki, organizasyonların başarıları ve rekabet gücü açısından büyük öneme sahiptir. Beyaz yaka çalışanların elde tutulması, organizasyonların uzmanlık bilgilerini ve deneyimlerini sürdürmelerini sağlar. Bu iki faktör arasındaki ilişkiyi daha ayrıntılı bir şekilde inceleyen Çini bu ana noktaları çalışmasında şöyle açıklamıştır (Çini, 2022: 96-102):

a. İş Memnuniyeti ve Elde Tutulma

Beyaz yaka çalışanların iş memnuniyeti, elde tutulma düzeylerini önemli ölçüde etkiler. İş memnuniyeti, bir çalışanın işini ve iş yerini ne kadar olumlu bir şekilde değerlendirdiğini yansıtır. Beyaz yaka çalışanlar, işlerini ve organizasyonlarını olumlu bir şekilde değerlendirdiklerinde iş memnuniyeti artar. Bu, çalışanların iş yerinde kalmayı tercih etme olasılığını artırır çünkü işlerini sevdikleri ve tatmin oldukları bir yerde çalışmayı sürdürmeyi istedikleri için organizasyona bağlılıkları artar.

b. Uzmanlık ve Elde Tutulma

Beyaz yaka çalışanlar genellikle belirli bir uzmanlık alanında çalışırlar. Bu uzmanlık alanları, organizasyonların başarıları için kritik öneme sahiptir. Bir organizasyon, uzmanlık bilgisine sahip çalışanlarını elde tuttuğunda, bu çalışanların

bilgi ve deneyimlerinden yararlanabilir ve rekabet avantajı elde edebilir. Dolayısıyla, organizasyonlar beyaz yaka uzmanları elde tutarak rekabet avantajı sağlayabilirler.

c. Kariyer İlerlemesi ve Elde Tutulma

Beyaz yaka çalışanların kariyerlerinde ilerleme fırsatları, elde tutulma düzeylerini etkiler. Eğer bir organizasyon, çalışanlarına kariyerlerinde ilerleme fırsatları sunarsa, bu çalışanlar iş yerinde kalmayı tercih edebilirler. Kariyer ilerlemesi, çalışanların motivasyonunu artırır ve uzun vadeli bağlılıklarını sürdürmelerine yardımcı olur.

d. Ödüllendirme ve Tanıma

Beyaz yaka çalışanların ödüllendirilmesi ve tanınması, elde tutulma düzeylerini etkiler. İşverenler, çalışanların başarılarını ve katkılarını tanıdıklarında, bu çalışanlar motivasyonlarını artırabilirler. Ödüller, primler veya tanıma programları gibi teşvik edici ödüller, beyaz yaka çalışanların organizasyonlara bağlılığını artırabilir.

e. Liderlik ve İşveren Algısı

Beyaz yaka çalışanların organizasyonlarını nasıl algıladıkları ve liderlerine olan güvenleri, elde tutulma düzeylerini etkiler. İyi bir lider, çalışanların iş memnuniyetini artırabilir ve bu da elde tutulmayı artırabilir. Ayrıca, işverenin organizasyona olan bağlılığı ve sadakati de çalışanlar üzerinde etkilidir. Eğer işveren, çalışanlarına değer verdiğini ve organizasyona olan bağlılığı sürdürdüğünü gösterirse, bu çalışanlar iş yerinde kalmayı tercih edebilirler.

f. İşten Ayrılma Niyeti ve Karşı Öneriler:

Beyaz yaka çalışanların işten ayrılma niyeti, elde tutulma düzeylerini doğrudan etkiler. Eğer bir çalışan organizasyonunda mutsuzsa ve işten ayrılma niyeti taşıyorsa, organizasyonun bu niyeti engellemek için çaba göstermesi gerekebilir. Karşı öneriler, çalışanların iş memnuniyetini artırmak ve organizasyonlarında kalma niyetlerini sürdürmek için kullanılabilir.

Sonuç olarak, beyaz yaka çalışanlar organizasyonlar için stratejik bir öneme sahiptir ve bu çalışanların elde tutulması, organizasyonların uzmanlık bilgilerini ve deneyimlerini sürdürmelerini sağlar. İş memnuniyeti, uzmanlık, kariyer ilerlemesi, ödüllendirme, liderlik ve işveren algısı gibi faktörler, beyaz yaka çalışanların elde

tutulma düzeylerini etkileyen temel unsurlardır. Organizasyonlar, bu faktörleri dikkate alarak elde tutulma stratejileri geliştirebilir ve bu stratejileri kullanarak bu önemli çalışanları koruyabilirler. Beyaz yaka çalışanlarının organizasyonlar için ne kadar değerli olduğunu anlamak ve onları elde tutmak, organizasyonların uzun vadeli başarısı için kritik bir öneme sahiptir.

IV. İŞ YERİ BEKLENTİLERİ VE EYT

A. İş Yeri Beklentileri ve İş Yeri Mutluluğu Nedir?

Martin Seligman (2011: 59), çalışanların mutluluk ve refahının belirli ölçülebilir bileşenlere sahip olduğunu öne sürdüğü PERMA modelinde olumlu duygular, bağlılık, anlam, olumlu ilişkiler ve başarı kavramlarını ele almaktadır. Söz konusu modele verilen isimde ilk harflerden oluşan kısaltmalar göze çarpmaktadır. Buna göre; bireysel mutluluğun tek bir duruma bağlı olmadığını, birçok farklı duygu durumunun etkisi altında şekillendiğini vurguluyor. Perma modelinin öne çıkardığı mutluluk bileşenlerinin yanı sıra iş yerinde mutluluk kavramını farklı teorilerle birleştirerek açıklamak da mümkündür. Olumlu duyguları yayma ve oluşturma teorisine göre (Fredrickson, 2001: 218); Bireyler olumlu duygu durumundayken düşünce ve görüşlerinde yaratıcıdırlar ve yeni keşifleriyle uyumlu olumlu ilişkiler kurarak olumlu duygu durumunun devamını kolaylaştırabilirler. Bu teori aynı zamanda PERMA modelinin bağlanma bileşeniyle de uyumludur. Bireyler kendilerini mutlu hissettiklerinde meslektaşlarıyla dostane ilişkiler geliştirebilir ve grup halinde çalışmaktan mutluluk duyabilirler. Öte yandan, kendi kaderini tayin teorisi (Simmons, 2014) özerklik, yeterlilik ve ait olma gibi psikolojik ihtiyaçları olan bireylerin iyi oluş düzeylerinin yüksek olmasını açıklamaktadır. Başka bir deyişle, eğer birey bu ihtiyaçları karşılıyorsa. İşyerinde kendi kararlarını verme konusunda baskı hissetmemek, görevleri yerine getirirken kendini yetkin hissetmek ve çevreyle iyi ilişkiler/bağlantılar kurabilmek mutluluklarını ve refahlarını olumlu yönde etkileyecektir (Lyubomirsky ve Layous, 2013: 58). Suojanen (2012: 63), işyerinde mutluluk kavramının teorik temellerini özetlediği yüksek lisans tezinde, işyerinde mutluluğun durum odaklı ve birey odaklı olmak üzere iki türü olduğunu savunmuştur. İşyerinde refahın durumsal yönelimli teorisi, refahla ilgili olarak iş ortamında meydana gelen grup içi süreçlere/faktörlere ve dinamiklere ilişkin yansımaları içerir. İşyerinde kişisel merkezli mutluluk teorisi şöyledir: Bireylerin kişisel mutluluğa katkıda bulunan bilişsel faktörlerini, tutumlarını ve becerilerini ifade eder. Wright ve Staw (1999: 31);

araştırmasını, işyerindeki mutluluğun, örgütlerin artan çekiciliği üzerindeki etkisi üzerine, birey merkezli işyeri mutluluğu teorisine dayandırıyor. Bu çalışmada kişisel mutluluk arttıkça örgütsel çekiciliğin de arttığı vurgulanmalıdır. İş yerinde mutluluk, özellikle kişinin hayattan keyif alması, ihtiyaçlarını karşılaması, başarılı olması, kişisel becerilerini tanınması, geliştirmesi ve uyumlu bir yaşam sürmesi gibi arzuların tatminini ifade eder (Sumner, 1996: 142). Sübjektif yaşam doyumuyla ilişkilendirilen mutluluk kavramı, bireyin yaşamına ilişkin olumlu ya da olumsuz bilişsel değerlendirmeleri içermektedir.

Suikkanen (2011) geçmişe, bugüne ve beklenen geleceğe ilişkin bu değerlendirmeleri değerlendirerek bunları diğer insanların mutluluğa ilişkin görüşleriyle karşılaştırmakta ve yaşam doyumunu teorilerinin tamamını dikkate alarak mutluluk kavramını keşfetmeye çalışmaktadır. Haybron (2013: 303), mutluluğun psikolojik altyapısına odaklanarak; Mutluluğun bileşenlerinden bahsederken kişisel farkındalık kavramına vurgu yapıyor. Bu bileşen aynı zamanda Maslow'un (1943: 376) ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisiyle de kesişmektedir ve bireylerin kendini gerçekleştirme sürecinde elde ettikleri başarıdan memnun olabileceklerini ileri sürmektedir. Mutluluk kavramının farklı teori ve bileşenlerle açıklanabileceği gerçeğinin yanı sıra, günümüzde mutluluğu etkileyen faktörlerin beklenmedik krizlere maruz kaldığı ve esasen nihai amaç olan mutluluğa, doyumla ulaşılabileceği de ileri sürülmektedir. Örneğin; Gavin ve Mason (2004: 379) işyerinde mutluluğun önemini vurguladıkları başka bir çalışmada ise, çok çalışmanın fiziksel ve zihinsel olarak daha iyi olmanın temeli olduğunu ve her hayalin çalışarak elde edilebileceğini belirtmişlerdir. Başka bir deyişle, bireylerin hayattaki genel mutluluğa ulaşma umutlarının ancak işte mutlu olmaları durumunda gerçekleşebileceğini iddia etmektedir (Gavin ve Mason, 2004: 386). Ancak son yıllarda farklı disiplinleri bir araya getiren pozitif psikolojide ilgi görmeye devam eden değişkenlerden biri olan kariyer kavramı, bireylerin mutluluğa ulaşabilmesi için sadece finansal yeterliliğin tek başına yeterli olmadığı yönünde bir gelişme göstermektedir.

İş yeri beklentileri, çalışanların bir işyerinden ne beklediğini ve bu beklentilerin ne kadarının karşılandığını ifade eder. İş yeri beklentileri, çalışanların işleri, çalışma koşulları, maaşlar, kariyer olanakları, işyeri kültürü ve daha birçok faktör hakkında sahip olduğu beklentileri içerir. Bu beklentiler, çalışanların iş tatminini ve bağlılığını etkileyen önemli faktörlerden biridir. İş yeri beklentileri, iş dünyasında her düzeyde

çalışan için büyük bir öneme sahiptir. Çünkü çalışanların işyerlerinden ne bekledikleri ve bu beklentilerin ne kadarının karşılandığı hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde sonuçları etkiler. Bu noktada, iş yeri beklentilerinin ne olduğunu, nasıl şekillendiğini ve çalışan tatmini üzerindeki etkilerini inceleyeceğiz.

İş yeri beklentileri, çalışanların bir iş yerinden sahip olduğu umut ve talepleri ifade eder. Bu beklentiler, çalışanın iş deneyimini olumlu veya olumsuz bir şekilde etkileyebilir. İş yeri beklentileri, genellikle aşağıdaki kategorilere ayrılır: (Sumner, 1996: 126-129)

Maaş ve İş Güvencesi: Birçok çalışan, adil bir maaş ve iş güvencesi beklentisi içerisindedir. Yani, çalışanlar işlerini sürdürdükçe, düzenli bir gelir ve iş güvencesi sağlandığını beklerler.

Çalışma Koşulları: İş yerinin fiziksel koşulları, çalışanlar için önemli bir beklenti kaynağıdır. Rahat bir çalışma ortamı, uygun sıcaklık ve aydınlatma gibi faktörler, çalışanların memnuniyetini etkileyebilir.

Kariyer Olanakları: Çalışanlar, kariyerlerini geliştirmek ve yükselmek istediklerinde, organizasyonların kariyer olanaklarına sahip olmasını beklerler. İş yeri beklentileri arasında yükselme fırsatları, terfi imkanları ve eğitim fırsatları gibi unsurlar bulunur.

İşyeri Kültürü ve İş İlişkileri: İşyeri kültürü, çalışanların bir organizasyonda nasıl hissettiklerini büyük ölçüde etkileyebilir. İşyeri beklentileri arasında işyeri kültürünün adil ve destekleyici olması, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler ve işverenin çalışanlara saygı göstermesi gibi unsurlar yer alır.

Çalışma Saatleri ve Esneklik: Çalışma saatleri ve iş-life balance, çalışanların iş yeri beklentilerinin bir parçasıdır. İşverenlerden esnek çalışma saatleri veya uzaktan çalışma seçenekleri gibi özellikler beklenir.

Çalışma Araçları ve Teknoloji: İşin gerektirdiği araçlar ve teknoloji, çalışanların iş yeri beklentileri içinde yer alır. Çalışanlar, işlerini daha verimli bir şekilde yapabilmek için gerekli araçlara ve teknolojiye sahip olmayı beklerler.

İşten Ayrılma Hakları: Çalışanlar, işten ayrılma haklarının korunmasını ve bu hakların işveren tarafından saygı gösterilmesini beklerler. İş yeri beklentileri arasında işten çıkarma süreçlerinin adil ve yasalara uygun olması da yer alır.

İş yeri beklentileri, birçok farklı faktör tarafından şekillenir. Bu faktörler, çalışanın kişisel özelliklerinden, kültürel geçmişine kadar değişebilir. İş yeri beklentilerinin şekillenmesini etkileyen bazı önemli faktörleri Seligman (2011: 22-48) şöyle tanımlamıştır:

Kişisel Deneyimler: Bir çalışanın daha önceki iş deneyimleri, iş yeri beklentilerini şekillendiren önemli bir faktördür. Olumlu deneyimler, çalışanın benzer bir deneyimi yeniden beklemesine neden olabilir.

Kültürel ve Sosyal Etkiler: Kültür, iş yeri beklentilerini büyük ölçüde etkileyebilir. Toplumun ve kültürel geçmişin işe bakış açısı, çalışanın iş yeri beklentilerini belirleyebilir.

İşveren ve Endüstri Normları: İşverenin politikaları ve uygulamaları, çalışanların beklentilerini şekillendirebilir. Ayrıca, bir endüstri içindeki normlar da iş yeri beklentilerini etkileyebilir.

Ekonomik Durum: Ekonomik koşullar, çalışanların maaş beklentileri ve iş güvencesi gibi faktörleri etkileyebilir. Ekonomik belirsizlik dönemlerinde, işten ayrılma beklentileri artabilir.

İşveren İletişimi ve İnsan Kaynakları Politikaları: İşverenlerin açık iletişimi ve insan kaynakları politikaları, çalışanların iş yeri beklentilerini anlamalarına ve şekillendirmelerine yardımcı olabilir.

Çalışanın Yaş ve Aile Durumu: Çalışanların yaşları ve aile durumları, iş yeri beklentilerini etkileyebilir. Genç çalışanlar, kariyer gelişimi konusunda daha fazla beklenti içinde olabilirken, aile sahibi çalışanlar iş-life balance konusunda daha hassas olabilirler.

İş yeri beklentileri ile çalışan tatmini arasındaki ilişki karmaşık bir şekildedir. İş yeri beklentilerinin karşılanması, genellikle çalışan tatmini artırırken, karşılanamaması tatminsizliğe yol açabilir. Bu ilişkiyi Wright ve Staw çalışmasında şu şekilde açıklamıştır (Wright ve Staw (1999: 32-33);

İş Memnuniyeti: İş yeri beklentilerinin karşılanması, çalışanların işlerinden memnun olmalarına neden olur. İş memnuniyeti, çalışanların işlerini sevmeleri ve organizasyona daha bağlı olmalarını sağlar.

Çalışan Bağlılığı: İş yeri beklentileri ve organizasyonun bu beklentileri karşılama çabaları, çalışanların organizasyona olan bağlılığını artırır. Bağlı çalışanlar, iş yerinde daha uzun süre kalmayı tercih ederler.

Performans: Tatminli çalışanlar, genellikle daha yüksek performans gösterirler. İş yeri beklentilerinin karşılanması, çalışanların işlerine daha fazla odaklanmalarını sağlar.

İşten Ayrılma Niyeti: İş yeri beklentilerinin karşılanmaması, çalışanların işten ayrılma niyetini artırabilir. Karşılanmayan beklentiler, iş yerinde mutsuzluğa ve istifaya yol açabilir.

Örgütsel İtibar ve İmaj: İşverenlerin çalışanların beklentilerini karşılaması, organizasyonun örgütsel itibarını artırabilir. Tatminli çalışanlar, organizasyonun olumlu bir imajını yayarlar.

Müşteri Hizmeti ve Kalite: İş yeri beklentilerinin karşılanması, müşteri hizmeti kalitesini ve ürün/hizmet kalitesini artırabilir. Çalışanlar, işlerine daha iyi odaklandıklarında, müşterilere daha iyi hizmet verirler.

Sonuç olarak, iş yeri beklentileri, çalışanların iş deneyimini büyük ölçüde etkileyen önemli bir faktördür. İş yeri beklentilerinin karşılanması, çalışan tatmini, bağlılık, performans ve organizasyonun genel başarısı için kritik bir öneme sahiptir. İşverenler, çalışanların beklentilerini anlamak ve karşılamak için çaba göstermelidirler. Bu hem çalışanların hem de organizasyonların uzun vadeli başarısına katkıda bulunur. Aynı zamanda, iş yerinde açık iletişim ve işveren tarafından çalışanların beklentilerine saygı gösterme kültürünün oluşturulması da önemlidir. Bu sayede, çalışanlar iş yerlerinden daha tatmin olur ve daha verimli bir şekilde çalışırlar.

B. EYT'li Beyaz Yaka Çalışanların İş Yeri Beklentileri

İş yerinde beklentiler, çalışanların iş deneyimini ve çalışma koşullarını belirleyen önemli bir faktördür. Bu beklentiler, çalışanların işlerini seçerken, bir organizasyonda çalışmaya başlarken ve kariyerlerini yönlendirirken göz önünde bulundurdıkları kriterlerdir. Ancak, EYT (Emeklilikte Yaşa Takılanlar) hareketinin bir parçası olarak emeklilik hakkı ellerinden alınan beyaz yaka çalışanlarının iş yerindeki beklentileri, diğer çalışanlardan farklı olabilir. Çalışmanın bu noktasında,

EYT'li beyaz yaka çalışanların iş yerindeki beklentilerini ve bu beklentilerin nasıl şekillendiğini inceleyeceğiz. Beyaz yaka çalışanlar, genellikle profesyonel, yönetici veya teknik pozisyonlarda bulunan kişileri ifade eder. Bu kişiler, yüksek eğitim seviyelerine sahip olabilirler ve organizasyonların başarısı için kritik öneme sahiptirler. Ancak, emeklilik hakkının ellerinden alınması gibi özel bir durumla karşı karşıya olan EYT'li beyaz yaka çalışanlarının iş yeri beklentileri, diğer beyaz yaka çalışanlardan farklılıklar gösterebilir (Alper, 2019: 324). Böylesine hassas bir konuda işletmeler, çalışanlarını elde tutabilmek için her yolu deneyerek nitelikli personel temininde güçlük çekmemek için mevcut çalışanlarına sahip çıkma yolunu tercih edeceklerdir.

EYT hareketi, emeklilik yaşının yükseltilmesine karşı çıkan ve emeklilik hakkının ellerinden alınmasını protesto eden bir grup çalışanın oluşturduğu bir sosyal harekettir. Bu hareketin bir parçası olarak, bazı beyaz yaka çalışanlar, emeklilik yaşının yükseltilmesinin kendileri üzerindeki etkilerini ve emeklilik hakkının ellerinden alınmasını nasıl deneyimlediklerini tartışmaktadır. Bu deneyimler, iş yerindeki beklentilerini şekillendiren önemli faktörlerden biridir. EYT'li beyaz yaka çalışanların iş yerindeki beklentilerini anlamak için önce bu beklentilerin nasıl şekillendiğini incelemek gereklidir. İş yerindeki beklentiler, genellikle kişisel deneyimler, kültürel etkiler, ekonomik koşullar, işveren politikaları ve daha birçok faktörden etkilenir (Nalbant ve Demiral, 2019: 212). EYT hareketinin bir parçası olarak, bu çalışanların iş deneyimleri ve emeklilik hakkının ellerinden alınmasıyla ilgili yaşadıkları duygular ve deneyimler iş yeri beklentilerini belirler. Ayrıca, çalışanların aile durumu, yaşları ve ekonomik koşulları da bu beklentileri etkileyebilir.

EYT'li beyaz yaka çalışanların iş yerindeki beklentileri, genellikle maddi ve duygusal özelliklere dayanır. Maddi olarak, emeklilik hakkının ellerinden alınmasının yarattığı belirsizlik, bu çalışanların daha fazla finansal güvence ve maaş beklentisi içinde olmalarına neden olabilir. Ayrıca, iş yerindeki beklentiler arasında daha iyi bir iş güvencesi talebi de bulunabilir. Duygusal olarak, EYT hareketinin bir parçası olarak yaşanan duygusal stres ve hayal kırıklığı, çalışanların iş yerinde daha fazla destek ve anlayış beklemelerine yol açabilir. Bu çalışanlar, işverenlerinin empati göstermesini ve emeklilik hakkının ellerinden alınmasının yarattığı duygusal zorlukları anlamasını bekleyebilirler. Ayrıca, iş yerinde daha fazla adalet ve saygı talepleri de olabilir (Yıldız, vd. 2015: 398). Çalışanların beklentileri işletmeler açısından bazen can sıkıcı

hale gelse de işletmeler bunu göğüslemek ve eldeki mevcut yetenekleri korumak pahasına istekleri yerine getirebilmek için var gücüyle mücadele etmektedir.

EYT'li beyaz yaka çalışanların iş yeri beklentileri, aynı zamanda kariyerleriyle ilgili de etkilenir. Bu çalışanlar, emeklilik hakkının ellerinden alınmasının kariyerlerini nasıl etkilediğini düşünebilirler. Bu nedenle, iş yerinde daha fazla kariyer destek ve fırsatları talep edebilirler. Ayrıca, işten ayrılma niyetleri konusunda da belirsizlik yaşayabilirler ve bu da işverenlerden daha fazla kariyer güvencesi taleplerine yol açabilir. İş yeri beklentileri, genellikle çalışanların işverenlerinden ne beklediklerini ve bu beklentilerin ne kadarının karşılandığını ifade eder. Bu çalışanların iş yerindeki beklentileri, özel bir durum olan EYT hareketinin bir parçası olarak şekillenir. Bu çalışanlar, işverenlerinden daha fazla maddi güvence, duygusal destek, adalet ve kariyer fırsatları talep edebilirler. İşverenler için bu durum, EYT'li beyaz yaka çalışanları elde tutma ve memnun etme konusunda özel bir çaba gerektirebilir (Şirin, 2011: 221). İşverenler, bu çalışanların beklentilerini anlamalı ve karşılamak için çaba göstermelidirler. Ayrıca, açık iletişim ve empatik liderlik gibi yaklaşımlar iş yeri beklentilerini daha iyi yönetmelerine yardımcı olabilir.

Sonuç olarak, EYT hareketinin bir parçası olarak emeklilik hakkının ellerinden alınmasıyla karşı karşıya olan beyaz yaka çalışanların iş yeri beklentileri, diğer çalışanlardan farklılıklar gösterebilir. Bu beklentiler, maddi ve duygusal özelliklerle şekillenirken, aynı zamanda kariyerleriyle ilgili de etkilenebilir. İşverenler, bu çalışanların beklentilerini anlamalı ve karşılamak için çaba göstermelidirler. Bu sayede, çalışan tatmini artırılabilir ve organizasyonların uzun vadeli başarısına katkı sağlanabilir.

C. İş Yeri Beklentileri ile Elde Tutulma Arasındaki Bağlantı

İş yeri beklentileri ve elde tutulma, iş dünyasında çalışanların ve organizasyonların karşılıklı ilişkilerini derinden etkileyen iki önemli kavramdır. İş yeri beklentileri, bir çalışanın bir iş yerinden ne beklediğini ve bu beklentilerin ne kadarının karşılandığını ifade ederken, elde tutulma organizasyonların çalışanlarını işlerinde tutma ve onları kaybetmeme çabalarını ifade eder. Bu iki kavram arasındaki ilişki, iş dünyasında çalışanlarının motivasyonu, bağlılığı ve verimliliği üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Suojanen, 2012: 72).

İş yeri beklentileri, bir çalışanın işyerinden ne beklediğini ifade eder. Bu beklentiler, genellikle maaş, iş güvencesi, çalışma koşulları, kariyer fırsatları, işyeri kültürü, liderlik tarzı ve iş-yaşam dengesi gibi faktörleri içerir. İş yeri beklentileri, çalışanların bir organizasyonu seçerken ve o organizasyonda çalışırken göz önünde bulundurduğu kriterlerdir. İş yeri beklentileri, her çalışan için farklılık gösterebilir. Örneğin, bir çalışan için maaş ve maddi ödüller öncelikli olabilirken, diğer bir çalışan için iş-yaşam dengesi ve esnek çalışma saatleri daha önemli olabilir. Bu nedenle, iş yeri beklentileri kişiseldir ve çalışanların değerlerine, önceliklerine ve yaşam koşullarına bağlı olarak değişebilir. İş yeri beklentileri, birçok farklı faktör tarafından şekillenir. Bu faktörler, çalışanın kişisel deneyimlerinden, kültürel geçmişinden, ekonomik durumundan ve organizasyonun politikalarından kaynaklanabilir. İş yeri beklentilerinin şekillenmesini etkileyen bazı önemli faktörleri Lyubomirsky ve Layous şöyle açıklamıştır (Lyubomirsky ve Layous, 2013:59-60):

Kişisel Deneyimler: Bir çalışanın daha önceki iş deneyimleri, iş yeri beklentilerini şekillendiren önemli bir faktördür. Olumlu deneyimler, çalışanın benzer bir deneyimi yeniden beklemesine neden olabilir.

Kültürel ve Sosyal Etkiler: Kültür, iş yeri beklentilerini büyük ölçüde etkileyebilir. Toplumun ve kültürel geçmişin işe bakış açısı, çalışanların beklentilerini belirleyebilir.

Ekonomik Durum: Ekonomik koşullar, çalışanların maaş beklentileri ve iş güvencesi gibi faktörleri etkileyebilir. Ekonomik belirsizlik dönemlerinde, işten ayrılma beklentileri artabilir.

İşveren ve Endüstri Normları: İşverenlerin politikaları ve uygulamaları, çalışanların iş yeri beklentilerini şekillendirebilir. Ayrıca, bir endüstri içindeki normlar da iş yeri beklentilerini etkileyebilir.

Ekonomik Koşullar: Bir çalışanın ekonomik durumu, iş yeri beklentilerini etkileyebilir. Örneğin, finansal sorunlar yaşayan bir çalışan, daha fazla maaş ve ekonomik güvence talep edebilir.

Aile Durumu: Çalışanların aile durumu, iş yeri beklentilerini etkileyebilir. Aile sahibi olan bir çalışan, iş-life balance ve esnek çalışma saatleri gibi faktörleri daha önemli bulabilir.

Yaş: Çalışanların yaşları, iş yeri beklentilerini etkileyebilir. Genç çalışanlar, genellikle kariyer gelişimi konusunda daha fazla beklenti içindedirler.

Elde tutulma, bir organizasyonun çalışanlarını işlerinde tutma ve onları kaybetmeme çabalarını ifade eder. Bu, organizasyonun çalışanlarını memnun etmek, motive etmek ve bağlılıklarını sürdürmelerini sağlamak için yaptığı çeşitli stratejileri içerir. Elde tutulma, organizasyonlar için büyük öneme sahiptir çünkü çalışanları kaybetmek, maliyetli bir sorun olabilir ve organizasyonun verimliliğini olumsuz etkileyebilir. Elde tutulma stratejileri, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmayı ve uzun vadeli bağlılıklarını sürdürmelerini sağlamayı hedefler. Bu stratejiler arasında daha iyi maaş ve ödüller, kariyer gelişimi fırsatları, iş-yaşam dengesi ve destekleyici bir işyeri kültürü oluşturmak gibi unsurlar bulunabilir (Wright ve Staw, 1999: 34). İş yeri beklentileri ile elde tutulma arasındaki bağlantı, organizasyonların çalışanları memnun etme ve onları işlerinde tutma çabalarının temelini oluşturur. İş yeri beklentilerinin karşılanması, çalışanların memnuniyetini artırır ve bu da elde tutulmayı kolaylaştırır. Bu bağlantının temel etmenleri Haybron'e göre şöyledir (Haybron, 2013: 310-312):

Maaş ve Ödüller: İş yeri beklentilerinin karşılanması, çalışanların maaş ve ödüller konusundaki beklentilerini tatmin eder. Adil bir maaş sistemi ve ödül programı, çalışanların organizasyonda kalma motivasyonlarını artırır.

Kariyer Gelişimi: İş yeri beklentileri ile kariyer gelişimi arasında bir uyum olduğunda, çalışanlar organizasyonda daha uzun süre kalmayı tercih edebilirler. Kariyer fırsatları sunmak, yetenekli çalışanları elde tutma konusunda önemlidir.

İş-Yaşam Dengesi: İş yeri beklentilerinin karşılanması, çalışanların iş-life balance konusundaki beklentilerini daha iyi yönetmelerine yardımcı olabilir. Esnek çalışma saatleri veya uzaktan çalışma seçenekleri sunmak, çalışanların iş ve özel yaşam arasında denge kurmalarına yardımcı olabilir.

İş Yeri Kültürü ve Liderlik: İş yeri beklentilerinin karşılanması, çalışanların organizasyonun iş yeri kültürüne ve liderlik tarzına olan beklentilerini tatmin eder. Destekleyici bir işyeri kültürü ve etkili liderlik, çalışanların bağlılığını artırır.

Duygusal Destek ve İletişim: İş yeri beklentileri, çalışanların duygusal destek ve iletişim beklentilerini de içerebilir. İşverenlerin çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlaması ve onlara destek olması, elde tutulmayı artırabilir.

Adalet ve Saygı: Çalışanlar, iş yerinde adaletli davranılmasını ve saygı gösterilmesini beklerler. İş yeri beklentilerinin bu unsurları karşılaması, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırabilir.

İşten Ayrılma Niyeti: İş yeri beklentilerinin karşılanması, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltır. Karşılanmayan beklentiler, çalışanların organizasyonu terk etme eğiliminde olmalarına neden olabilir.

Elde tutulma stratejileri, iş yeri beklentilerini anlayarak ve karşılayarak başarılı hale gelir. İşverenler, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamalı ve bu beklentileri karşılamak için çaba göstermelidirler. Bu, çalışanların organizasyonlarına daha bağlı olmalarını sağlar ve uzun vadeli başarıyı destekler (Seligman, 2011: 68).

Sonuç olarak, iş yeri beklentileri ile elde tutulma arasındaki bağlantı, iş dünyasında çalışanların ve organizasyonların karşılıklı ilişkilerini derinden etkiler. İş yeri beklentilerinin karşılanması, çalışanların memnuniyetini artırır ve bu da elde tutulmayı kolaylaştırır. Organizasyonlar, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamalı ve bu beklentileri karşılamak için stratejiler geliştirmelidirler. Bu hem çalışanların hem de organizasyonların uzun vadeli başarısına katkı sağlar.

V. ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ

A. Veri Toplama Süreci

Araştırmada, veri toplama süreci şu şekilde gerçekleşti:

Araştırmanın konusu, "Çalışanların Elde Tutulmaları ile İş Yerlerine Yönelik Beklentileri Arasındaki İlişki: Emeklilikte Yaşa Takılan (EYT'li) Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma" olarak incelemeye karar verildi ve enstitüden tez konusu onayı alındı. Bu konuyu belirlerken hem akademik literatürdeki hem de pratikte yaşanan sorunlara odaklanıldı. Araştırma yöntemi, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan tarama modeli ile yürütüldü. Bu yöntemi belirlerken, araştırmanın amacına ve konusuna uygun olduğu düşünüldü. Veri toplama aracı anket olarak belirlendi. Ayrıca, araştırmanın amacına uygun olarak özellikle de sosyal medyanın gücüyle daha geniş bir kitleye ulaşılması sağlandı. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket 407 çalışana uygulandı. Anket, çalışanların elde tutma düzeylerini ve iş yerlerine yönelik beklentilerini belirlemeye yönelik 5'li Likert ölçeği kullanılarak hazırlanan sorulardan oluşturuldu.

Anket; ilk bölümde demografik bilgiler, ikinci bölümde Çalışanı Elde Tutma Ölçeği ve üçüncü son bölümde ise İş Doyum Ölçeği olmak üzere üç ayrı bölümden oluşmaktadır.

Yöneltilen soruların demografik bölümünde kendilerine uygun olan cevabı, diğer sorularda ise aşağıdaki şekilde cevap verilmesi şeklinde tasarlandı.

- (1) Kesinlikle Katılmıyorum,
- (2) Katılmıyorum,
- (3) Kararsızım,
- (4) Katılıyorum,
- (5) Kesinlikle Katılıyorum.

Anketin ilk bölümündeki demografik bilgilerde; Cinsiyet, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Yaş, Çocuk Sayısı gibi veriler yer almaktadır. İkinci bölümünde (Kyndt vd., 2009: 208) tarafından geliştirilen ve akademide çeşitli yüksek lisans tezlerinde de daha önce kullanılmış olan 11 sorudan oluşan “Çalışanı Elde Tutma Ölçeği” bulunmaktadır. Son olarak anketin üçüncü bölümünde ise 36 sorudan oluşan (Spector, 1985: 709) tarafından geliştirilmiş ve (Yelboğa, 2009: 1068) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış olan “İş Doyum Ölçeği” yer almaktadır. Her iki ölçeğin de tezde kullanılabilmesi için bizzat ölçeği geliştiren yabancı bilim insanlarından ve dilimize çeviren Türk akademisyenlerden izinleri alınmıştır. Ölçek izinleriyle ilgili e-mail yazılarının ekran görüntülerine tezin sonunda yer verilmiştir.

Verilerin analizi: Veriler SPSS-27 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Demografik sorular için frekans tablosu oluşturulmuştur. Ölçek faktörlerini belirlemek adına açımlayıcı (keşfedici) faktör analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini görmek üzere doğrusal regresyon analizi, ölçeklerin birbirleri arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü tespit edebilmek için ise Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır.

B. Araştırma Bulguları ve Hipotez Sonuçları

Toplanan veriler bu bölümde analiz edilerek, istatistiksel raporlar ve hipotez testleriyle ilgili sonuçlar yorumlanarak değerlendirilmiştir.

Çizelge 1: Katılımcıların Demografik Tablosu

Değişken	Grup	n	Yüzde(%)
Cinsiyet	Erkek	272	66,8
	Kadın	135	33,2
Medeni Durum	Bekar	136	33,4
	Evli	271	66,6
Eğitim Durumu	Ortaokul ve Lise	30	7,4
	Ön lisans	68	16,7
	Lisans	226	55,5
	Yüksek Lisans	68	16,7
	Doktora	15	3,7
Yaş	18-25	53	13,0
	26-35	90	22,1
	36-45	176	43,2
	46-55	78	19,2
	56 ve üstü	10	2,5
Çocuk Sayısı	Çocuğum yok	155	38,1
	1 Çocuk	86	21,1
	2 Çocuk	138	33,9
	3 Çocuk ve Üstü	28	6,9
Üniversite Çağı Çocuk Sayısı	Çocuğum Yok	155	38,1
	1 Tanesi	45	11,1
	2 Tanesi ve daha fazla	24	5,9
	Üniversite Çağında Değil	183	44,9

Çizelge 1’de katılımcıların demografik bilgileri verilmiştir. Ankete katılım sağlayanların cinsiyetlerine bakıldığında % 66,8’ini (272 kişi) erkek, %33,2’sini (135 kişi) kadın katılımcılar oluşturmaktadır. Medeni durumları %33,4 (136 kişi) bekar iken, %66,6 (271 kişi) evli durumdadır. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde; %7,4 (30 kişi) ortaokul ve lise, %16,7 (68 kişi) ön lisans, %55,5 (226 kişi) lisans, %16,7 (68 kişi) yüksek lisans ve %3,7 (15 kişi) doktora mezunudur. Yaş aralıkları; %13,0 (53 kişi) 18-25, %22,1 (90 kişi) 26-35, %43,2 (176 kişi) 36-45, %19,2 (78 kişi) 46-55, %2,5 (10 kişi) 56 yaş ve üzerinde bulunmaktadır. Katılımcıların çocuk durumları, %38,1 (155 kişi) çocuk sahibi olmayan, %21,1 (86 kişi) bir çocuğu olan,

%33,9 (138 kişi) iki çocuğu olan, %6,9 (28 kişi) üç ve daha fazla çocuğu olan şekilde gruplanmıştır. Ayrıca üniversite çağında çocuğu olanlar; %38,1 (155 kişi) çocuk sahibi olmayan, %11,1 (45 kişi) üniversite çağında bir çocuğu olan, %5,9 (24 kişi) üniversite çağında iki ve daha fazla çocuğu olan, %44,9 (183 kişi) çocukları üniversite çağında olmayanlar şeklinde detaylandırılmıştır.

Çizelge 2: Çalışanı Elde Tutma Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Tablosu

Maddeler	1	2	3	Boyut Güv.	Ölçek Güv.
Madde 10	,758				
Madde 4	,682				
Madde 2	,572			,756	
Madde 3	,508				
Madde 9	,474				
Madde 8		-,836			,722
Madde 7		-,519		,630	
Madde 11			,485		
Madde 1			,479	,428	
Madde 5			,344		
Açıklanan Varyans:	%31,72	%13,44	%11,56	Toplam:%56,71	
KMO: ,777	χ ² :856,006				

Çizelge 2’de Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları verilmiştir. KMO katsayısı ve Barlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ölçeğin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. KMO katsayısı veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu belirtmekte ve faktörleştirilebilirlik için bu değerin ,60’dan daha büyük olması kabul görmektedir (Büyüköztürk, 2021).

Keşfedici faktör analizi neticesinde, maddelerin öz değeri 1’den büyük olan 3 faktörden oluşan, toplam varyansın %56,71’ini açıklayan bir yapıda olduğu görülmüştür. 1.faktör toplam varyansın %31,72’sini, 2.faktör toplam varyansın %13,44’ünü, 3.faktör toplam varyansın %11,56’sını açıklamaktadır. Yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda 10, 4, 2, 3 ve 9 numaralı maddeler 1.faktörün altında, 8 ve 7 numaralı maddeler 2.faktörün altında, 11, 1 ve 5 numaralı maddeler 3.faktörün altında toplanmıştır. 3 faktör için uygulanan güvenilirlik analizlerine göre Cronbach’s Alpha değerlerinin yeterli seviyede olduğu görülmektedir (Kalaycı, 2018: 403-419).

Çizelge 3: İş Doyum Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Tablosu

Maddeler	1	2	3	4	5	6	Boyut Güv.	Ölçek Güv.
Madde 7	1,071							
Madde 25	,557						,753	
Madde 9	,402							
Madde 1		,793						
Madde 28		,749						
Madde 22		,648						
Madde 10		,628					,861	
Madde 19		,602						
Madde 4		,563						
Madde 13		,558						
Madde 30			,724					
Madde 3			,680					
Madde 12			,639				,816	,889
Madde 21			,583					
Madde 5			,503					
Madde 35				,755				
Madde 27				,620			,758	
Madde 17				,541				
Madde 18					,504			
Madde 6					,439			
Madde 8					,422		,704	
Madde 36					,414			
Madde 33						,591		
Madde 20						,484	,544	
Madde 2						,425		
Açıklanan Varyans:	%27,70	%11,43	%7,02	%5,96	%4,87	%4,13	Toplam:%61,10	
KMO: ,884	$\chi^2:3828,673$							

Çizelge 3'te Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları verilmiştir. KMO katsayısı ve Barlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ölçeğin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. KMO katsayısı veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu belirtmekte ve faktörleştirilebilirlik için bu değer $,60$ 'dan daha büyük olması kabul görmektedir (Büyüköztürk, 2021).

Keşfedici faktör analizi neticesinde, maddelerin öz değeri 1'den büyük olan 6 faktörden oluşan, toplam varyansın %61,10'unu açıklayan bir yapıda olduğu görülmüştür. 1.faktör toplam varyansın %27,70'ini, 2.faktör toplam varyansın %11,43'ünü, 3.faktör toplam varyansın %7,02'sini, 4.faktör toplam varyansın %5,96'sını, 5.faktör toplam varyansın %4,87'sini, 6.faktör toplam varyansın %4,13'ünü açıklamaktadır. Yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda 7, 9 ve 25 numaralı maddeler 1.faktörün altında, 1, 28, 22, 10, 19, 4 ve 13 numaralı maddeler 2.faktörün altında, 30, 3, 12, 21 ve 5 numaralı maddeler 3.faktörün altında, 35, 27 ve

17 numaralı maddeler 4.faktörün altında, 18, 6, 8 ve 36 numaralı maddeler 5.faktörün altında, 33, 20 ve 2 numaralı maddeler 6.faktörün altında toplanmıştır. 6 faktör için uygulanan güvenilirlik analizlerine göre Cronbach's Alpha değerlerinin yeterli seviyede olduğu görülmektedir (Kalaycı, 2018: 403-419).

Çizelge 4: Normallik Varsayımı Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Ölçek	n	Ort.	SS	Kolmogorov Smirnov (p)	Çarpıklık	Basıklık	Cronbac's Alpha
Aidiyet Alt Boyutu	407	16,93	4,880	,000	-,378	-,504	,756
Finansal Fırsatlar Alt Boyutu	407	4,79	2,488	,000	,498	-,778	,630
Memnuniyet Durumu Alt Boyutu	407	9,14	3,315	,000	-,157	-,762	,428
Çalışanı Elde Tutma Ölçeği	407	30,87	7,838	,024	-,174	-,287	,722
İş Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler Alt Boyutu	407	11,07	2,907	,000	-,748	,396	,753
Yüksek Gelir Alt Boyutu	407	16,03	6,836	,000	,595	-,185	,861
Yönetimle İyi İlişkiler Alt Boyutu	407	14,59	5,153	,002	,041	-,603	,816
Bağımsız Çalışma Alt Boyutu	407	11,02	3,068	,000	-,740	,073	,758
Çalışma Şartları ve Koşulları Alt Boyutu	407	12,36	3,920	,000	-,147	-,556	,704
Ödül ve Terfi Alt Boyutu	407	7,91	2,987	,000	,043	-,656	,544
İş Doyum Ölçeği	407	72,99	17,160	,002	,132	,094	,889

* p <0,05

Çizelge 4'te Normallik Analizi ve Güvenilirlik Analizleri yer almaktadır. Ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerleri -2; +2 sınırını aşmadığından analizlerde parametrik testler kullanılacaktır (George, 2010). Cronbach Alpha katsayısının aldığı değerlere göre ölçeklerin güvenilirlik analizleri yeterli düzeydedir (Kalaycı, 2018; Kılıç, 2016).

Çizelge 5: Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Aidiyet Alt Boyutu (1)	1										
Finansal Fırsatlar Alt Boyutu (2)	,337** ,000	1									
Memnuniyet Durumu Alt Boyutu (3)	,260** ,000	,234** ,000	1								
Çalışan Elde Tutma Ölçeği (4)	,839** ,000	,626** ,000	,659** ,000	1							
İş Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler Alt Boyutu (5)	,337** ,000	,163** ,001	,073 ,141	,293** ,000	1						
Yüksek Gelir Alt Boyutu (6)	,359** ,000	,475** ,000	,224** ,000	,468** ,000	,172** ,001	1					
Yönetimle İyi İlişkiler Alt Boyutu (7)	,428** ,000	,360** ,000	,197** ,000	,464** ,000	,421** ,000	,399** ,000	1				
Bağımsız Çalışma Alt Boyutu (8)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1			
Çalışma Şartları ve Koşulları Alt Boyutu (9)	,450** ,000	,401** ,000	,271** ,000	,522** ,000	,324** ,000	,375** ,000	,505** ,000	,449** ,000	1		
Ödül ve Terfi Alt Boyutu (10)	,360** ,000	,318** ,000	,145** ,003	,387** ,000	,244** ,000	,370** ,000	,386** ,000	,289** ,000	,321** ,000	1	
İş Doyum Ölçeği (11)	,590** ,000	,521** ,000	,284** ,000	,653** ,000	,569** ,000	,736** ,000	,774** ,000	,604** ,000	,721** ,000	,604** ,000	1

** %99, * %95

Çizelge 5'te korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

Aidiyet Alt Boyutu İlişki Durumu

Aidiyet Alt Boyutu ile Finansal Fırsatlar Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,337$; $p=,000$).

Aidiyet Alt Boyutu ile Memnuniyet Durumu Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,260$; $p=,000$).

Aidiyet Alt Boyutu ile Çalışanı Elde Tutma Ölçeği arasında pozitif yönlü ve çok güçlü seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,839$; $p=,000$).

Aidiyet Alt Boyutu ile İş Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,337$; $p=,000$).

Aidiyet Alt Boyutu ile Yüksek Gelir Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,359$; $p=,000$).

Aidiyet Alt Boyutu ile Yönetimle İyi İlişkiler Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,428$; $p=,000$).

Aidiyet Alt Boyutu ile Bağımsız Çalışma Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,538$; $p=,000$).

Aidiyet Alt Boyutu ile Çalışma Şartları ve Koşulları Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,450$; $p=,000$).

Aidiyet Alt Boyutu ile Ödül ve Terfi Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,360$; $p=,000$).

Aidiyet Alt Boyutu ile İş Doyum Ölçeği arasında pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,590$; $p=,000$).

Finansal Fırsatlar Alt Boyutunun İlişki Durumu

Finansal Fırsatlar Alt Boyutu ile Memnuniyet Durumu Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,234$; $p=,000$).

Finansal Fırsatlar Alt Boyutu ile Çalışanı Elde Tutma Ölçeği arasında pozitif yönlü ve güçlü seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,626$; $p=,000$).

Finansal Fırsatlar Alt Boyutu ile İş Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve çok zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,163$; $p=,001$).

Finansal Fırsatlar Alt Boyutu ile Yüksek Gelir Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,475$; $p=,000$).

Finansal Fırsatlar Alt Boyutu ile Yönetimle İyi İlişkiler Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,360$; $p=,000$).

Finansal Fırsatlar Alt Boyutu ile Bağımsız Çalışma Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,273$; $p=,000$).

Finansal Fırsatlar Alt Boyutu ile Çalışma Şartları ve Koşulları Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,401$; $p=,000$).

Finansal Fırsatlar Alt Boyutu ile Ödül ve Terfi Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,318$; $p=,000$).

Finansal Fırsatlar Alt Boyutu ile İş Doyum Ölçeği arasında pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,521$; $p=,000$).

Memnuniyet Durumu Alt Boyutu İlişki Durumu

Memnuniyet Durumu Alt Boyutu ile Çalışanı Elde Tutma Ölçeği arasında pozitif yönlü ve güçlü seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,659$; $p=,000$).

Memnuniyet Durumu Alt Boyutu ile Yüksek Gelir Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,224$; $p=,000$).

Memnuniyet Durumu Alt Boyutu ile Yönetimle İyi İlişkiler Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve çok zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,197$; $p=,000$).

Memnuniyet Durumu Alt Boyutu ile Bağımsız Çalışma Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,201$; $p=,000$).

Memnuniyet Durumu Alt Boyutu ile Çalışma Şartları ve Koşulları Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,271$; $p=,000$).

Memnuniyet Durumu Alt Boyutu ile Ödül ve Terfi Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve çok zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,145$; $p=,003$).

Memnuniyet Durumu Alt Boyutu ile İş Doyum Ölçeği arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,284$; $p=,000$).

Çalışanı Elde Tutma Ölçeği İlişki Durumu

Çalışanı Elde Tutma Ölçeği ile İş Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,293$; $p=,000$).

Çalışanı Elde Tutma Ölçeği ile Yüksek Gelir Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,468$; $p=,000$).

Çalışanı Elde Tutma Ölçeği ile Yönetimle İyi İlişkiler Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,464$; $p=,000$).

Çalışanı Elde Tutma Ölçeği ile Bağımsız Çalışma Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,507$; $p=,000$).

Çalışanı Elde Tutma Ölçeği ile Çalışma Şartları ve Koşulları Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,522$; $p=,000$).

Çalışanı Elde Tutma Ölçeği ile Ödül ve Terfi Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,387$; $p=,000$).

Çalışanı Elde Tutma Ölçeği ile İş Doyum Ölçeği arasında pozitif yönlü ve güçlü seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,653$; $p=,000$).

İş Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler Alt Boyutu İlişki Durumu

İş Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler Alt Boyutu ile Yüksek Gelir Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve çok zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,172$; $p=,001$).

İş Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler Alt Boyutu ile Yönetimle İyi İlişkiler Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,421$; $p=,000$).

İş Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler Alt Boyutu ile Bağımsız Çalışma Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,495$; $p=,000$).

İş Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler Alt Boyutu ile Çalışma Şartları ve Koşulları Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,324$; $p=,000$).

İş Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler Alt Boyutu ile Ödül ve Terfi Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,244$; $p=,000$).

İş Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler Alt Boyutu ile İş Doyum Ölçeği arasında pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,569$; $p=,000$).

Yüksek Gelir Alt Boyutu İlişki Durumu

Yüksek Gelir Alt Boyutu ile Yönetimle İyi İlişkiler Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,399$; $p=,000$).

Yüksek Gelir Alt Boyutu ile Bağımsız Çalışma Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,217$; $p=,000$).

Yüksek Gelir Alt Boyutu ile Çalışma Şartları ve Koşulları Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,375$; $p=,000$).

Yüksek Gelir Alt Boyutu ile Ödül ve Terfi Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,370$; $p=,000$).

Yüksek Gelir Alt Boyutu ile İş Doyum Ölçeği arasında pozitif yönlü ve güçlü seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,736$; $p=,000$).

Yönetimle İyi İlişkiler Alt Boyutu İlişki Durumu

Yönetimle İyi İlişkiler Alt Boyutu ile Bağımsız Çalışma Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,340$; $p=,000$).

Yönetimle İyi İlişkiler Alt Boyutu ile Çalışma Şartları ve Koşulları Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,505$; $p=,000$).

Yönetimle İyi İlişkiler Alt Boyutu ile Ödül ve Terfi Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,386$; $p=,000$).

Yönetimle İyi İlişkiler Alt Boyutu ile İş Doyum Ölçeği arasında pozitif yönlü ve güçlü seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,774$; $p=,000$).

Bağımsız Çalışma Alt Boyutu İlişki Durumu

Bağımsız Çalışma Alt Boyutu ile Çalışma Şartları ve Koşulları Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,449$; $p=,000$).

Bağımsız Çalışma Alt Boyutu ile Ödül ve Terfi Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,289$; $p=,000$).

Bağımsız Çalışma Alt Boyutu ile İş Doyum Ölçeği arasında pozitif yönlü ve güçlü seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,604$; $p=,000$).

Çalışma Şartları ve Koşulları Alt Boyutu İlişki Durumu

Çalışma Şartları ve Koşulları Alt Boyutu ile Ödül ve Terfi Alt Boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,321$; $p=,000$).

Çalışma Şartları ve Koşulları Alt Boyutu ile İş Doyum Ölçeği arasında pozitif yönlü ve güçlü seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,721$; $p=,000$).

Ödül ve Terfi Alt Boyutu İlişki Durumu

Ödül ve Terfi Alt Boyutu ile İş Doyum Ölçeği arasında pozitif yönlü ve güçlü seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,604$; $p=,000$).

Çizelge 6: Çalışanı Elde Tutma ile İş Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler Regresyon Analizi

Yordanan	Yordayan	Std. Olm.		Std.	t	p	F	R
		B	S.H.					
Çalışanı Elde Tutma Ölçeği	(Sabit)	22,134	1,466		15,100	,000	37,962 (0,000)	0,293 (0,083)
	İş Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler Alt Boyutu	,789	,128	,293	6,161	,000*		

Çizelge 6’da Çalışanı Elde Tutma Ölçeği Puanını yordama durumunun incelenmesi amacıyla uygulanan doğrusal regresyon analizinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bağımsız değişkenler, Çalışanı Elde Tutma Ölçeği %8,3’ünü açıklamaktadır. İş Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler Alt Boyutu puanı Çalışanı Elde Tutma Ölçeği puanını anlamlı ve pozitif yönlü yordamaktadır ($\beta=,789$; $p<0,05$).

Çizelge 7: Çalışanı Elde Tutma ile Yüksek Gelir Regresyon Analizi

Yordanan	Yordayan	Std. Olm.		Std.	t	p	F	R
		B	S.H.					
Çalışanı Elde Tutma Ölçeği	(Sabit)	22,258	,877		25,374	,000	113,839 (0,000)	0,468 (0,217)
	Yüksek Gelir	,537	,050	,468	10,670	,000*		

Çizelge 7’de Çalışanı Elde Tutma Ölçeği Puanını yordama durumunun incelenmesi amacıyla uygulanan doğrusal regresyon analizinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bağımsız değişkenler, Çalışanı Elde Tutma Ölçeği %21’7’sini açıklamaktadır. Yüksek Gelir Alt Boyutu puanı Çalışanı Elde Tutma Ölçeği puanını anlamlı ve pozitif yönlü yordamaktadır ($\beta=,537$; $p<0,05$).

Çizelge 8: Çalışanı Elde Tutma ile Yönetimle İyi İlişkiler Regresyon Analizi

Yordanan	Yordayan	Std. Olm.		Std.	t	p	F	R
		B	S.H.					
Çalışanı Elde Tutma Ölçeği	(Sabit)	20,571	1,036		19,861	,000	111,188 (0,000)	0,464 (0,213)
	Yönetimle İyi İlişkiler	,706	,067	,464	10,545	,000*		

Çizelge 8’de Çalışanı Elde Tutma Ölçeği Puanını yordama durumunun incelenmesi amacıyla uygulanan doğrusal regresyon analizinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bağımsız değişkenler, Çalışanı Elde Tutma Ölçeği %21’3’ünü açıklamaktadır. Yönetimle İyi İlişkiler Alt Boyutu puanı Çalışanı Elde Tutma Ölçeği puanını anlamlı ve pozitif yönlü yordamaktadır ($\beta=,706$; $p<0,05$).

Çizelge 9: Çalışanı Elde Tutma ile Bağımsız Çalışma Regresyon Analizi

Yordanan	Yordayan	Std. Olm.		Std.	t	p	F	R
		B	S.H.					
Çalışanı Elde Tutma Ölçeği	(Sabit)	16,603	1,252		13,264	,000	139,954 (0,000)	0,507 (0,255)
	Bağımsız Çalışma	1,295	,109	,507	11,830	,000*		

Çizelge 9’da Çalışanı Elde Tutma Ölçeği Puanını yordama durumunun incelenmesi amacıyla uygulanan doğrusal regresyon analizinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bağımsız değişkenler, Çalışanı Elde Tutma Ölçeği %25,5’ini açıklamaktadır. Bağımsız Çalışma Alt Boyutu puanı Çalışanı Elde Tutma Ölçeği puanını anlamlı ve pozitif yönlü yordamaktadır ($\beta=1,295$; $p<0,05$).

Çizelge 10: Çalışanı Elde Tutma ile Çalışma Şartları ve Koş. Regresyon Analizi

Yordanan	Yordayan	Std. Olm.		Std.	t	p	F	R
		B	S.H.					
Çalışanı Elde Tutma Ölçeği	(Sabit)	17,971	1,099		16,354	,000	151,606 (0,000)	0,522 (0,271)
	Çalışma Şartları ve Koşulları	1,043	,085	,522	12,313	,000*		

Çizelge 10’da Çalışanı Elde Tutma Ölçeği Puanını yordama durumunun incelenmesi amacıyla uygulanan doğrusal regresyon analizinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bağımsız değişkenler, Çalışanı Elde Tutma Ölçeği %27,1’ini

açıklamaktadır. Çalışma Şartları ve Koşulları Alt Boyutu puanı Çalışanı Elde Tutma Ölçeği puanını anlamlı ve pozitif yönlü yordamaktadır ($\beta=1,043$; $p<0,05$).

Çizelge 11: Çalışanı Elde Tutma ile Ödül ve Terfi Regresyon Analizi

Yordanan	Yordayan	Std. Olm.		Std.	t	p	F	R
		B	S.H.					
Çalışanı Elde Tutma Ölçeği	(Sabit)	22,841	1,017		22,456	,000	3727,654	0,387
	Ödül ve Terfi	1,014	,120	,387	8,435	,000*	(0,000)	(0,147)

Çizelge 11’de Çalışanı Elde Tutma Ölçeği Puanını yordama durumunun incelenmesi amacıyla uygulanan doğrusal regresyon analizinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bağımsız değişkenler, Çalışanı Elde Tutma Ölçeği %14,7’sini açıklamaktadır. Ödül ve Terfi Alt Boyutu puanı Çalışanı Elde Tutma Ölçeği puanını anlamlı ve pozitif yönlü yordamaktadır ($\beta=1,014$; $p<0,05$).

Çizelge 12: Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER	KABUL/RED DURUMU
H1: Aidiyet çalışanların elde tutulmasını pozitif yönde etkiler.	Aidiyet ile Çalışanı Elde Tutma arasında pozitif yönlü ve çok güçlü seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,839$; $p=,000$). H1 KABUL
H2: Finansal Fırsatlar çalışanların elde tutulmasını pozitif yönde etkiler.	Finansal Fırsatlar ile Çalışanı Elde Tutma arasında pozitif yönlü ve güçlü seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,626$; $p=,000$). H2 KABUL
H3: Memnuniyet Durumu çalışanların elde tutulmasını pozitif yönde etkiler.	Memnuniyet Durumu ile Çalışanı Elde Tutma arasında pozitif yönlü ve güçlü seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,659$; $p=,000$). H3 KABUL
H4: İş Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler çalışanların elde tutulmasını pozitif yönde etkiler.	İş Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler ile Çalışanı Elde Tutma arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,293$; $p=,000$). Ayrıca anlamlı ve pozitif yönlü yordamaktadır ($\beta=,789$; $p<0,05$). H4 KABUL
H5: Yüksek Gelir çalışanların elde tutulmasını pozitif yönde etkiler.	Yüksek Gelir ile Çalışanı Elde Tutma arasında pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,468$; $p=,000$). Ayrıca anlamlı ve pozitif yönlü yordamaktadır ($\beta=,537$; $p<0,05$). H5 KABUL

Çizelge 12: Hipotez Sonuçları devamı

H6: Yönetimle İyi İlişkiler çalışanların elde tutulmasını pozitif yönde etkiler.	Yönetimle İyi İlişkiler ile Çalışanı Elde Tutma arasında pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,464$; $p=,000$). Ayrıca anlamlı ve pozitif yönlü yordamaktadır ($\beta=,706$; $p<0,05$).
	H6 KABUL
H7: Bağımsız Çalışma çalışanların elde tutulmasını pozitif yönde etkiler.	Bağımsız Çalışma ile Çalışanı Elde Tutma arasında pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,507$; $p=,000$). Ayrıca anlamlı ve pozitif yönlü yordamaktadır ($\beta=1,295$; $p<0,05$).
	H7 KABUL
H8: Çalışma Şartları ve Koşulları çalışanların elde tutulmasını pozitif yönde etkiler.	Çalışma Şartları ve Koşulları ile Çalışanı Elde Tutma arasında pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,522$; $p=,000$). Ayrıca anlamlı ve pozitif yönlü yordamaktadır ($\beta=1,043$; $p<0,05$).
	H8 KABUL
H9: Ödül ve Terfi çalışanların elde tutulmasını pozitif yönde etkiler.	Ödül ve Terfi ile Çalışanı Elde Tutma arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,387$; $p=,000$). Ayrıca anlamlı ve pozitif yönlü yordamaktadır ($\beta=1,014$; $p<0,05$).
	H9 KABUL

Çizelge 12’de araştırmanın başında kurulan 9 hipotezin hepsinin desteklendiği ve kabul edildiği sonucuna varılmıştır.

C. Elde Tutulma ve İş Yeri Beklentileri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Araştırmamızda, elde tutma ve iş yerleri beklentileri arasındaki ilişki incelendi. Bu inceleme sonucunda, elde tutma ve iş yerleri beklentileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edildi. Çalışanların elde tutma düzeyi arttıkça, iş yerleri beklentileri de artmaktadır. Bu bulgu, elde tutma ve iş yerleri beklentileri arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır. Elde tutma, çalışanların iş yerinde kalma eğilimini ifade eder. İş yerleri beklentileri ise, çalışanların iş yerlerinden ne beklediklerini ifade eder.

Elde tutma düzeyi arttıkça, çalışanlar iş yerlerine daha bağlı hissederler. Bu bağlılık, çalışanların iş yerlerinden daha fazla beklenti duymalarına neden olur. Örneğin, elde tutma düzeyi yüksek olan çalışanlar, iş yerlerinin kendilerine daha iyi bir maaş, daha iyi kariyer gelişimi fırsatları ve daha iyi bir çalışma ortamı sunmasını bekleyebilirler. Araştırmamızda, elde tutmanın iş yerleri beklentileri üzerinde etkisini gösteren çeşitli faktörleri belirledik. Bu faktörler, şu şekilde sıralanabilir:

İşin içeriği ve anlamlılığı: İşin içeriği ve anlamlılığı, elde tutmanın iş yerleri beklentileri üzerinde en önemli faktördür. İşin ilginç ve anlamlı olduğunu düşünen çalışanlar, iş yerlerine yönelik beklentileri daha yüksektir. Bu nedenle, iş yerlerinin, çalışanlarına ilginç ve anlamlı işler sunması önemlidir.

Kariyer gelişimi fırsatları: Kariyer gelişimi fırsatları, elde tutmanın iş yerleri beklentileri üzerinde önemli bir faktördür. Kariyer gelişimi fırsatları sunan iş yerleri, çalışanların iş yerlerine yönelik beklentileri daha yüksektir. Bu nedenle, iş yerlerinin, çalışanlarına kariyer gelişimi fırsatları sunması önemlidir.

Çalışma ortamı: Çalışma ortamı, elde tutmanın iş yerleri beklentileri üzerinde önemli bir faktördür. Adil ve şeffaf bir çalışma ortamında çalışanlar, iş yerlerine yönelik beklentileri daha yüksektir. Bu nedenle, iş yerlerinin, adil ve şeffaf bir çalışma ortamı oluşturması önemlidir.

Ödüllendirme ve tanıma: Çalışanların yaptıkları iş için ödüllendirilmeleri ve tanınmaları, elde tutmanın iş yerleri beklentileri üzerinde önemli bir faktördür. Çalışanlar, yaptıkları iş için takdir edildiklerinde, iş yerlerine yönelik beklentileri daha yüksektir. Bu nedenle, iş yerlerinin, çalışanlarına yaptıkları iş için ödüllendirme ve tanıma yapması önemlidir.

İş-yaşam dengesi: İş-yaşam dengesi, elde tutmanın iş yerleri beklentileri üzerinde önemli bir faktördür. İş-yaşam dengesini sağlayabilen çalışanlar, iş yerlerine yönelik beklentileri daha yüksektir. Bu nedenle, iş yerlerinin, çalışanlarına iş-yaşam dengesini sağlayabilmeleri için gerekli desteği sağlaması önemlidir.

Elde tutma ve iş yerleri beklentileri arasındaki ilişki, iş yerleri için önemli bir husustur. İş yerleri, elde tutma düzeyini artırmak için, çalışanların iş yerlerinden beklentilerini karşılamalıdır. Bu amaçla, iş yerleri, işlerinin içeriği ve anlamlılığını artırabilir, kariyer gelişimi fırsatları sunabilir, adil ve şeffaf bir çalışma ortamı oluşturabilir, çalışanlarına yaptıkları iş için ödüllendirme ve tanıma yapabilir ve iş-yaşam dengesini sağlayabilmeleri için gerekli desteği sağlayabilirler.

Araştırmamız, iş yerleri için elde tutma ve iş yerleri beklentileri arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamalarına yardımcı olacak bilgiler sunmaktadır.

D. Bulguların İş Yerleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Araştırmamızda elde ettiğimiz bulgular hem iş yerleri hem de çalışanlar için önemli etkilere sahiptir.

İş Yerleri İçin Etkiler

İş yerleri için elde ettiğimiz bulgular, aşağıdaki etkilere sahiptir:

Elde tutma düzeyini artırma: İş yerleri, elde tutma düzeyini artırmak için, çalışanların iş yerlerinden beklentilerini karşılamalıdır. Bu amaçla, iş yerleri, işlerinin içeriği ve anlamlılığını artırabilir, kariyer gelişimi fırsatları sunabilir, adil ve şeffaf bir çalışma ortamı oluşturabilir, çalışanlarına yaptıkları iş için ödüllendirme ve tanıma yapabilir ve iş-yaşam dengesini sağlayabilmeleri için gerekli desteği sağlayabilirler.

İş yeri itibarını artırma: İş yerleri, çalışanların iş yerlerinden beklentilerini karşılayarak, iş yeri itibarını artırabilirler. İş yeri itibarı yüksek olan iş yerleri, daha iyi çalışanlar çeker ve daha az işten ayrılma oranı yaşar.

Performansı artırma: Çalışanların iş yerlerinden beklentileri karşılandığı durumlarda, çalışanlar daha motive ve daha üretken olurlar. Bu durum, iş yeri performansını artırmaya yardımcı olur.

Çalışanlar İçin Etkiler

Çalışanlar için elde ettiğimiz bulgular, aşağıdaki etkilere sahiptir:

İş tatminini artırma: Çalışanların iş yerlerinden beklentileri karşılandığı durumlarda, çalışanların iş tatminleri artar. İş tatmini yüksek olan çalışanlar, işlerini daha çok severler ve işten ayrılma olasılıkları daha düşüktür.

Kariyer gelişimini artırma: Çalışanların iş yerlerinden beklentileri karşılandığı durumlarda, çalışanların kariyer gelişimi fırsatları artar. Kariyer gelişimi fırsatları olan çalışanlar, daha yetenekli ve daha başarılı olurlar.

İş-yaşam dengesini artırma: Çalışanların iş yerlerinden beklentileri karşılandığı durumlarda, çalışanların iş-yaşam dengesi artar. İş-yaşam dengesi olan çalışanlar, daha sağlıklı ve daha mutlu olurlar.

Araştırma, elde tutma ve iş yerleri beklentileri arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır. Bu ilişki hem iş yerleri hem de çalışanlar için önemli etkilere sahiptir. Iř yerleri, elde tutma düzeyini artırmak için, çalışanların iş yerlerinden beklentilerini karşılamalıdır.

VI. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

A. Bulguların Önemi ve Sonuçların İş Yerleri İçin İşaret Ettiği İlerlemeler

Araştırmamız, elde tutma ve iş yerleri beklentileri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Elde tutma, çalışanların bir iş yerinde kalma eğilimini ifade eder. İş yerleri beklentileri ise, çalışanların iş yerlerinden ne beklediklerini ifade eder. Araştırmamız, elde tutma ve iş yerleri beklentileri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Çalışanların elde tutma düzeyi arttıkça, iş yerleri beklentileri de artmaktadır. Bu bulgu, elde tutma ve iş yerleri beklentileri arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır. Elde tutma düzeyi arttıkça, çalışanlar iş yerlerine daha bağlı hissederler. Bu bağlılık, çalışanların iş yerlerinden daha fazla beklenti duymalarına neden olur. Örneğin, elde tutma düzeyi yüksek olan çalışanlar, iş yerlerinin kendilerine daha iyi bir maaş, daha iyi kariyer gelişimi fırsatları ve daha iyi bir çalışma ortamı sunmasını bekleyebilirler.

Araştırmamızda, elde tutmanın iş yerleri beklentileri üzerinde etkisini gösteren çeşitli faktörleri belirledik. Bu faktörler, şu şekilde sıralanabilir:

İşin içeriği ve anlamlılığı: İşin içeriği ve anlamlılığı, elde tutmanın iş yerleri beklentileri üzerinde en önemli faktördür. İşin ilginç ve anlamlı olduğunu düşünen çalışanlar, iş yerlerine yönelik beklentileri daha yüksektir. Bu nedenle, iş yerlerinin, çalışanlarına ilginç ve anlamlı işler sunması önemlidir.

Kariyer gelişimi fırsatları: Kariyer gelişimi fırsatları, elde tutmanın iş yerleri beklentileri üzerinde önemli bir faktördür. Kariyer gelişimi fırsatları sunan iş yerleri, çalışanların iş yerlerine yönelik beklentileri daha yüksektir. Bu nedenle, iş yerlerinin, çalışanlarına kariyer gelişimi fırsatları sunması önemlidir.

Çalışma ortamı: Çalışma ortamı, elde tutmanın iş yerleri beklentileri üzerinde önemli bir faktördür. Adil ve şeffaf bir çalışma ortamında çalışanlar, iş yerlerine yönelik beklentileri daha yüksektir. Bu nedenle, iş yerlerinin, adil ve şeffaf bir çalışma ortamı oluşturması önemlidir.

Ödüllendirme ve tanıma: Çalışanların yaptıkları iş için ödüllendirilmeleri ve tanınmaları, elde tutmanın iş yerleri beklentileri üzerinde önemli bir faktördür. Çalışanlar, yaptıkları iş için takdir edildiklerinde, iş yerlerine yönelik beklentileri daha yüksektir. Bu nedenle, iş yerlerinin, çalışanlarına yaptıkları iş için ödüllendirme ve tanıma yapması önemlidir.

İş-yaşam dengesi: İş-yaşam dengesi, elde tutmanın iş yerleri beklentileri üzerinde önemli bir faktördür. İş-yaşam dengesini sağlayabilen çalışanlar, iş yerlerine yönelik beklentileri daha yüksektir. Bu nedenle, iş yerlerinin, çalışanlarına iş-yaşam dengesini sağlayabilmeleri için gerekli desteği sağlaması önemlidir.

Sonuçların İş Yerleri İçin İşaret Ettiği İlerlemeler

Araştırmamız, elde tutma ve iş yerleri beklentileri arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır. Bu ilişki hem iş yerleri hem de çalışanlar için önemli etkilere sahiptir. İş yerleri, elde tutma düzeyini artırmak için, çalışanların iş yerlerinden beklentilerini karşılamalıdır.

Araştırmamız, iş yerleri için aşağıdaki ilerlemelere işaret etmektedir:

Elde tutma düzeyini artırma: İş yerleri, elde tutma düzeyini artırmak için, çalışanların iş yerlerinden beklentilerini karşılamalıdır. Bu amaçla, iş yerleri, işlerinin içeriği ve anlamlılığını artırabilir, kariyer gelişimi fırsatları sunabilir, adil ve şeffaf bir çalışma ortamı oluşturabilir, çalışanlarına yaptıkları iş için ödüllendirme ve tanıma yapabilir ve iş-yaşam dengesini sağlayabilmeleri için gerekli desteği sağlayabilirler.

İş yeri itibarını artırma: İş yerleri, çalışanların iş yerlerinden beklentilerini karşılayarak, iş yeri itibarını artırabilirler. İş yeri itibarı yüksek olan iş yerleri, daha iyi çalışanlar çeker ve daha az işten ayrılma oranı yaşar.

Performansı artırma: Çalışanların iş yerlerinden beklentileri karşılandığı durumlarda, çalışanlar daha motive ve daha üretken olurlar. Bu durum, iş yeri performansını artırmaya yardımcı olur.

İş yerleri, elde tutma ve iş yerleri beklentileri arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak için, araştırmamızı dikkate alabilirler.

B. EYT Sorununun Çözümünde İş Yerlerinin Rolü

EYT sorunu, Türkiye'de uzun yıllardır tartışılan bir konudur. Bu sorunun çözümü için birçok farklı öneri sunulmuştur. Bu önerilerden biri de iş yerlerinin EYT'li çalışanlara iş imkânı sunmasıdır. Araştırmamıza katılan EYT'li çalışanlar, iş bulmakta zorlandıklarını ve iş bulmak için ayrımcılığa maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, EYT sorununu daha da derinleştirmektedir.

İş yerleri, EYT'li çalışanlara iş imkanı sunarak, bu sorunun çözümüne katkıda bulunabilirler. EYT'li çalışanlar, iş deneyimine ve bilgi birikimine sahip olan kişilerdir. Bu kişiler, iş yerlerine önemli katkılar sağlayabilirler.

İş yerleri, EYT'li çalışanlara iş imkanı sunmak için aşağıdaki adımları atabilirler:

- İş ilanlarını EYT'li çalışanlara da açık hale getirebilirler.
- EYT'li çalışanlar için özel istihdam programları oluşturabilirler.
- EYT'li çalışanlara yönelik eğitimler düzenleyebilirler.

İş yerlerinin EYT'li çalışanlara iş imkanı sunması, bu sorunun çözümüne önemli katkılar sağlayacaktır.

C. Gelecekteki Araştırmalar için Öneriler

Araştırmamız, elde tutma ve iş yerleri beklentileri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Ancak, araştırmamızın bazı sınırlamaları vardır. Bu sınırlamalar, gelecekteki araştırmalar için öneriler sunmaktadır.

Araştırmamızın sınırlamaları şunlardır:

Örneklem büyüklüğü: Araştırmamız, 407 EYT'li çalışan ile sınırlıdır. Daha büyük bir örneklem ile araştırmamızın bulguları daha güvenilir hale gelebilir.

Örneklem temsiliyeti: Araştırmamıza katılan EYT'li çalışanlar, Türkiye'deki EYT'li çalışanları temsil etmede eksiksiz olmayabilir. Bu nedenle, araştırmamızın bulguları genelleme yapmak için dikkatli bir şekilde yorumlanmalıdır.

Araştırma yöntemi: Araştırmamız, anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Ancak, yalnızca anket veya yalnızca görüşme yöntemi olabileceği gibi her ikisini birden kullanarak yapılan araştırmalar da yapılabilir. Bu sayede, elde edilen bulguları daha derinlemesine analiz etmek mümkün olabilir.

Gelecekteki Araştırmalar için Öneriler

Gelecekteki araştırmalar için aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Araştırmamızın bulgularını desteklemek için, daha büyük bir örneklem ile araştırma yapılabilir.
- Araştırmamızın bulgularını genellemek için, farklı sektörlerden EYT'li çalışanlar üzerinde araştırmalar yapılabilir.
- Elde tutma ve iş yerleri beklentileri arasındaki ilişkiyi daha derinlemesine analiz etmek için, yalnızca anket, yalnızca görüşme veya her ikisinin birden uygulandığı yöntemi kullanılarak araştırmalar yapılabilir.
- Elde tutma ve iş yerleri beklentileri arasındaki ilişkiyi etkileyen diğer faktörler de araştırılabilir.

VII. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ALPER, Y. (2019). **Sosyal Güvenlik Üzerine Yazılarım**, Ankara, Türk Metal Sendikası Araştırma ve Eğitim Merkezi Yayınları.
- BELL, R.L. & MARTİN, J. (2014). **Managerial Communication for Organizational Development**, Business Expert Press, LLC.
- BÜYÜKÖZTÜRK Ş. (2021). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, Pegem Akademi, 29. Baskı.
- KALAYCI Ş. (Ed.) (2018). **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 4. Baskı.
- CASCİO, W.F., (2003). **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, and Profits**. Boston, McGraw-Hill Irwin, 6. Baskı.
- DİBBLE, S. (1999). **Keeping Your Valuable Employees: Retention Strategies for Your Organization's Most Important Resource**, Kindle Edition.
- GEORGE, D. and MALLERY, M. (2010) **SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference**, (17.0 Update), Pearson, Boston, 10. Baskı.
- HENEMAN, H.G., JUDGE, T.A., (2003). **Staffing Organization**, Boston, McGraw-Hill Irwin, 4. Baskı.
- HOPPOCK, R. (1935). **Job Satisfaction**, New York, Harper and Brothers.
- KEESE, M., HİRŞCH, D., ve BEDNARZİK, R. (2006). **Ageing and Employment Policies Live Longer, Work Longer**, OECD Publishing.
- LOCKE, E. A. (1976). **The Nature and Causes of Job Satisfaction**, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally.

SELİGMAN, M. E. (2011). **Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being**, (1st Free Press hardcover ed.) New York, NY: Free Press.

SMİTH, P. C., KENDALL, L., & HULİN, C. L. (1969). **The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement**, Chicago: Rand McNally.

SPECTOR, P. E. (1997). **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences**, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc.

SUMNER, W. (1996). **Welfare, Happiness, and Ethics**, Oxford: Clarendon Press.

ŞİRİN A. (2011), **Görüşme Uygulamaları, İş ve Meslek Danışmanlığı**, (Ed. Salim ATAY), İş ve Meslek Danışmanlığı, Altan Özyurt Matbaacılık, Ankara.

VROOM, V. H. (1964). **Work and motivation**, John Wiley and Sons, New York.

ZİNELDİN, M. (2000). **TRM Total Relationship Management**, Student litterateur, Lund.

DERGİLER

ACTON, T., GOLDEN, W. (2003). "Traning The Knowledge Worker: A Descriptive Study of Training Practices in Irish Software Companies", **Journal of European Industrial Training**, cilt 27, sayı 4, ss.137-146.

AMADASU, D.E. (2003). "Personnel and the Nigerian Management Crisis: Ajaokuta Iron and Steel Mill Examined", **Abuja Management Review**, cilt 1, sayı 4

ANDERSON, K. M. (2019). "Old-Age Pensions. In H. Obinger & M. G. Schmidt (Eds.)", **Handbuch SozialPolitik: Springer**, ss.585-603.

BAYRAM ARLI, N., & AYDEMİR, M., A. D. (2019). "Çalışan Kıskançlığı, İş Tatmini, Tükenmişlik ve Dinçlik Arasındaki İlişkiler: Beyaz Yaka Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma", **Journal of Economy Culture and Society**, sayı 59, ss.31-43.

BİASON, R. S. (2020). "The Effect of Job Satisfaction on Employee Retention", **International Journal of Economics, Commerce and Management**, cilt 8, sayı 3, ss.405-413.

- CUTLER, G. (2001). "Internet Summons Pete to Jump Ship", **Research Technology Management**, cilt 44, sayı 2, ss.58-59.
- ÇİNİ, M. A. (2022). "İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Beyaz Yakalı Çalışanlar Aracılığıyla Bir Araştırma", **Journal of Academic Value Studies**, cilt 8, sayı 1, ss.91-109.
- DAS, B. L., & BARUAH, M. (2013). "Employee Retention: A Review of Literature", **Journal of Business and Management**, cilt 14, sayı 2, ss.8-16.
- DENTON, J. (2000), "Using Web-Based Projects in a Systems Design and Development Course", **Journal of Computer Information Systems**, cilt 40 sayı 3, ss.84-87.
- FREDRİCKSON, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions", **American Psychologist**, cilt 56, sayı 3, ss.218- 226.
- GAVİN, J. H., ve MASON, R. O. (2004). "The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace", **Organizational Dynamics**, cilt 33, sayı 4, ss.379-392.
- GAZİOĞLU, S. & TANSEL, A. (2006). "Job satisfaction in Britain: İndividual and Job Related Factors", **Applied Economics**, cilt 38, sayı 10, ss.1163-1171.
- HACKMAN, J.R., OLDMAN, G.R. (1975). "Development of The Job Diagnostic Survey", **Journal of Applied Psychology**, cilt 60, sayı 2, ss.159-170.
- HAYBRON, D. M. (2013). "The Nature and Significance of Happiness", **The Oxford Handbook of Happiness**, ss.303-314.
- HULİN, C. L., & JUDGE, T. A. (2003). "Job Attitudes", **Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology**, cilt 12, ss.255–276.
- KILIÇ S. (2016). "Cronbach's Alpha Reliability Coefficient", **Journal of Mood Disorders**, cilt 6, sayı 1, ss.47-49.
- KIRMIZI, E., ve HÜSEYİNLİ, N. (2019). "Sosyal Güvenlik Hakkının Geleceği Üzerine Bir Değerlendirme", **Çalışma ve Toplum Dergisi**, cilt 2, sayı 61, ss.1203-1236.

- KOOPMAN, C., PELLETIER, K. R., MURRAY, J. F., SHARDA, C. E., BERGER, M. L., TURPIN, R. S., HACKLEMAN, P., GIBSON, P., HOLMES, D. M., BENDEL, T. (2002). "Stanford Presenteeism Scale: Health Status and Employee Productivity", **JOEM**, cilt 44, sayı 1, ss.14-20.
- KYNDT, E., DOCHY, F., MICHIELSEN, M., & MOEYAERT, B. (2009). "Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives", **Vocations and Learning**, cilt 2, sayı 3, ss.195-215.
- LOCKE, E. A. (1968). "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", **Organizational Behavior & Human Performance**, cilt 3, sayı 2, ss.157-189.
- LYUBOMIRSKY, S., ve LAYOUS, K. (2013). "How do Simple Positive Activities Increase Well-Being?", **Current Directions in Psychological Science**, cilt 22, sayı 1, ss.57-62.
- MAERTZ, C.P., Jr., & CAMPION, M.A. (1998). "25 Years of Voluntary Turnover Research: A Review and Critique", **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, cilt 13, ss.49- 81.
- MASLOW, A. H. (1943). "A Theory of Human Motivation", **Psychological Review**, cilt 50, sayı 4, ss.370-396.
- MYLES, J. (2003) "A New Social Contract for the Elderly?, Why We Need A Welfare State" **Oxford University Press**, New York.
- NALBANT, F. T., & DEMİRAL, A. K. (2019). "Çalışma Hayatında Bulunan "EYT"nin Kendini İşe Verme Düzeyleri Üzerine Bir Alan Araştırması", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 34, ss.181-213.
- NYSTROM, P. C. (1993). "Organizational Cultures, Strategies, and Commitments in Health Care Organizations", **Health Care Management Review**, cilt 18, sayı 1, ss.43-49.
- ÖZSOY, E., USLU, O., KARAKİRAZ, A., & ARAS, M. (2014). "İş Tatmini Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, cilt 6, sayı 1, ss.232-250.

- PRATER, T. ve SMÍTH, K. (2011). "Underlying Factors Contributing To Presenteeism And Absenteeism", **Journal of Business & Economics Research** , cilt 9, sayı 6, ss.1-14.
- RAMLALL, S. (2004). "A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations", **Journal of American Academy of Business**, cilt 5, sayı 1, ss.52-63.
- RİEMENSCHNEİDER, C. K., ARMSTRONG, D. J, ALLEN, M.W. & REİD, M.F. (2006). "Barriers Facing Women in he IT Workforce", **Database for Advances in Information Systems**, cilt 37, sayı 4, ss.58-78.
- RÖTH, H., BONGESTABS, A., ve NİMEH, Z. (2016). "Impacts of Old Age Pensions". **Retrieved from Genova.**
- SOROHAN, E. (1993). "Advancing Women in The Workplace Training and Development", **Training & Development**, cilt 47, sayı 9.
- SPECTOR, P. E. (1985). "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", **American Journal of Community Psychology**, cilt 13, sayı 6, s.709.
- STARKS, G. (2007). "The Effect of Person-Job Fit on the Retention of Top College Graduates in Federal Agencies", **Review of Public Personnel Administration**, cilt 27, sayı 1, ss.59-70.
- STAUSS, B., CHOJNACKÍ, K., DECKER, A., HOFFMAN, F. (2001). "Retention Effects of a Customer Club", **International Journal of Service Industry Management**, cilt 12, sayı 1, ss.7-19.
- STEEL, R.P., GRİFFETH, R.W., & HOM, P.W. (2002). "Practical Retention Policy for the Practical Manager", **Academy of Management Executive**, cilt 16, ss.149-162.
- SUJANSKY, J. (2004) "Leading a Multi-Generational Workforce", **Occupational Health & Safety**, ss.16-18.
- TAPLİN, I.M., WİNTERTON, J., WİNTERTON, R.,2003. "Understanding Labour Turnover in a Labour Intensive Industry: Evidence from British Clothing Industry." **Journal of Management Studies**, cilt 40, sayı 4, ss.1021-1046.

- TOPARLAK, E. (2018). “Türkiye’de Sosyal Güvenlik Açıklarının Bütçe Üzerindeki Yükünün Değerlendirilmesi”, **In International Congress on Political, Economic and Social Studies**, Niğde, ss. 587-595.
- TÜTÜNCÜ, Ö. (2000). “Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 2, sayı 3, ss.167-171.
- ULUTÜRK, S., ve DANE, K. (2009). “Sosyal Güvenlik: Teori, Dönüşüm ve Türkiye Uygulaması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 8, sayı 29, ss.114-142.
- WALKER, J.W. (2001). “Perspectives”, **Human Resource Planning**, cilt 24, sayı 1, ss.6-10.
- WEİSS, D. J., DAWİS, R. V., ENGLAND, G. W. & LOFQUİST, L. H. (1967). “Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire”, **Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation**, cilt 22, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- WRİGHTE, T. A. ve STAW, B. M. (1999). “Further Thoughts on the Happy–Productive Worker” **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, cilt 20, sayı 1, ss.31-34.
- YELBOĞA A. (2009) “Validity and Raliability of the Turkish Version of the Job Satisfaciton Survey (JSS)”, **World Applied Sciences Journal**, cilt 6, sayı 8, ss.1066-1072.
- YILDIZ, H., YILDIZ, B., ZEHİR, C., AYKAÇ, M. (2015). “The Antecedents of Presenteeism and Sickness Absenteeism: A Research in Turkish Health Sector”, **11th International Strategic Management Conference, Social and Behavioral Sciences**, cilt 207, ss. 398-403.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

- BALDONİ, J. (2013). “Employee Engagement Does More Than Boost Productivity”, Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2013/07/employee-engagement-does-more>, (Erişim Tarihi: 19.09.2023)

BRAYFIELD, A. H., & CROCKETT, W. H. (1955). "Employee Attitudes and Employee Performance", Psychological Bulletin, Cilt 52, sayı 5, ss.396-424, <http://dx.doi.org/10.1037/h0045899>, (Erişim Tarihi: 17.10.2023)

SEASHORE, S. E., & TABER, T. D. (1975). "Job Satisfaction and Their Correlation", American Behavioral Scientist, cilt 18, sayı 3, ss.333-368, <http://dx.doi.org/10.1177/000276427501800303>, (Erişim Tarihi: 19.10.2023)

SURYANARAYANA, D. N. (2010). "Vision, Mission, Objectives of Business", Retrieved From Articlesbase: <http://www.scribd.com/doc/37720722/Vision-Mission-Objectives-of-Business>, (Erişim Tarihi: 20.10.2023)

TEZLER

BASS, C. (2010). "The Effect of Subjective Well-being on Employee Presenteeism", (**Unpublished Doctoral Thesis**), Middle Tennessee State University, Tennessee.

PANOCH, A. (2001). "The Relationship Between Diversity and Employee Retention", (**Unpublished Master's Thesis**), University of WisconsinStout, Menomonie.

SUOJANEN, I. (2012). "Work for Your Happiness, Defining and Measuring Happiness at Work", (**Unpublished Master's Thesis**), University of Turku, Turun.

ŞİRİN, İ. (2011). "Türkiye’de İşsizlik Sigortası Uygulamasının Aktüeryal Esaslara Göre İncelenmesi", **SGK Başkanlığı Uzmanlık Yeterlik Tezi**, Ankara.

EKLER

EK-1: Anket Formu

EK-2: Anket İzni E-Mail Ekran Görüntüleri

EK-3: Etik Komisyonu Onayı Yazısı

EK-1: Anket Formu

ÇALIŞANLARIN ELDE TUTULMALARI İLE İŞ YERLERİNE YÖNELİK BEKLENTİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN EMEKLİLİKTE YAŞA TAKILAN (EYT'Lİ) BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLAR YÖNÜNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ ANKETİ

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Tarık ESEN tarafından, Prof.Dr. Salih GÜNEY danışmanlığında yürütülmektedir. Araştırmanın amacı çalışanların elde tutulmaları ile iş yerlerine yönelik beklentileri arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Çalışmanın amacına ulaşması için sizlerden beklenen, herhangi bir baskı altında kalmadan size en uygun gelen cevapları içtenlikle cevaplamanızdır. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen bilimsel araştırma amacı ile yüksek lisans tezinde kullanılacağından, cevaplarınız gizli tutulacaktır.

Bütün soruların eksiksiz yanıtlanması anketin geçerliliği ve sağlıklı sonuçlar alınabilmesi adına önemlidir.

Anketi tamamlama süreniz yaklaşık olarak 5-7 dk. arası bir zamanı alacağı değerlendirilmektedir.

Desteğiniz ve ilginiz için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla...

Tezi Hazırlayan: Tarık ESEN (Kurumsal e-mail: tarikesen@stu.aydin.edu.tr),
İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi,

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Salih GÜNEY İstanbul Aydın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

BİRİNCİ BÖLÜM
FORMU DOLDURAN KATILIMCI HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Cinsiyet	Kadın ()	Erkek ()					
Medeni Durumu	Evli ()	Bekar ()					
Eğitim Durumu	İlkokul ()	Ortaokul ()	Lise ()	Ön lisans ()	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()
Yaş	18-25 ()	26-35 ()	36-45 ()	45-55 ()	56-60 ()	61 ve Üstü ()	
Çocuk Sayısı	Çocuğum Yok ()	1 Çocuk ()	2 Çocuk ()	3 Çocuk ()	4 Çocuk ve Üstü ()		
Çocukların Kaç Tanesi Üniversite Çağında	Çocuğum Hiç Yok ()	Üniversite Çağında Değil ()	1 Tanesi ()	2 Tanesi ()	3 ve daha fazlası ()		
Halen veya Son Çalıştığımız İlin Plaka Kodu						

İKİNCİ BÖLÜM - ÇALIŞANI ELDE TUTMA ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki yargılara katılma derecenizi halen çalışmakta olduğunuz işiniz ve işyerinizi baz alarak değerlendiriniz. Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

(Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). "Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives", Vocations and Learning, cilt 2, sayı 3, ss.195-215.)

Sıra Nu	ÇALIŞANI ELDE TUTMA ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	3 yıl içinde başka bir şirkette çalışmayı planlıyorum.	1	2	3	4	5
2	Bu şirketteki işim beni tatmin eder.	1	2	3	4	5
3	Eğer başka bir iş yapmak veya başka bir faaliyette bulunmak isteseydim, ilk bu önce şirket içindeki olasılıklara bakardım.	1	2	3	4	5
4	Bu şirkette kendim için gelecek görüyorum.	1	2	3	4	5
5	Bir işim olduğu sürece bu şirket veya bir başka şirkette çalışıyor olmamın önemi yok.	1	2	3	4	5
6	Bana kalsa, önümüzdeki 5 yıl daha bu şirkette çalışıyor olurum.	1	2	3	4	5
7	Baştan başlayacak olsam çalışmak için bir başka şirketi seçerdim.	1	2	3	4	5
8	Eğer başka bir şirketten etkili bir iş teklifi alsaydım, işi kabul ederdim.	1	2	3	4	5
9	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
10	Bu şirket için çalışmayı seviyorum.	1	2	3	4	5
11	Daha önce başka bir şirkette iş aradım.	1	2	3	4	5

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM - İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki yargılara katılma derecenizi halen çalışmakta olduğunuz işiniz ve işyerinizi baz alarak değerlendiriniz. Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

(The Job Satisfaction Survey (JSS) is copyright Paul E. Spector, 1994, All rights reserved.)

(İş Doyum Anketi telif hakkı Paul E. Spector'a aittir 1994, tüm hakları saklıdır.)

Sıra Nu	İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2	İşimde yükselme şansım çok düşüktür.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.	1	2	3	4	5
4	İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.	1	2	3	4	5
5	İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.	1	2	3	4	5
6	İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.	1	2	3	4	5
7	Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	1	2	3	4	5
8	Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
9	İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10	İşyerimde ücret artışları az oluyor.	1	2	3	4	5
11	İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	1	2	3	4	5
12	Yöneticim bana karşı adil değildir.	1	2	3	4	5
13	İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.	1	2	3	4	5

14	Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15	İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir.	1	2	3	4	5
16	Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.	1	2	3	4	5
17	İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5
18	Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.	1	2	3	4	5
19	Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
20	Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı yükselmektedirler.	1	2	3	4	5
21	Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir.	1	2	3	4	5
22	İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.	1	2	3	4	5
23	Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar.	1	2	3	4	5
24	İşyerinde yapmam gereken çok iş var.	1	2	3	4	5
25	İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5
26	Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
27	Yaptığım işten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
28	Ücretimdeki artışlardan memnunum.	1	2	3	4	5
29	İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.	1	2	3	4	5
30	Yöneticimi seviyorum.	1	2	3	4	5
31	Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.	1	2	3	4	5
32	Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.	1	2	3	4	5
33	Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
34	İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.	1	2	3	4	5
35	İşimden hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5
36	Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.	1	2	3	4	5

EK-2: Anket İzni E-Mail Ekran Görüntüleri

"Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives"
Request permission to use the scale.

İletiyi şu dile çevir: Türkçe | Şu dilden hiçbir zaman çevirme: İngilizce

TE TARIK ESEN
Kime: filip.dochy@ppw.kuleuven.be 2.04.2023 Paz 01:24

Dear Mr. Dochy;

My name is Tarık,
I am a master student in "Human Resource Management (with thesis)" at İstanbul Aydın University (Türkiye). If you allow me, I would like to use your Employee Retention scale in my thesis to contribute to scientific studies.

Best regards,

Tarık ESEN

Re: "Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives" Request permission to use the scale.

İletiyi şu dile çevir: Türkçe | Şu dilden hiçbir zaman çevirme: İngilizce

FD Filip Dochy <filip.dochy@hill-academy.nl>
Kime: TARIK ESEN 3.04.2023 Pzt 11:36

Dear Mr. Esen,

No Problem. You have my permission.

Best regards,

Filip Dochy

"Çalışanı Elde Tutma Ölçeği" (Türkçe) kullanım izni.



TARIK ESEN

Kime: yarenzengin@gmail.com

Bilgi: canancetineylul@gmail.com



3.04.2023 Pzt 23:26

Merhaba Yaren Hanım,

İstanbul Aydın Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi (Tezli) Yüksek Lisans öğrencisiyim.

Sizin, Kişiyi Özgü (İdiosinkratik) anlaşmaların çalışanı elde tutmaya etkisi ve bir araştırma konulu Yüksek Lisans tezinizde kullanmış olduğunuz "Çalışanı Elde Tutma" ölçeği ile ilgili olarak Prof.Dr. Filip Dochy'den izin aldım. Ancak ölçeğin Türkçe'ye çevrilmiş halini siz de tezinizde kullanmış olduğunuzdan kendi tezimde kullanmak üzere sizden de izin istiyorum.

Saygılarımla

Tarik Esen

Re: "Çalışanı Elde Tutma Ölçeği" (Türkçe) kullanım izni.



Canan ÇETİN <canancetineylul@gmail.com>

Kime: [TARIK ESEN](#)



4.04.2023 Sal 08:25

Kullanabilirsiniz.
Başarılar diliyorum.
canancetin

"Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey" Request permission to use the scale.



İletiyi şu dile çevir: Türkçe | Şu dilden hiçbir zaman çevirme: İngilizce



TARIK ESEN

Kime: paul@paulspecter.com



2.04.2023 Paz 02:17

Dear Mr. Spector;

My name is Tank,
I am a master student in "Human Resource Management (with thesis)" at İstanbul Aydın University (Türkiye). If you allow me, I would like to use your Job Satisfaction Survey (JSS - 36 Item) scale in my thesis to contribute to scientific studies.

Best regards.

Tank ESEN



Paul Spector <paul@paulspecter.com>

Kime: TARIK ESEN



2.04.2023 Paz 02:18

Dear Tank:

You have my permission to use the original JSS in your research. You can find copies of the scale in the original English and several other languages, as well as details about the scale's development and norms, in the [Paul's No Cost Assessments section](https://paulspecter.com) of my website: <https://paulspecter.com>. I allow free use for noncommercial research and teaching purposes in return for sharing of results. This includes student theses and dissertations, as well as other student research projects. Copies of the scale can be reproduced in a thesis or dissertation as long as the copyright notice is included, "Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved." Results can be shared by providing an e-copy of a published or unpublished research report (e.g., a dissertation). You also have permission to translate the JSS into another language under the same conditions in addition to sharing a copy of the translation with me. Be sure to include the copyright statement, as well as credit the person who did the translation with the year.

The JSS-2 is an improved commercial version for which there is a fee as explained here: <https://paulspecter.com/assessments/job-satisfaction-survey-2/>.

For additional assessment resources including an archive of measures developed by others, check out the assessment section of my website for organizational measures <https://paulspecter.com/assessments/> and my companion site for general and mental health measures: <https://www.stevenerispector.com/mental-health-assessment-archive/>

Thank you for your interest in the JSS, and good luck with your research.

Best,

Paul Spector, PhD
Adjunct Professor, School of Information Systems and Management
Muma College of Business
Distinguished Professor Emeritus, Department of Psychology
University of South Florida
Tampa, FL 33620 USA
paul@paulspecter.com
Website: <https://paulspecter.com/>
For more on my Job Satisfaction book: <https://paulspecter.com/books/job-satisfaction/>

Anket Kullanım İzni.

1 ek



TARIK ESEN

Kime: ayelboga@erdemir.com.tr

3.04.2023 Pzt 16:28



Paul Spector 36 Soruluk Ölçe...
362 KB

Merhaba Atilla Bey;

İstanbul Aydın Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. Paul E. Spector tarafından geliştirilen anketi Yüksek Lisans tezimde kullanmak amacıyla kendisinden izin aldım ancak Ek'te sizin Türkçe'ye uyarlanmış olduğunuz versiyonu sizden izin almak amacıyla müsaadenizi istiyorum.

Saygılarımla

Tarik Esen

Re: Anket Kullanım İzni.



Atilla Yelboga <ayelboga@gmail.com>

Kime: TARIK ESEN



6.04.2023 Per 13:12

Merhaba,

Ölçeği kullanım koşulları <https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/conditions-for-using-these-assessments/> adresinde verilmektedir. Bu koşullar çerçevesinde kullanabileceğiniz ölçeğin geliştiricisi tarafından belirtilmektedir.

Çalışmanızda başarılar dilerim.

Atilla Yelboga

EK-3: Etik Komisyonu Onay Yazısı

Evrak Tarih ve Sayısı: 14.07.2023-90458



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-88083623-020-90458
Konu : Etik Onayı Hk.

14.07.2023

Sayın Tarık ESEN

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Komisyonu'nun 06.07.2023 tarihli ve 2023/06 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Sencer GİRGİN
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BSU4FRCTC Pin Kodu : 30492 Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys?>
Adres : Beyyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon : 444 1 428
Web : <http://www.aydin.edu.tr/>
Kep Adresi : iau.yazisleri@iau.hs03.kep.tr
Bilgi için : Tuğba SÜNNETÇİ
Unvanı : Yazı İşleri Uzmanı
Tel No : 31002



ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyadı: Tarık ESEN

Öğrenim ve Mesleki Deneyim:

1999-2002 yılları arasında Çok Prog.Asb.Hzlm.Okl.'nda lise öğrenimini tamamladım.

2003 yılından itibaren Türk Silahlı Kuvvetlerinin çeşitli kademelerinde yurt içi ve yurt dışı kadrolarında görev yapmayı müteakip halen İzmir ilinde görevime devam ediyorum.

2016 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünden mezun oldum.

2022 yılında, mesleğimle ilgili aldığım görevlerdeki etkinliğimi artırmak ve kişisel gelişimim adına İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi programında yüksek lisans eğitimime başladım.