

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA EĞİLİMLERİYLE İLE
İŞ TATMİN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:
MALATYA ÖZEL SEKTÖR BANKALARI UYGULAMASI
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Hazırlayan
Fatma Bahar YAŞAROĞLU

Danışman
Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ

Şubat-2010

Malatya

ÖZET

Çalışanlar için mutsuzluk kaynağı, örgüt için üretkenlik sorunu olması nedeniyle tatminsizlik, üzerinde özenle durulması gereken ve davranış araştırmalarında sıklıkla incelenen konulardan birisidir. Parasal özendirmeler, amaç bütünlüğünün sağlanması, yönetime katılmanın sağlanması, organizasyon yapısının gözden geçirilmesi, çalışma koşullarının sürekli iyileştirilmesi, sosyal ilişkilerin daha sıkı bir şekilde düzenlenmesi gibi önlemlerle tatminin artırılması ve işten ayrılma eğilimlerinin azaltılması sağlanmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Çalışanların İşten Ayrılma Eğilimleri, İş Tatmini, Banka, Malatya.

ABSTRACT

Source of unhappiness for working in the organization due to the productivity problem, need to focus on the care and behavioral research is often one of the subjects about studied. Monetary incentive, integrity of purpose, ensure participation in governance, the structure of review of the organization, improve of the working conditions, regulation of the social relations and trends in turn over should be reduced.

Key Words: Trends in Employee Turn Over, job Satisfaction, Bank.

KABUL VE ONAY

Fatma Bahar YAŞAROĞLU tarafından hazırlanan “Çalışanların İşten Ayrılma Eğilimleriyle İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişki” başlıklı bu çalışma, 24.02.2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ

Başkan

Doç. Dr. Levent GÖKDEMİR

Üye

Yrd. Doç. Dr. Mehmet DENİZ

Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ

Enstitü Müdürü

**ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA EĞİLİMLERİYLE İLE
İŞ TATMİN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ
İÇİNDEKİLER**

İÇİNDEKİLER.....	I
TABLolar LİSTESİ.....	VI
GİRİŞ.....	IX

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL DEVRİ

1.1.PERSONEL DEVRİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	1
1.2.PERSONEL DEVRİNİN TANIMI VE ÖNEMİ	5
1.3.PERSONEL DEVRİNİN KAPSAMI	9
1.3.1.Genel Ekonomi Açısından Personel Devrinin Kapsamı.....	9
1.3.2.İşletmeler Açısından Personel Devrinin Kapsamı.....	10
1.3.3.Çalışanlar Açısından Personel Devrinin Kapsamı.....	15
1.4.PERSONEL DEVRİNİN ETKİLERİ	15
1.4.1. Personel Devrinin Dengeleyici Etkisi.....	16
1.4.2. Personel Devrinin Denge Bozucu Etkileri.....	17
1.5. PERSONEL DEVİR ORANININ HESAPLAMA YÖNTEMLERİ	17
1.5.1. Ayrılmalar Yöntemi (Labour Turnover Index).....	20
1.5.2.Girişler Yöntemi.....	21
1.5.3.İşgücü Akış Yöntemi.....	21
1.5.4.Net İşgücü Yöntemi.....	22
1.5.5.Net İşgücü Yöntemi.....	22
1.5.6.Net İşgücüYöntemi.....	22

1.5.6. Personel Denge İndeksi (Labour Stability Index).....	22
1.5.7. Bowey Denge İndeksi	23
1.5.8. Yetenek Çıkış İndeksi (Skill Wastage Index).....	23
1.6. PERSONEL DEVRİNE YOL AÇAN FAKTÖRLER	24
1.6.1. İşletme Dışı Faktörler.....	32
1.6.2. İşletme İçi Faktörler.....	35
1.6.2.1. Personelin Ücretle ilgili Bekleyişleri.....	38
1.6.2.2. Personelin İş Güvenliği Konusundaki Bekleyişleri.....	40
1.6.2.3. Personelin Yükselme İmkânlarıyla İlgili Bekleyişleri.....	41
1.6.2.4. Personelin Sosyal İlişkiler Konusundaki Bekleyişleri.....	41
1.6.2.5. Personelin Çalışma Koşulları İle İlgili Bekleyişleri.....	43
1.6.2.6. Personelin Sosyal Yardım ve Hizmetler Konusundaki Bekleyişleri.....	43
1.6.2.7. Personelin İşin Açık Olarak Belirlenmesi Konusundaki Bekleyişleri.....	43
1.6.2.8. Personelin İş Performansı Konusundaki Bekleyişleri.....	44
1.6.2.9. Değişen İş Etiği.....	44
1.6.3. Kişisel ve Zorunlu Nedenler.....	45
1.6.3.1. Personelin Kişisel Özellikleri.....	45
1.6.3.2. Zorunlu Nedenler.....	45
1.6.3.3. Mesleğe Bağlılık.....	45
1.6.3.4. Yüksek Beklentiler.....	46
1.6.4. Diğer Faktörler.....	46

1.7. PERSONEL DEVRİNİN İŞLETMEYE ETKİLERİ.....	47
1.7.1. Personel Devrinin Verimliliğe Etkileri.....	47
1.7.2. Personel Devrinin Maliyetlere Etkisi.....	48
1.8. PERSONEL DEVRİ HAKKINDA BAZI ÖNEMLİ SORULAR.....	50
1.9. PERSONEL DEVRİNİ AZALTICI ÖNLEMLER.....	53
1.9.1. İşe Alma ve Yerleştirme Sürecinde Alınabilecek Önlemler.....	53
1.9.2. Yükselme Sürecinde Alınabilecek Önlemler.....	54
1.9.3. Ayrılma Nedenlerinin İncelenmesi Sonucu Alınabilecek Önlemler.....	55
1.9.3.1. Parasal Önlemler.....	55
1.9.3.2. Amaç Bütünlüğü.....	56
1.9.3.3. Yönetime Katılma.....	56
1.9.3.4. Organizasyon Yapısının Bozukluğu.....	56
1.9.3.5. Çalışma Koşulları.....	56
1.9.3.6. Sosyal İlişkilerin Geliştirilmesi.....	56
1.9.3.7. İş Zenginleştirme.....	56
1.9.3.8. Esnek Çalışma Saatleri Uygulanması.....	57

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ.....	59
2.1.1. İş Tatmininin Tanımı.....	59
2.1.2. İş Tatmininin Genel Özellikleri.....	60
2.1.3. İş Tatmininin Önemi.....	61
2.2. İŞ TATMİNİNE NEDEN OLAN DEĞİŞKENLER.....	62
2.2.1. Yaş ve Deneyim.....	62
2.2.2. Kişisel Farklılıklar.....	64
2.2.3. Cinsiyet.....	64
2.2.4. Zekâ Düzeyi.....	65
2.2.5. Eğitim Düzeyi.....	65
2.2.6. Çalışma Koşulları.....	66
2.2.7. Ücret.....	66
2.2.8. Örgüt Büyüklüğü.....	67
2.2.9. Yükselme Olanakları.....	67
2.2.10. Denetim Biçimi.....	68
2.2.11. Yönetime Katılma.....	68
2.2.12. İş Tasarımı.....	69
2.2.12.1. İş Rotasyonu.....	69
2.2.12.2. İş Genişletme.....	70
2.2.13. Meslek.....	70
2.2.14. İş Düzenleme.....	72
2.2.15. Dışsal Faktörler.....	73
2.3. İŞ TATMİNİNİN YARARLARI ÖLÇÜMÜ VE TATMİNSİZLİK SONUCU	
ORTAYA ÇIKAN DAVRANIŞ BOZUKLUKLARI	75
2.3.1. İş Tatminini İncelemenin Yararları.....	75
2.3.2. İş Tatmininin Ölçümü.....	76
2.3.3. Tatminsizlik Sonucu Ortaya Çıkan Davranış Bozuklukları.....	76
2.4. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖZEL SEKTÖR BANKALARI UYGULAMASI

3.1. YÖNTEM.....	81
3.1.1. Alanın Tanıtımı.....	81
3.1.2. Ana Kütle ve Örneklem.....	81
3.1.3. Veri Toplama ve Değerleme Tekniği.....	82
3.1.3.1. Güvenirlik Analizi.....	82
3.1.3.2. Frekans Analizi.....	85
3.1.3.3. Ağırlıklı Aritmetik Ortalama.....	85
3.1.3.4. Korelasyon.....	86
3.2. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	86
3.2.1. Frekans Analizi Sonuçları.....	86
3.2.2. Korelasyon Analiz Sonuçları.....	115
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	118
KAYNAKÇA.....	122
EK-1 : ANKET FORMU.....	132

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo3.1:	Çalışanların Yaşı.....	86
Tablo3.2:	Çalışanların Cinsiyeti.....	88
Tablo3.3:	Çalışanların Eğitim Durumu.....	89
Tablo3.4:	Çalışanların Bankacılık Sektöründeki Deneyimleri.....	90
Tablo3.5:	Çalışanların Çalıştıkları Bankadaki Deneyimleri.....	91
Tablo3.6:	Çalışanların Medeni Durumları.....	91
Tablo3.7:	Çalışanların Unvanı.....	92
Tablo3.8:	Ailenin Bir Parçası Gibi Hissetme Düzeyi.....	92
Tablo3.9:	Duygusal Yönden Bağlanmış Hissetme Düzeyi	93
Tablo3.10:	Mesleki açıdan önemli hissetme düzeyi.....	94
Tablo3.11:	Bu Bankanın Kendileri İçin En Uygun Yer Olduğu Hissi.....	94
Tablo3.12:	Bu Banka Benim Sadakatimi Hak Ediyor.....	95

Tablo3.13: Bu bankada Çalıştığımı Başkalarına Söylemekten Gurur Duyuyor.	96
Tablo3.14: Emekli Oluncaya Kadar Bu Bankada Çalışmaktan Çok Mutlu Olurum.	97
Tablo3.15: Başka Bir Bankada Çalışmayı Düşünmüyorum.....	97
Tablo3.16: Ayrılmak İstesem Bile Şu Anda Bu Bankadan Ayrılmak Bana Çok Zor Gelir.....	98
Tablo3.17: Bu Bankadan Ayrılmaya Karar Verirsem Hayatım Bundan Çok Etkilenir	99
Tablo3.18: Bu Bankada Kalmak İçin Herhangi Bir Zorunluluk Hissetmediğim Halde Kalmayı Düşünüyorum.....	99
Tablo3.19: Yararıma Olacak Olsa da Şu Anda Bankamdan Ayrılmayı Düşünmüyorum.....	100
Tablo3.20: Bu Bankadan Şu Anda Bırakırsam Suçluluk Hissederim.....	101
Tablo3.21: Görevin Sürekli Meşgul Ediciliğinden Duyulan Tatmin.....	102
Tablo3.22: Görevin Tek Başına Çalışma İmkânı Vermesinden Duyulan Tatmin.	102
Tablo3.23: Bazen Farklı Şeyler Yapmaya İmkân Vermesinden Duyulan Tatmin	103
Tablo3.24: Toplumda Statü Kazandırması Bakımından Verdiği Tatmin Hissi.....	104
Tablo3.25: Üst Yöneticinin Davranışından Duyulan Tatmin Hissi.....	104
Tablo3.26: Üst Yöneticinin Karar Verme Yeteneğinden Duyulan Tatmin Hissi.....	105
Tablo3.27: Vicdanıma Uygun ŞeylerYapabilme Şansı Açısından Tatmin Hissi...	106
Tablo3.28: Sabit Bir İş Sağlaması Açısından Duyulan Tatmin Hissi.....	106
Tablo3.29: Başkaları İçin bir şeyler Yapabilme Şansından Duyulan Tatmin Hissi.....	107
Tablo3.30: Kişilere Ne Yapacaklarını Söyleme Şansından Duyulan Tatmin Hissi.....	108

Tablo3.31:	Kendi yeteneklerini kullanarak Bir şeyler yapabilme şansından duyulan Tatmin Hissi.....	108
Tablo3.32:	İş ile ilgili alınan kararların Uygulanmaya konmasından duyulan Tatmin Hissi.....	109
Tablo3.33:	Yapılan İş ve Karşılığında Alınan ücretten duyulan Tatmin Hissi.....	110
Tablo3.34:	Terfi Olanağı Olmasından Duyulan Tatmin Hissi.....	110
Tablo3.35:	Kendi Kararlarını Uygulama Serbestliğinin Verilmesinden Duyulan Tatmin Hissi.....	111
Tablo3.36:	Kendi Yöntemlerimi Kullanabilme Şansının Verilmesinden Duyulan Tatmin Hissi.....	112
Tablo3.37:	Çalışma Şartlarından Duyulan Tatmin Hissi.....	112
Tablo3.38:	Çalışma Arkadaşlarımla Birbiriyle Anlaşmasından Duyulan Tatmin Hissi.....	113
Tablo3.39:	Yaptığım İyi Bir İş Karşılığında Takdir Edilmekten Duyulan Tatmin Hissi.....	114
Tablo3.40:	Yaptığım Bir İş Karşılığında Başarı Hissinden Duyulan Tatmin Hissi.....	114
Tablo3.41:	Personel devri tutum ölçeği değişkenleri ile iş tatminine ilişkin değişkenler arasında korelasyon analizi.....	115
Tablo3.42:	Personel devri tutum ölçeği değişkenleri ile demografik nitelikler arasında korelasyon analizi.....	116

GİRİŞ

Mal ve hizmet üretmek için oluşturulan örgütlerde belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi, insanın fiziksel ve/veya düşünsel düzeyde katılımını gerektirir. Örgütler insanlar tarafından meydana getirilmenin ve onlar tarafından çalıştırılıyor olmasının ötesinde yine insanlar için ve insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulurlar. Örgüt bu ihtiyaçları verimli ve etkili bir şekilde karşılayabilmek için insanları kendine çekebilmeli, onları örgütte tutabilmeli, güdeleyebilmeli ve bir yandan “doğru işi” yaparken, diğer yandan “işini doğru” yapmaya çalışmalıdır¹. 21. yüzyıla yaklaşırken farklı uluslara mensup düşünür, bilim adamı, araştırmacı, uzman, danışman ve şirket yöneticisi bu konuda yeni arayışlara yönelmiş ve yönlerini “insan unsurunu” ön plana çıkaran “Japon yönetim felsefesine” çevirmişlerdir. Bu gelişmenin sonucunda işletmeler çalışanların sorunlarıyla ilgilenmeye ve bunlara çözümler getirmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Aynı zamanda çalışanları organizasyonlarda daha etkin kılacak bir takım önlemler üzerinde durulmaya başlanmıştır.² “İnsan odaklı yönetim” anlayışının ilgilendiği önemli kavramlardan birisi olan iş tatmini, bireysel ve örgütsel sonuçları olan anahtar bir kavram konumuna gelmiştir.

Çalışanlar için mutsuzluk kaynağı, örgüt için üretkenlik sorunu olması nedeniyle tatminsizlik, üzerinde özenle durulması gereken ve davranış araştırmalarında sıklıkla incelenen konulardan birisidir. Genel anlamda iş tatmini, “bireyin işine karşı genel tutumudur”³ Bullock'e göre de iş tatmini, “işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum”⁴ olarak göz önüne alınır. Vroom ise iş tatmini kavramını, çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak görmüştür⁵. “İşgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak”⁶ da tanımlanan iş tatminini Barnard ve Simon, örgütsel denge kuramında farklı bir şekilde ele almaktadırlar. Bireyin örgüte verdiklerini “katkı”, örgütün bireye yaptığı ödemeleri de “karşılık” olarak tanımlayan Barnard ve Simon, karşılıklar katkılardan ne kadar fazla ise tatminin de o kadar çok olacağını, bu

¹ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İkinci Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998, s.1.

² Enver Özkalp, “Davranış Bilimleri, Örgütsel Davranış ve Örgütsel Davranış Modeli”, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Yayın no: 116, Eskişehir, 1991, s.6.

³ Lesilie W.Rue, Lloyd L.Byars, **Management Skill and Application**, 7.Ed., Irwin, Chicago, 1995, s.363

⁴ Levent Şimşek, “İş Tatmini”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Ankara, 1995/2, s.91

⁵ L.Şimşek, a.g.e, s.91.

⁶ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi. Yayını, no:676, .Erzurum, 1990, s.201.

doyum ölçeğinin örgütte kalmayı etkilemeyeceğini ve doyumsuzluk büyüdükçe yeni seçenekler arama çabasının artacağını savunmaktadırlar⁷.

İş tatmini çalışanlar için hayati önem taşımaktadır. İşletmelerin önceden belirlenen hedeflere ulaşması, çalışanların iş tatmininin sağlanması ve onların yaşam kalitesinin artırılması ile mümkündür. İş yaşamının kalitesinin artırılması; çalışma şartlarının ve iş çevresinin düzenlenmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması ve iş hayatında ortaya çıkacak sorunların en aza indirilmesi yani iş tatmininin sağlanması ile mümkündür⁸. Tatminsizlik, birçok örgütsel sorunlara yol açmaktadır. Bu sorunlardan birisi de personel devridir.

Personel devri, insan gücü planlamacılarının büyük dikkatini çeken bir konudur. Çünkü personel devir oranı, yöneticileri teşhisi ve kontrolü zor olan ve birbiriyle bağıntılı pek çok personel sorunuyla karşı karşıya bırakır. Kavram olarak personel devri; belirli bir dönemdeki personel hareketliliğinin o dönemdeki ortalama personel sayısına oranıdır. “Çıkış” kavramı genellikle “devir” ile karıştırılmaktadır fakat aralarında büyük farklılık bulunmaktadır. Çıkış kavramı devirin bir unsuru durumundadır. Çıkış yalnızca ayrılma işlemini kapsamamasına rağmen devir bütün işe alma, terfi ve ayrılma işlemlerini kapsamaktadır. 2008 yılından itibaren yaşanmaya başlayan küresel mali krizin doğal sonuçlarından birisi olan “işsizlik” oranı “personel devri” sonucu kavramına ayrı bir boyut kazandırmıştır. Türkiye İstatistik Kurumunun açıkladığı, “Hane Halkı İşgücü Anketinin” nisan ayı sonuçlarına göre işsizlik oranı kentlerde %11 olarak belirlendi. Geçen yılın aynı döneminde bu oran %9.8 düzeyinde bulunuyordu. 2008 yılından beri etkisini hissettirmeye başlayan küresel mali kriz dünyanın 55 ülkesinde çalışan Türk işçilerini de vurdu. Bu krizle birlikte yurtdışındaki işsiz Türklerin oranı da ülkemizdeki işgücü piyasasını etkilemektedir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı verilerine göre 2007 yılında yurtdışına işçi statüsünde giden 1 milyon 343 bin 594 Türk'ün yaklaşık yüzde 17,7'si buldukları ülkelerde işsizlik sorunu yaşarken, 2008 yılından beri etkisini hissettirmeye başlayan küresel krizle birlikte işsiz Türklerin oranı yüzde 31'e çıktı. İşsizlik sorunu ile karşı karşıya kalan Türkler eve dönmeye başladı. Yabancı ülke vatandaşlığına geçen 1 milyon 271 bin 979 ve çifte vatandaşlık hakkı bulunanlar arasındaki işsizlik oranları ise bu rakamlara dahil değildi.

⁷ Gülten İncir; **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir inceleme**, MPM Yayını, Ankara, 1990, s.50.

⁸ M Gürsel, H.Izgar, V.Altınok, Ş Kesici, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, “İş Doyumu”**, Star Ofset Basım, Konya, 2003, s.126.

İş tatmini ile personel devri arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Şeria'daki Filistin'li 300 hemşire üzerinde uygulanan bir araştırma sonucunda; İş tatmininin, hemşirelerin kurumunda kalma niyetlerini etkileyen en önemli faktör olduğu sonucuna varılmıştır. Mueller ve McCloskey; Hellman; Brockner ve Gren; Davis; Ross ve Zander; Mobley; Harrison; Arosan ve Sullivan; Blanchflower ve Oswald; Nickell; Theodossiou ve Vasileiou; Kaiser; Mogverou; Heaney; Souza-Poza; Clark ve daha birçok yabancı araştırmacı tarafından yapılan çalışmalarda iş tatmini ile personel devri arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Aynı sonuçlara Eronat ve Koyuncu gibi birçok Türk bilim insanı tarafından yapılan araştırmalarda ulaşılmıştır.

Uygulama alanı olarak bankacılık sektörünün seçilme nedeni; bu sektörün ülke ekonomisindeki büyüklüğü ile çalıştırdığı personel sayısından kaynaklanmaktadır. Bankacılık sisteminde Ocak-Mart 2009 döneminde faaliyet gösteren banka sayısı 49'dur. Mevduat bankaları sayısı 32, kalkınma ve yatırım bankaları sayısı 13 ve katılım bankaları sayısı 4'tür. Mevduat bankalarından 3 tanesi kamu sermayeli, 11 tanesi özel sermayeli ve 17 tanesi yabancı sermayeli bankadır. Mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarındaki toplam şube sayısı son bir yılda 974 adet, Ekim-Aralık 2008 dönemine göre ise 36 adet artarak 8.826'ya yükselmiştir. Bunların içinde özel bankalar ile yabancı bankaların şube sayıları 4475'dir. 2008 yılsonuna göre şube sayısı kamusal sermayeli mevduat bankalarında 27, özel sermayeli mevduat bankalarında 10, kalkınma ve yatırım bankalarında ise 1 adet artarken, yabancı sermayeli mevduat bankalarında 2 adet azalmıştır.

Ocak-Mart 2009 dönemi sonu itibariyle mevduat bankalarında toplam personel sayısı 165.768'dir. Bunların 121.938'i özel bankalar ile yabancı bankalarda çalışmaktadır. Mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarında çalışan sayısı son bir yılda 7.753 kişi (yüzde 5 oranında) artarken, Ekim-Aralık 2008 dönemine göre ise 550 (yüzde 0.3 oranında) kişi azalarak 171.048 olmuştur. 2008 yılsonu rakamlarına göre çalışan sayısı özel sermayeli mevduat bankalarında 183 kişi, yabancı sermayeli mevduat bankalarında ise 604 kişi azalırken, kamusal sermayeli mevduat bankalarında 228 kişi, Fon bankasında 2 kişi, kalkınma ve yatırım bankalarında ise 7 kişi artmıştır⁹.

Uygulama alanı olarak bankacılık sektörünün seçilmesinin diğer bir nedeni de; ülke ekonomisi içindeki rolünün büyüklüğüdür. Çünkü 2008 Eylül ayı itibariyle özel bankaların kullandıkları kredi yaklaşık 210.000.000 TL'dir.

⁹ Türkiye Bankalar Birliği, TBB/İstatistiki Raporlar/Banka, Şube ve Personel Bilgileri/Mart-2009, s.ii

Yukarıdaki kaynaklar ve bilgiler referans alınarak hazırlanan çalışmamızın problem cümlesi; “Malatya’deki özel bankalarda çalışanların işten ayrılma konusundaki tutumları ile iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?” şeklinde tasarlanmıştır. Bu problem cümlesine bağlı olarak araştırmanın amacı; “Malatya’deki özel bankalarda çalışanların işten ayrılma konusundaki tutumları ile iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını araştırmak” şeklinde belirlenmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. “Personel devri” başlığını taşıyan birinci bölümde, öncelikle personel devrinin iş tatmini ile olan ilişkisi ele alınmıştır. Bu bölüm, personel devrinin tanımı ve önemi, kapsamı, etkileri ve hesaplama yöntemleri ile devam etmektedir. Personel devrine yol açan faktörler, işletmeye etkileri, personel devri konusunda bazı önemli konular ve personel devrini azaltıcı önlemler bu bölümün diğer konuları arasındadır.

“İş tatmini” başlığını taşıyan ikinci bölüm; iş tatmininin tanımı, özellikleri ve önemi, iş tatminine neden olan değişkenler, iş tatmininin yararları, ölçümü ve tatminsizlik sonucu ortaya çıkan davranış bozuklukları ile iş tatminine ilişkin çalışmalardan oluşmaktadır.

“Uygulama” başlıklı son bölüm ise iki kısımdan oluşmaktadır. Alanın tanıtımı, ana kütle ve örneklem, veri toplama, değerlendirme ve sunum teknikleri gibi başlıklardan oluşan birinci kısım, yöntem ağırlıklıdır. İkinci kısımda ise verilerin değerlendirilmesi yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL DEVRİ

1.1.PERSONEL DEVRİ İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

İş tatmini ile personel devri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada; İyi yetişmiş, kalifiye hemşirelerin istihdamı ve bu personelin çalışma sürekliliğinin sağlanmasının, dünyadaki hastane yöneticilerinin ilgilendikleri önemli alanlardan birisi olduğu saptanmıştır. Bu araştırma sonucuna göre istihdam edilen hemşirelerin çalışma sürekliliğinin sağlanması, iş tatmini ve bazı demografik faktörlerle yakından ilişkilidir. İdareciler, çalışanlar için önemli olması nedeniyle bu demografik faktörler hakkında mutlaka bilgi sahibi olmalıdırlar. Batı Şeria'daki Filistin'li 300 hemşire üzerinde uygulanan bu araştırma sonucunda; demografik faktörlerden medeni durum, ev ve iş yeri arasındaki mesafe, toplam kayıtlı çalışma yılı ve ailesel sorumluluklar ile iş tatmini arasında belirgin bir ilişki bulunmuştur¹⁰. İş memnuniyeti, hemşirelerin kurumunda kalma niyetlerini etkileyen en önemli faktördür. Birçok yazarın hemfikir olduğu gibi işgücü memnun edildiği zaman kayıplarda düşüş olması beklenmelidir.

İş tatmini ile personel devri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada; hemşirelerin işten ayrılma oranlarının yüksek olmasının hastanenin hasta ihtiyaçlarını karşılamasını olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca yüksek oranda işten ayrılmaların, çalışanların moralini olumsuz yönde etkilemekte ve yeni personel için uyum sorunu yaratmaktadır. Amerika, Kanada, İngiltere, İskoçya ve Almanya gibi birçok ülkede sürekli işgücü değişikliklerinin, sistem maliyetlerini ve hasta bakım hizmetlerinin kalitesi gibi konularda sorunlara yol açtığı bilinmektedir. Hemşirelerde işten ayrılmayı iş tatminine bağlayan çok fazla sayıda araştırma bulunmaktadır. Mueller ve McCloskey tarafından yapılan bir araştırmada da iş tatminsizliğinin hemşirelerde işten ayrılma nedeni olduğu tespit edilmiştir¹¹.

¹⁰ Abdul Rahman Abu Ajamieh R.N., M.S. , Terry Misener R.N., C.S., K. Sue Haddock R.N., and James U. Gleaton, "Job Satisfaction Correlates Among Palestinian Nurses In The West Bank", **International Journal of Nursing Studies** Volume 33, Issue 4, August 1996, Pages 422-432.

¹¹ Laureen J.Hayes,Linda OBrien Pallas vd., "Nurse Turnover:Aliterature Review", **International Journal of Nursing Studies**, www.elsevier.com, 1 February 2005, s.1-3.

Yine iş tatmini ile personel devri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka araştırmada; genel olarak çalışanlar ve özellikle hemşireler arasında, işteki kişisel beklentilerin nasıl karşıladığı “bireysel tutum” olarak tanımlanmıştır. Bundan dolayı, bireyin işinin, iş değerlerini karşılama derecesi, duygusal yönden onu olumlu etkileyebilir ya da tersine olumsuz bir memnuniyetsizlik hissine sebep olabilir. Hellman’a göre, çalışanlardaki memnuniyetsizliğin artması, diğer kurumlardaki fırsatları daha çok düşünme durumuyla sonuçlanır. Hellman’ın, US meta-analiz çalışmalarında elde ettiği bulgular, iş memnuniyetinin artmasının kayıp oranını azalttığı sonucunu yineledi: Sonuçlar, hemşirelerin ayrılmalarındaki sebeplerin, müdürlerin haklı olarak kontrol edemedikleri harici işçi piyasası güçlerinden çok; etkisiz yönetici ilişkileri ve profesyonel gelişme için yetersiz olanaklar gibi bilinen iş memnuniyetini etkileyen konular üzerinde yoğunlaştığını gösterdi¹².

İşgücü devri üzerine, özelliklede psikoloji dalında yapılan çalışmalar işçilerin işi bırakmalarını etkileyen iş tutumları üzerinde iş tatmininin nasıl sağlanacağına ilişkin analizlere odaklanmıştır¹³. Personel devri, iş tatmini ile ilgili bazı faktörlerden de etkilenmektedir. Bu faktörlerden birisi de tükenmişlik duygusudur. Koyuncu; Öğretim elemanlarında tükenme duygusunun organizasyondan ayrılma isteğine etkisi üzerine yaptığı araştırmada, kamu üniversitesi öğretim elemanlarının mutlaka tükenme duygusu hissettiklerini gözlemlemiştir. Tükenmenin birimler arasındaki farka göre fen edebiyat fakültesi çalışanlarında iktisadi ve idari bilimler çalışanlarına göre daha fazla tükenme duygusu hissedilmiştir. Olası nedenler arasında ders yükleri, ders dağılımları, yönetim tarzındaki farklılıklar, ek gelir olanakları olup olmaması vb. sıralanabilir. Ayrıca önemli farklılık medeni durum açısından çıkmıştır. Buna göre evli ve çocuk sahibi öğretim elemanları, evli ve çocuk sahibi olmayanlara göre daha fazla kişisel başarıya duygusu hissetmektedirler. Aile olgusunun öğretim elemanlarının hayatında önemli bir görev üstlendiği görülmektedir. Ancak bekâr olanlarla diğer elemanlar arasında bir fark çıkmamıştır. Üniversite öğretim elemanlarını tükenmeye iten nedenler arasında yaşanan kadro sıkıntıları,

¹² Billie Coomber, K. Louise Barriball, “Impact of Job Satisfaction Components on Intent To Leave and Turnover For Hospital-Based Nurses: A Review of The Research Literature”, **International Journal of Nursing Studies**, Volume 44, Issue 2, February 2007, s. 297–314.

¹³ Terhi Kankaanranta, Tapio Nummi, Jari Vainiomäki, Hannu Halila, Harri Hyppölä, Mauri Isokoski, Santero Kujala, Esko Kumpusalo, Kari Mattila, Irma Virjo, Jukka Vänskä, Pekka Rissanen. “The Role Of Job Satisfaction, Job Dissatisfaction And Demographic Factors On Physicians’ Intentions To Switch Work Sector From Public To Private”, **Health Policy**, Volume 83, Issue 1, September 2007, s. 50–64.

maaşların yetersiz oluşu, akademik çalışma yapabilmek için zorluklar yaşamaları, çok fazla ders yükü vb. bulunmaktadır.¹⁴

Türkiye’de yapılan birçok araştırmada da işgücü devrindeki artış ile çalışanların tatminsizliği arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örneğin Eronat tarafından yapılan bir çalışmada, tatminsizliğin işten ayrılmalara yol açtığı saptanmıştır. Ancak Eronat’a göre, bir kısım araştırmacılar iş tatmini ile istifa arasında bazı bilişsel ve davranışsal değişkenlerin girdiğini kanıtlamışlardır¹⁵. Davis’e göre, iş tatmininin azaldığı bir işletmede dört yıl içinde işgücü devri %70 artmıştır. Ross ve Zander, büyük bir şirketin 2680 bayan işçisinin tatmin seviyelerini ölçmüşler ve dört ay sonra 169 işçinin istifa ettiğini görmüşlerdir. İstifa eden bu işçilerin tatmin seviyeleri yeniden incelenmiş ve bu işçilerin sahip oldukları özerklikten, kazandıklarından ve işlerinden belirgin bir şekilde tatminsiz oldukları görülmüştür. Mobley de tatminle istifa arasında varsayımsal bir dizi bağ kurarak bir işçi devir modeli oluşturarak tatminsizlik duygusunun istifa düşüncesini tahrik ettiğini ve bunun da bireyi yeni bir iş aramaya yönelttiğini iddia etmektedir.¹⁶

Teknoloji ve girişimciliğin etkisi ile Avrupa ekonomisinde 20. yüzyılın son çeyreğinde meydana gelen değişiklikler, sözde iş piyasası esnekliğinin yükselmesine yol açmıştır. Geçmişte firmalar işgücünün en iyisini ellerinde tutmak ve onları çekmek için uzun zamanlı işçi-işveren ilişkisine dayanıyorlardı ve bu da az işgücü gerekli olduğu dönemlerde “işgücü istifli” insan kaynakları yönetimine yol açıyordu. Yüzyılın son çeyreğinde bu tavırlar yok oldu. Yeni teknolojiye yapılan yatırımlarla oluşan verimliliğe öncelik veren firmalar, az talep olduğu zamanlarda işçileri çıkarmaya yönelmişlerdir. Firmanın çalışana sadakati azalınca, birisinin işini kaybetme olasılığı artar. Bu artırılmış esneklik, istihdam seviyelerinde ve iş arayanların iş marketine girmesinde pozitif bir etki yaratmasına rağmen, kişilerin üzerindeki etkisi, belirsizdir. Bu Harrison’un “iş market esnekliğinin kara yüzü” olarak adlandırdığı şeydir. Deneysel araştırmalar bunun geri tepmelerini açıkça göstermiştir. Employment Outlook, tüm Avrupa ülkelerinde iş güvenliğinde önemli bir düşüş olduğunu belirtmektedir. Aorosan ve Sullivan, Blanchflower ve Oswald; 1991’den bu yana düşen işsizlik oranına

¹⁴ Hatice Ünal, “İşletmelerde Tükenmişlik Sendromu İle İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2007, s.11.

¹⁵ Zeynep Eronat, “İşletmelerde İş tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim: KOBİ’lerde Ampirik Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım ABD., Ankara, 2004, s.2.

¹⁶ Z. Eronat, AGE, s.66.

rağmen işini kaybetme tehlikesi olmadığını düşünen ABD’li işçilerin oranının azaldığını bulmuştur. Nickell, İngilizler için iş güvensizliğinin 1980’lerden itibaren (özellikle daha özel yetenekli çalışanlar için) arttığı belirtmiştir. Son olarak, Avrupa Komisyonu, 2002’de geçici işlerdeki işten çıkarılma riskinin, sürekli işlere göre dört kat fazla olduğunu bildirmiştir. Bu risk vasıfsız ve yaşlı işçiler için daha yüksektir. İşçilerin çeyreği (genellikle genç, bayan ve vasıfsız işçiler) iş kaybetme riski yüksek olan mesleklerde çalışmaktadır¹⁷.

Bir insan kaynakları yönetimine göre, iş kaybı ve iş tatmini riskinin nesnel algılaması iş gücünün önemli motivasyonel etkilerine sahip olabilir, bunun da üretkenlik, etkinlik ve istihdam üzerine etkileri vardır. Buna ilaveten yüksek iş kaybetme riski iş tatmin düzeyini düşüreceğinden dolayı kural koyucular için esnek market kurallarıyla ilgili iş market reformlarının istenirliğini önemlidir. İşten çıkarma ile küçülen firmalarda işçiler “Ayakta kalan sendromu” denen düşük motivasyon, moral, güven ve yüksek stres ve semptomlardan muzdariptir. Brockner ve Gren de, yüksek iş kaybetme riskinin hem çalışan hem de ailesinin mental sağlığı için zararlı olduğunu göstermiştir. Bilinen iş kaybetme riskinin işçinin iş tatminini etkilemesi önemli bir konudur. Bu durum işinden tatmin olmayan işçilerin yüksek bir iş kaybetme riskine maruz kalmasına da sebep olur. Bu yüzden Theodossiou ve Vasileiou tarafından yapılan bir çalışma, iş kaybetme riski ile iş tatmini ilişkisinin içsel (kendine özgü) doğasını da hesaba katmaktadır. Sonuçlar içsellik kontrolünden sonra algılanan yüksek iş kaybetme riskinin, iş tatmininde oldukça zararlı etkileri olduğunu göstermiştir¹⁸.

İş tatmini literatüründeki devamlı bulgulardan biri iş kaybı riskinin iş tatmini üzerindeki büyük ve belirgin etkisidir. Uluslararası Sosyal Anket Programı ISSP (1989) anketi, anket yapılan dokuz OECD ülkesinden sekizinde yanıtlayanlar için iş güvenliğinin en önemli faktör olduğunu göstermiştir. Blanchflower ve Oswald üç farklı kaynaktan (International Social Survey Programme (1989), the Eurobarometer Surveys (1995-96) ve US General Social Surveys) verileri derlemiş ve iş kaybetme beklentisinin iş tatmini sağlama üzerinde en büyük negatif etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Kaiser, 2002 yılında değişik ulusların iş tatmininin belirlenmesinde değişik tipteki kontratların etkisini araştırarak bu sonucu tasdik etmiş, iş kaybı olasılığının en düşük olduğu tam zamanlı ve yarım zamanlı kalıcı işlerde çalışan işçilerin aynı zamanda en yüksek iş tatminine sahip olduğunu

¹⁷ I. Theodossiou, E. Vasileiou, “Making The Risk of Job Loss A Way of Life: Does It Affect Job Satisfaction?”, [Research in Economics, Volume 61, Issue 2](#), June 2007, s. 71–83.

¹⁸ I. Theodossiou, E. Vasileiou, age, s. 71–83.

belirtmiştir. Aynı durumdaki işlerde ve kendi işi olup yüksek iş kaybı riski olan kişiler de düşük iş tatminine sahip görünüyorlar. Benzer bir şekilde Mogverou, iş güvenliğinin kadın-erkek bütün sektörlerdeki işler için iş tatmininin asıl belirleyici faktörlerinden biri olduğunu gösterir ve Heaney, yüksek iş kaybı riskinin çalışan için zaman içinde artan etkilerle ilerleyen bir stres etkeni oluşturduğunu ifade etmektedir. Souza-Poza ve Souza-Poza, iş güvenliğinin bireylerin iş tatminini kayda değer bir biçimde arttırdığını belirtmişlerdir. İş güvenliği, iş tatmini belirleyicileri arasında önem sırası bakımından yedinci sırada gösterilmektedir. literatürde bu açıklamalar gösteriyor ki, işini kaybetmenin riskini kavramanın etkileri kayda değer ve önemlidir¹⁹.

Sousa-Poza ve A. Sousa-Poza'ya göre, firmada çalışanların iş tatmini düzeylerinin, gelecekteki işten ayrılma eğilimlerinin tahmininde kullanılan çok iyi bir tahmin aracı olduğu kanıtlanmış bir gerçektir. Clark tarafından da belirtildiği gibi; bu bulgunun iki temel anlamı vardır: Birincisi, iş tatmini verileri aydınlatıcıdır; ikincisi, iş tatmini göstergelerinin işyeri değiştirme tahminlerinde belki de ücret, çalışma süreleri gibi değerlerden daha belirleyici olduğu gerçeğidir²⁰.

1.2.PERSONEL DEVRİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

İnsan vücut ısısını ölçen bir doktora, derecedeki yükselme insan organizmasında bir şeylerin yanlış gittiği sinyallerini verdiği gibi, personel devir oranının yüksek oranda seyretmesi de yöneticiye örgütün işleyişinde bazı şeylerin yanlış gittiği sinyallerini verir. Yüksek ısının organizmada neyin yanlış işlediğini göstermeyip sadece bir şeyin yanlış olduğunu belirtmesi gibi, personel devir oranı da, teşhis etmek yerine sadece uyarıda bulunur. Yüksek ısı zatürre, kabakulak veya kızamık nedeniyle olabilirken, yüksek personel devir oranı personel etkinliğinin azlığından, yönetici etkinliğinin azlığından veya şirket politikalarının zayıflığından kaynaklanabilir. Ayrıca normalin altındaki ısının organizma için tehlike sinyalleri verdiği gibi, düşük oranlı personel devrinin de tehlike arz edeceğini unutmamak gerekir²¹.

¹⁹ I. Theodossiou, E. Vasileiou, age, s. 71–83.

²⁰ Alfonso Sousa-Poza, Andrés A. Sousa-Poza, “The Effect Of Job Satisfaction On Labor Turnover By Gender: An Analysis For Switzerland”, [Journal of Socio-Economics](https://doi.org/10.1016/j.socec.2007.01.022), doi:10.1016/j.socec.2007.01.022.

²¹ Lrederick J.Gaudet, labor tuover; Calculation And Cost, Amarian Managenebt Assacation, New York, 1960,

Personel devri veya başka bir deyişle çıkış analizleri, insan gücü planlamacılarının büyük dikkatini çeken bir konudur. Çünkü personel devir oranı, yöneticileri teşhisi ve kontrolü zor olan ve birbiriyle bağıntılı pek çok personel sorunuyla karşı karşıya bırakır. İnsan gücü çıkışları, organizasyon üzerinde dolaylı bir etkiye ve aday toplama, eğitim ve terfi gibi personel stratejileri üzerinde de doğrudan bir etkiye sahiptir.²²

Başlangıç olarak kavram sorunu üzerinde durmak gerekmektedir. “Çıkış” kavramı genellikle “devir” ile karıştırılmaktadır fakat aralarında büyük farklılık bulunmaktadır. Çıkış kavramı devirin bir unsuru durumundadır. Çıkış yalnızca ayrılma işlemini kapsamasına rağmen devir bütün işe alma, terfi ve ayrılma işlemlerini kapsamaktadır. Ayrıca çıkış, genelde bir kurumun dışına çıkmak olarak görülür ancak literatürde bu kavramın tanımı hakkında, uyumsuzluklar vardır. Bu anlaşmazlık iki nedenden dolayı sürekli problem yaratır.

1.Emekli olan ya da işten çıkarılan personel ile gönüllü olarak ayrılan personel sayısının uyumsuzluğu.

2.Kurum içi (aynı kurum içerisindeki yer değiştirmeler) ve kurumlararası yer değiştirmeler arasındaki ayrımın literatüre yeterince yapılamaması.

Bundan dolayı, çıkış niyeti (veya ayrılma/kalma niyeti), uygulamada görülmekte olan yaş ve işinde kalabilme hakkı (imtiyaz, ayrıcalık hakkı) gibi diğer değişkenlerin sebep olduğu gerçek kayıptan farklı olarak, etkili bazı değişkenlerin (iş memnuniyeti gibi) sonucu olarak düşünülür²³. Glacier metal şirketinde, Tavistock Enstitüsü tarafından gerçekleştirilen bir dizi ampirik çalışmalar, çıkışlar konusunda çok önemli bulgular ortaya koymaktadır. Bu çalışmaya göre çıkışın üç aşamaya ayrıldığı bilinmektedir²⁴:

1.Başlangıç Krizi: Birinci aşama olan başlangıç krizi, işgörenin işe başlamasından kısa bir süre sonra ortaya çıkar. Bu aşamada çalışanın pek çok faktörü ve diğer iş imkânlarını değerlendirdiği ve değerlemeler sonucu işten ayrılabilceği aşamadır.

s.12.

²² K.S Pratt., S.G Bennett, “**Elements of Personel Management**”, Van Mastrand, Reinhold, U.K., 1986, s. 108.

²³ Billie Coomber, K. Louise Barriball, age, s. 297–314.

²⁴ Pratt, Bennett, age, 109.

2.Farklılaşma Krizi: Bu aşama, eğer ayrılma gözlenmemişse işgören ile organizasyonun karşılıklı olarak birbirlerine uyum göstermeye başladıkları aşamadır. Bu aşamada yönetici ve çalışan karşılıklı olarak beklentilerini ılımlı hale getirirler.

3.Bağlantı Kurma: Bu aşamada çalışan artık işletmeden ayrılmayı düşünmemekte ve örgütle uyum sağlamış olmaktadır. Bütün organizasyonlarda bu üç aşamayı açık olarak gözlemlemek mümkün olmasa da bu evreler genel olarak bütün organizasyonlarda yaşanmaktadır. Daha sonra yapılan çalışmalar bazı organizasyonlarda birden fazla başlangıç krizinin yaşandığını ortaya koymaktadır. Fakat bu ikinci kriz birincisine oranla oldukça hafif geçmekte ve bazı işletmelerde hiç görülmemektedir²⁵.

Bir örgütte çalışanların, örgüt ile olan istihdam ilişkilerinin sona ermesi ve yerlerine yeni elemanların alınması sıklığını ifade eden işgücü devrinin iki yönü vardır. Birincisi, işten gönüllü ayrılma, ikincisi işten çıkarılma durumudur. Gönüllü ayrılma işgörenin kararı iken, işten çıkarılma ya da gönülsüz ayrılmada karar işverene aittir. Her iki şekilde de örgütten ayrılan bireylerin sayısının belli bir süre içerisinde yüksek olması, örgütte bir takım sorunların yaşandığını gösterir. İşten ayrılan bireylerin iş ortamında iş ile çalışma arkadaşları ile veya yöneticileri ile uyum sorunları olabileceği gibi, daha iyi iş olanaklarına sahip olma arzuları da olabilir. İşten çıkartılanlar ise yine benzer sorunlar ya da ekonomik koşullar nedeniyle işveren tarafından verilen bir kararla işine son verilenlerdir²⁶.

Geçmişteki iş değiştirme sıklığı (hareketlilik) ve diğer işgücü giderleri arasındaki ilişki, ücretler ve gelecekteki işgücü değişiklikleri kadar bilinen bir fenomendir. Özellikle hareketlilik ve işgücü devri arasındaki olumlu ilişki sosyoloji literatüründe “giden-kalan” modeli ile açıklanmıştır. Gidenlerin hareketlilik olasılığı gelenlere nazaran daha yüksektir ve gidenlerin kalanlara göre daha az üretken oldukları düşünülmektedir. Örgütsel psikoloji literatüründe bu fenomen “Hobo sendromu” olarak adlandırılmıştır. Hobo sendromu; ‘Bir yerdeki işten başka yerdeki bir işe periyodik göç dürtüsü olarak tanımlanmıştır’. Bu sendromun içgüdüsel uyarılardan türediğine inanılır²⁷.

Bir yazılım geliştirme şirketi veya bir pizza restoranı işletiyor olmak nitelikli işçi bulmanın zorluğu açısından hiç fark etmemektedir. Her sektör, işgücünün cezbedilmesi,

²⁵ Margaret Attwood, **Introduction to Personnel Management**, Pan Boks, London, 1985, s.20.

²⁶ Özlem Çakır, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001, s.177.

²⁷ Lalith Munasinghe, Karl Sigman, “A hobo syndrome? Mobility, wages, and job turnover”, **LabourEconomics**, Volume 11, Issue 2, April 2004, s. 191–218.

motive edilmesi ve muhafaza edilmesi hususunda zorluk çekmektedir ve personel devri her sektörde patlama göstermektedir. ABD’de yiyecek sektöründe, saat ücretli işçiler arasında devir oranı yıllık %87 ile başlamış ve inanılmaz bir oran olan %117’ye ulaşmıştır. Ulusal bazda hemşirelerin devir oranı % 18’e, bazı bölgelerde % 40’a ulaşmıştır. Düşük ücretli yiyecek sektörü ısrarlı yeni işgücü ihtiyacını karşılamamanın bir yolu olarak robotlardan yararlanmayı bile düşündü. Bir robotik aşçı olan ‘Flipper’ Ulusal Restoranlar Birliği Kongresindeki gösteride 9 hamburger ve 12 kahverengi pankeki sadece birkaç dakikada ve eşit ölçülerde hazırladı. İki işçinin haftada 7 gün ve günde 16 saatlik vardiyasında yapabilecekleri işi ızgaranın yağını bile küreyecek şekilde, sigorta, vergi, eğitim, izin ve işe gelmeme sorunları olmadan yapacak şekilde imal edilmişti. Bilişim teknolojileri çalışanları rekabeti, işverenleri kalifiye elemanları elde tutmak için savurgan ücretler önermeye, cömert hisse senedi teklif etmeye ve alışılmamış ikramiyeler vermeye zorlamıştı. Atlanta merkezli bir yazılım şirketi olan Revenue Systems Incorporated 60 çalışanının her birine, işi bırakana kadar bir BMW kiralamıştı. Bunun gerekçesi, lüks araba kiralamanın, çalışanların yeniden istihdamı için beyin avcılarına ödenen paradan daha ucuza gelmesiydi²⁸.

1.3.PERSONEL DEVRİNİN KAPSAMI

1.3.1.Genel Ekonomi Açısından Personel Devrinin Kapsamı

Ekonomi açısından personel devri, işgücünün meslekler, işler ve bölgeler arası gidip-gelmesidir. Bu hareketliliği belirleyen en önemli etken arz-talep dengesidir. İş değiştirme amacıyla işten ayrılma net ulusal geliri (karşılığında ücret ödenen bütün hizmetleri) arttırabilmekte, gelir dağılımındaki eşitsizliği azaltabilmekte ve uzun dönemde ekonomik büyümeye katkıda bulunabilmektedir. Bilindiği üzere, işgücü de arz ve talep yasasına bağlı olarak işgücü pazarında gerçekleşen bir fiyattan satılmaktadır. İşgücü pazarını canlandıran iş değiştirme, birincil işgücü pazarına geçmek isteyenler için gerekli bir davranış biçimi olabilir. Ekonomik olayları diğer sosyal olaylardan ayırabilme olanağı bulunmamaktadır. Dolayısıyla işten ayrılma, personelin hem ekonomik, hem de toplumsal gelişmesini

²⁸ [Gregory P. Smith, Here Today, Here Tomorrow : Transforming Your Workforce from High-Turnover to High-Retention, Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company, 2000, s.11.](#)

sağlayacak bir işleyiş biçimi olarak ele alınabilir. Nitekim işten ayrılma, çalışma yaşamında fırsat eşitliğinin sağlanmasına da yardımcı olabilmektedir.²⁹

Yöneticiler iş ortamını geliştirmek ve personeli işletmede tutmak için almış oldukları kararlarla, onların hem insani hem de sosyal yönüne yatırım yapılmış olunur. İnsana yatırım ile bireysel olarak işgörenlere verilecek eğitim, öğretim, beceri gelişimleri ve tecrübe birikimi onları daha üretken yaparken; sosyal yatırım sayesinde, işçilerin hem bireysel hem de bir bütün olarak daha bilgili, tecrübeli olmaları sağlanabilir ve iş ilişkilerin oluşturulması gerçekleştirilebilir. Daha belirgin olarak, iş ortamına kaynak tahsis etmek insanın sosyal örgüt sermayesine yatırımdır. Hem bireysel olarak çalışanların hem de organizasyon liderlerinin insan ve sosyal sermaye üzerine farklı bakış açılarında olmalarını takdir etmek önemlidir. Bu takdir, herhangi bir zamanda meydana gelebilecek birey ve örgütsel davranışları ile yatırım ve getirisini açıklamaya yardımcı olur. Uzun dönemde bireysel olarak işgörenler ile organizasyon liderleri yatırımların getirisi olarak farklı beklenti içinde olabilirler: Organizasyonlar yüksek karlar, pazar payı ve toplumsal duruş beklerken; bireyler daha yüksek maaş, pazar içinde bulunma ve daha dolu iş hayatı beklemektedir³⁰.

İki bakış açısı da düşünüldüğünde, her ikisinin de her zaman uygun olamayacağı açıktır. Örneğin; bireyler ve organizasyonlar yatırım yaparken aynı seviyede geri dönüşüm beklemesine rağmen; yatırım çeşidi tercihler ve risklere bağlı olarak değişebilir. Böylece beklenen ve cari getiriler farklı olabilir. Bireyler ve organizasyonlar hemen hemen kendi algılarına dayalı kararlara yatırım yaparken, bunlar değişebilir, farklı yatırımlara öncülük edebilir ve değişik getirileri olabilir. Böylece her iki bakış açısını ve yatırımları anlama, farklılıkları kavramamıza, bireylerin ve organizasyonların davranışlarını değiştirilmesine, stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olur.

İş ortamındaki rasyonel yatırımlar işgören kayıp ve tutunmaların faydası ile maliyeti hakkında bazı bilgilere ihtiyaç duyar. Personel kayıplarının maliyeti ve onların işte tutunma faydası, maliyetin sağlanması veya kaçınılması olarak değerlendirilir ve yapılan işin somut göstergesidir. Bu tip maliyetin elde tutulması çok zordur, çünkü bireyler ve organizasyonlar potansiyel maliyetin hiç farkına varmazlar. Onun yerine, oluşan maliyet, olması muhtemel beklentilerin daha azında gerçekleşebilir. Çünkü bu potansiyel maliyetlere hiçbir zaman maruz kalınmayabilir. Bireyler ve örgütler onları değerlendirmemeye yönelir.

²⁹ Şadi Can Saruhan, “Endüstri İşletmelerinde İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Sorunu”, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt. 3, Sayı. 3, İstanbul, 1986, s. 50.

³⁰ Cheryl Bland Jones, “Nurse Turnover And Nursing Shortages”, *Nurse Leader* Volume 3, Issue 3, June 2005, s. 43–47.

1.3.2.İşletmeler Açısından Personel Devrinin Kapsamı

Personel devir oranı işletmeleri pek çok personel sorunlarıyla karşı karşıya bırakır. Çok düşük personel devir oranının da çok yüksek personel devir oranı gibi işletmelere yüklediği zararları mevcuttur. Yetersizlik, ölüm ve emeklilik gibi bazı kaçınılmaz durumlar dolayısıyla belirli orandaki personel devri işletmelerce mazur görülebilir. Şayet personel devri, insanların başka işlerde yeteneklerini daha etkili olarak sergilemelerine neden olacaksa ve dinamik ekonominin diğer sektörlerindeki genişleyen işletme ve endüstrilerin ihtiyaçlarını karşılayacaksa, belirli orandaki gönüllü devrin de yararları mevcuttur. Devir, bir işletme için maliyet olarak görünse de, personel istihdam eden başka bir işletme için kazanç olarak görülebilir.³¹ 1988–2003 yılları arasında Finlandiya’da kamudan özel sektörüne geçişi amaçlayan hekimlerin arasında yapılan bir çalışmada istemli işgücü devrinin organizasyonlar için, değerli insan kayıpları ve yürütülen faaliyetlerin engellenmesi açısından bir maliyet unsuru olduğu görülmüştür³². İş arama ve yer değiştirme maliyetlerinin değişmesi aynı özellikteki çalışanlar arasında bile yaşadıkları yerlerin farklı olmasından dolayı heterojenlik yaratır. Değişimin maliyeti önemli bir düzeye ulaştığında, istihdamın tutarlı bir ücret artışını izleyerek artacağı öne sürülmektedir. Yani ücret, iyi incelenmiş yerel işgücü pazarları sonucu biçimlenmekte ve yer değişimi kavramıyla alakalandırılmaktadır³³.

Personel devrinin işletmeye yüklediği olumsuz etkilerin başında yüksek maliyet gelir. Bu maliyetler şu şekilde olabilir:

- a. Öğrenim dönemi boyunca gözlenen düşük üretim.
- b. Ayrılan işgörenin yerine yenisi girinceye kadar geçen süredeki üretim kaybı.
- c. Yeni işgören istihdamı gerçekleşinceye kadar çalışanlara ödenen fazla mesai ücretleri.

³¹ Paul Rigers, Charles A.Myers, Personel Administration, Mc.Graw Hill Book Company, New York, 1989, 306.

³² Terhi Kankaanranta, Tapio Nummi, Jari Vainiomäki, Hannu Halila, Harri Hyppölä, Mauri Isokoski, Santero Kujala, Esko Kumpusalo, Kari Mattila, Irma Virjo, Jukka Vänskä, Pekka Rissanen, age, s. 50–64.

³³ Philip S. Morrison, Kerry L. Papps, Jacques Poot, “Wages, employment, labour turnover and the accessibility of local labour markets”, **Labour Economics**, [Volume 13, Issue 5](#), October 2006, s. 639–663.

d. Yeniden istihdam için beklenirken yüksek yeteneğe sahip işgörenlerin eforlarının tersine dönmesi.

e. İşin öğrenilmesi sırasında ortaya çıkan zarar ve atık maliyeti.

f. Aday toplama, seçme ve sınav maliyeti.

g. Eğitim maliyeti.

Yüksek işgücü devrinin işletmeye getirdiği bu olumsuzluklar, niteliksiz işgücü bakımından daha da önemlidir. Nitelikli işgücü açısından ise, işletmeden ayrılan personelin kendileriyle birlikte işletme hakkındaki yararlı bilgileri rakip işletmelere kaptırabileceği riski ön plandadır.

İşgücü devri büyük işletmelerde daha yüksek orandadır. 1973–1988 yılları arasında yapılan bir araştırmada; işgücü devri büyük işletmelerde daha yüksek orandadır. Bu çalışma sonucuna göre; 1000–2500 çalışanı olan üretim işletmeleri yıllık ortalama %13.5 civarında personel devir oranıyla çalışmaktadırlar. Bu oran, 2500–5000 çalışanlı üretim işletmelerinde %13.6; 5000 ve üzeri sayıda çalışana sahip tesislerde ise %10.9'dur. Küçük ölçekli üretim tesislerinden daha yüksek personel devir oranıyla karşılaştıklarından dolayı büyük tesislet önemli derecede daha fazla sayıda işçi aramak zorundadırlar. Bu yüzden büyük kurumlar her yıl karşılaştıkları doğal iş kayıpları nedeniyle daha fazla sayıda çalışana kolayca işe alabiliyor olmalıdırlar. Ayrıca firmalar daha çok sayıda çalışana işe aldığı sürece personel devri, üzerinde daha fazla durulması gereken önemli bir konu haline gelmektedir³⁴.

Hong Kong'da turizm endüstrisi, özellikle içinde Çinli işçilerin hâkim olduğu işgücü devriyle karşı karşıya kalmıştır. Hong Kong otellerinin işgücü devri konusundaki istatistiklerine göre 1994 ve 2000 yılları arasında, otel sektörüne yeni giren ve 12 aydan daha az süredir çalışan iş görenlerin yıllık ortalama işgücü devir oranlarının istatistiksel dağılımı %27'den %41'e kadardır. Seyahat acentelerinin ve havayollarının kendileri hakkında öngördükleri tahminleri ise %60'lara varan yüksek bir oranı bulmasıdır. Diğerleri işletmeyi terk ettiğinde organizasyonda kalanlar için negatif ve pozitif sonuçların olmasıyla beraber

³⁴ Christopher H. Wheeler, "Worker turnover, industry localization, and producer size", **Journal of Economic Behavior & Organization**, Article in Press, Corrected Proof - Note to users, 1999, s.46.

işgücü devri kesinlikle maliyetlidir ve uzmanlar bunu indirmek için çaba harcamaktadırlar³⁵.

2003 yılında İngiltere'deki İşgücü Ekonomi Ofisi, Ulusal Sağlık Örgütü'nden ayrılan hemşire oranını yıllık %9,4 olarak hesaplamıştır. Hemşire eksikliğinin, İngiltere'deki sağlık hizmetlerinin birçok alanında etkisi vardır. Bunlardan birisi de etkili hizmet verilmesinin kısıtlanmasıdır. Hemşire eksikliğine bağlı problemler, tıp teknolojisindeki gelişmeler, sağlık bakımına olan artan ilgi, daha uzun yaşama isteği, ciddi ve kronik hastalıklarla yaşayan insanların sayısındaki artışla daha da belirgin hale gelmiştir. Dahası, hemşirelerin rollerinin genişleyerek, önceleri tıbbi personel tarafından yürütülen sorumlulukları da içermesinden dolayı, hemşirelere olan ihtiyacın artması, hasta bakımının kalitesini de etkilemektedir. Kurum seviyesindeki kayıp, hemşire sayısındaki eksikliğini ortaya çıkarmakla birlikte, personelini kaybeden bölümde görülen performans kaybı, en büyük zararlardan birisidir. Bu nedenle işten ayrılma ciddi bir problem olarak görülür. Bu da, elde kalan personel üzerinde, artan baskı ve moral düşüklüğüne yol açar. Bu kısır döngünün etkileri, geride kalanları elde tutarak işten ayrılmayı engellemeye ve olumsuzlukları işaret etmeye odaklanmalıdır³⁶.

Bütün sağlık bakım kuruluşlarına (HCOs) göre, düşük bir hemşire kayıp oranı ile başa çıkılabilir, ancak yüksek bir kayıp oranı zorlayabilir. Hemşire açığının bulunduğu dönemde hemşire kayıp oranının yüksek olması; personel, hastalar ve hastanenin alt kademeleri için felakettir. Hemşire açıklarının iş ortamını daha stresli hale getirmesi ve kayıtlı hemşirelerin başka bir yere gitmesi için fırsatlar sağlaması, kayıtlı hemşirelerin kaybını artırır. Yüksek kayıp ve yüksek hemşire boşluğu oranları, özellikle açığın olduğu zamanlarda, sağlık bakımının verilmesini olumsuz yönde etkileyebilir. İş hayatının personel kayıplarına etkisini hiç kimse tartışmayacak olmasına rağmen, çalışma çevresi kayıplardan etkilenebilir. Personel kayıpları ortaya çıktığı zaman iş çevresine stres verir. Bu da “ikincil kayıplar” adı verilen ek kayıpları getirebilir. Örneğin sağlık organizasyonunda çalışma çevresi yüksek hemşire kayıplardan kötü bir şekilde etkilenebilir ve şartlar hemşire kaybının hemen hemen ilave kayba neden olmasına sebep verebilir. Hemşire kaybı yüksek olduğu zaman kalan hemşireler boş yerleri doldurmak için gerekebilmektedir. Onlar değerli arkadaşlarını ve meslektaşlarını kaybettikleri zaman çalışma ünitesinin sosyal yapısı alt üst olur ve kalan hemşireler çalışma şartlarının düştüğünü gördüklerinde, gelişmiş çalışma ortamının umudunu kaybettiklerinde

³⁵ Terry Lam, Tom Baum and Ray Pine, “Subjective Norms: Effects On Job Satisfaction”, [Annals of Tourism Research](#), Volume 30, Issue 1, January 2003, s. 160–177.

³⁶ Billie Coomber, K. Louise Barriball, age, s. 297–314.

yine diğerlerinin yolunu takip etmeye karar verebilirler. Hemşirelik fırsatları çok olduğu ve hemşire eksikliğinin meydana çıktığı zamanlarda bu senaryo daha fazla yaşanır.³⁷

Personel kayıplarıyla ilgili önemli konulardan bir tanesi de organizasyona gelen ve bu ayrılan işgörenlerle ilgilidir: Tecrübeli mi yoksa tecrübesiz personel mi ayrılıyor? Yerleri tecrübeli mi yoksa tecrübesiz işgörenle mi dolduruluyor? Yeni katılan personel ayrılan tecrübeli personelin yerini dolduramadığı zaman ticari kaybın meydana geldiği söylenmektedir. Bununla beraber hemşirelerin alıkonulmasındaki maliyet ile hemşire kayıplarındaki maliyetlerin ayrıntılı bir şekilde incelemesi gerektirmektedir. Bunlara ilave olarak; çalışanlar ayrılırken, örgüte özgü bilgi ve gelecekle ilgili ticari sırları beraberinde götürürler. Organizasyon aynı zamanda işgörenler gittiklerinde onlara yönelik gelecek yatırımlarını da kaybederler (örneğin eğitim, danışma ve beceri kazanma yatırımları). Ekonomik teoriler, organizasyonların; yüksek seviyede belli örgütsel bilgi, beceri ve eğitime sahip olan ve iş bırakan personel ile ilgili olmalarını ve bu değerli işçileri tutmak için belirli bir harcamayı gözden çıkarmaları için istekli olmaları gerektiğini göstermektedir.

Yapılan bir çalışma sonucuna göre; hemşirelik okulundan mezun olduktan bir yıl içindeki sürede tecrübesiz hemşireler özellikle kayıpların etkilerine açıktırlar. Eğer hemşirelerin ilk yılki çalışmaları, kötü iş tecrübesi veya kayıplarla etkilenirse, onların mesleki kariyer düşünceleri kötü bir biçimde şekillenebilir ve sağlık organizasyonları uzun dönemde bundan çok etkilenebilir. Bir tecrübesiz hemşirenin ayrılmasından doğacak maliyet, sağlık örgütlerinin yeni bir hemşirenin eğitimi için yapacağı yatırımların yerini alamaz. Daha önemlisi, yeni hemşireler kendi tecrübelerini diğerlerine aktarabilir ve sağlık bakım örgütü yeni mezunlara dostça gelmeyebilir. Bu tip bilgi pazara girdiği zaman, gelecekte sağlık örgütünün yeni hemşireleri işe kazandırma kabiliyetini negatif bir şekilde etkileyebilir.

Hemşire eksikliği, tecrübeli hemşirelerin işe alınması konusunda da zorluk çıkarabilir. Araştırmalar kayıpların hemşirelerin yıllık tecrübeleriyle ters orantılı olduğunu göstermesine rağmen, tecrübeli hemşirelerin ayrılması, hemşire havuzuna daha az tecrübeli insanların girmelerine veya eğitime ihtiyaç duyulacak personellerin iş sektörüne girmelerine sebep olacağını göstermektedir. Böylece, tecrübeli hemşirelerin kıtlık dönemi zamanlarında (daha az

³⁷ Cheryl Bland Jones, age, s. 43–47.

tecrübeli hemşirelerin bulunduğu piyasada) ayrılmaları, kıtlık olmayan döneme nazaran sağlık bakım örgütüne daha fazla maliyete neden olmaktadır³⁸.

Yönetici yeteneklerinin firmalar için değerli olduğunu ve düşük kalitede olduklarına inandıkları yöneticilerini işten çıkarmayı seçen firmaların olduğunu varsayan “yönetimsel yetenekler hipotezi” ve bu hipotezle tutarlı olarak, Denis ve Denis (1995) CEO’nun işten çıkarılmasını takiben işletme performansının sıkça arttığını rapor etmiştir. Buna rağmen, bazen şamar oğlanı olarak hizmet eden yöneticilerin olduğu kanıtını gösteren Khanna ve Paulsen (1995) alternatif bir ihtimal önermişlerdir. Bu hipotez, kıdemli yöneticilerin kovulma ihtimalinin kamusal ilişkilerden doğan sebeplerden dolayı olabileceğine işaret etmektedir ki bu olasılığa “şamar oğlanı hipotezi” adı verilmektedir. Yönetimsel yetenekler hipotezinin kapsamında, işten çıkarma süreci sonunda firmanın düşük yetenekli yöneticilerden başarılı bir biçimde kurtulduğu ve bu yüzden de işten çıkarılan yöneticilerin, mevkilerini kaybettikten sonraki işlerini güvence altına almada zor zamanlar geçireceği beklenmektedir. Bunun tersine şamar oğlanı hipotezine göre, etkili bir işçi piyasası bir yöneticinin işten çıkarılmasını olumsuz bir işaret olarak göstermemektedir. Bu yöneticilerin birçoğu tazminat, itibar ve sorumluluk bazında eski mevkileriyle karşılaştırıldıklarında yeni işlerini güvence altına almada başarılı olabilirler³⁹.

1.3.3.Çalışanlar Açısından Personel Devrinin Kapsamı

Personel devri çalışanlar açısından incelendiğinde iki nokta üzerinde durulması gerekir. Birincisi kendi isteği ile işten ayrılanlar, ikincisi de işletme yönetimi tarafından işten çıkarılanlar. Kendi isteği ile işten ayrılanlar, kendi amaç ve gereksinmelerini gerçekleştirebilecekleri en uygun işi ve işyerini bulabilmeleri açısından avantajlı durumdadırlar.

Personel devri, işletme yönetimi tarafından çıkarılan işgörenin yeni bir iş arama, işin ve işyerinin koşullarına uyma açısından büyük güçlükleri de beraberinde getiren bir olaydır. Ayrıca işgörenin işletmedeki kıdemini kaybetmesi, bunun sonucu daha düşük ücretle çalışmaya başlaması, tatil ve ikramiye gibi imkanları kaybetmesi, işgören için konunun diğer olumsuz yönleridir.

1.4. PERSONEL DEVRİNİN ETKİLERİ

³⁸ Cheryl Bland Jones, “Nurse Turnover And Nursing Shortages”, **Nurse Leader** Volume 3, Issue 3, June 2005, s. 43–47.

³⁹ C. Edward Fee, Charles J. Hadlock, age, s. 3–38.

Gren, Blank ve Liden tarafından yapılan bir çalışmada; personel devrini etkileyen pazarın yapısı, pazar tercih eğilimi rekabet, büyüklük ve faaliyet alanı gibi organizasyonel karakteristiklerin, banka çalışanın iş tutum ve davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. 160 banka çalışanına uygulanan bir anketten elde edilen bulgular, pazar karakteristiklerinin bireysel iş algılaması ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermiştir⁴⁰.

1.4.1. Personel Devrinin Dengeleyici Etkisi

Personel devri, işgören sirkülasyonu yoluyla örgüte taze kan sağlayarak işletme uyumunun artmasına katkıda bulunur. Sağlık ve yüksek yaş dolayısıyla çalışanların daha güçlü ve daha genç çalışanlarla yer değiştirmesi sonucunda işletme sürekli bir dönüşüm ve yapılanma sürecine girer. Şayet gerekli olan yönetici değişimi atama yoluyla işletme içinden sağlanırsa örgütün etkinliği ve morali yükselir.

Aynı şekilde transferler yoluyla bir takım çalışanlar arasında daha iyi bir düzenleme getirilirse, dahili hareketlilik yoluyla takım çalışması sağlanmış olur. Atamalar yoluyla çalışanların yükselme ihtiyaçları giderilir ve içsel çatışmanın çözümüne katkıda bulunulur. Hırslı bir işgören, atamanın kendi artan yeteneği ve işletmede artan değeriyle paralel ilerlediğini hissetmelidir. Şayet görevlendirildiği iş, kapasitesinin altında bir görevse yeteneğini boş yere harcayacak ve gerilime maruz kalacaktır. Aynı şekilde geleceği olmayan bir işle yükümlü olduğunu hissederse, sonuçta çalışanın tatminsizliğine yol açabilecektir. İşgörenin bu türden gerilimlere maruz kalması sonuçta grup morali üzerinde de olumsuz etkilere yol açar. Amiri tarafından yeteneklerinin üstünde bir işle görevlendirilen personel ister istemez yetersiz kalacak ve aşırı zorlanacaktır.

Personelin bireysel ihtiyaçları; işten çıkarmadan sakınmak için yapılan transferler, hatalı görevlendirmeden veya bireylerde gözlenen değişimlerden kaynaklanan personel veya teknik güçlükleri gidermek üzere yapılan transferler ve bazen de çalışanın daha samimi bir çalışma grubuna katılma isteği, örgüt içi atamalar yoluyla giderilebilir. Personel devri ve

⁴⁰ Stephen G. Green, Warren Blank and Robert C. Liden, "Market And Organizational Influences On Bank Employees' Work Attitudes And Behaviors", **Journal of Applied Psychology** Volume 68, Issue 2, May 1983, s. 298–306.

örgüt içi hareketlilik, bu sayılan yöntemlerle iş tatminini, işe bağlılığı ve verimliliği artırarak bireyi, grubu ve işletmenin çıkarlarını üst seviyede tutar.

1.4.2. Personel Devrinin Denge Bozucu Etkileri

Doğal olarak personel hareketliliğinin tümü işletme için bir kazanç unsuru değildir. Herhangi bir nedenden dolayı örgütten ayrılma kaçınılmaz hale gelirse, ilgili örgüt ve çalışma grubu kendini bu kayba karşı hazırlıklı hale getirmelidir. Ayrılma dolayısıyla iş programlarında kaçınılmaz olarak değişiklik yapmak gerekecektir ve belirli bir süre için örgüt eksik personelle yürümek zorunda kalacaktır. Şayet ayrılan işgören, çalışma arkadaşları tarafından sevilen bir kişiye ve çıkarılma konusunda geçerli bir açıklama getirilemiyorsa, çalışma grubu böylesi bir durumdan rahatsız olacaktır. Çalışanlar arası spekülasyonlar dedikodulara yol açar ve bu dedikodular da çalışma etkinliğini azaltıcı yönde rol oynarlar. Çalışma grubu içinde gözlenen güvensizlik ve alınma duygusu sonuçta çalışanların gönüllü olarak işten ayrılmalarına sebep olabilir ve bu ayrılık grup düzenini sarsar.

Yeni bir üyenin çalışma grubuna dahil olduğu durumlarda yeni personelin örgüte adaptasyonu kapsamlı bir şekilde yapılmalıdır. Yeni üyenin örgüt içi atamayla gelmesi durumunda dahi uyum çalışmasına gidilmesi gereklidir. Şayet işletmeye dışarıdan alınan personelin daha önceden endüstriyel bir deneyimi yoksa, bu kişinin çalışma takımına alınmasından önce daha bir özenle örgüte adaptasyonu sağlanmalıdır. Eski çalışanlar, yeni personel hakkında alaycı davranmaya eğilimlidirler. Yeni gelen personel ilk günün sonunda “ben burada çalışamayacağım” duygusuna kapılır. Grubun yeni bir üyeye adapte olması veya deneme sürecindeki personelin kendini gruba kabul ettirmesi güç bir olaydır. Grup içi gerilim düşük çalışma performansı, artan iş kazaları ve grup çekişmeleriyle kendini gösterir. Böylesi durumlar, örgüt içi personel hareketine giderken, yöneticilerin birey ve grup ihtiyaçlarını da göz önüne alarak, bunlar arasında bir dengeye varmalarını gerektiğinin önemini vurgulamaktadır⁴¹.

1.5. PERSONEL DEVİR ORANININ HESAPLAMA YÖNTEMLERİ

⁴¹C.L.Varder, A.E.Batesan; “Employee Job Change Effectively Managing The Transition”, Advanced Managemet Journal, Vol. 57, Iss. 1, 1992 , s. 30.

Personel devri örgüt içine ve dışına doğru olan bütün hareketlilikler için ölçülebilir. Personel devrinin ölçümüne geçmeden önce devrin farklı türlerini açıklamada yarar vardır⁴²:

1. Artma (Accessions): Yeni bir personelin veya daha önceden çalışmış olan bir personelin işe alınmasıdır.

2. Ayrılmalar (Seperations): Personelin işine son verilmesidir. Genellikle şu şekilde sınıflandırılır:

a. İstifa (Gönüllü İşten Ayrılma): Çalışanlar; kişisel nedenlerle, çalışma koşullarından dolayı ya da daha iyi iş imkanları sağlayan işletmelere geçmek için halihazırda çalıştıkları örgütlerden istifa ederler veya gönüllü olarak ayrılırlar. Bu tür ayrılmaların kuruluş için önemi nedeniyle özenle incelenmesi gerekir. Gönüllü ayrılmalar, bazen bir örgütün kadrolaştırmada yaptığı bir hatayı düzeltmesine ve bir birime taze kan getirmesine imkan sağlasa da aşırı personel devri pahalıya mal olabilir.

b. İşten Çıkarma (Layoff): İşten çıkarma, işgörenlerin denetimleri ötesindeki etmenler nedeniyle belirsiz bir süre ile geçici olarak ücret bordrosundan çıkarılmasıdır. İşten ayırmanın amacı, beşeri kaynaklardan etkili bir biçimde yararlanılamadığında örgüt üzerindeki mali yükü hafifletmektir.

Günümüzde sık sık örneklerine tanık olduğumuz gibi, serbest piyasa ekonomisinin uygulandığı ülkelerde kitleler halinde işgörenleri işten çıkarma olaylarına rastlanılmaktadır. Mal ve finans pazarlarındaki iniş-çıkışlar, konjoktürel hareketler ve binlerce iş örgütünün uyumlu olmayan kararları, zaman zaman büyük çapta işten çıkarmalarla sonuçlanmaktadır. Gerçekten de genel ekonomik durumun etkisi altında bulunan işletmeler, satış kayıpları, malzeme noksanlığı, pazarlardaki mevsimsel düzensizlikler, üretim gecikmeleri ve teknolojik nedenlerle işgörenlerinin belirli bir kısmını belirsiz sürelerle geçici olarak işten çıkarmak zorunda kalırlar. İşletme faaliyetleri yoğunlaştıkça veya ekonomik koşulları iyileştikçe çıkarılan işgörenler geriye çağırılırlar. Ancak üretim hacmi, işten çıkarılmış bulunan işgörenlerin tekrar istihdam edilmelerini yeterli derecede garanti edemezse, bu tür geçici çıkarmalar fiilen sürekli ayrılmalara dönüşür.⁴³

⁴² Rigers, Myers, age, s312.

⁴³ Dursun Bingöl, “Personel Yönetimi”, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1996, s. 143.

İşten çıkarmadan sonra, işçi piyasası konusuna bakıldığında, işten çıkarılan yöneticiler için oldukça aktif işçi pazarlarının olduğu görülmektedir. Aslında, ayrılan yöneticilerin, 50 yaşının altındakilerin hemen hemen %40'ı önceki işinden daha düşük bir pozisyondaki güvenli bir işe girmişlerdir. Bu nedenle gelecekteki işçi pazarlarının görünüşünün, işten çıkarmada etken olduğu görülmektedir. Eski işlerinde özellikle yüksek ücret alan yöneticilerin, yeni mevkilerinde ücretlerindeki büyük düşüşü görme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir⁴⁴.

Birçok akademik çalışmada ticaret kurumlarındaki CEO'nun iş devir sebebi ve sonucu araştırılmıştır. Bu araştırmalar firmanın üst düzey yöneticilerinin işten çıkarılmasına neden olan faktörleri ve bu faktörlerin değişik firmalarda nasıl çeşitlendiğini incelemiştir. Bununla beraber, firmaların karşılıklı olarak yöneticileri işten çıkarması hakkında birçok şey bilinmesine rağmen, firmaların kendi içindeki yönetici çıkarma hakkında pek az bilgi mevcuttur. Özellikle, anonim şirket içerisinde CEO'nun altındaki yöneticilerin işten çıkarılması tam olarak anlaşılamamaktadır. 1993'ten 1998'e kadar, 443 büyük şirketle çalışmış, bazı CEO ve CEO olmayanı da içeren, üst düzey yöneticilerden alınan bir örnekle, yöneticilerin işten çıkarılması üzerine çalışılmış ve işten çıkarma mekanizması hakkında, ilgi çekici sonuçlar ortaya çıkarılmıştır. İlk olarak, CEO olmayanların en az CEO'lar kadar ofislerde zorlandığı saptanmıştır. İkinci olarak firmaların, CEO olmayan kıdemli yöneticilerini sürekli olarak güncellenmiş değerlere tabi tuttukları ve yeterli görmediği yöneticileri işten çıkardıkları görülmüştür. Üçüncü bulgu ise, yönetici ayrılışlarının doğal olduğudur. Özellikle Blackwell ve diğerleri (1994), banka bölümlerindeki yöneticilerin işten çıkarılması ve Fee ve Hadlock (2000) CEO olmayan gazete yöneticilerinin işten çıkarılması üzerine çalışmışlardır. Mian (2001)'in son çalışması, CFO değişimlerini inceleyerek, CEO altındaki kıdemli yöneticilerin işten çıkarılması üzerine birkaç kanıt sağlamaktadır. Hayes ve diğerleri (2002) CEO ve CEO olmayan yöneticilerin işten ayrılma kararlarının niye birbiriyle bağlantılı oldukları hakkında birçok teoriyi test ettiler ve ayrıca işten çıkarmanın ardından gelen örgütsel değişikliklere dikkat çektiler⁴⁵.

c. İşten Sürekli Uzaklaştırma (Discharge): İşten sürekli olarak çıkarma veya işten atma, işletme kurallarının ihlalden ve yetersiz başarımdan dolayı işgörenlerin işten

⁴⁴ C. Edward Fee, Charles J. Hadlock, age, 3–38.

⁴⁵ C. Edward Fee, Charles J. Hadlock, "Management turnover across the corporate hierarchy", **Journal of Accounting and Economics**, Volume 37, Issue 1, February 2004, s. 3–38.

çıkarılmasıdır. Sürekli bir cezalandırma niteliğinde olan işten atma, “endüstriyel ölüm cezası” olarak isimlendirilmektedir. İşten atmanın ilgili herkes için sarsıntı doğuran bir deneyim olmasından dolayı çoğu yöneticiler, böyle bir eylemi gerçekleştirme konusunda isteksiz davranmaktadırlar.

d. Emeklilik veya Ölüm: Emeklilik süresinin dolması nedeniyle personelin işten ayrılması veya personelin ölümü dolayısıyla iş akdinin son bulmasıdır.

Personel devrinin hesaplanmasında farklı yöntemler kullanılmaktadır. Bu farklılıklar daha çok işgücü, devir sayısı, kıyaslama, ve zaman birimi üzerinde çıkmaktadır. Zaman birimi konusundaki tartışmalar personel devrinin kısa bir dönem için mi yoksa uzun bir dönem için mi hesaplanmasıyla ilgilidir. Genellikle zaman birimi ay olarak ele alınmakta, fakat küçük işletmeler ve personel devrinin düşük olduğu işletmelerde zaman birimi 3 ay, 6 ay veya 1 yıl olarak alınmaktadır. Personel devir oranı verileri verilirken kullanılan zaman diliminin de belirtilmesi gerekmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda farklı personel devir oranı hesaplama yöntemlerini kısaca açıklayabiliriz:

1.5.1. Ayrılmalar Yöntemi (Labour Turnover Index)

Kullanımı en yaygın olan bu yöntem belirli bir zaman içinde işletmeden ayrılanların sayısının işletmedeki ortalama işgücü sayısına oranlanmasıyla bulunur. Ortalama işgücü sayısı, esas alınan dönemin ilk ve son günündeki personel sayısının ikiye bölünmesiyle bulunur⁴⁶. Belli bir dönemde ayrılanların sayısı:

$$\text{Personel Devir Oranı} = \frac{\text{Belli bir dönemde ayrıyılan in sayıay}}{\text{Belli bir dön.çalıalı ort.per.sayıay}} \times 100$$

Bu yöntem yalın devir oranını ortaya koyan bir tekniktir. İlk olarak British Institute of Management'in 1949 yılı kitapçığında kullanıldığından BIM indeksi olarak da adlandırılmaktadır. Her ne kadar terim olarak devir kullanılsa da daha çok çıkışlarla ilgilenmektedir. Elde edilen oran iyi midir yoksa kötü müdür? Böylesi bir yargıya geçmiş değerler ve diğer benzer işletmelerin sonuçları incelenerek varılır. Bundan sonra dahi, bu

⁴⁶ Shaun Tyson, Alfred York, Essentials of Human Resource Management, Fourth Edition, Butterworth Heinemann, 2000, s.88.

oran kalitatif bilgi sağlamamaktadır. Ayrıca bu oran farklı bilgiler sunmamaktadır. Genelde hizmet süresinin çıkışları etkilemesine rağmen bu oran ayrılanların ne kadar süreyle işletmede kaldığını belirtmemektedir. Aynı şekilde ayrılmaların hangi birimlerde meydana geldiğini de belirtmemektedir.

1.5.2. Girişler Yöntemi

Bu yöntem personel devrinin hesaplanmasında çıkışlar yerine girişleri ele almaktadır.

$$\text{Personel Devir Oranı} = \frac{\text{Girişler} + \text{Çıkışlar}}{\text{Ortalama İşgücü Sayısı}} \times 100$$

1.5.3. İşgücü Akış Yöntemi

Ayrılmalar ve girişler yönteminin birleştirilmesiyle ortaya çıkan bu yöntem, girişler ve çıkışlar toplamının ortalama işgücü sayısına bölünmesiyle bulunur⁴⁷.

$$\text{Personel devir Oranı} = \frac{\text{Girisler} + \text{Çikislar}}{\text{Ortalama İşgücü Sayisi}} \times 100$$

Ortaya atılan iki görüşten birisi giriş ve çıkışların ortalamasının alınarak ortalama işgücü sayısına bölünmesidir.

$$\text{Personel devir Oranı} = \frac{\text{Girisler} + \text{Çikislar}}{\text{Ortalama İşgücü Sayisi}} \times 100$$

⁴⁷ Ayla Gürkan, “İşletmelerde İşgücü Devir Hızı ve Uygulamadan Örnekler”, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE., İstanbul, 1989, s.6.

Diğer görüş ise giriş ve çıkışların ortalamasının alınarak sabit işgücüne bölünmesidir.

$$\text{Personel Devir Oranı} = \frac{\text{Girişler} + \text{Çıkışlar} / 2}{\text{Sabit İşgücü Sayısı}} \times 100$$

1.5.4. Net İşgücü Yöntemi

Bu yöntemin kullanılmasında esas olarak alınan sayı ayrılanların yerine geçenlerdir. Baz olarak bu sayının kullanılmasının gereği, işletme açısından yerine yeni işçi alınmayan ayrılmaların işletmeye bir masraf doğurmadığıdır.

$$\text{Personel Devir Oranı} = \frac{\text{Çıkışı (Ayrılanların Yerine Alınan)}}{\text{Ortalama İşgücü Sayı Ay}} \times 100$$

1.5.5. Kaçınılabılır Ayrılmalar Yöntemi

Bu yöntemle ölüm, evlenme, askerlik ve emeklilik gibi ayrılmalar kaçınılmaz ayrılmalar olarak ele alınmaktadır.

$$\text{Personel Devir Oranı} = \frac{\text{Toplam Çıkışlar} - \text{Zorunlu Çıkışlar}}{\text{Ortalama İşgücü Sayı Ay}} \times 100$$

Şu ana kadar sayılan metotlar personelin çalışma süresini, çalışılan birimi veya çalışılan mesleği göz önüne almamaktadırlar.

1.5.6. Personel Denge İndeksi (Labour Stability Index)

Bu ölçüm belirli bir dönem boyunca işletmede kalan personel sayısına dayanmaktadır. Genelde bir yıllık hizmet süresine sahip personelin, bir yıl önce çalışan personel sayısına oranlamasıyla bulunmaktadır.⁴⁸

$$\text{Personel Denge İndeksi} = \frac{\text{1 Yıllık hizmet süresine sahip per.mik}}{\text{Bir yıl önce çalışan personel sayısı}} \times 100$$

Bu ölçüm bir yıl içindeki katılanları göz ardı etmekte ve hizmet süresine çok az önem vermektedir.

1.5.7. Bowey Denge İndeksi

Bowey indeksi çalışanların hizmet sürelerini dikkate almaktadır. Bu ölçüm belirli bir zaman dilimi boyunca halihazırdaki işgörenlerin bir araya toplanılmış hizmet sürelerine bakmakta ve bu toplam hizmet süresi personelin bu zaman dilimi boyunca tamamen istihdam edilmesi durumunda sahip olacağı hizmet süresine bölünmektedir. Burada kullanılan zaman dilimi genellikle iki yıldır ve hizmet aylık olarak gösterilmektedir.

$$\text{Boweydenge indeksi} = \frac{\text{pers.iki yul top.hizmet süresin in aylty mik.}}{\text{pers.iki yili calismayla elde ed.hiz.sür..aylty mik.}} \times 100$$

1.5.8. Yetenek Çıkış İndeksi (Skill Wastage Index)

Bu ölçümle çıkışların hangi mesleklerde meydana geldiği hesaplanmaktadır:

⁴⁸ D Tarrington., L. Hall, “**Personel Management A. New Approach**”, Prentice Hall International, England, 1987, s. 170.

$$\text{Yetenek çukı ind.} = \frac{\text{zaman di lim i boyunca boşoşal işşlersayisi}}{\text{çalışanların ort. sayisi}} \times 100$$

Göstermiş olduğumuz ölçüm metodlarından da anlaşılacağı üzere personel devri konusunda pek çok değişik istatistiksel yöntem kullanmak mümkündür. Önemli olan unsur işletmeye insan gücü planlaması aşamasında en fazla yarar sağlayacak yöntemin seçilmesidir. Ayrıca tek başına personel devir oranı rakamları işletme için bir şey ifade etmemektedir. Bu rakamların standartlarla karşılaştırılması ve işgörenlerin tatminsizliğinin açıklanmasında hareket noktası olarak ele alınması gerekmektedir. Ülke genelinde veya sektörel bazda işgören devir oranının incelenip buna göre işletme verileriyle karşılaştırma yapılması yararlı olacaktır. Fakat ne yazık ki ülkemizde ülke genelinde veya sektörel bazda devir oranı verilerini elde etmek mümkün değildir.

1.6. PERSONEL DEVRİNE YOL AÇAN FAKTÖRLER

Bir organizasyondan gönüllü çıkan elemanların olması yani çalışan kayıpları örgütsel sorunların ve bu konudaki bilimsel araştırmaların ilgi alanı içerisindeki önemli bir konudur. Aslında daha önceki çalışmaların önemli bir kısmı sadece çıkış niyetleri yani gerçek kayıplara yakın nedenleri ölçmek yerine çalışanların ayrılmaya niyetlenmesi üzerine odaklanmıştı. Bu nedenle çalışanların ayrılma niyetlerini belirleyen aynı mekanizmanın ve etkenlerin gerçek kayıplara uygulanabilme olasılığını araştırmak önemlidir. Çoğu eski çalışma belirli zamanlarda işgörenlerin ayrılmalarını incelemek için kesitsel tasarımlardan faydalandı. Chen, Chu, Wang ve Lin tarafından Taiwan'daki hastanelerde yapılan bir çalışmada gerçek kayıpları

değerlendirmek ve ayrılma niyetleri ile kayıp davranışları arasındaki nedensel ilişkiyi belirleyebilmek için kapsamlı araştırma tasarımı kullanıldı. İş memnuniyeti, kalma amacı ve gerçek kayıpların belirteci olarak düşünülen zaman aralığının faktörler arasındaki ilişki üzerinde bir etkisi olup olmadığını araştırıldı. Rice'a göre kayıp, organizasyonun sınırı boyunca personelin hareketidir. Kayıplar hakkındaki birçok araştırma kayıpların, istekli veya önlenebilir kayıplar olduğunu keşfetmiştir. Personel kayıpları ve özellikle de hemşire kayıpları literatürü, iş memnuniyetine bağlı olarak geniş bir alana sahiptir. Personelin işlerini sevmesi yani iş memnuniyeti, personelin çalışmaya devam etmesi veya personelin çalışmayı bırakması yani kalma amacı veya terk etmesi, genelde hemşirelerin kayıp sürecindeki müdahaleci değişkenleri olarak görülmektedir. Chen, Chu, Wang ve Lin tarafından Taiwan'daki hastanelerde yapılan bir çalışmada hemşireler arasında bazı değişkenler iş memnuniyeti ile kalma amacı ve ayrılma ile devamlı olarak alakalıdır. [Price](#), [Yin](#), [Yang](#) ve [Hayes](#)'ın çalışmalarında, ayrılmanın muhtemel belirleyicileri olarak düşünülen birkaç değişken bulunmuştur⁴⁹:

1.İş bağlılığı: İş bağlılığı, iş üzerinde güç sarf etme isteğidir. Güç sarf eden personellerin ödüllendirilmesi daha olasıdır. Bunun sonucunda da iş memnuniyetinde artış ve kayıplarda azalma görülür.

2.Dağıtılabılır Hak: Dağıtılabılır hak, iş performansı ile alakalı ödüller ve cezalardır. İnanılan şey, herkese uygulanan hakkın iş memnuniyeti ve işte kalma niyetini pozitif yönde etkileyerek kayıpların azalmasına neden olduğudur.

3. İş Stresi: İş stresi, iş sorumluluklarının icrasındaki zorluklar olarak tanımlanmıştır ve 4 boyutta incelenmiştir:

- a.Belirgin olmayan iş yükümlülüklerini belirten rol belirsizliği.
- b.Tutarsız iş yükümlülüklerini belirten rol çatışması.
- c.Çalışma-görev için derece talebi olan iş yükü.
- d.İşi başarabilmek için gerekli kaynak yetersizliği.

⁴⁹ Hsing-Chu Chen, Cheng-I Chu, Ying-Hui Wang, Ling-Chu Lin, "Turnover Factors Revisited: A Longitudinal Study Of Taiwan-Based Staff Nurses", **International Journal of Nursing Studies**, Volume 43, Issue 6, August 2006, s. 745-754.

İş stresi, iş memnuniyeti üzerindeki negatif etkisinden dolayı iş memnuniyetini azaltarak kayıpları arttırır.

4.Terfi olasılıkları ve Özerklik: Terfi olasılıkları, organizasyon içindeki mesleki hareketliliğin dereceleridir. Özerklik ise, insanların işlerine uyguladığı gücün derecesidir. Mevcut literatür hem terfi olasılıkları hem de özerkliğin iş memnuniyeti üzerinde pozitif bir etkiye neden olduğuna dikkat çekmektedir.

5.Rutin hale getirme: Rutin hale getirme, işlerin kendini tekrarlamasını kapsar. Literatür incelemeleri, rutin hale getirmenin iş memnuniyetinde negatif etkilere neden olup, kayıpların azalttığını belirtmektedir. [Agho](#), rutin hale getirmenin, dağıtılabılır hakkın, büyüme fırsatı ve pozitif verimliliğin, hemşire iş memnuniyetini belirleyen büyük etkilerden olduğunu belirtmiştir ki bunların içlerinden sadece rutin hale getirme iş memnuniyeti üzerinde negatif bir etki derecesine sahip tek etkidir.

5.Sosyal destek ve Ödeme: Sosyal destek, genelde denetleyici destek, eş desteği ve akraba desteği olarak kategorize edilmiş; işle ilgili problemler ile desteği ima etmektedir. Ödeme ise, işveren için yapılan servislere karşılık çalışanların aldığı para ve benzerleri ödemeler olarak tanımlanmıştır. Daha büyük sosyal yardım ve ödenek iş memnuniyeti üzerindeki pozitif etkisiyle kayıpları azaltır. [Price, Bjorvell ve Brodin's](#), sosyal yardımın hastanelerdeki personel kayıplarını azaltabileceğini saptamıştır.

Gregory P. Smith de, ayrılmanın muhtemel belirleyicileri olarak aşağıdaki değişkenlere vurgu yapmaktadır⁵⁰:

1.Yüksek Beklentiler: Bugün birçok insan sadece bir işten daha ötesini, yeterli bir maaş pusulası eklenmiş bir yükümlülükten daha fazlasını istemektedir. İşin bir anlam, bir amaç ifade etmesini istemektedirler. Genç yaştaki çalışanlar kendilerini farklı yapacak bir neden ya da bir kuruluşun parçası olmak istemektedirler. Aynı zamanda para da istemektedirler. İş hayatına yeni giren birçok üniversite mezunu başlangıçta yüksek gelir bekler ve en kısa zamanda daha fazla bir ücret alacağı bir başka şirketle pazarlık etmekten en

⁵⁰ [Gregory P. Smith](#), age, s.21-22.

ufak bir vicdan azabı duymaz. 1990’larda bir çok ileri teknoloji şirketi, çok kıymetli yetenekleri çekmek için kısa zamanda zengin olma hayallerini cömert hisse senedi teklifleriyle beslemişlerdir. Bu yüksek ücret beklentileri birçok insanı güverteye atlamaya ikna etmiştir.

İşgücü devri ile ilgili bazı araştırmalar işçilerinin beklentilerinin işten çıkarılmanın belirlenmesinde önemli bir etken olduğuna odaklanmamışlardır. Standart işgücü devri analizlerinde anahtar belirleyiciler; mevcut ücret, işte kalabilme ve tecrübe gibi değişkenleri içerir. Açıklayıcı değişkenlerin listesinden “beklentileri” çıkarmak, mikro araştırma verilerindeki bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Örnek olarak, işinde bir yıldan daha az kalmak isteyecekler için önceki işten çıkarma oranı, işinde 3 yıl veya daha fazla kalmayı bekleyenlerin oranının iki katından daha fazladır. Buna rağmen, aynı işte üç ek yıl daha kalınca, işlerinde bir yıldan daha az kalmayı bekleyenlerin işten çıkarılma oranları düşmekte ve üç veya daha fazla yıl kalmayı bekleyenlerin işten çıkarılma oranına yaklaşmaktadır. Benzer tablo, “terfide kötü şansını açıklayan işçiler” arasında da görülmektedir. Kısa bir zaman için işte kalmayı bekleyen ve terfi için az ihtimali olduğuna inanan işçilerin, işlerinden ayrılma olasılıkları daha fazla olduğu hiç şaşırtıcı değildir.

2.Daha Uzun Saatler, Daha Fazla İş Talebi: İnsanlar işi yetiştirmek için daha fazla ve daha süratli çalışmak zorundalar. Değişen işgücü Ulusal Çalışması’na göre(National Study of the Changing Workforce) çalışanların yüzde 64’ü daha az çalışmak istemektedir. Daha uzun çalışma saatleri ve yüksek beklentilerde ısrarlı olan işletmeler savunmasızdır. Düşük ücretler ve uzun çalışma saatleri gelişen ekonomide başka seçenekleri olan genç çalışanlar için cazip değildir. Esnek çalışma saatleri, evden çalışma imkânı ve haftada 35–40 saat çalışma limitli, geleneksel olmayan çalışma koşullarına ve iyi bir yaşam standardı sunacak ücrete sahip işletmeler çok daha caziptir⁵¹.

3. Ailesel Talepler: Geçmiş 20 yılda çocukların gündüz bakımı çalışanlar için bir sorundu. Şimdi ise ileri yaştakilerin bakımı bir sorundur. İşgücünün yüzde 25’i geçtiğimiz yılda bir şekilde ailelerindeki ileri yaştakilere bakmak zorunda kaldı. Ailelerine bakan çalışanlar, bu yardım için haftada 11 saatlerini harcadılar. Üçte birinden fazlası yardım

⁵¹ Lalith Munasinghe, “Expectations matter: Job prospects and turnover dynamics”, **Labour Economics**, [Volume 13, Issue 5](#), October 2006, s. 589–609.

edebilmek için çalışma saatlerini düşürdüler. Erkekler de bayanlar gibi ileri yaştaki yakınlarına bakabilmek için haftalık çalışma saatlerini azalttılar. Karmaşık ailesel talepleri olan çalışanlar bu hususu destekleyen işverenlere doğru kayacaklardır.

4.Değişen İş Etiği: Birçok yönetici değişimden şikâyetçidir ve bazıları Amerika’da iş etiğinin yok olduğunu söylemektedir. 19–20 yaş altı çalışanları yoğunluklu yöneticiler bir kişinin yapacağı iş için iki kişi gerektiğini belirtmektedir. Atlanta Journal adlı gazetenin bir haberinde, Atlanta Hayvanat Bahçesi Müdürü, günlük çalışma programı yapmanın işe yaramadığını beyan ederek; Bana “ne zaman çalışmak isteyip istemediklerini söylüyorlar. Canları isteyince geliyor ve ne zaman isterlerse gidiyorlar. İşe gelmemek yaygın. Bir çalışan için öğlen yemeğinde çıkış yapıp, öğleden sonra ortalarda olmamak rastlanmayan bir şey değil. Bu konuda kendimi güçsüz hissediyorum” diye şikâyetini dile getirmiştir. İnsanların iş görüşmesine gelip işi aldıktan sonra ertesi gün işe başlamadıklarına dair hikâyeler mevcuttur. Bazen güvenilmezlik bulaşıcı gibi geliyor. Buna ilave olarak, güçlü iş etiği olan ve iyi bir çalışma günü çıkararak çalışan bulmak zorlaşıyor. Bazı çalışanlar sadece teknik yönden değil, aynı zamanda okuma yazma beceresi yönünden de zayıf olmakla beraber, işe zamanında gelmek veya gelmeyeceği zaman önceden aramak gibi basit iş alışkanlıklarından da yoksundurlar.

5.Yeni Sınıf Üniversite Mezunları: Bir grup yeni üniversite mezunu iş dünyasına yeni fikir ve uğraşlar getirdi. Yeni kuşak çalışanlar sağlık sigortası, iyi bir maaş ve kesin çizgilerle ayrılmış iş ve çalışma yaşamı gibi faydalar ister ve beklerler. Fazla mesai için ücret ödeme taahhütleriyle değil, işlerinde kişisel tatminle motive olurlar. Yeni kuşak çalışanları için eğitim ve gelişme bir faydadır. İşlerinde ilerlemek ve yeni beceriler öğrenmek isterler. Anne-babaları veya büyükanne büyükbabaları gibi iş hayatları boyunca aynı işte veya şirkette kalmayı beklemezler. Kendilerine daha iyi fayda ve kişisel tatmin kadar, daha fazla profesyonel gelişim sağlayan işleri arar ve iş değiştirmeyi ümit ederler.

6.Yaşlanan İş Gücü: 45–65 yaş arası çalışan grubunu ele alacak olursak ki nüfus sayımlarına göre en hızlı büyüyen gruptur. Bu yaşlı çalışanlar işgücünde daha fazla kalmayı arzu etmekle veya erken emeklilik sonrası yeniden işe girmek istemektedirler. Birçoğu mali özgürlüğe ulaşmış ve gerçek anlamı ve amacı olan bir iş aramaktadır. Başarı Performans Sistemleri başkanı Dr. Ira Wolfe’a göre 2020’ye kadar yetişkin çalışanların yüzde 27,7’si, 1980’e göre yüzde 28.5 artışla 65 ve daha üst yaşlarda olacaktır. Halen birçok şirket, hızla azalan genç çalışanların yerine bu grubu istihdam etmektedir. İnsan Kaynakları Yöneticileri Derneğinin araştırmalarına göre; anket yapılan şirketlerin yüzde 65’i açık pozisyonlara

yetişkin işçi istihdamında hemen hiç çaba harcamamışlardır. Yüzde 81'i ise yetişkin çalışanları göz önünde bulundurarak fayda planı tasarlamamışlardır. Çalışanlar arası davranışlar da çatışmıştır. Yetişkin çalışanlar iş buldukları için şanslı olduklarına inanırken, genç çalışanlar özgür mümessil düşüncesini geliştirmişlerdir. Yaşam boyu istihdam görünüşünün yok olmasından sonra bir işte uzun süre kalmanın iyi olmadığına inanmışlardır. Bunun yerine yoğun olarak, daha fazla tecrübe kazanmak isterken mümkün oldukça daha az para kazanmak istemişlerdir.

Robert Half International Inc. Şirketinin bir araştırması, yöneticilerin üçte birinin, “iş ortamının” günümüz iş dünyası çalışanlarının tatmin edilmesinde en kritik unsur olduğunda hem fikir olduğunu ortaya koymaktadır. Linkeage Inc. Adlı bir kamu seminer şirketinin araştırmasına göre, katılanların % 40'ından fazlası eğer daha iyi kariyer gelişimi sağlıyor ve daha fazla mücadele imkanı sağlıyorsa aynı imkanları sağlayan bir başka iş için mevcut işlerini bırakabileceklerini söylemişlerdir. Changing Farkforce ‘un ulusal çalışmasında, kazanç ve faydanın iş tatmini üzerinde sadece % 3 etkisi olduğunu tespit etmiştir. İş kalitesi ve iş yeri desteği birleşiminin ise % 70 bir etkisi vardır ki bu, kazanç ve fayda’dan 35 kat daha fazladır. Para önemli olmasına rağmen, üretken bir iş ortamının yaratılmasında bireyin şefi, iş kalitesi ve iş yapılan ortam en önemli etkenlerdir. İnsanlara iyi maaş vermeliyiz, fakat onlara sadece maaş vererek mutlu ve üretken yapmak imkânsızdır. Başka bir şey daha gerekmektedir. Çalışmamda “Mevcut işinizde kalmanız için gerekçeleriniz nelerdir?” sorusuna, katılımcıların % 55’i “ücret” derken diğerleri, mücadeleciler kadro görevleri, ilginç işler, sunulan faydalar, çalışma saatleri esnekliği ve iyi patron gibi cevapları içeriyordu. Yine % 39’u, “işin bir amacı olduğunu hissetmek istedikleri” şeklinde cevap vermiştir. Aynı zamanda, kadro görevleri çeşitliliği ve kariyer fırsatları da önemliydi. “İş yerinde en büyük tatminsizlik nedenleriniz nedir?” sorusu sorulduğunda para daha az öneme haiz olarak, cevap listesi çok fazla kâğıt işi, şeflerle sorunlar gibi sıralanarak devam ediyordu. Sadece katılımcıların % 20’si tatminsizlik nedeni olarak ücret ve fayda diye cevap vermiştir. Fakat aynı %20 aynı zamanda eğitim ve gelişim zaafiyetini ve fırsat azlığını da belirtmiştir. Smith’e göre, insanları işletmede tutan nedenler, onların işlerinden tatmin olma nedenlerinden farklıdır. Yazar, insanların niçin işlerinden ayrıldıklarına ilişkin ilk 10 nedeni şöyle sıralamaktadır⁵²:

⁵² [Gregory P. Smith](#), age, s.10.

1.Yönetimin, bir çalışandan iki veya daha fazla çalışanın işini istemesi ve bunun da fazla mesai ve hafta sonu mesaisi ile sonuçlanması.

2.Yönetimin idari destek personelinden kısıntı yaparak, profesyonel çalışanların zamanlarını fotokopi çekmek, evrak zımbalamak, sıraya koymak, dosyalama ve diğer idari personel işleri ile harcamasına zorlamak.

3.Çalışanların kolaylıkla % 29 veya %30 daha fazla ücret veren başka bir iş bulabilecek durumdayken yönetimin maaş zammı ve terfileri dondurması.

4.Yönetimin, alt düzey çalışanların karar sürecine katılmalarına izin vermemesi veya mülkiyet hakkına müsaade etmemesi. Bir ziyaretçi web siteme bir e-posta göndererek, “profesyonel kararları bırakın, başkan kendi zevkine göre olanı reddetmedikçe kutlama kartı bile seçemiyoruz“ demiştir.

5.Yönetimin sürekli olarak organizasyon değişikliği yapması, insanların yerlerini değiştirmesi ve işin yönünü değiştirmesi.

6.Yönetimin karar ve hedefleri belirlemek için zamanının olmaması veya tahsis etmemesi. Bu yüzden işin bittikten sonra reddedilmesi, hazırlayanların moral ve güvenine zarar vermektedir.

7.Yönetimin kayırma yaparak bazı çalışanlara daha iyi büro tahsis etmesi, eğitsel seyahatlere (konferans, seminer v.b) göndermesi gibi.

8.Yönetimin iş yerini başka yere taşıyarak çalışanların işe gidiş geliş masraflarını ikiye katlaması veya iş bırakmaya zorlaması.

9.Yönetimin eğitimi zayıf ya da halen yeterli tecrübeyi kazanamamış bir çalışanı terfi ettirmesi, personeli ötekileştirmesi ve iyi çalışanları işten uzaklaştırması.

10.Yönetiminin katı organizasyon yapısı oluşturması ve aynı zamanda takım çalışması ve işbirliği söylemleri yaparken alt birimlerin birbirleriyle rekabet etmelerine müsaade etmesi.

Sıralanan 10 gerekçesinde “Yönetimin” diye başlaması ve aynı zamanda bu yüksek devir oranını yaratan faktörlerin kaç tanesinin önlenebileceği de ayrıca ilginçtir.

Personel devrinin sınıflandırılması yapılırken genelde kullanılan terimler gönüllü veya gönülsüz ayrılımlarla, önlenbilir veya önlenemez ayrılımlar şeklindedir. Gönüllü

ayrılmalar personelin kendi isteği doğrultusunda işten ayrılması, gönülsüz ayrılmalar işletme tarafından personelin çıkarılması, önlenabilir ayrılmalar işletme içinde gelişen etmenlerden dolayı personelin işinden ayrılması ve işletmenin yapacağı düzenlemelerle kontrol edebileceği ayrılmalar, önlenemez ayrılmalar ise işletmenin kontrolü dışında gelişen etmenler dolayısıyla oluşan ayrılmalardır. İşletme için önemli olan ve büyük maliyetlere sebep olan ayrılmalar gönüllü ayrılmalar ile önlenebilir ayrılmalardır. Çünkü diğer iki tür ayrılmanın tahmini önceden kolay olmakta ve genellikle işletmenin kontrolü dahilinde gerçekleşmektedir. Buna karşılık, personel devrinin geleneksel olarak gönüllü veya zorunlu işten ayrılmalar şeklinde sınıflandırılmasının kurumdaki devir oranının ciddiyetini abarttığı düşünülmektedir. Nispeten yeni bir yaklaşım olarak önerilen “taksonomi” veya bir başka deyişle “bilgi sınıflandırması yöntemi”, işlevsel veya işlevsel olmayan personel devri ile önlenemeyen veya kontrol edilebilir işten ayrılmaların büyüklüğünü tespit etmek için kullanılmaktadır. Western Bankası şubelerinden seçilen 1389 kişilik örneklem grubundan elde edilen verilerin, işten ayrılan çalışanların nitelik ve yerine istihdam edilebilirlik kriterleri göz önünde bulundurularak analiz edilmiştir. Bu çalışma; personel devrinin % 71’inin işlevsel, %52’sinin önlenemeyen ayrılmalar olduğunu ortaya koymuştur. Sonuçlar, geleneksel ikili sınıflandırmada, gönüllü personel devir etkisinin belirgin şekilde abartılmasına neden olabileceğini ortaya koymuştur⁵³. Ancak yine de personel devrine yol açan etmenler anlatılırken daha çok gönüllü ve önlenebilir ayrılmalara neden olan unsurlar üzerinde durulmakta ve bunların giderilmesi yönünde çözüm yolları önerilmektedir.

Tablo 1.1’de gösterildiği üzere 120 farklı personel devrinin incelenmesi sonucu, devirde rol oynayan üç tür değişkenin (dışsal faktörler, işle bağlantılı faktörler, kişisel özellikler) bulunduğu gözlenmiştir. Bu sınıflandırmaların her birinde belirli faktörler personelin işletmeyi terk etmesinde rol oynamaktadırlar.⁵⁴

Tablo 1.1. Devir İle İlgili Faktörlerin İncelenmesi.

Dışsal faktörler	İşle ilgili	Kişisel özellikler
Elde edilen diğer iş imkanları	Düşük ücret	Genç yaş

⁵³ Dan R. Dalton , David M. Krackhardt, Lyman W. Porter, “Functional Turnover: An Empirical Assessment”, **Journal of Applied Psychology** Volume 66, Issue 6, December 1981, s. 716-721.

⁵⁴R.Mathis, J. Jackson, “**Personel-Human Resources Management**”, West Publishing Company, New York, 1991, s. 91.

Düşük iş tatmini	Yeni işgören	Yüksek eğitim seviyesi
Sendikal savunmasızlık	Düşük iş performansı	Düşük bağımlılık
Düşük işsizlik oranı	İşin net olmaması	Yüksek beklentiler

Kaynak: R.Mathis, J. Jackson, “**Personel-Human Resources Management**”,

West Publishing Company, New York, 1991, s. 91.

Personel devrine neden olan etmenleri incelerken biz de üçlü sınıflandırma yapacağız. Bu sınıflandırma dışsal faktörler, işletme içi faktörler ve kişisel faktörler şeklinde olacaktır. İşgücü devrinin işletmeye olumsuz etkileri olduğu saptandığında, azaltılması ve bu olumsuz etkilerin giderilmesi görevini ve sorumluluğunu yüklenen yöneticiler için ön planda tutulacak olan, işgörenin kendi isteğiyle işten ayrılmasına yol açan, işletme içi etmenler olacaktır. Bu yüzden çalışmamızda işletme dışı etmenler üzerinde fazla durulmayacaktır.

1.6.1. İşletme Dışı Faktörler

İşgücü kaybı, her tür meslekte, düşük ve yüksek üretkenlikteki işçilerde görülür. Buna rağmen farklı yetenekteki işçilerin işi bırakma nedenleri farklılık arz eder. Daha iyi işçilerin iş sektörüne belirgin veriler iletme olasılığı yükseldiğinde, yükümlü işverenlerin parça parça maaş verme stratejisi önerisini daha çok benimsedikleri görülür. Bu da daha verimli işçilerin işi bırakma olasılığını azaltır. Ayrıca, iş bırakmalar firmanın dışarıdaki ücret önerilerini karşılaştırma istekliliğine dayanır. Dolayısıyla, işverenler tarafından benimsenen kadro ve maaş poliçeleri her çeşit üretkenlikteki işçilerin işi bırakmalarını anlamada önemlidir⁵⁵.

Banerjee ve Gaston tarafından yapılan bir çalışmada; işçi kayıpları ile ilgilenilmiş ve farklı özelliklere sahip ya da farklı seviyelerdeki üretkenliğe sahip çalışanların firmanın rakipleri tarafından niçin “zorlandığı” incelenmiştir. Örneğin, [Baker](#), ayrılan çalışanların her türlü işte ve her organizasyon seviyesinde çalıştırıldığı; burada firmanın dâhili işçi piyasasında herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Ayrıca firmanın idari işlemlerinin harici işçi piyasası üzerinde de işçi çıkışı etkisi not edilmelidir. Banerjee ve Gaston tarafından

⁵⁵ Dyuti S. Banerjee, Noel Gaston, “Labour Market Signalling And Job Turnover Revisited”, **Labour Economics**, Volume 11, Issue 5, October 2004, s. 599–622.

yapılan bu çalışmada harici işçi piyasasında verimliliği sağlayan işçiler için genel bir model sunulmak hedeflenmiştir. harici işçi piyasasında sinyaller tam olarak bilgilendirici olmadığında, karlarını arttırmak için, stratejik bilgi asimetrisini sağlayan yöneticilere geniş bir uygulama alanı açılabilir. Daha da özel durumlarda, sinyallerin rakipler arasında ne kadar bilgilendirici olduğuna göre ve dışarıdan gelen maaş tekliflerinin ne kadarını karşılayabileceğine göre yöneticiler farklı maaş stratejileri seçer. Örneğin, sinyaller genel olarak “gürültülü” ise yöneticiler, havuz maaş strateji uygulamasını benimser ki bu da iyi çalışanlara “az ödenmesine” neden olmaktadır. Bunu yaparak, yöneticiler, daha üretken ve üretken olmayan çalışanlar sayesinde kayıpları riske almayı sağlamıştır. Ancak, yöneticiler çalışanların dışarıdan gelen düşük maliyetli maaş teklifini karşılaştırarak, riski azaltmıştır. Çalışanları rakiplerinden başarılı bir şekilde koruyan firmalar bazen de “pazarladıklarından çok daha azına” razı olabilirler. İşçi piyasa sinyalleşmeleri ve iş kayıpları üzerine bulunan teoriksel literatürdeki modeller üretkenliği bulunan işçi kaybının üç kategoride toplandığına işaret etmektedir⁵⁶:

1. Hiç kaybın olmadığı modeller.

2. Sadece düşük üretim gücüne sahip çalışanların kaybını içeren modeller.

3. En çok üreten çalışanların kayıplarını içeren modeller.

Banerjee ve Gaston tarafından yapılan çalışmada, firmanın harici işçi piyasasından alacağı bilgiye dayalı olarak, iş bırakmasının firmanın çalışana olan maaş önerisinin sebep olacağı gösterilmektedir. Açıkçası, harici işçi piyasası, çalışanların üretkenliğinin “gürültülü” sinyallerini alabilmektedir. Örneğin, CV veya makale yayının numarasından çalışanın iyi bir öğretmen veya meslektaş olup olmayacağını keşfetmek zordur. Buna ek olarak, çalışanın stratejik olarak CV’inde açık olan bazı bilgilerin görünmesini seçebilir, çünkü bu onun dışarıdan maaş önerilerini alamayacağı anlamına gelebileceğine inanmaktadır. Sonuç olarak, CV, işçi üretkenliğinin çok daha kötü bir sinyali olabilir. Çalışanın tipine aldırılmayarak, iş bırakmalarına neden olanlar çalışanlar tarafından benimsenmiş, ilk maaşla alakalı ve karşı teklif maaş stratejisiyle ilgili yöneticiler, işçi çeşidine bağlı kalmadan sinyallerin gürültülü olduğunu göstermektedir⁵⁷.

⁵⁶ Dyuti S. Banerjee, Noel Gaston, age, s. 599–622.

⁵⁷ Dyuti S. Banerjee, Noel Gaston, age, s. 599–622.

Bir araştırma sonucunda da; daha tecrübeli çalışanlar arasında yüksek hareketliliğin düşük ücretlerle alakalı olduğu ve hareketliliğin işgücü devrine etkisinin de bu sonuca paralel olduğu saptanmıştır⁵⁸.

Bu açıklamalar ışığında personel devrine neden olan bu dışsal faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür.⁵⁹

- a. Alternatif iş imkanlarının fazlalığı,
- b. Ekonomik hayattaki gelişme ve daralmalar, mevsimlik dalgalanmalar,
- c. Teknolojik yenilikler,
- d. Kıdem tazminatının yüksek maliyeti,
- e. Piyasa değişimleri (malzeme yokluğu ve sipariş azlığı),
- f. Başka mesleklerin toplumda daha cazip ve gelecek vadeden meslekler haline gelmesi ve kişilerin bu yeni mesleklere yönelmesi sonucu işlerini değiştirmesi,
- g. Gelişmekte olan ülkelerde tarım ve sanayi kesimi arasındaki gidiş-gelişler,
- h. Genel ekonomik durum ve refah seviyesinin düzelmesi,
- i. Otomasyon ve mekanikleşme nedeniyle başka işe uyum ve atlama kolaylığı,
- j. Çalışanların çıkarlarını koruyacak sendikal kurumların eksikliği.

İşletme dışı faktörlerden birisi de ailevi nedenlerdir. Geçmiş 20 yılda çocukların gündüz bakımı çalışanlar için bir sorundu. Şimdi ise ileri yaştakilerin bakımı bir sorundur. ABD’de işgücünün yüzde 25’i geçtiğimiz yılda bir şekilde ailelerindeki ileri yaştakilere bakmak zorunda kaldı. Ailelerine bakan çalışanlar, bu yardım için haftada 11 saatlerini harcadılar. Üçte birinden fazlası yardım edebilmek için çalışma saatlerini düşürdüler. Erkekler de bayanlar gibi ileri yaştaki yakınlarına bakabilmek için haftalık çalışma saatlerini azalttılar. Karmaşık ailesel talepleri olan çalışanlar bu hususu destekleyen işverenlere doğru kayacaklardır⁶⁰.

⁵⁸ Munasinghe, Sigman, age, s.191-218.

⁵⁹ Matis, a.g.e., s. 91.

⁶⁰ [Gregory P. Smith](#), age, s.23.

Bir diğer işletme dışı faktör de yaşlanan işgücüdür. 45–65 yaş arası çalışan grubunu ele alacak olursak ki nüfus sayımlarına göre en hızlı büyüyen gruptur. Bu yaşlı çalışanlar işgücünde daha fazla kalmayı arzu etmekle veya erken emeklilik sonrası yeniden işe girmek istemektedirler. Birçoğu mali özgürlüğe ulaşmış ve gerçek anlamı ve amacı olan bir iş aramaktadır. Başarı Performans Sistemleri Başkanı Dr. Ira Wolfe' a göre 2020'ye kadar yetişkin çalışanların yüzde 27.7'si, 1980'e göre yüzde 28.5 artışla 65 ve daha üst yaşlarda olacaktır. Halen birçok şirket, hızla azalan genç çalışanların yerine bu grubu istihdam etmektedir. “İnsan Kaynakları Yöneticileri Derneğinin” araştırmalarına göre; anket yapılan şirketlerin yüzde 65'i açık pozisyonlara yetişkin işçi istihdamında hemen hiç çaba harcamamışlardır. Yüzde 81'i ise yetişkin çalışanları göz önünde bulundurarak fayda planı tasarlamamışlardır. Çalışanlar arası davranışlar da çatışmıştır. Yetişkin çalışanlar iş buldukları için şanslı olduklarına inanırken, genç çalışanlar özgür mümessil düşüncesini geliştirmişlerdir. Yaşam boyu istihdam görünüşünün yok olmasından sonra bir işte uzun süre kalmanın iyi olmadığına inanmışlardır. Bunun yerine yoğun olarak, daha fazla tecrübe kazanmak isterken mümkün oldukça daha az para kazanmak istemişlerdir⁶¹.

1.6.2. İşletme İçi Faktörler

Personelin işten ayrılmasında etken olan faktör bir tane olmayıp birde fazla faktörün olumsuz etkisine giren personel işten ayrılma kararını verir. İşletme içi faktörlerin olumsuzluğu ayrılmaya yeterli değildir. Aynı zamanda, işgörenin dışarıdan olumlu sinyaller de alması gerekmektedir. Dış çevreden olumlu sinyaller almadığında personel işletmede kalmayı tercih edecektir.

Çalışanların organizasyonda kalması veya ayrılması konusunda liderlik tarzı da önemli rol oynamaktadır. Vugt, Jepson, Hart ve Cremer otokratik liderliğin çalışanları organizasyona yatırım yapmaları için zorlamasıyla sosyal açmazları çözümleyebileceğini ifade etmektedirler. Organizasyondan ayrılmanın imkansız olduğu durumlarda bu düşünce doğru olacaktır. Ancak bu şartlarda verilecek kalma/ayrılma kararları organizasyonların etkinliği için önemli sonuçlar doğurabilir. Bu yüzden etkili liderler organizasyonlardaki çalışanların firma kaynaklarını başka yerlere götürmelerini engelleyebilmelidirler. Demokratik organizasyonlarda otokratik liderliğin bu açıdan uzun dönemli çözümler üretemeyeceği⁶² düşünülmektedir.

⁶¹ [Gregory P. Smith](#), age, s.25.

⁶² M.Van Vugt, F.Sarah Jepson, M.Claire Hart, David D.Cremer, “Autoratic Leadership in Social Dilemma:A

İşletmeler iyi eğitilmiş, deneyimli personellere büyük yatırımlar yapmaktadırlar. Şayet bu kişiler umulmadık bir anda işletmeden ayrılırlarsa bu işletmeye büyük kayıp getirecektir. Planlanmamış devrin potansiyel nedenleri üzerinde durduğumuzda, birbiriyle ilişkili fakat farklı iki kavramla karşı karşıya kalmaktayız. Bunlar, işletmede kalmaya istekli olmakla, işletmede kalmaya niyetli olmanın farklılığıdır.⁶³Bu iki değer birbiriyle sürekli uyum içerisinde değildir. Aralarında uyumsuzluk ortaya çıktığında ise bu durum işletme devir oranına beklenmeyen şekilde olumsuz etkilerde bulunacaktır. Karen Gaertner ve Stanley Nollen tarafından yapılan çalışmalarda kalmaya istekli olmakla kalmaya niyetli olmak kavramlarının oluşturduğu yöneticinin işletmeye bağlılığı tipolojisi dört kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar; ayrılanlar (leavers), kalanlar (stayers), kilitli kalanlar ve aldatanlardır. Kalmaya istekli olma işletmeye karşı bağlılığın etkili bir şeklidir. Ortak paylaşılan değerler, ait olmanın algılanması ve iş tatmini ile karakterize edilmektedir. Bunun aksine kalmaya niyetli olmak, işletmeye bağlılıkta yardımcı bir unsur olarak nitelenmektedir. İşgörenin işletme dışı imkânlarla işletmede kalmanın zarar ve yararlarını değerlemesi sonucunda belirlenmektedir. Kalmaya istekli olmak, kalmaya niyetli olmayı etkileyen pek çok unsurdan birisi olarak nitelenebilir. Kalmaya (ayrılmaya) niyetli olmakla, kalmaya (ayrılmaya) istekli olmak arasındaki uyum ve uyumsuzluk tablo 1.2’de dört farklı kategoride gösterilmektedir.

Tablo 1.2. İşgörenlerin Ayrılmaya veya Kalmaya Olan Eğilimleri.

Kalmaya Niyetlenmek	Kalmayı İstemek	
	Evet	Hayır
Evet	Kalanlar	Kilitli
Hayır	Aldatanlar	Ayrılanlar

Kaynak: K.N Gaertner. S.D. Nollen, “**Turnover Intentions and Desire Among Executives**”, Human Relations, V:45 Iss. 1, s, 1992, s. 448–449.

Kalmaya istekli veya niyetli olmak alt sol ve üst sol kutularda uyumludurlar. Alt sol kutuda işletmeden ayrılmaya istekli ve niyetli olan “ayrılanlar” sergilenmektedir. Üst sağda, işte kalmaya niyetli ve istekli olan “kalanlar” görülmektedir. Diğer iki kutu kalmaya istekli

Threat to Group Stability”, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol:40, Iss:1, January 2004, s.1-3.

⁶³ K.N Gaertner. S.D. Nollen, “**Turnover Intentions and Desire Among Executives**”, Human Relations, V:45 Iss.:1, s, 1992, s. 448-449.

ve niyetli olmak arasındaki uyumsuzluğu sergilemektedir. Sol üsttekiler “kilitli-kalanlardır”. Bu kategorideki insanlar işletmede kalmaya büyük istek duymamalarına rağmen, işletmede kalacağına inanan kişilerdir. Bu tür davranışa neden olarak, işgörenin ayrıldığında çok şey kaybedeceğini düşünmesi veya işletme dışı imkanların az olması gösterilebilir. Sağ alt kutuda ise işletmede kalmayı isteyen fakat bunu yapamayacağına inanan kişileri göstermektedir. Bunları “aldatanlar” olarak nitelemekteyiz. Aldatanlar işletmeye bağlı veya işletmeyle tatmin olabilirler. Fakat yine de ayrılmaya eğilimlidirler. Bu kategorideki kişilerin davranışlarının açıklaması iki şekilde yapılabilir. Açıklamalardan birincisi düşük performanstır. Bazı aldatan personeller işletmeyi sevebilir ve işletmede kalmayı isteyebilirler. Fakat kendilerinden sahip oldukları performansın altında iş istenmesi buna engel olmaktadır. Üst düzey yöneticiler için düşük performans işten ayrılmak için bir neden olarak gösterilemez. Çünkü bu kişiler kendi yeteneklerini ortaya koymuş ve işte ilerleme sağlamaktadırlar. Bunların ayrılma nedenleri finansal yetersizlik veya düşünce ayrılıklarından kaynaklanabilir. Bu kategorideki davranışa ikinci bir açıklama, işletme içi kariyer sağlama imkanlarının az olması veya işletme dışı imkanların daha iyi olması şeklinde yapılabilir.

Kısaca, ayrılmaya istekli olmakla, niyetli olmanın uyumu durumunda (ayrılanlar) veya kalmaya istekli olmakla, ayrılmaya niyetli olma uyumsuzluğunda (aldatanlar) devir oluşmaktadır. Planlanmamış ve önlenemez personel devrinin kaynağı aldatanlar kategorisindeki kişilerdir. Bu dört farklı kategorideki İşgörenlerin farklı özellikleri ortaya konulabilir. Kalanlar, yüksek iş tatminine sahip, ücretinden tatmin olan ve çalışma takımına uyum sağlayan kişiler olarak nitelenebilir. Ayrılanlar içinse bu sayılanların tam tersi söylenebilir.

Kilitli - kalan personeller için ayırt edici temel özellik, uzun bir çalışma hakkına sahip olmaları ve dış imkânlarının az olmasıdır. Aldatan personeller ise iyi dış imkanlara sahiptirler. Bunlar işletme tarafından aldatılmaktansa, işletmeyi aldatmayı yeğleyen kişilerdir. Bu kişiler belirli ölçülerde de olsa işlerinden tatmin olmaktadır. İş tatmini ve diğer “kalan”ların sahip olduğu özellikler bunlar için belirleyici unsur olmamaktadır.

Ulusal Uzun Süreli Gençlik Araştırmalarında yapılan iki anket, çalışanların uzun süreli iş beklentileri hakkındaki görüşleri içermektedir. Birinci anket, çalışanların şu anki işverenleriyle ne kadar süre daha çalışmak istedikleriyle; ikinci anket ise, çalışanların gelecekteki terfi olanaklarının iyi olduğu hakkında hemfikir olup olmadıklarıyla ilgilidir. Ana

bulgular; olumlu beklentileri az olan çalışanlar yani işlerinde daha kısa bir süre çalışacaklarını ve terfi şanslarının az olduğunu düşünenler, olumlu beklentiler içinde olanlara göre hem daha çok devir oranına sahip hem de devir ve işe sahiplenmede keskin bir düşüş yaşamaktadırlar. Örnek verecek olursak; olumlu beklentiler içinde olmayan çalışanlardan işlerinde bir yıldan az kalacaklarını düşünenlerin ilk çalışma oranı, işinde üç yıl veya daha fazla kalacağını düşünenlerin neredeyse iki katıdır. Bunun yanı sıra, koşullara bağlı olarak aynı işte üç ekstra yıl geçirince, işte bir yıldan az kalacağını düşünenlerin çalışma oranı düşüşe geçiyor ve işinde üç yıl veya daha fazla kalmayı planlayanları yakalayarak onlarla aynı orana ulaşıyor. Benzer durum aynı şekilde terfi beklentisi düşük olan çalışanlarla terfi beklentisi yüksek olan çalışanlar arasında da yaşanmaktadır. Çalışan beklentilerinin çalışma oranının zamana yayılmasındaki bu etkileri, beklenti ve devirle alakalı birçok faktörü ortaya çıkaran çoklu gerileme analizinin bir parçası olmakta ve çeşitli model belirtmeleri ve sabit etki düzeltmelerine dayanmaktadır. Üstelik kontrollü bir örnekte, terfi ihtimallerinin çalışma oranı üzerindeki negatif etkileri daha sonra meydana gelen asli terfilerin denetlenmesine rağmen devam etmektedir. İşlerinde daha kısa süre çalışmayı ve terfi şanslarının az olduğunu düşünen çalışanların işverenlerinden ayrılma olasılığının yüksek olması hiç de şaşırtıcı değildir.

Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere işletme içi ve dışı faktörlerin bir araya getirilip değerlendirilmesi sonucu işten ayrılma kararı ortaya çıkmaktadır. Personel devrini etkileyen işletme içi faktörlerin neler olduğu konusu daha geniş bir şekilde incelendiğinde, personel devriyle ilgili kaynaklarda, devri etkileyen işletme içi faktörler şu şekilde sıralanmaktadır:

Ücret,

İş güvenliği,

Yükselme imkânları,

4. Sosyal ilişkiler,

5. Çalışma koşulları,

6. Sosyal yardım ve hizmetler,

7. İşin açık olarak belirlenmemesi,

8. Düşük iş performansı.

9. Değişen İş Etiği.

1.6.2.1. Personelin Ücretle ilgili Bekleyişleri: Cömert hisse senedi opsiyonları ve çok yüksek maaşlar hala çalışanları motive gücüne sahiptirler. New York'ta bulunan Queens Koleji'nde politik bilimler profesörü olan Andrew Hacker, "Para: Kimde ne kadar var ve niçin?" adlı kitabında, X kuşağındakilerin zengin olmayı en çok isteyenler olduğunu tespit etmiştir. Kaliforniya Üniversitesi sosyoloji profesörü ve "Çalışan Aileler Merkezi Müdür Yardımcısı" Arlie Russel Hochchild, X kuşağındakilerin daha pesimistik yaşam görüşü olduğunu düşünmektedir. Çünkü; iş, evlilik ve yaşamın sürekli olmadığını ve geriye kalan tek şeyin para olduğunu anlamışlardır. Hacker araştırmasında, her yaştaki erkeklerin (%82) kadınlara (%68) göre daha fazla zengin olmakla ilgilendiklerini tespit etmiştir. Asya kökenli Amerikalılar, İspanyol kökenliler ve Afrika kökenli Amerikalılar beyazlara göre daha fazla paraya düşkündürler belki de bu beyazlara göre daha fakirliğe eğilimli olmalarından ve anne babalarına daha fazla finansal destek sağlamalarından kaynaklanmaktadır. Asyalılar diğer tüm kültürel gruplara göre daha fazla zenginlik arzusu taşımakta ve tüm gruplara göre en az borçlu grup durumundadırlar. Üniversite mezunları ve daha üzeri tahsil yapanlar, paranın iş kurma, seyahat de dahil bütün özgürlükleri satın alabileceğini ya da hayır işlerini destekleyebileceklerini düşünmektedirler. Fakat ankete cevap veren tüm gruplar için, yaş düzeyi arttıkça zenginlik isteği azalmaktadır. Çalışan bireylerin işyerinde kalmaları veya ayrılmaları kararını etkileyen (en önemli olmasa bile) ana unsurun para olması şaşırtıcı olmamalıdır. Genel olarak para, çalışanları kapıya kadar getirmekte fakat orada tutmaya yetmemektedir. Çalışanların finansal ihtiyaçları karşılandığında, paranın güdüleme etkisi azalmakta, tanınma ve ilerleme arzusu faktörlerinin gölgesinde kalmaktadır⁶⁴.

Personel devrinde, ücret konusunun önemi büyüktür. Klasik iktisatçılara göre işgücü devrini etkileyen başlıca unsur ücrettir. Bazı araştırma bulgularına göre, işgücü devri üzerinde etkili olan faktörler konusunda en çok ilgi çeken husus; ücret oranlarıdır. Ücret oranı ve iş değiştirme olasılığı arasında negatif bir ilişki vardır⁶⁵. Oysa yapılan araştırmalarda bu görüşü destekleyen sonuçlar elde edilmediği gibi, çağımızda da bu görüşün geçerliliğini yitirdiği gözlenmektedir. Gerçekten de temel problem ücret olsaydı, ücret politikası çok iyi olan işletmelerde personel devri sıfır noktasında olmalıydı. Fakat işletmeler bazında incelendiğinde işgücü devrinin bu kadar düşük seyretmediği

⁶⁴ [Gregory P. Smith](#), age, s.28.

⁶⁵ Terhi Kankaanranta, Tapio Nummi, Jari Vainiomäki, Hannu Halila, Harri Hyppölä, Mauri Isokoski, Santero Kujala, Esko Kumpusalo, Kari Mattila, Irma Virjo, Jukka Vänskä, Pekka Rissanen, age, s. 50–64.

görülmektedir. Günümüzde bireyin yalnızca işletme için çalışan bir üretim unsuru olmadığı gerçeği anlaşılmış olup, onun çalışırken çevresinden ve çalışma koşullarından etkilendiği bilinmektedir. Ayrıca işgörenin çalışma arkadaşları, üstleri ve astları ile de formal ve informal ilişkiler içinde olduğu gözönüne alındığında bu ilişkilerden etkileneceği gibi onlar da etkileyebileceği gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında kişinin fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini de ancak çalışarak tatmin edebileceği düşünülürse etkileme ve etkilenmede ücret politikasının tek ve temel unsur olarak ele alınamayacağı gerçeği ortaya çıkar.⁶⁶ Personel devrinde ücretin ön veya arka planda olması ücret tatmini veya tatminsizliğine bağlı olduğundan, ücret tatminsizliğini belirleyen unsurlar üzerinde durmak gerekir.

Kişilerin gereksinimlerinin karşılanmasında paranın araç olma özelliği ve önemi işgören açısından aldığı ücretin öneminin de belirleyicisidir. Kişi aldığı ücreti, kendinde olduğuna inandığı değerlere, niteliklerine, karşılaştırdığı değerlere ve bunların yansırı gereksinimlerini karşılayabilme limitine göre alması gerektiği ücretle karşılaştırırken bunların yanı sıra gereksinimlerini karşılayabilme limitine göre alması gerektiği ücretle karşılaştırırken bunların yansırı genel ücret düzeyi, daha önce çalıştığı işinde elde ettiği ücreti ve tüm bunlarla birlikte ilişkide bulunduğu kişilerin aldıkları ücretleri de aldığı ücreti değerlendirmede etken faktörler olarak gözönüne alır. Eğer aldığı ücret, belirlediği ücret miktarına eşdeğerde ise sorun o dönem için yoktur. Fakat, aldığı ücret belirlediği ücretten daha az ise, işte o zaman ücret tatminsizliği ortaya çıkar. Ücret tatminsizliği, kişinin işini beğenmemesini ve daha cazip şartların sağlandığı bir işi aramasını gerektirir. Kişinin bu arayışı sonucunda devamsızlık ve verimde düşme sorunu ortaya çıkar.

Tüm bu birey olarak oluşturduğu kayıpların yansırı çalıştığı kişilerin de başka bir iş bulabilme alternatiflerinin olduğunu hissetmeleri ile genel bir olumsuz etkilenme ortaya çıkar. Böylece ücret tatminsizliğinin kaçınılmaz sonucu olarak işgücü devri, verim düşüklüğü ve devamsızlık ortaya çıkar.

1.6.2.2. Personelin İş Güvenliği Konusundaki Bekleyişleri: Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok gelişmiş durumdadır. Fakat örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanabilir. Böylece sağlanacak güvenlik önlemleriyle personelin işinden

⁶⁶ Kaynak, a.g.e., s. 139.

memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olur. İş ilişkilerinin güvence altında olması, işletmenin geleceği ile ilgili olduğundan, büyük ölçüde genel ekonomik koşullara bağlı kalmaktadır. İşgören işletmesini, çevresinde prestiji olan bir kuruluş olarak görüyorsa, dış koşullar sonucu işini kaybetme endişesi önemli ölçülerde azalacaktır. Özellikle istikrar içinde olmayan ekonomilerde küçük işletmelerden, büyük işletmelere doğru işgücü akımının olduğu görülmektedir.⁶⁷

Yapılan araştırmalar iş güvenliğinin yaşlı işgücünde daha fazla önem kazandığını göstermiştir. Bunun en önemli nedeni, ilerleyen yaşla birlikte aile sorumluluğunun artmasıdır. Gençlerin yaşları gereği değişikliğe daha açık olması yanında gelirinin ailesi için ikincil bir gelir niteliğinde olması da işten ayrılma konusunda herhangi bir tereddüt göstermemelerine neden olmaktadır.⁶⁸

1.6.2.3. Personelin Yükselme İmkânlarıyla İlgili Bekleyişleri: Yükselme, personelin işte gösterdiği başarının bir gereği başka deyimle karşılığı ya da ödülüdür. Başarı motivinin arkasında taktir edilme, ya da bunun somut bir sonucu olarak yönetim kademelerinde bir yükselme durumunun bekleneceği açıktır. Bu durumun gerçekleşme nedeni, bireyin taktir edilme saygı görme ve kendini gerçekleştirebilme ihtiyaçlarının bir sonucudur. Bu ihtiyaçların giderilmesi işletme açısından pek çok yararlı sonuçları da beraberinde getirecektir. Bu yararlı sonuçlardan bir tanesi de personel devrinin düşmesidir. Personel, mesleğinde ilerleyebilmek için gerekli gördüğü koşulları yerine getirebilmesine rağmen karşılığında yükselmeyle ilgi bekleyişlerinin karşılanmadığı durumda işletmeden ayrılma eğilimi içine girecektir.⁶⁹

1.6.2.4. Personelin Sosyal İlişkiler Konusundaki Bekleyişleri: Personelin işletme içindeki sosyal ilişkileri, personelin diğer işgörenlerle ilişkileri ve işgörenin üstleri ile olan ilişkileri şeklinde olmaktadır. İşgören işyerinde çalışırken, bir grubun üyesi durumunda olduğundan grupta bütünleşme derecesi yüksek olduğunda, duyduğu tatmin de yüksek olacak ve bu durumda işgörenin işyerine bağlılığı artacak, aksine bir durumda ise işgörende işten ayrılma eğilimi görülecektir.

⁶⁷ Erol Eren, “Yönetim ve Organizasyon”, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, Yayın No. 129 İstanbul, 1991, s. 395.

⁶⁸ Sema Özçer, Aysel Yıldırım, “Genç İşçilerin Sorunları”, MPM Yayınları, Ankara, 1983, s. 102.

⁶⁹ Kaynak, a.g.e., s. 141.

Organizasyonel sosyalleştirme yeni işçilerin görevlerinin ilk günlerinde önem teşkil eder çünkü bu durum sonraki tutum ve davranışların şekillenmesini sağlar. Yeni bir işçinin kıymeti bilinir bir hale gelmesi yani, kabiliyetleri, beklenen davranışları, sosyal bilgisi ve katılımcı bir birey olması için rollerini öğrenmesi önemlidir. Sosyalleştirme çalışmalarında “yeni işçi” tanımının yapılmasında kullanılan zamana ait kriterler 4 haftadan 6 aya yayılmıştır. Louis; gerçek bir durumla başa çıkmanın organizasyona giren yeni biri için ilk 6 ile 10 ayda meydana geleceğini savunur⁷⁰.

Ayrıca çalışma gruplarının yapısı da işgörenin işinden tatmin olmasını etkileyen bir unsurdur. İşgörenin bulunduğu çalışma grupları ne kadar küçük olursa, büyük çalışma gruplarına nazaran uyum daha da artmaktadır. Küçük gruplar kişilerin kolayca birbirlerini tanımalarına ve kişisel ilişkilerini yoğunlaştırmalarına yol açtığından, bu gruplarda moral seviyesi yüksek olmakta, devamsızlıklar ve işten ayrılmalar azalmaktadır. Oysa. büyük gruplarda, kişinin kendisini gruba tanıtmaması ve kişiliğini kabul ettirmesi zor olmakta, grup içindeki değerinin takdir edilmediği fikrine kapılan işgörenler tatminsizlik duymakta, işyerine ve çalışma grubuna bağlılıkları azalmaktadır. Grup tarafından benimsenmeyen personelin işletmeye girdikten kısa bir süre sonra ilk krizi yaşaması ve işletmeden ayrılma yönünde bir karar aşamasına gelmesi muhtemeldir.⁷¹

İşgörenlerin üstleriyle kurdukları ilişkilerde ise genelde aşağıdaki konularda uyuşmazlıklar çıkmaktadır:⁷²

- a. İşle ilgili kararlarda kendilerine danışılmaması, fikirlerinin dikkate alınmaması,
- b..Başarılarının takdir edilmemesi,
- c.Eşit muamele yapılmaması,
- d.Kendilerine kötü davranılması, hakaret edilmesi,
- e.Üst kademelere yanlış ve eksik bilgi verilmesi,
- f.Özel sorunlarına ilgi gösterilmemesi,

⁷⁰ Terry Lam, Tom Baum and Ray Pine, age, s. 160–177.

⁷¹ Erol Eren, “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Basım Dağıtım, 5. Baskı, İst., 1998, s. 221.

⁷² Eren, a.g.e., s. 222.

İşgörenler üstlerinin ve çalışma arkadaşlarının kendilerine karşı olan davranışlarını değerlendirirler ve bu değerlendirme sonucunda, işletmede kalma veya ayrılma yönünde kararlarını verirler.

1.6.2.5. Personelin Çalışma Koşulları İle İlgili Bekleyişleri: Hatalı ve yetersiz aydınlatma, havanın bileşimi, sıcaklığı ve nem oranının normalin altında veya üstünde olması, aşırı gürültülü ortamlarda çalışma gibi fiziki koşullardan kaynaklanan sorunlar, işgörenlerin çalışma performansı ve sağlık durumunda olumsuzluklara neden olmaktadır. İşgörenin sağlığını tehdit eden koşullardan kaçma isteği ve fiziki tehlikeler karşısında kendini güven altından hissetme ihtiyacı, bu koşullar altında çalışan kişilerde işten ayrılma eğilimini yükseltebilir. Ayrıca işin gerektirdiği birtakım tekrarlar, dinlenme zamanının oldukça kısa tutulması ve çalışma süresinin uzunluğu nedeniyle çalışma ahengi sağlanamaz. Böylece monotonluğun doğurduğu bir bıkkınlık halinden söz edilebilir. Bireyin bedensel kapasitesini aşan ve devamlı bir bedensel çabayı gerektiren yoğun çalışma hallerine intibak edememesi yorgunluk ve bıkkınlık doğuracaktır. Bu tür durumlar da işgücü devrine yol açabilmektedir.⁷³

1.6.2.6. Personelin Sosyal Yardım ve Hizmetler Konusundaki Bekleyişleri: Sosyal refah kavramının giderek önem kazandığı ülkelerde sağlanan sosyal yardım ve hizmetler artık çalışma hayatının önemli bir parçasını oluşturur. Sendikalar özellikle ücretin yanında bu tür yardım ve hizmetlerin de verilmesini sağlamak için çaba göstermektedirler.

Bu tür yardımlar özellikle ücretlerin yetersiz kaldığı durumlarda, işgörenlerin gelir düzeyini arttırmada önem kazanırlar. Bu nedenle bu tür yardımlar işgörenleri işe bağlamada, iş tatmini yükseltmede etkili olmakta, aksi durumda ise diğer etmenlerle birlikte işten ayrılma eğilimini doğurmaktadır.

1.6.2.7. Personelin İşin Açık Olarak Belirlenmesi Konusundaki Bekleyişleri: İşle ilgili tanımların, yerine getirilecek faaliyetlerin ayrıntılı olarak belirlenmemesi işgörenlerin işi yerine getirmelerinde sorunlar oluşturmaktadır. İşle ilgili tanımların yapılmaması sonucu işgören, işle ilgili faaliyetler ve koşulların neler olduğu, işin fiziksel özellikleri, muhatap alınacak, hesap verilecek kişilerin kimler olduğu ve işgörenin üstleneceği yükümlülükler konularında yeterince aydınlatılmış olmayacak, bu durum personelin işi yerine

⁷³ Eren, a.g.e., s. 186.

getirmesinde bir takım sorunlar yaratıp işten soğumasına neden olacaktır ve personelin işten ayrılma yönünde karar vermesiyle sonuçlanabilecektir.

Yeni istihdam edilen banka memurları üzerinde özel, genel ve tanımsız olmak üzere üç ayrı tip iş tanım değerlendirmesi yapılmıştır. Yeni istihdam edilen 249 kişilik örneklem grubuna yapacakları iş hakkında özel veya genel gerçekçi ifadeler içeren kitapçıklar verilmiş bir kısmına ise herhangi bir doküman verilmemiştir. Örneklem grubu iş tanımlama endeksini 1 gün ila 8 haftada tamamlamışlardır ve bu çalışma istihdamlarını müteakiben 43 hafta boyunca devam etmiştir. Özel kapsamlı iş tanımlamasının diğer iki tip uygulamayla mukayesesi yapıldığında, memurların iş için başlangıç beklentilerini belirgin olarak azalttığı tespit edilmiştir. Gruplar arasında, memurların kuruma karşı tutumları hususunda belirgin bir farklılık tespit edilememiştir. Aynı zamanda esas kriter olan işin sürekliliğinin de iş tanımlarından etkilenmediği, ancak personel devir oranının ise belirgin şekilde farklılık arz ettiği gözlenmiştir. Memurlar arasında özel ve genel gerçekçi ifadeler içeren iş tanımlaması verilenlerin ilk 3 haftalık formal teorik eğitim esnasında, iş tanımlaması yapılmayanların ise çoğunlukla ilk 20 haftalık temel eğitim sonrası standart yeterlilik aşamasında iş bırakma eğilimi gösterdikleri tespit edilmiştir⁷⁴.

1.6.2.8. Personelin İş Performansı Konusundaki Bekleyişleri: Personele sahip olduğu performansın daha altında bir iş verilmesi, personeli yine atıl duruma düşürecek, yapmakta olduğu işten alacağı doyumunu azaltacak ve sahip olduğu yetenek ve bilgileri tam olarak işine aktarmasını engelleyecektir. Personelin çalıştığı işletmede kendisi için bir gelecek olmadığı ve yükselme durumlarının kısıtlandığı kanısına kapılarak, işten ayrılma eğilimine girebilecektir.

1.6.2.9. Değişen İş Etiği: Birçok yönetici değişimden şikâyetçidir ve bazıları Amerika'da iş etiğinin yok olduğunu söylemektedir. 19–20 yaş altı çalışanları yöneticilerin bir kişinin yapacağı iş için iki kişi gerektiğini belirtmektedirler. Atlanta Journal adlı gazetenin bir haberinde, Atlanta Hayvanat Bahçesi Müdürü, günlük çalışma programı yapmanın işe yaramadığını beyan ederek; “Bana ne zaman çalışmak isteyip istemediklerini söylüyorlar. Canları isteyince geliyor ve ne zaman isterlerse gidiyorlar. İşe gelmemek yaygın. Bir çalışan için öğlen yemeğinde çıkış yapıp, öğleden sonra ortalarda olmamak rastlanmayan bir şey değil. Bu konuda kendimi güçsüz hissediyorum” diye şikâyetini dile getirmiştir. İnsanların iş

⁷⁴ Roger A. Dean, John P. Wanous, “Effects Of Realistic Job Previews On Hiring Bank Tellers”, **Journal of Applied Psychology**, Volume 69, Issue 1, February 1984, s. 61-68.

görüşmesine gelip işi aldıktan sonra ertesi gün işe başlamadıklarına dair hikâyelerde mevcuttur. Bazen güvenilmezlik bulaşıcı gibi geliyor. Buna ilave olarak, güçlü iş etiği olan ve iyi bir çalışma günü çıkararak çalışan bulmak zorlaşıyor. Amerika odalar birliği iş gücündeki nitelik ve iş etiğinin standardı karşılamadığından yakınmaktadır. Bazı çalışanlar sadece teknik yönden değil, aynı zamanda okuma yazma beceresi yönünden de zayıf olmakla beraber, işe zamanında gelmek veya gelmeyeceği zaman önceden aramak gibi basit iş alışkanlıklarından da yoksundurlar⁷⁵.

1.6.3. Kişisel ve Zorunlu Nedenler

İşletme içi ve işletme dışı etmenlerin dışında işgörenin kişisel özellikleri ve zorunlu nedenlerle personel devrine yol açabilmektedir. Personel devrine yol açan kişisel ve zorunlu nedenleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

1.6.3.1. Personelin Kişisel Özellikleri: Personelin yaşının genç olması, yeni işgören olması, eğitim seviyesinin yüksek olması, bağımlılığının az olması, bayan olması ve beklentilerinin karşılanmaması kişisel özellikler arasındadır. Bu özelliklere sahip olan personellerde işten ayrılmaya karşı eğilim daha fazladır.

1.6.3.2. Zorunlu Nedenler: Bu gruptaki nedenler işgörenin veya işverenin isteği dışında gelişen nedenlerdir. Bunlara örnek olarak askerlik, sakatlık, tutukluluk ve ölüm gösterilebilir.

1.6.3.3. Mesleğe Bağlılık: Bir büyük bankanın tam gün çalışan 133 adet memurundan oluşan örneklem gurubunun doğrudan izlenmesiyle yapılan çalışmada, meslek bağlılığı ölçütünün genelleştirilebilirliğinin denenmesi ve personel devrimini üzerine etkisi incelenmiştir. Sonuçlar, meslek bağlılığının güvenle uygulanabilirliğini, iş benimseme ve örgütsel bağlılıktan ise ayrıldığını göstermiştir. Aynı zamanda meslek bağlılığının bileşen ya da ayırt eden geçerliliği üzerine de ilave kanıtlar bulunmuştur. Meslek bağlılığının belirgin bir şekilde personel devriminiyle ters orantılı olduğu tespit edilmiş, ancak bu ilişkinin tespitinde meslekten ayrılma hususu da göz önünde bulundurulmuştur⁷⁶.

⁷⁵ [Gregory P. Smith](#), age, s.24.

⁷⁶ Gary Blau, "Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover", **Journal of Vocational Behavior**, Volume 35, Issue 1, August 1989, s. 88-103.

1.6.3.4.Yüksek Beklentiler: Bugün birçok insan sadece bir işten daha ötesini, ekine yeterli bir maaş pusulası eklenmiş bir yükümlülükten daha fazlasını istemektedir. İşin bir anlam, bir amaç ifade etmesini istemektedirler. Genç yaştaki çalışanlar kendilerini farklı yapacak bir neden ya da bir kuruluşun parçası olmak istemektedirler. Aynı zamanda para da istemektedirler. ABD’de iş hayatına yeni giren birçok üniversite mezunu başlangıçta yıllık 40.000 dolar kazanmayı bekler ve en kısa zamanda daha fazla bir ücret alacağı bir başka şirketle pazarlık etmekten en ufak bir vicdan azabı duymaz. 1990’larda ileri teknoloji şirketleri, çok kıymetli yetenekleri çekmek için kısa zamanda zengin olma hayallerini cömert hisse senedi teklifleriyle beslemişlerdir. Bu yüksek ücret beklentileri birçok insanı güverteye atlamaya ikna etmiştir⁷⁷.

1.6.4.Diğer Faktörler: Bu grup çalışan da işletmeye karşı şüpheci olabilir. İş için yaşamak yerine, yaşam için çalışırlar. Video oyunları ve İnternet gibi hazır zevklerden hoşlanırlar, iş hayatı tekdüzeleştikçe ve daha az imkânlar sunmaya başladıkça daha verimli alanlar ararlar. Günümüzde, bu yirmi iki yaşlardakiler, kendileri daha doğmamışken otomobil kullanmakta olan kişileri bile yönetmektedirler. Bazen web sitesi kurucusu Proteus’un 29 yaşındaki başkanı gibiler çok gariptirler. Kültür yapısı da aynı zamanda bozulmaktadır. Halen, ABD’deki en hızlı nüfus artışına sahip olan Latin kökenliler, 2005 yılına kadar en yoğun nüfusa sahip azınlıklar olacaklardır. Bazı şehirlerin etrafında yaşayan insanlar 50’den fazla farklı ülkeden gelmişlerdir. Bu etnik farklılık şehirlerdeki büyük şirketlere de sınırlı değildir. Birçok orta ve hatta küçük çaplı işletmeler bu geniş, etnik nüfusa ev sahipliği yapmaktadır. Farklılık kültürün, cinsiyetin ve kuşak farklılığının da ötesinde, iletişim ve çalışma şekline, fiziksel kabiliyet, cinsel eğilim, medeni hal ve aile yapısını da içermektedir. Bazı insan kaynakları uzmanları farklı olmaya bile dikkat çekmektedir⁷⁸.

İstihdam ve idame uygulamaları hala yetişkin ve işine bağlı çalışanları hedeflemiştir. Fakat uygulama paketleri katıdır ve çok az opsiyon sunmaktadır. Danışmanlık programları, hala olgun, yaşlı çalışanların genç çalışanlara danışmanlık yapmasının gerekli olduğunu farzetmeye devam etmekte, oysaki bunun tersi uygulansa, her kuşağın beceri, fikir ve katkılarının birbirlerince anlaşılmasını geliştirebilir. Ancak ideal bir dünyada, bir şirket her bireye maaş, faydaya ilave olarak çalışma saatleri, kıyafet gibi maddi olmayan değerler için mükemmel bir istihdam paketi yaratabilir. Çünkü 22 yaşındakilerle 60 yaşındakileri ve

⁷⁷ [Gregory P. Smith](#), age, s.2.

⁷⁸ [Gregory P. Smith](#), age, s.26.

bunların arasındakileri cezbedecek benzersiz bir paket yaratmak zordur. Günümüz çalışanlar dizini, insan kaynakları ve yöneticileri üzerinde baskıcı taleplerde bulunmaktadır. Yönetim becerileri bütün renk ve biçimlerden gelen her çeşit insanlara uyarlanabilmeli, fakat bazen tam kendileri gibi olanlarla çalışmak tercih edilmektedir. Farklılıklar büyük bir hassasiyetle yönetilmeli ve göz ardı edilmemelidir. İnsan kaynakları departmanı çalışanların değişen iş hayatı gereksinimlerini karşılayacak program ve mevzuat yaratmalıdır⁷⁹.

1.7. PERSONEL DEVRİNİN İŞLETMEYE ETKİLERİ

Personel devir oranı işletmenin verimliliğini ve dolayısıyla üretimini ve verimliliğini etkilemektedir. Biz de personel devir oranının işletmeye olan etkilerini, işletmenin verimliliğine olan etkileri ve işletmenin maliyetlerine olan etkileri şeklinde iki başlık altında inceleyebilir.

1.7.1. Personel Devrinin Verimliliğe Etkileri

İşten ayrılan personelin yerine yeni personelin alınması işlemi sırasında geçen süre işletmelerde verimlilik kayıplarına neden olmaktadır. Eğer işten ayrılan personelin yerine kısa bir süre içerisinde yine bir işgören bulunabiliyorsa, üretim süreci bu olaydan fazla etkilenmeyecektir. Ama ayrılan personelin yerine yeni bir personel bulunması uzun bir süre alacaksa, üretim bu süreden olumsuz yönde etkilenecek, dolayısıyla işletmenin verimliliğini düşürecektir. İşletmenin ayrılan personelin yerine yeni bir personel alma süresinin uzunluğu veya kısalığı işten ayrılmanın türüyle ilgilidir. Personelin gönüllü olarak aniden ayrılma kararının işletme tarafından tahmini güç olduğundan, bu tür ayrılmalara karşı önlem almak da güç olmaktadır.

Ayrıca bu sürenin uzun veya kısa olmasında işin niteliği de önem kazanmaktadır. Eğer alınacak olan personelde yetenek ve eğitim aranmıyorsa bu tür niteliksiz personelin bulunması daha kısa zaman alacaktır. Uzun sürede bile her zaman ayrılan işgörenin eğitim ve tecrübesinde bir başka işgören bulmak mümkün olmayabilir. Böyle durumlarda tecrübeli bir personelin yerine alınacak tecrübesiz bir işgörenin işe intibakı

⁷⁹ [Gregory P. Smith](#), age, s.27.

sırasında yapacağı hatalar verimin düşmesine neden olacaktır. Personel devrinin verimlilikte ortaya koyduğu olumsuzluklar sadece süreyle sınırlı kalmamakta, personelin işten ayrılmaya karar vermesiyle ortaya çıkmaktadır. Personelin yeni bir iş bulabileceğini algılamasıyla çalışma temposunda ve verimliliğinde bir azalma gözlenebilir. Yapılan bir araştırmada böyle bir durumda çalışan personeller arasında büro hizmetlerinde %15, nitelikli işgörenlerde ise %30 civarında verim düşüşü gözlenmiştir. Bunun yanında ayrılmaya karar veren personel, verimliliği doğrudan etkilediği gibi, bu kararını diğer personellere açıklayıp onlarında çalışmalarını da etkilemektedir. Diğer işgörenler de başka bir iş bulma alternatiflerinin olduğunu algıladıklarında kuşkusuz işten ayrılma eğilimleri artacaktır. Böylece dolaylı da olsa verimin düşmesine neden olmaktadır.

Ayrıca yüksek personel devir oranlarıyla çalışan personel, çalıştıkları işletmelerin çevrelerinde itibarlarının düşmesine de neden olmaktadır. Çünkü işten ayrılan bir işgören işletmeyle ilgili olumsuz izlenimlerini yayabilir. Bu da işletmenin çevresinde adının kötüye çıkmasına neden olur. Bunlara bağlı olarak işletme yeni eleman bulma sıkıntısı çekebilir.

1.7.2. Personel Devrinin Maliyetlere Etkisi

Personel hareketliliği sonuçta bir uyumu gerektirdiğinden, kaçınılmaz olarak belli bir oranda maliyetleri de kapsamaktadır. Bu maliyet belirli kazançlarla olumlu hale dönüştürülmezse, işletme için bir kayba neden olur. Pek çok işletmelerde önlenemez ayrılmalar ve gereksiz atamalar, yalnızca insani yönden değil aynı zamanda parasal yönden de gereksiz maliyetlere neden olur. Bununla beraber çoğu yöneticiler uyguladıkları eksik yönetimin bir yansıması olarak ortaya çıkan yüksek personel devrinin ortaya koyacağı maliyetler ve kapsamı konusunda duyarsız davranmaktadırlar.

İşgörenin sadece bir üretim faktörü olarak değerlendirildiği ortamda, eğer işçi fazlalığı varsa personel devri bir sorun olarak görülmez. Fakat işgücü pazarının, ayrılan personelin yerine yenisini koymasını engellediği bir sistemde, yöneticiler kendilerini zor bir durumda bulurlar. Hatta yöneticiler işgücü pazarının zengin olduğu durumlarda dahi eğer sahip oldukları bütün finansal fazlalıkları harcamışlarsa yine güçlüklerle karşılaşabilirler. Personel devrinin yaratacağı maliyeti en alt sırada tutabilmek için en alt kademeden en üst kademeye kadar bütün görevliler personel devrinin yaratacağı sakıncalar konusunda aydınlatılmalıdır.

Personel devrinin ortaya çıkaracağı maliyetler genellikle şu konular üzerinde yoğunlaşmaktadır.⁸⁰

1.Yeni işgörenin işe alınması ve eğitilmesi esnasındaki maliyeti (şayet ayrılan personel yetenekli ve eğitimi tamamlamış bir personel ise ve gelişimini tamamladıktan kısa bir süre sonra işten ayrılıyorsa şüphesiz ki bu personel işletmeye daha büyük maliyetler açacaktır).

a. Yeni işgörenin işe alınması esnasında yaşanan maliyetler:

- Yeni elemanı aramak için verilen ilan giderleri,
- Adayların sağlık denetimi işlemleri,
- Başvuru yazılarının incelenmesi,
- Davet yazıları,
- Referans denetimi,
- İşe girme formaliteleri,
- Giriş için yapılacak sınavlar,
- Giriş ve mülakatı,
- Başvuruları cevaplayıp geri gönderme olarak sıralanabilir.

b. Eğitim ve geliştirme maliyetleri, bu esnada yönetici ve eğitimcilerin zaman kayıplarının yaratacağı olumsuzluklar,

c. Yeni alınan işgörene ödenen ücretin işletmeye kazandırdığı faydadan daha fazla olması,

d. Öğrenme süresince ortaya konan düşük performans ve araçların gereksiz kullanımı,

e. Becerinin kazanılması esnasında meydana gelebilecek kazaların yarattığı maliyet.

2.Yeni işgörenin maliyetlerini yerine getirinceye kadar diğer personele yaptırılan fazla mesainin yaratacağı maliyet.

⁸⁰ Rigers, Myers, age, s.309

3.Eski işgörenin ayrılması esnasında meydana gelen zaman aralığından kaynaklanan üretim kayıpları.

a.Grupta boşalan yerin doldurulmadığı durumlarda yaşanacak kayıplar,

b. Çalışanların yeni üyeye uyumları esnasındaki grup etkinliğinde gözlenecek olan kayıplar.

4.Eğitim süresince işlerin tamamıyla yapılmamasından ve araçların tamamıyla kullanılmamasından doğan kayıplar.

1.8.PERSONEL DEVRİ HAKKINDA BAZI ÖNEMLİ SORULAR

Personel devir oranını azaltıcı yöntemlere geçmeden önce, ortaya çıkan gönüllü ayrılmaların nedenlerini bulmaya yönelik üç sorunun cevaplanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Elde edilecek bu cevaplar doğrultusunda yöneticiler personel devrini azaltıcı yönde önlemler alacaktır. Sorulacak sorulardan birincisi: “çalışanlar neden gönüllü olarak işi terk etmektedirler?”.⁸¹ Çünkü, “başka bir yerde daha iyi bir iş bulacaklarına mı inanmaktadırlar?”. “Çalışma şartlarıyla, üstleriyle veya çalışma arkadaşlarıyla tatmin olmamakta mıdırlar?”. “Çalıştıkları işletmede kendileri için bir gelecek olmadığını mı düşünmektedirler?”. “Çalışanlar işletmeyi hastalık, evde kendilerine ihtiyaç duyulması, okulların açılması, evlilik, hamilelik gibi “kaçınılmaz” nedenlerden dolayı mı terk etmektedirler?”.

Eğer yöneticiler kendi değer yargıları doğrultusunda personelin neden ayrıldığına karar vermeye çalışırlarsa ayrılmanın gerçek nedenlerini bulmada başarısız olurlar. Personelin işten ayrılacağına dair astına uyarıda bulunduğu zaman öne sürdüğü ayrılma nedenleri genellikle gerçek nedenleri yansıtmamaktadır. Tatminsiz pek çok işgören “arkadaki köprüyü yıkmaya” prensibine göre hareket etmeye eğilimlidirler. Ayrılan personelle son ödemesinin yapılacağı anda yapılan görüşmede dahi ayrılmasının gerçek nedenini yansıtmaktan kaçınmaktadır. Şayet ayrılan işgören hala içsel çatışmadan etkilenmekte veya kendisine suçlamalar geleceğinden korkmaktaysa, sempatik bir dinleyiciye karşı dahi düşüncelerini serbestçe açamayabilir. Ayrılmanın gerçek nedenini

⁸¹ Rigers, Myers, s. 314-316

öğrenmenin iyi bir yolu işgörenin işten ayrılmasından bir süre sonra, işgörenle veya arkadaşlarıyla yapılacak görüşmedir. Uzay araçları üreten bir firmadan ayrılan 625 personelle ayrılmadan sonra gerçekleştirilen ankette belirttikleri ayrılma nedenleriyle, ayrılma anında belirttikleri nedenler arasında %38.2 oranında farklılık olduğu gözlenmiştir.

Soracağımız ikinci soru şudur: “Gönüllü ayrılmalar nerelerden olmaktadır? Endüstrinin hangi bölümlerinde yüksek devir oranı daha fazla gözlenmektedir? İşletmenin hangi bölüm veya birimlerinden işgörenler gönüllü olarak ayrılmaktadır? Ne tür işler, hangi koşullarda veya kimin denetiminde yerine getirilmektedir?” Otomobil üretim hattında çalışan işçiler üzerinde yapılan araştırmada 12-15 yıllık hizmeti bulunan işçilerin, işlerini daha özgür ortamda yapma ve bireysel teşebbüste bulunma isteklerinden dolayı işleri terk ettikleri anlaşılmaktadır.

Fakat şayet işletmede yüksek bir personel devir oranı varsa ve bu oran işin doğasına veya çalışma şartlarına bağlı değilse böylesi bir durumda hata çalışma alanının oluşumunda veya işleyişinde veya astın kişisel kalitesinde aranabilir.

Ayrılmamanın nedenlerine daha fazla girilecek olursa ve maliyetin daha net olarak belirlenmesi gerekirse, üçüncü bir soruya gerek duyulacaktır: “Ne tür işgörenler gönüllü olarak ayrılmaktadır?”. Yaş, cinsiyet, evlilik durumu, tâbiyet, çalışma süresi, gönüllü olarak ayrılan personelin incelenecek özellikleridir. Eğer gönüllü ayrılmalar, uzun hizmet süresine sahip, işinde profesyonel hale gelmiş kişilerdense, iş tecrübesi az gençler veya altı aydan az hizmet süresine sahip vefasız işçilerde gözleniyorsa, bu ayrılmalar pek fazla ilgi odağı oluşturmayacaktır. Fakat, işgören işinden hiçbir pişmanlık duymadan ayrılıyorsa, yöneticiler böyle bir durumda rahatsızlık duymalıdır. Eğer işgörenin işi ve iş ilişkileri tatmin edici ise ayrılan her işgören ayrıldığından dolayı belli bir oranda pişmanlık duyar. Önemli olan konu, ayrılan kişiler kim olursa olsun bu ayrılmalar karşısında kayıtsız kalmak yerine kendilerine şu soruyu sormalıdır: “Çalışma şartlarını düzenleyerek veya katılım için daha fazla ve iyi imkanlar sağlayarak böylesi bir ayrılmamanın sayısını azaltabilir miyiz?” Aynı şekilde bütün genç personeli uçar ve güvenilir olmamakla nitelendirmek yanlıştır. İşletmelerin yapması gereken şey genç insanların sahip oldukları dinamizmin işletme için artı bir fayda olduğu inancını yarmak onların öne sürdükleri fikirleri potansiyel değer olarak kabul etmek ve geliştirecekleri ümit edilen yeteneklerini ödüllendirme yoluna gitmektir.

Bu sorulara verilen cevaplar bizleri final sorusunu sormaya yöneltecektir: “Örgüt

içindeki tüm çalışanların ortaklığıyla geliştirilecek, işletmedeki yüksek devir oranını azaltacak ortam oluşturulabilir mi?”. Böylesi bir soruya verilecek cevap “evet” olacaktır ve böylesi ayrılmalar yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkinin etkinlik derecesinin ortaya konması için büyük imkanlar yaratacaktır.

İşletme yöneticileri her ne kadar personel devrinin oluşturduğu maliyetlerin ve personel devrinin nedenlerinin neler olduğunu bilmelerine rağmen her derde deva olacak bir tek çözüm bulunmamaktadır. Biz personel devir oranını azaltıcı yönde alınacak önlemleri üç başlık altında toplayacağız. Bunlar işe alma ve yerleştirme aşamasında alınabilecek önlemler, yükselme aşamasında alınabilecek önlemler ve ayrılma nedenlerinin incelenmesi sonucu alınabilecek önlemlerdir.

Gannon tarafından gerçekleştirilen bir araştırma bu konuya açıklık getirilmesine yardımcı olacaktır. Gannon'un çalışmasında; yeni istihdamı edilecek işgörenlerin bulunması konusunda kullanılan yedi ayrı kaynağın personel devri açısından mukayesesi yapılmıştır⁸². Dört kaynaktan elde edilen işgörenlerin daha uzun süreli istihdam sağladığı tespit edilmiş olup bunlar sırasıyla,

a. Daha önce çalışıp, işten ayrılan ve geri dönme arzusunda olan eski çalışanların yeniden istihdamı,

b. Okulları tarafından önerilen personelin istihdamı,

c. Mevcut çalışanlar tarafından önerilenlerin istihdamı,

d. Diğerleri (Çoğunlukla doğrudan gelerek iş talep edenler).

Yüksek oranda personel devrine yol açan 3 kaynak ise,

a. Firma ile sözleşmeli olan esas insan kaynakları kuruluşu dışında başka bir kuruluşun kullanımı,

b. Gazete ilanı,

c. En büyük insan kaynakları kuruluşunun kullanımı olarak tespit edilmiştir.

⁸² Martin J. Gannon, “Sources Of Referral And Employee Turnover”, **Journal of Applied Psychology**, Volume 55, Issue 3, June 1971, s. 226–228

1.9. PERSONEL DEVRİNİ AZALTICI ÖNLEMLER

1.9.1. İşe Alma ve Yerleştirme Sürecinde Alınabilecek Önlemler

Personel seçimi bir karar verme sürecidir. Bu aşamada alternatif adaylar arasından işletmeye en uygun olan adayın seçimi gerçekleştirilir. Personel seçiminde adaylar arasından hangisine, nasıl karar verileceğinde uyulacak temel ölçüt şöyle formüle edilebilir.⁸³

Açık olan işin gerekleri=Adayın nitelikleri.

Aday grubu içerisinde seçim yaparken izlenen yöntem ne olursa olsun, sonuçta yukarıdaki eşitliği en iyi sağlayacak adayın belirlenerek işe alınması gerekir. Aksi halde başta personel bulma olmak üzere tüm seçim çabaları boşa gidecektir.

İşe alınan adayın nitelikleri, işin gereklerine uymuyorsa (eksik veya fazla) yanlış bir personel seçimi yapılmış demektir. Yanlış personel seçimi işletme ve personel açısından önemli sorunlar yaratır. Yanlış seçilmiş personel, işletmeye ilave bir eğitim yükü getirir, verimi düşürür. İş kazalarını artırır ve personel devir oranını yükseltir. Yanlış seçilmiş personel genelde kısa bir süre sonra işletmeden ayrılmak zorunda kalır. Bu da işletme açısından ikinci kez personel bulma ve seçmede önemli bir maliyet ve zaman kaybı anlamına gelir. Yanlış seçim, seçilen personeli de oldukça güç durumlarda bırakır. Yeni personel işletmeye, işe ve arkadaşlarına uyum sağlayamaz, örgüt içinde yalnız kalır ve morali düşer. İş tatminsizliği ve iş stresi artar.

İşgücü bilgi ağı ile ilgili literatürde, bilgi ağı ile bulunan elemanların daha uygun ve daha iyi yönlendirilir olduğunu ve buna bağlı olarak daha az işgücü devrine yol açacağını öngörür. Neckerman ve Fernandez, büyük bir bankanın personel kayıtlarını kullanarak, yeni elemanlar arasındaki işgücü devri ve bilgi ağı ile işe alımı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bilgi ağı ile işe alım ve işgücü devri arasında bariz bir fark bulamamış, fakat ağ aracılığıyla tavsiye edilip eleman havuzuna girenlerin daha düşük işgücü devrine sahip olduklarını görmüştür⁸⁴.

⁸³ Ceylan, 1989; 100

⁸⁴ Kathryn M. Neckerman and Roberto M. Fernandez, "Keeping A Job: Network Hiring And Turnover In A Retail Bank", [Research in the Sociology of Organizations, Volume 20](#), 2003, s. 299–318.

Görüldüğü üzere işletmelerde personel seçimi hayati bir konudur. İyi bir personel seçimi nasıl olabilir diye araştırıldığında aşağıdaki öneriler akla gelebilir:

a.Mülakat yapan kişiler işlerinde iyi eğitilmiş olmalıdırlar,

b.Mülakatı yapan kişiler işin gereklerini, iş alanlarını, yöneticileri ve onların özelliklerini iyi bilmelidirler,

c.İşle ilgili testler uygulanmalıdır,

d.Adaylar ile ilişkilerinde dürüst olmalı ve işin olumsuz yönlerini olumlular kadar söyleyebilmelidirler,

e.Adaya çalışma yeri ve çalışacağı kişiler gösterilmelidir,

f.Mümkün olduğu kadar yeterli zaman (iş için doğru kişinin seçilmesi açısından) verilmelidir,

g.Tıbbi kontrolleri yapılmalıdır,

h.Referansları incelenmelidir.

1.9.2. Yükselme Sürecinde Alınabilecek Önlemler

Personel devrini azaltıcı önlemlerden bir diğeri de işletmenin kendi içinde yükselmeye imkan sağlamasıdır. Çoğu zaman yüksek pozisyonlara (ki alttan gelenler o işler için uygun ve iyi iş kayıtlarına sahip olsalar bile) dışarıdan eleman alınması yoluna gidilir. Bu durum işletme içinde çalışanların beklentilerini kırarak hüsrana uğratar. Yönetime yeni kan gerektiğinde, işletme içindeki işgörene, dışarıdan alınması söz konusu yeni işgörene oranla, bünye içinde daha iyi pozisyonlara gelemeyeceği işareti verilmemelidir. Bünye içinde işgörenlerin buldukları konumu aşmaları, yeni kan arama döneminde dışarıdan alternatif aramadan önce içeride yeterli taramanın yapılması ile mümkündür. Bünye içinde arayış cevap vermez ise takviye doğrultusunda yeni işgücü arama yoluna gidilmelidir. Kısaca işletme içi hareketlilik ve işletme dışı hareketlilik arasında bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. İşletme dışı hareketliliğin işletme için sakıncalar doğurduğu durumlarda işletme içi hareketlilik denge unsuru olarak kullanılabilir. Aynı şekilde içsel hareketliliğin olumsuzluk doğurduğu durumlarda ise personel devri dengeleyici unsur olarak kullanılır.

1.9.3. Ayrılma Nedenlerinin İncelenmesi Sonucu Alınabilecek Önlemler

Ayrılma nedenlerinin incelenmesinde daha çok kendi isteği ile işten ayrılmalar üzerinde durulmalıdır. Bu tür işten ayrılmalarda, ayrılmaya neden olan faktörlerin neler olduğu bilindiğinde alınabilecek önlemlerin neler olabileceğinin saptanması da kolaylaşacaktır. Ancak ayrılma nedenleri her işletme için farklı olacağından, alınabilecek önlemler de işletmeden işletmeye değişebilecektir. Ayrılma nedenlerini;

- Parasal özendirmelerin yetersizliği,
- Amaç bütünlüğünün sağlanmaması,
- Yönetime katılma,
- Organizasyon yapısının bozukluğu,
- Çalışma koşullarının iyi olmaması,
- Sosyal ilişkilerin düzensizliği,
- İşin monoton oluşu,

- Çalışma saatlerinin esnek olamaması olarak ele alırsak alınabilecek önlemleri şu şekilde açıklayabiliriz:⁸⁵

1.9.3.1. Parasal Önlemler: İşgörenler tatminkar bir hayat düzeni için gerekli olan ücreti, yaşam koşulları ve çevresindeki kişilerin ücretleriyle kıyaslayarak belirlerler. Aldıkları ücret belirledikleri ücrete yakınsa sorun yoktur. Ancak aldıkları ücret belirledikleri ücretten az ise, o zaman ücret tatminsizliği ortaya çıkar. Bu işten ayrılmaları önlemek, parasal özendirmeleri gerektirecektir.

Personel devrini azaltıcı bir önlem olarak parasal özendirmeler şu şekilde yapılabilir:

⁸⁵ Ayla Gürkan, “İşletmelerde İşgücü Devir Hızı ve Uygulamadan Örnekler”, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1989, s. 42.

a. Ücretlerin, işgörenlerin tatminkar bir hayat düzeyi için gerekli olan seviyeye yükselmesiyle,

b. İşgörelere, işletmenin amaçlarına ulaşmasında gösterdikleri katkı nedeniyle yıl içinde elde edilen kardan pay verilmesiyle,

c. Ücret tatminsizliğini azaltıcı bir önlem olarak yıl içinde belirli aralıklarla ikramiyelerin verilmesiyle,

d. İşletmenin hisse senetlerinden bir kısmının işgörelere verilmesiyle yapılan bu tür parasal özendirmeler işgöreleri işletmeye bağlayıcı bir unsur taşımaktadır.

1.9.3.2. Amaç Bütünlüğü: Çalışanların amacı ihtiyaçlarının en iyi şekilde tatminini sağlamaktır. Tatmin derecesi ise işletmede kalış nedenini belirler. İşletmenin amaçları ile çalışanların amaçlarının bir olması beklenemez. Ancak çalışanların gereksinimleri ile işletmenin amaçları arasında bir uyumun sözkonusu olması gereklidir. Bu da “personel yönetiminin” görevidir. İşletmenin ve işgörenin birbirinden en fazla yarar sağlayabilecekleri ortamın oluşturulması ise personel devrini azaltıcı etki sağlayacaktır.

1.9.3.3. Yönetime Katılma: Yönetime katılma, işgörenin kendisini işletmenin bir parçası olarak görmesi dolayısıyla daha içtenlikle çalışmasına ve işletmeye bağlanmasına neden olmaktadır.

1.9.3.4. Organizasyon Yapısının Bozukluğu: Organizasyon yapısının bozukluğu, hiyerarşi kademelerinin fazlalığı, çalışanlar arasında iletişimi azaltarak aralarında huzursuzluğa neden olabilir. Ayrıca yönetsel kararların görev, yetki ve sorumlulukların yazılı olarak el kitabı ve organizasyon şemasıyla belirlenmesi, iletişim noksanlığı nedeniyle doğan huzursuzluğu azaltabileceğinden personel devrini azaltıcı yönde etki oluşturacaktır.

1.9.3.5. Çalışma Koşulları: İşletme içindeki koku, rutubet, duman, sıcaklık, gürültü gibi fiziki koşulların işgörelerin sağlığını etkilemesi mümkündür. Personel, sağlığını tehdit eden bu tür koşullardan sakınmak isteyecektir. Bu durumda çalışanların koşullarının yönetim tarafından dikkate alınıp iyileştirilmesi, işgörelerin morallerini olumlu yönde etkileyeceğinden ayrılmaları engelleyici bir önlem olacaktır.

1.9.3.6. Sosyal İlişkilerin Geliştirilmesi: Sosyal ilişkilerin geliştirilmesi işgörelere arasındaki çatışmaları azaltarak onların bir arada uyum içinde çalışmalarını sağlayacaktır. Bu tür ilişkilerin sağlanabilmesi kuşkusuz iyi bir iletişim sistemiyle mümkündür. Belirli zamanlarda

düzenlenecek geziler, piknikler, eğlenceler, ve sportif faaliyetler işgörenleri birbirine yaklaştıracak, onları işlerine ve işyerlerine bağlayıcı bir unsur olacaktır.

1.9.3.7. İş Zenginleştirme: Çalışanların yaptıkları işlerinin monotonluğundan şikayetçi oldukları ve işlerini sevmedikleri durumlarda, işgörenleri işletmeye bağlayıcı bir unsur olarak iş zenginleştirme kullanılabilir. İş zenginleştirme, işin işgören kimseler açısından daha anlamlı hale gelmesi için niteliğini değiştirme biçiminde olmayıp, yönetim kademelerinde bulunan işi planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması şeklinde anlaşılmalıdır. Çalışanlara, yapacakları işi sadece icra etme değil, onları planlayabilme, yön verebilme ve kontrol edebilme bakımından sorumluluklar verildiği takdirde, işgörenler hem inisiyatif sahibi olarak ileriye görebilme ve düşünme yeteneklerini geliştirme, hem de sırf başkalarının vermiş oldukları kararları icra etmek yerine kendi zihinsel çabaları sonucu oluşan kararların ifa edebilme imkanına kavuşmaktadırlar. İş zenginleştirmenin amacı bireylerin kendilerini işe adanmalarını, işi severek yapmalarını sağlamaktır. Bu nedenle, bireyin içsel bir tatmin sağlaması amaçlanmaktadır.

1.9.3.8. Esnek Çalışma Saatleri Uygulanması: Personel devrini azaltıcı diğer bir yöntem de esnek çalışma saatleri uygulamasıdır. Eğer bir görev günün hatta haftanın belirli zamanında yerine getirilebilecekse, bu konuda kesin bir sonuç saat ve dakika mecburiyeti yoksa, işgören görevini dilediği zamanda yapacak ve zamanı kendi dileğince örgütleyebilecektir. Esnek çalışma saatleri adını verdiğimiz örgüt geliştirme yöntemi, daha çok işgörenin işinde günlük çalışma zamanını azaltmaksızın ve sorumlu olduğu görevleri de hiç aksatmaksızın dilediği zaman işbaşı yapması ve işini paydos etmesidir. Böylece çeşitli nedenlerle işe geç kalması, amirlerinden azar işitmesi, prim kesilmesi ve ceza alması ortadan kalkacaktır.

Personel devrini azaltıcı diğer bir önlem de “yedeklemedir”. Darmon’un satış elemanları ile ilgili olarak yaptığı bir çalışmada bu önlem vurgulanmaktadır. Satış elemanlarının iş hacmi satış gücünü etkileyen önemli bir problemdir. Endüstriyel psikoloji ve satış gücü yönetimi üzerindeki son çalışmalar, satış organizasyonu için satış elemanlarının ayrılmasının, kazanç (işlevsel) veya kayıp (işlevsel olmayan) olmalarını gözeterek işlevsel ve işlevsel olmayan iş hacimleri arasında ortaya faydalı bir ayırım koymuştur. İş hacminin başka bir önemli yanı ise henüz araştırmacıların dikkatini çekememiştir: İş hacminin bir sonucu olarak bir satış organizasyonu devam eden bir zaman periyodunda aktif satış gücündeki satış eleman sayısını istenen bir sayıda tutamamaktadır. Bunun genel sebeplerinden birisi iş hacminin en azından bazı kısımlarının beklenmedik şekilde meydana gelmesidir. Bu

tip oluşumlarda satış yöneticisi genellikle ayrılan satış elemanın yerine eleman ayrılır ayrılmaz, yeni satış elemanlarını seçmek, işe almak ve eğitmek için yeterli zamanı bulamaz. Bu durumda satış gücünün personel eksikliği olur. Alternatif olarak, bir satış yöneticisi satış gücünü dikkatlice arttırmaya ve alan boşluğundan kaçınmaya çalışabilir. Bu yüzden beklenmedik bir zamanda bir satış elemanın işten çıkması durumunda yerine yedek bir satış elemanı hazırda tutulabilir. Ancak bu şekilde satış gücünü artırmak pahalıya mal olabilir. Genel durumlarda satış gücü, yerine göre düşer veya artar; bu da daha pahalıya veya ucuza mal olabilir. Aslında bu maliyetler programların çalışma frekansına ve yeni satış elemanı sayısına göre değişiklik gösterir. Sonuç olarak yönetim iş hacmi maliyetini kontrol etmek için uygun bir eleman alımı planlaması yapmalı ve politikalar geliřtirmelidir⁸⁶.

⁸⁶ René Y. Darmon, “Controlling Sales Force Turnover Costs Through Optimal Recruiting And Training Policies”, [European Journal of Operational Research](#), Volume 154, Issue 1, 1 April 2004, s. 291–303.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMINİ

2.1. İŞ TATMINİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ

2.1.1. İş Tatminin Tanımı

İş tatmini davranış araştırmalarında sıklıkla incelenen bir değişkendir. Bazı araştırmacılar iş tatminine, “ihtiyaçların karşılanması” açısından yaklaşırken, günümüzde, “tavırsal bakış açısı” daha baskın hale gelmektedir⁸⁷. Çalışanlar için mutsuzluk kaynağı, örgüt için üretkenlik sorunu olması nedeniyle tatminsizlik, üzerinde özenle durulması gereken konulardan birisidir. Genel anlamda iş tatmini, "bireyin işine karşı genel tutumudur"⁸⁸ Bullock'e göre de iş tatmini, “işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum⁸⁹” olarak göz önüne alınır. Vroom ise iş tatmini kavramını, çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak görmüřtür⁹⁰. Diğer bir ifadeyle iş tatmini, çalışanın işine karşı göstermiş olduğu duygusal uyumdur. İş hakkında bütüncül bir duygu olarak ya da işin değişik yönlerine gösterilen davranışlardan birbiriyle ilişkisi olanların kümeleşmesi olarak da deęerlendirilebilir⁹¹. Loche de iş tatminini; “bireyin işinin ya da tecrübesinin takdir edilmesi üzerine ortaya çıkan hoş ya da olumlu duygusal durum” şeklinde tanımlamaktadır⁹².

⁸⁷ Hung Lu, Alison E.While, K.Louse Barriball, “Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review”, **International Journal of Nursing Studies**, 42 (2005), s.211.

⁸⁸ Lesilie W.Rue, Liyod L.Byara; age, s.363

⁸⁹ Levent Şimşek; age, s.91

⁹⁰ L.Şimşek, a.g.e, s.91.

⁹¹ Jeong E Park, George D.Deitz, “The Effect of Working Relationship Quality on Salesperson Performance And

İş tatmini; “bir bireyin beklediği veya arzu ettiği çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı beslediği duygusal tepki”⁹³ olarak da tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre de iş tatmini, çalışanın işini ve iş yaşamını değerlendirmesi sonucu elde ettiği tatmin duygusudur.⁹⁴ “İşgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk olarak”⁹⁵ da tanımlanan iş tatminini Barnard ve Simon, örgütsel denge kuramında farklı bir şekilde ele almaktadırlar. Bireyin örgüte verdiklerini “katkı”, örgütün bireye yaptığı ödemeleri de "karşılık" olarak tanımlayan Barnard ve Simon, karşılıklar katkılardan ne kadar fazla ise tatminin de o kadar çok olacağını, bu doyum ölçüğünün örgütte kalmayı etkilemeyeceğini ve doyumsuzluk büyüdükçe yeni seçenekler arama çabasının artacağını savunmaktadırlar⁹⁶. Son yıllarda çalışanların memnuniyet seviyesiyle ilgili endişeler artmaktadır. Performansın hayati önem taşıdığı rekabetçi pazarda çalışanların iş tatmini, yönetimin uğraş verdiği kritik bir konudur⁹⁷.

İş memnuniyeti, ya iş hakkında bütünüyle, ya da işin çeşitli yönleri hakkında birbiriyle bağlı bir bütün olarak düşünülür. Küresel yaklaşım, ilginin bütünüyle işe karşı olan tutumlar olduğunda kullanılır. Buna rağmen, kısmi yaklaşımlar, mesleğin tam olarak hangi dallarının birey için memnuniyet ve memnuniyetsizlik ürettiğini tespit edebilir ve bundan dolayı ilerleme için alanları tespit etmek önemlidir. İş memnuniyetinin kısımları, işin herhangi bir dalını; çoğunlukla ödeme, yardımcı çalışanlar, yöneticiler, kurumsal faktörler ve iş ortamını içerir. İş memnuniyetinin kapsamı hakkında geniş anlamlar üretilirken, bunlar iş memnuniyetiyle alakalı çoklu değişkenleri içermektedir. Farklı teoriler, ‘içerik’ olarak kategorileştirilebilen farklı iş memnuniyeti kavramları geliştirmişlerdir. Motivator-Hygiene Teorisi ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi memnuniyeti, “bireyin işinde memnun olmasıyla alakalı değerler ve ihtiyaçlar” olarak tanımlar. Herzberg, insanların işlerine olan tutumuyla alakalı olan maaş ve buna bağlı faydalar, kurumsal politikalar ve iş ortamını gibi etkenleri;

Job Satisfaction: Adaptive Selling Automobile Sales Representatives”, **Journal of Business Research**, 2005, s 10.

⁹² Aspasia Togia, Athanasios Koustelios, Nikolaos Tsigilis, “Job Satisfaction Among Grek Academic Librarians”, **Library and Information Science Research**, 26 (2004), s.373.

⁹³ J.B.Miner, **Industrial Organizational Psychology**, Mc.Graw Hill Book Com., New York, 1992, s.116.

⁹⁴ C. Glisson, M, Durick, “Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Vol:33. No: 1988., s.64.

⁹⁵ Dursun Bingöl, age, s.201.

⁹⁶ Gülten İncir; age, s.50.

⁹⁷ Julia Morrison Chambers, “The Job Satisfaction of Managerial and Executive Women: Revisiting The Assumptions”, **Journal of Education for Business**, November/December, 1999, s 69.

“memnuniyetsizliğe sebep olan faktörler” olarak; tanınma, başarı ve kendi memnuniyetini de “motive eden faktörler” olarak tanımlamıştır⁹⁸.

2.1.2. İş Tatminin Genel Özellikleri

Modern çalışma saatleri; yapılacak işleri gittikçe daha düşük beceri gerektiren, iş başarmaktan kaynaklanacak hiç bir doyum duygusu vermeyen, fakat çalışanı çok sıkı bir makine denetimi altında tutan daha küçük parçalara bölmüştür⁹⁹. Bir örgütte şartların bozulduğunu gösteren önemli kanıtlardan biri, iş tatmininin düşük olmasıdır, bu bağlamda çalışanları motive ederek işten tatmin duymalarını sağlamak ve aynı zamanda üretimi en üst düzeye çıkartmak yöneticilerin temel sorunlarının başında gelmektedir¹⁰⁰.

Sağlık nasıl insanın genel fiziksel koşullarını yansıtması açısından önemliyse, iş tatmini de iş hayatının çalışma koşullarını yansıtması açısından " önemlidir. Yani iş tatmini, tıpkı sağlık gibi, dikkat, teşhis ve tedavi gerektirir¹⁰¹. İşgörenler, doyumsuzluklarını iki önemli boyutta ve dört değişik biçimde ortaya koyarlar¹⁰². Bu boyutlar, aktif-pasif boyut ve yıkıcı-yapıcı boyuttur. Söz konusu boyutlar dört değişik biçimde doyumsuzluk tepkisinin oluşmasına neden olmaktadır.

1.Çıkış: Doyumsuz işgören işletmeyi terk eder. Bu durum dışarıdaki yeni fırsatları değerlendirme biçiminde gelişebileceği gibi, istifa biçiminde de ortaya çıkabilir. Bu davranış şekli, yıkıcı bir tepkidir.

2.Sesini yükseltme: Doyumsuz birey yapıcı bir biçimde koşulları iyileştirme çabasına girer, önerilerde bulunur ve üstleriyle sorunları tartışır.

3.Bağlılık: İşgören eylemsiz bir biçimde ve iyimserlikle koşulların iyileşmesini bekler. Dışarıdan gelen eleştirilere karşı işletmesini korur.

4.Umursamazlıktır: Doyumsuz işgören eylemsiz bir biçimde işlerin daha kötüye gitmesine izin verir. Devamsızlığı artırır, çabasını azaltır ve hata oranını yükseltir.

⁹⁸ Billie Coomber, K. Louise Barriball, age, s. 297–314.

⁹⁹ Acar Baltaş, Zuhâl Baltaş; **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 13. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1993, s. 80

¹⁰⁰ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi. Yayını, İstanbul, 1991, s.171.

¹⁰¹ Keith Devis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çeviren: Kemal Tosun ve arkadaşları, .Baskı, İstanbul, 1982, s.96.

¹⁰² Selami Sargut, “Yönetim-Organizasyon Etkinliği Açısından İş Analizi, İş Değerlendirmesi”, **Verimlilik ve Ücret Semineri**, Ankara, 1990, s.55–60.

2.1.3. İş Tatminin Önemi

Çalışanların işle ilgili tutumları 1930'lardan sonra önem kazanmaya başlamıştır. İş görenlerin tutumlarının önemini ilk ortaya koyan çalışma, Havvthorne Araştırmalarının bulgularıdır. Western Elektrik şirketinde 20.000'in üzerinde iş gören ile yapılan görüşmeler, çalışanların iş yaşamındaki deneyimlerine karşı tutumları olduğunu göstermiştir. Bu tutumların aynı zamanda grev, devamsızlık ve işgücü devri gibi örgüt etkinliği açısından olumsuz davranışlara yol açtığı da yine bu araştırmaların bulguları arasındadır¹⁰³.

İş tatmini çalışanlar için hayati önem taşımaktadır. İşletmelerin önceden belirlenen hedeflere ulaşması, çalışanların iş tatmininin sağlanması ve onların yaşam kalitesinin artırılması ile mümkündür. İş yaşamının kalitesinin artırılması; çalışma şartlarının ve iş çevresinin düzenlenmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması ve iş hayatında ortaya çıkacak sorunların en aza indirilmesi yani iş tatmininin sağlanması ile mümkündür¹⁰⁴. İşletmelerde bu derece öneme sahip olan iş tatminine karşı ilginin artması çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Bu nedenleri başlıca dört grupta toplamak mümkündür:

1. Toplumsal gelişme ve bilinçlenme,
2. Örgütsel gelişme,
3. ABD'de sendikacılığın canlılık kazanması,
4. İşletmelerde teknolojik ve yapısal değişim.

2.2. İŞ TATMİNİNE NEDEN OLAN DEĞİŞKENLER

Kapsamlı bir iş tatmini, çalışanların işleri hakkındaki duygularını içerdiği için, bireysel, iş ve işletme ile ilgili ve dışsal birçok değişkenle ilişkisi vardır¹⁰⁵. Bu değişkenleri kısaca aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür.

2.2.1. Yaş ve Deneyim

İşgören özellikleri açısından, araştırmalar, yaş ve iş tatmini arasında genellikle, olumlu bir bağıntı olduğunu göstermiştir. İşçiler yaşlandıkça işlerinden daha doyumlu olurlar. Bunun nedeni deneyim sebebiyle uyumun artması olabilir. Öte yandan, daha genç işçilerin yükselme

¹⁰³ Ayşe Can Baysal, "İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Allarılan Psikoteknik Yöntemler", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:16, Sayı:2, Kasım 1987, s.30.

¹⁰⁴ M Gürsel, H.Izgar, V.Altınok, Ş Kesici, age, s.126.

¹⁰⁵ Hung Lu, Alison E.While, K.Louse Barriball, age, s.212.

ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklemeyle sahip olmaları nedeniyle, işe ilk girdiklerinde doyumsuz olma olasılıkları büyüktür. Nitekim Ferris ve Kacmer, kendine güvenin daha yaşlı işçilerde artabileceğini ve bu yüzden iş tatmininin daha yüksek seviyelerde olabileceğini ifade etmişlerdir. Daha genç işçiler organizasyona tam olarak adapte olamadıkları için daha az motive olmaktadır. Orta yaşlı çalışanlar iş ortamını tanımış ve işe belli oranda alışmış kişilerdir olup genellikle istikrarlı bir tatmin düzeyine sahiptirler¹⁰⁶. Orta yaşlı bazı kimseler kökleşmiş bazı çalışma alışkanlıklarına sahip olduklarından ve iş değiştirme imkânları azalmış olduğundan buldukları ortama ilişkin daha iyimser psikolojik iklim algıları sergilemektedirler¹⁰⁷. İş doyumunun yaşla ilişkisi uluslararası geçerliliğe sahiptir. Beş ayrı ülkede yürütülen çalışmalar, daha yaşlı işçilerin, daha doyumlu olduğunu göstermiştir¹⁰⁸. Buna karşılık çalışanların yaşları ilerledikçe değişime daha fazla direnç gösterdikleri de ileri sürülmektedir. Bu görüşü savunanlara göre; ileri yaştaki çalışanlar yeni teknolojiyi, özellikle bilgisayar ve internet gibi araçları kullanmaya pek istekli değildirler. Ayrıca, daha fazla hırs gerektiren, sağlıksız ve stresli ortamlara fazla dayanamamaktadırlar¹⁰⁹.

Ward ve Sloane, 1995–1996 yıllarında topladıkları bilgileri kullandılar. Benzeşik küçük çaplı örneklerle ilişkin mesleki tatmin seviyeleri farklı yaş grupları üzerine düşünülmesine yol açmıştır¹¹⁰. Kacmar ve Carlson tarafından yapılan bir araştırma sonucunda yaşın sadece iş tatmini ile değil hayata ilişkin tatmin gibi iş dışı tatmini de etkilediği gözlenmiştir¹¹¹. Dawn tarafından yapılan bir çalışma sonucunda da yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur¹¹². Deneyim ile iş tatmini arasındaki ilişki, yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiye paraleldir. Ancak deneyimin iş tatminine etkisi konusunda farklı sonuçların elde edildiği araştırma sonuçları da mevcuttur. Örneğin; Fitch'e göre ise, deneyimi daha az olanlar daha yüksek tatmine sahiptir¹¹³.

Minnesota'da hemşirelik fakültesinin hemşire öğretim üyeleri arasında “iş tatmini” konusu araştırmacılar tarafından incelenmiş ve konuya öğretim üyelerinin beklentileri, örgüt

¹⁰⁶ Chan M Helman, “Job Satisfaction and Intent to Leave”, **The Journal of Social Psychology**, 1997, 137(68), s.677.

¹⁰⁷ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Altıncı Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, s.216.

¹⁰⁸ K.Davis, a.g.e, s.100.

¹⁰⁹ M.Patricson, L.Hartman, “Golden Oldies”, **Management Development Review**, 10(3), s.54.

¹¹⁰ Alfonso Sousa-Poza, Andrés A. Sousa-Poza, “The Effect Of Job Satisfaction On Labor Turnover By Gender: An Analysis For Switzerland”, **Journal of Socio-Economics**, doi:10.1016/j.socec.2007.01.022.

¹¹¹ K.Kacmar, S.Carlson, “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison Of To Scales”, **Education And Psychological Measurement**, Vol.: 59, Iss: 6, Dec. 1999, s. 976.

¹¹² M.Dawn, “Group Incentives And Pay Satisfaction”, **Human Relations**, Vol.49, Iss: 5, 1999, s.677.

¹¹³ Aspasia Togia, Athanasios Koustelios, Nikolaos Tsigilis, age, s.373.

iklimi, örgütsel özellikler ve iş doğası, rol oryantasyonu, rol çatışması ve rol belirsizliği liderlik özellikleri ve bireysel özellikler gibi birçok farklı noktadan yaklaşılmıştır. Son zamanlarda, kıdemli öğretim üyeleri ile karşılaştırıldığında özellikle kıdemce aşağı öğretim üyeleri arasında, iş yükü tatminsizlikte ana etken olmuştur. Brookman (1989) İş Tanım Endeksini kullanarak, hemşire eğitimcileri arasındaki iş tatmin düzeyini incelemiştir. Klinik deneyim yılları çalışma arkadaşları ile tatminde olumsuz ilintili idi. Moody (1996) hemşire okullarında öğretim üyelerinin benzeri bir çalışmasını yönetmiştir. Yanıt verenler genel olarak işin doğasından, işin kendisinden, teftiş ve çalışma arkadaşlarından memnun, fakat ödeme ve terfi koşulları hakkında nötral idiler¹¹⁴.

2.2.2. Kişisel Farklılıklar

Yapılan araştırmalar kişisel özelliklere göre de iş tatmin düzeylerinde farklılıklar olduğunu göstermiştir. Genelde yetenekleri sınırlı ve çevreye uyum sağlayamamış kişiler iş tatminsizliği göstermektedir. Kendine güvenen, özbenlik duygusunu gerçekleştiren iş görenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabilmektedirler. İşten doyum derecesi işgörenden işgörene de değişmektedir. İşten doyum, işgörenin gereksinmesinin türüne, derecesine, süresine, işin değerlendirmesindeki yeterliğine dayanır.¹¹⁵ Araştırma sonuçlarına göre iş tatmin düzeyini etkileyen kişisel özelliklerin başlıcaları Cinsiyet, eğitim düzeyi ve zekâ şeklinde sıralanabilir.¹¹⁶

2.2.3. Cinsiyet

Toplumsal ve sosyal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler, çalışma yaşamında onların davranışlarını etkilemekte ve işe bakışta önemli bir ayrımı teşkil etmektedir. Kadınların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Clark işaret etmektedir ki, genellikle yüksek beklentili kadınlar da vardır. Yüksek beklentili kadınlar iyi iş çıkaramamaktadırlar. Belki de önceki kötü durumlarından dolayı erkeklerle aynı işi yapan kadınların daha az beklentileri olmasının sebebi budur¹¹⁷.

¹¹⁴ Joanne Disch, Sandra Edwardson, Jihad Adwan, “Nursing Faculty Satisfaction With Individual, Institutional, And Leadership Factors”, **Journal of Professional Nursing**, Volume 20, Issue 5, September-October 2004, s. 323–332.

¹¹⁵ İbrahim Ethem Başaran; **Örgütsel Davranış**, 2.baskı,. Ankara Gül Yayınevi, 1991, s.205.

¹¹⁶ Ayşe Can Baysal, a.g.e., s.33.

¹¹⁷ Alfonso Sousa-Poza, Andrés A. Sousa-Poza, “The Effect Of Job Satisfaction On Labor Turnover By Gender: An Analysis For Switzerland”, **Journal of Socio-Economics**, doi:10.1016/j.socec.2007.01.022.

2.2.4. Zekâ Düzeyi

Kendi başına ele alındığında, bireylerin zekâ düzeyleri ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki olmadığı bulunmuştur. Ancak yapılan işle ilgili olarak ele alındığında zekâ, iş tatmininde önemli bir etken olmaktadır. Kuramcılara göre, Yüksek duygusal zekalı çalışanlar iş tatmininin daha yüksek düzeylerine sahip olma eğilimi gösterirler, çünkü onlar kendi duygularını takdir etme ve düzenlemede düşük düzeyli duygusal zekalı çalışanlardan daha beceriklidir. Örneğin; yüksek duygusal zekalı çalışanlar hayal kırıklığı ve gerilim duygularını tanımlamada ve sonradan bu duyguları gerilimi azaltmada kullanma konusunda daha iyi olabilmektedirler. Yüksek duygusal zekalı çalışanlar daha dirençlidir, çünkü gerilimin nedenlerini anlayabilir ve stratejiler geliştirebilirler ve gerilimin olumsuz sonuçları ile baş etmede daha azimlidirler. Diğer taraftan, düşük duygusal zekalı çalışanlar kendi duygularının daha az farkındadırlar ve iş tatmini düzeylerini azaltan ve gerilimi arttıran zor durumlarla yüzleştiklerinde, kendi duygularıyla uğraşma konusunda daha az yeteneğe sahiptir. Ayrıca, yüksek duygusal zekalı çalışanlar iş tatmininin yüksek düzeyde deneyim etme olasılığına sahiptirler, çünkü diğerlerine kıyasla bu çalışanlar duygularını değerlendirme ve yönetme yeteneklerini kullanabilirler. Bu yetenek, duygusal zekası yüksek çalışanların, grubun olduğu kadar kendi morallerini yüksek tutma ve herkes için iş tatminine olumlu katkıda bulunma konusunda bu becerileri kullandıkları grup kurulumlarında belirgin hale gelirler¹¹⁸.

2.2.5. Eğitim Düzeyi

Bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek kişilerin genel iş tatminlerinin, daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu bulunmuştur. Ancak öyle bir sonucun çalışanların eğitim düzeylerine uygun iş bulma olanakları ile sınırlı olabileceği düşünülebilir¹¹⁹. Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarının sonucu olan monotonluk da, iş görenler için bir şikâyet ve doyumsuzluk kaynağıdır.

2.2.6. Çalışma Koşulları

Genel olarak, iş görenler, ısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işi, işyerini yeğlemekte, bunlara yüksek değer vermektedirler. Yine çoğu iş görenler, işyerinin evlerine yakın;

¹¹⁸ Thomas Sy, Susanna Tram, Linda A. O'Hara, "Relation Of Employee And Manager Emotional Intelligence To Job Satisfaction and Performance", **Journal of Vocational Behavior**, Volume 68, Issue 3, June 2006, s. 461–473.

¹¹⁹ Ayşe Can Baysal, a.g.e., s.33.

çalıştıkları binanın yeni, temiz, işleri için gerekli olan araç gereçlerin iyi, kullanılır olmasını istemektedirler. İş görenlerin fiziksel gereksinmelerini karşılayacak çalışma koşullarını aramaları; amaçlarını gerçekleştirecek araç gereç istemeleri hem verimlilik hem de işten doyum için gerekli görülmektedir¹²⁰.

2.2.7. Ücret

Bir işgören, çalışması karşılığında elde ettiği ücret ve benzeri ödemelerin düzeyi ölçüsünde tatmin olacaktır. Lavvler'a göre ücretin iş tatmini üzerine etkisi, alınan ücretle, görevlinin inancına göre kendisine ödenmesi gereken ücret arasındaki farka bakarak belirlenecektir. Alınan ücretin, ödenmesi gereken ücrete eşit olması durumunda doyum sağlanır, az olması ise doyumsuzluk verir¹²¹. Yapılan araştırmalar ücretin iş tatmini sağlamada önemli rol oynadığını ve mavi yakalı işçiler kadar beyaz yakalı işçileri de etkilediği görülmüştür. Çalışanların ücretlerinden hoşnut olma konusunda aldıkları ücret ölçüt olarak değil de ücretlerinin aynı işi yapan başka kişilerininki ile kıyaslanması ölçüt olarak alındığında anlamlı sonuçlar çıkmaktadır¹²².

İşgörenler adil, karışık olmayan ve beklentileriyle paralel olarak gördükleri ücret sistemi ve terfi politikasını isterler. Ücret iş talebi, birey beceri seviyesi, toplum ücret standartları temel alındığında adil olarak gözükyorsa, tatminle sonuçlanması olasıdır. Ücreti tatmine bağlayan anahtar, birisine ödenen mutlak miktar değil, daha ziyade hakkaniyet anlayışıdır¹²³. Örgütçe, iş görenin emeğin karşılığında sağlanan ödeme (para, ekonomik yararlar, sosyal haklar, olanaklar vb.), işten doyumun sağlanmasında işin niteliği kadar önemli etkindir. Ödeme, yalnız emeğin, edimin karşılığı olarak değil, işteki başarının da karşılığı olarak görülmektedir. Ödemenin az görülmesi, işten doyumunu azalttığı gibi, denklik duygusunu da azaltmaktadır¹²⁴.

Sloane ve Williams, 1986 yılında İngiliz Sosyal Gelişim ve Ekonomik Yaşam Gelişiminden alınan bilgileri analiz ederek gelirin mesleki tatminle doğrusal bir ilişkisinin bulunduğunu saptamışlardır. Bu sonuç Clark ve Oswald tarafından da kanıtlanmıştır¹²⁵.

¹²⁰ İ.E. Başaran, a.g. e., s.204.

¹²¹ Mustafa Tosun; **Örgütsel Etkinlik**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara 1981, s.139

¹²² A.C. Baysal, a.g.e., s.34.

¹²³ Stephan P. Robbins, **Organizaastional Behavior**, 3.ed. New Jersey, Prentice-Hall, 1986, s.106.

¹²⁴ İ.E. Başaran, a.g. e, s.203.

¹²⁵ Alfonso Sousa-Poza, Andrés A. Sousa-Poza, "The Effect Of Job Satisfaction On Labor Turnover By Gender: An Analysis For Switzerland", [Journal of Socio-Economics](https://doi.org/10.1016/j.socec.2007.01.022), doi:10.1016/j.socec.2007.01.022.

2.2.8. Örgüt Büyüklüğü

Örgüt büyüklüğünün davranışsal değişkenler üzerinde etkisi vardır. Genel olarak bu etki olumludan çok olumsuzdur. Burada sözü edilen büyüklük, uyumlaşmış bir grupta bir arada çalışan kişilerin faaliyet biriminin büyüklüğüdür. Büyük hacim, iş gören doyumunu azaltır; bu da devamsızlığı artırma eğilimindedir. İşe devamsızlık ise, uyumlaştırma işini karmaşılaştırır, çünkü birçok işler birbirlerine bağımlıdır. Uyumlaşmanın azalması engellenmeyi artırır ve belki de verimliliği azaltır. Uyumlaşma azlığı ve düşük verim de yeni iş baskıları kural ve sorunlarına yol açarak sistemin insanlar üzerindeki kötü etkilerinin yenilenmesine neden olur. Sonuç, örgüt büyüklüğüne bağlı birbiri ile ilişkili baskı yapıcı değişkenler sendromudur. Büyük hacim, işe devamsızlık, işgücü devri ve düşük iş doyumunu ile kesin olarak bağıntılıdır.

2.2.9. Yükselme Olanakları

Terfi, kişisel gelişme, daha çok sorumluluk ve yüksek sosyal statü fırsatı sağlar. Terfi kararlarının dürüst ve adil yapıldığı düşüncesine sahip bireyler muhtemelen tatmin olmaktadır.¹²⁶ Ücret gibi yükselme olanağı da, iş görenin doyumunda önemli bir değişkendir. Yükselme olasılığının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin iş görence duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini artıran öğelerdir.

Yükselmenin anlamı iş görenden iş görene değişmektedir. Yükselme bir iş gören için, psikolojik gelişme anlamına gelirken, başkaları için daha çok para kazanma, daha yüksek konum elde etme, yarışmayı kazanma anlamına gelebilir. Her iş görenin yükselmeye bakış açısı değişik olunca, yükselmenin bunlarda yaratacağı doyum ya da doyumsuzluk da değişik olmaktadır.¹²⁷

2.2.10. Denetim Biçimi

Yapılan çalışmalar denetim biçiminin iş tatminini olumlu veya olumsuz yönde etkilerini göstermektedir. Sıkı bir denetim biçiminin, kişilerin aşırı ölçüde kontrol edilmesinin bireysel esnekliği azalttığı, bu tür yönetici-iş gören ilişkisinin ise olumsuz tutum yarattığı yapılan çalışmaların çoğunda görülmüştür¹²⁸. Ayrıca denetimci ile iş gören arasında olumlu bir ilişki var ve iş görenlerin karar almaya katkıları oluyor ise bu tür bir denetim biçiminde çalışan kimselerin işten duydukları tatmin de yüksek olacaktır¹²⁹.

¹²⁶ S.P. Robbins, a.g.e, s.106.

¹²⁷ İ.E. Başaran, a.g.e, s.203.

¹²⁸ İ.Erdoğan, a.g.e., s.376.

¹²⁹ Enver Özkalp, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi yayınları No:424,

2.2.11 Yönetime Katılma

Kişinin bağlı olduğu işletme hakkında bilgilendirilmeyişi ve işletmeyle ilgili konularda kararlara katılımının engellenmesi tatminsizliği doğuracaktır. Çalışanın yönetimde söz sahibi olması; kendisini hem psikolojik yönden doyuracak hem de kişisel mutsuzluk ve huzursuzluk duygularını yok edecektir. Hemen hemen her iş görende yaratılışından gelen bir kontrol etme duygusu vardır. Bu duygu yönetime katılan iş görende somut biçimde izlenebilir. İşlerin nasıl yürütüleceği konusunda birlikte karar almak kadar o işlerin nasıl gerçekleştiği üzerinde kontrol yetkisiyle de donatılan iş gören bu işleri yüklenmekten saygınlık ve doyum sağlayacaktır¹³⁰.

Yönetime katılmada birlikte karar ve uygulama otoriteyi yumuşatır ve sıkı bir denetim gereğini ortadan kaldırır, iş gören aldığı göreve karşı daha sorumlu ve ilgili davranır. Yönetici, tepeden buyruk veren kişi değil, artık birlikte çalışılan kişidir. Üstelik katılma halinde, karşılıklı duygu ve düşünce alış verişine yer verilmesi nedeniyle düşünce ayrılıkları büyük ölçüde azalır. Ayrıca, yönetime katılma iş görenlerin yöneticilerle birlikte belirli toplantılarda karşı karşıya gelmesi ve belirli kararlar almak üzere tartışması demektir. Bu tür toplantılarda etkin kararlar çıkmasa bile, iş görenler özgürce düşünce ve önerilerini açıklamakla psikolojik bir boşalma ve doyuma ulaşırlar¹³¹.

Kararların üst yönetim tarafından alındığı işletmelerde, profesyonel yöneticinin sınırlı ölçüde kararın alınmasına katıldığı aile işletmelerinde, karara katılma derecesi azalmakta, bu sonuç da kişinin işine karşı tutumunu olumsuz yönde etkilemekte ve iş tatminini azaltmaktadır¹³². Yönetime katılma, astın kendi benliğinin doyumunu için önemli olanaklar sağlayarak onu örgütle kaynaştırır ve örgütsel amaçlara doğru uyarır. Kişinin ruhunda, sorunları bulmak ve onlara başarılı çözümler sağlamak konusunda bir eğilim vardır. Bu eğilimin giderilmesi kişide küçümsenmeyecek bir doyum sağlayacaktır. Ayrıca, her insanda kendi geleceği konusunda karar verme arzusu da vardır, yönetime katılma bu arzunun doyumunu konusunda da önemli bir araçtır. Öte yandan, yönetime katılan astlarda örgütsel sorunların çözümüne önemli katkılarda bulunmak nedeniyle, üst ve iş arkadaşlarından gelen övgülerde onlarda doyum sağlar.

Eskişehir 1988, s.264

¹³⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, 2. Baskı, Uludağ Üniversitesi, Bursa 1984, s.156.

¹³¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları No:424, Eskişehir 1988, s.292

¹³² İlhan Erdoğan, a.g. e, s.42.

Bununla birlikte işgörenler açısından bir doyumsuzluk söz konusu olduğunda bunun sorumlusu olarak çoğu kez yöneticiler suçlanır. Fakat bir işletmede yönetime katılma uygulanırsa doyumsuzlukların sorumlusu olarak yöneticiler gösterilemeyecek, onlara gerekli gereksiz gösterilen tepkiler azalacak, yönetici iş gören çekilmesi son bulacaktır. Daha huzurlu bir ortamda çalışan iş gören daha mutlu yaşayacak ve yarınlarına güven ile bakacaktır¹³³.

Yönetime katılma iş görenin benlik duygusunu doyurur, onu örgütle kaynaştırır ve kişiyi sorunlara çözüm bulma yönünde uyarır. Kendi katkısının varlığı ile çözüm bulunması ise iş görene büyük mutluluk verir. İş görenin önerdiği çözüm yolu, yönetici ve iş arkadaşları tarafından benimsendiği ölçüde iş gören doyuma daha kolaylıkla ulaşır. Bu yönde gösterilen çaba, işletmede sorunlar arasında ezilen, giderek benliğini kaybeden ve psikolojik bunalıma giren iş görenler için önerilebilecek en etkin yoldur.

2.2.12. İş Tasarımı

İş tasarımı; iş rotasyonu ve iş genişletmeyi içermektedir.

2.2.12.1. İş Rotasyonu: İş Rotasyonu, tek yönlü iş yükünü ve monotonluğu azaltmak, bir işyeri için çok sayıda tecrübeli işçi bulundurmak amacıyla işyerlerinin ve iş görevlerinin planlı bir biçimde değiştirilmesini ifade eder. Bu tür düzenleme, iş monotonluğunu ve tatminsizliği ortadan kaldırmak; personelin, işin tümünü görerek kendi işinin üretim sürecindeki yerini ve önemini kavramasını sağlamak, çalışanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesini temin etmek gibi değişik amaçlara yöneliktir¹³⁴.

2.2.12.2. İş Genişletme: En basit şekliyle belirli bir işin, işçinin, daha çok ve daha çeşitli işi yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesi demektir. Yatay zenginleştirme olarak ta adlandırılan iş genişletme programı, hem işin bitirme süresinin uzamasına ve hem de teknolojik yapı ve yerleşme seviyesinde önemli değişikliklere yol açar. Çalışan, kendi işiyle yapı benzerliği olan diğer iş elemanlarını yan yana getirerek, yapmakta olduğu işin kapsamını genişletmektedir. Programın amacı, yorgunluk ve monotonluğu ortadan kaldırmak ve motivasyon sağlamaktır¹³⁵.

Örgütsel seviyede, tatminin örgüt yapısının işçinin otonomi veya kesinlik tercihleriyle eşleştiği, iş özellikleri modeli üzerinde işin uyarıldığı, fiziksel çevrenin destekleyici, iş alanının elverişli ve iş stresinin az olduğu, performans değerlendirme sisteminin adil olarak

¹³³Z. Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi, s.50.

¹³⁴ Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme**, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, İstanbul, .1992, s.143.

¹³⁵ Ö.Dinçer, Örgüt Geliştirme, s.143.

algılandığı ve bireylerin değerleriyle örgütün değerlerinin karşılaştırılmasında yüksek olduğu zaman, pozitif olarak etkilendiği öngörülmüştür. Grup seviyesinde çok sayıda grup değişkeninin tatminle ilişkisi olduğu, yüksek statüde uygunluğunun olduğu, grup üyelerinin destekleyici ve birbirine bağlı ve iletişim alanında daha az karışıklığın olduğu, üstlerin uygun liderlik tarzından faydalandığı ve karmaşanın az olduğu yerde iş tatmininin artacağı öngörülmüştür¹³⁶ Birey seviyesinde evli işçiler, işleri ile daha çok tatmin olma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir.

2.2.13. Meslek

Meslek gruplarına ilişkin araştırmalar, meslek düzeyi ile iş tatmini arasında tutarlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde, daha yüksek iş tatmini görülmüştür¹³⁷. Çeşitli taramaları kapsayan bir raporda, profesyonel mesleklerde aynı mesleği yine seçeceklerini söyleyenlerin oranı yüzde 81 ila 90 olmasına karşılık, vasıfsız ve vasıflı işçilerde bu oran yüzde 16 ile 52 olarak belirlenmiştir. Stresli bir meslek grubu olan pratisyen doktorlar arasında yapılan bir araştırmada işin yarattığı gerilim ile iş tatmini arasında ilişki bulunduğu saptanmıştır¹³⁸. Yine Chau-Kiu ve Stevan tarafından yapılan bir araştırmada; kariyer, ödül, takım ve görev ile ilgili dört boyutun iş tatmin düzeyini etkilediği saptanmıştır¹³⁹.

Yapılan araştırmalar sonucunda, yarı vasıflı olan üretim hattında monoton ve tekrar eden işleri yapan işgörenlerde ruh sağlığının ve dolayısıyla iş tatmin düzeylerinin çok zayıf olduğu saptanmıştır. Daha ileri düzeydeki araştırmalar bunun işin sürati ve yoğunluğu nedeniyle ortaya çıkan yorgunluğa bağlı olmadığını ancak, bu kişilerin yeteneklerini göstermek olanakları bulunmadığı için ruh sağlıklarının zayıf olarak saptandığı belirtilmiştir. Bu konuda düşük vasıflı işlerin kişinin kendine olan güven ve saygınlığını azalttığı, kendine işe yaramaz olarak görmesine neden olduğu ve aşağılık duygularını arttırdığı ileri sürülmüştür. Buna karşın, yüksek vasıflı iş görenin yetenek, bilgi ve tecrübesini kullanma olanağı gerektiren işlerin bireyin kendine güvenini ve saygınlığını arttırdığı gözlenmiştir.¹⁴⁰

İşgörenler arasında ruh sağlığını ve dolaylı olarak iş tatmin düzeyini etkileyen meslekle ilgili bir diğer önemli etmen de işlerindeki statüleridir. İş statüsünün düşük oluşu,

¹³⁶ S.P.Robbins, a.g.e, s.494.

¹³⁷ K.Davis, a.g.e, s.100.

¹³⁸ U.Rout, "Gender Differences in Stres, Satisfaction, And Mental Wellbeing Among General Practitioners in England", **Psychology, Health Medicine**, Vol.4, Iss:4, November-1999, s.346.

¹³⁹ K.Chau, D. Stevan, "Are Group Identities Froupel of Psychology Interdisciplinary", **Journal of Management**, Vol:133, Iss:1, 1999, s. 563.

¹⁴⁰ Robbins, a.g.e, s.106

kişinin kendine olan itibarını düşürdüğü için bunun sonucunda bu tür kimseler arasında ruh sağlığı ile ilgili sorunların daha fazla olacağı ileri sürülmüştür.

İş tatminine etki eden önemli bir faktör de yapılan işin rekabete açık olup olmamasıdır. Organizasyonda verimliliğin artması için yönetim rekabeti desteklemelidir. Rekabet işin ağırlığını hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki getirecek, çalışmayı kamçılayacak dolayısıyla verimliliği sağlayacak bir araçtır. Bireyin rekabete yönelmesinin temel nedeni saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür. Yani rekabet motivasyonel bir araç olup tatmin düzeyini artırıcı bir faktör olarak görülmektedir.¹⁴¹

İşin içeriğinin ilginç ve zevkli olması, çalışanın iş tatminin yüksek olmasında önemli rol oynayan bir faktördür. Bu faktörün üç önemli unsuru çeşitlilik, bağımsızlık, beceri ve yeteneklerini kullanılabilmesidir. Yapılan işin tekdüze olması uyarılma etkisini minimuma indirir. Çok fazla çeşitli olan işler çok fazla uyarılma etkisi yaptığından psikolojik yüklenmeye neden olur ve tükenmeye yol açarlar. Ancak orta düzeyde çeşitliliği olan işler iş tatmini yaratmaktadır. Aynı zamanda bir işin bütünüyle tamamlamaya yönelik, en azından yaptıkları çabaların bütüne katkısını kolayca görebilecekleri türden iş yaptıklarında bireyler başarıya duygusunu tadarak işlerinden hoşnut olmaktadır. İşin tümüne egemen olma, iş yöntemleri ve iş hızını kontrol etme olanağı iş tatmini yaratmaktadır. Kısaca işin içeriği ne derecede çalışanın öz anlatımını sağlayıcı nitelikte olursa, iş görenin işine karşı tutumu o derece olumlu olacaktır.

İşgörenler, beceri ve kabiliyetlerini kullanma fırsatı veren, serbestlik tanınan ve ne kadar iyi yaptığını gösteren işleri tercih etme eğilimindedirler. Bu özellikler işi zihinsel olarak yaratıcılığa teşvik eder. Orta kararda yaratıcılığa teşvik edici iş verilmesi durumunda, çoğu iş gören işinden memnun olacak ve tatmin hissedecektir. Yaratıcılığı geliştirmek, örgüt problemleriyle uğraşmak ve entelektüel varlıklarını geliştirmek için, birçok firma "örümcek ağı" olarak adlandırılan bir tür kendi kendine örgütlenen Network kullanmaktadır. Tipik olarak, bir örümcek ağı belli bir probleme çözmek için insanları süratle bir araya getirir ve problem çözüldüğünde dağılır. Bu sayede takım olarak çalışma, grup bilinci, iş tatmini, başarılı olmaları için anahtar rolü teşkil eder.¹⁴²

¹⁴¹ http://www.motivasyoncu.com/article_view.php?aid=1613, "Mecburiyetten gülümsemek insanı hasta ediyor", Erişim Tarihi: (02.20. 2007)

¹⁴² James B.Quinn, Philip Anderson ve Sydney Finkelstein, "Managing Professional Intellect, Making the Most of the Best", **Harvard Business: Review**, March-April 1996, s.78.

2.2.14. İş Düzenleme

İş düzenleme kavramı genellikle olduğundan geniş anlamda ve zaman zaman ergonomi, insan mühendisliği gibi bilim dallarıyla eş anlamlı olarak algılanır. İş Düzenleme kavramı genellikle insana uygun kavramı ile birlikte kullanılır. İnsana uygun iş düzenlemenin amacı çalışana sosyal iş koşullarını sağlamak, sağlığını korumak ve refahını sağlamaktır. İş düzenleme iki ana amaca hizmet eder. Bunlardan birincisi işletmede daha az masrafla üretim miktarını artırmak ve kaliteyi yükseltmektir¹⁴³. İnsana uygun iş düzenleme sadece hastalık, sakatlık ve kaza sayılarını ve bunlardan oluşan sosyal giderleri azaltmakla kalmaz, aynı zamanda sosyal barışa da katkıda bulunur. Sağlık ve refahı sağlanmış işçi performansla hazır ve özendirilmiş demektir.¹⁴⁴

Rohmert ve Kirchner'e göre insana uygun olarak düzenlenmiş bir işin birbirini hiyerarşik olarak izleyen şu dört ilkeye uyması gerekir¹⁴⁵.

1. Yapılabilirlik: Bir iş insanın biyolojik yapısı göz önüne alınarak ve hayatını tehlikeye sokacak bir tehlike ihtiva etmeyecek şekilde düzenlenmişse yapılabilir iş olarak kabul edilebilir. İş insanın vücut ölçülerine, kas gücüne uygun, iş nesnelere ve bilgileri insanın kavrama yeteneğine uygun, yani görülebilir, duyulabilir, hissedilebilir, koklanabilir olmalıdır.

2 Dayanılabilirlik: Bir iş belirli bir durum için iş bilimi değerlerine göre tespit edilmiş olan sürekli performans sınırına uyarsa o iş dayanabilir bir iştir. Sürekli performans sınırı, sağlıklı bir insanın kendisine ek bir dinlenme zamanı verilmeksizin sürdürülebileceği maksimum performansı şeklinde tanımlanabilir.

3 Beklenebilirlik: Bir iş belirlenmiş olan toplumsal, teknik ve organizasyona ilişkin çevre şartları altında çalışanların çoğunun ortak anlayışlarına göre katlanabilir bir iş ise, beklenebilirlik şartı yerine getirilmiştir. Beklenebilirlik, dayanabilirlik sınırları içindeki koşulların gruplar tarafından kabulü demektir¹⁴⁶

4. Hoşnutluk: Hoşnutluk psikolojik bir sorun olarak ele alınır. İşten hoşnutluk, kişinin kişisel özelliklerine, alışma düzeyine ve bunların iş hayatın etkilerine bağlıdır, işten hoşnutluk tümüyle bireyseldir. İnsana uygun iş düzenlemede, iş sistemi sadece performans açısından değil, insancıl açıdan da el alındığı için ergonomi bilimi yükselme ve zorlanma kavramları arasında ayırım yapar. Bu nedenle yerine getirilen görev ve iş nesnesinden kaynaklanan

¹⁴³ Mustafa Kurt, "İş Sistemlerinin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi", **İş Değerlendirmesi Verimlilik ve Ücret Semineri**, Ankara 1990, s.99

¹⁴⁴ Mustafa Yaşar Tınar, Bahattin Taylan; "Çalışma Yaşamının İnsancılaştırılması Konusunda Türkiye'deki Öncelikler", Çukurova Üniversitesi, Milli Produktivite Merkezi, **2. Ulusal Ergonomi Kongresi**, Adana 1989, s.357.

¹⁴⁵ M. Kurt, a. g. e. s.96-97.

yüklenme kadar insanın özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan zorlanma etkileri de göz önüne alınmaktadır.

2.2.15. Dışsal Faktörler

İş tatmininin yukarıda sıralanan bireysel ve iş ve işletme ile ilgili değişkenlerden başka dışsal faktörlerle de ilişkisi bulunmaktadır. Çünkü iş tatmininin bir özelliği de toplum koşullarından etkilenmesidir. Kötü toplum koşullarının iş tatminini azaltacağı, iyi koşulların ise yükselteceği düşünülebilir. Ancak durum böyle değildir. Genellikle, iş görenler kendi iş koşullarını toplum koşullarıyla karşılaştırırlar. Eğer iş koşulları vasat, toplum koşulları kötü ise, bu durum doyumlarını yükseltme eğilimindedir, çünkü kendilerini oransal olarak iyi addederler¹⁴⁷.

Bu konuda yapılan bazı çalışmalara göre, işçiler, aynı zamanda, bir işteki yaşam biçimi ile toplumun yaşama biçimini karşılaştırma eğilimi göstermekte ve bu iki değer sistemi birbirine yaklaştığı ölçüde daha doyumlu olmaktadır. Örneğin, küçük bir kasabadaki iş, bağımsızlık, çeşitlilik ve orta derecede bir çalışma hızına elvermekte midir? Bu hususlar büyük kent yaşamı ile karşılaştırıldığında yaşam biçimiyle tutarlı olacak etmenlerdir. Yoğun bir araştırmada kasaba işçilerinin, özerklik, çeşitlilik, etkileşim ve sorumluluk olanakları sağlayan işlerde daha doyumlu oldukları, oysa kent işçilerinin, bu etmenleri daha düşük olan işlerden doyum sağladıkları ortaya çıkmıştır¹⁴⁸.

Endüstriyel psikoloji, iş dışındaki faktörlerle iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmaktadır. Bu çalışmalarda, personelin iş dışındaki ortamıyla iş ortamı arasında üç tür bağlantı bulunduğu varsayılmıştır¹⁴⁹:

1.Adaptasyon (uyum) Teorisi: İşyerinde mutlu olamayan kişilerin günlük yaşamlarında da uyumlu olup olamayacaklarına dair tahminlerde bulunur.

2.Dağılma Teorisi: Bu yaklaşıma göre yaşamla ilgili bir faktörden duyulan memnuniyet, yaşamla ilgili diğer faktörlerde de tatmine yol açacaktır.

3.Bölünme Teorisi: Bu yaklaşım biraz uyum biraz da dağılma teorilerinin insan hayatında rol oynadığını ileri sürmektedir.

¹⁴⁶ M.Tınar, a.g.e. s.360.

¹⁴⁷ K.Davis, a.g.e, s. 100.

¹⁴⁸ K.Davis, a.g.e., s.101

¹⁴⁹ Kao-Tsai Lion, Ronald D.Sylvia, Gregory Brunk, "Non-Work Factors And Job Satisfaction Revisited", **Human Relations**, Volume: 43, Number:1, 1990, s.77.

Daha çok örgütsel davranış literatüründe sıralanan bu faktörlerin dışında farklı bir yaklaşımla da iş tatmini ile ilgili değişkenler şu şekilde açıklanmaktadır¹⁵⁰:

1. Çevresel Değişkenler: İşin düzeyi, içeriği, denetim, ücret ve terfi imkanları, çalışma grubunun yapısı ve arkadaşlık ortamı gibi değişkenlerdir.

2. Kişisel Değişkenler: Cinsiyet, yaş, zeka, eğitim ve aynı işte kalma süresi gibi faktörlerdir.

2.3. İŞ TATMİNİNİN YARARLARI ÖLÇÜMÜ VE TATMİNSİZLİK SONUCU ORTAYA ÇIKAN DAVRANIŞ BOZUKLUKLARI

Günümüz iş dünyasında insan faktörü giderek önem arz etmektedir. Çalışanın beklentilerini bilmek, onu nelerin tatmin ettiğini ortaya koymak yönetimin asli görevlerindendir diyebiliriz. Bu başlık altında tatmini ölçmenin yararlarından bahsedilecektir.

2.3.1. İş Tatmini İncelemenin Yararları

İş tatminini incelemenin yönetim açısından çeşitli yararları vardır. Her şeyden önce, yönetim işletmedeki genel doyum düzeylerine ilişkin bir fikir sahibi olup iş doyumunu incelemeleri iş gören hizmetleri gibi belirli konulara ya da alet bölümü ya da kırk yaşın üstündeki tüm iş görenler gibi belirli iş gören gruplarına ilişkin olabilir. Başka bir deyişle, bir tarama çalışması; iş görenlerin işleri hakkına ne hissettikleri, bu duyguların işlerin hangi yönlerini ilgilendirdiği ve kimlerin duygularının söz konusu olduğu konularına açıklık kazandırır. Bu nedenle, tarama çalışmaları iş gören sorunlarına bakışta önemli bir teşhis aracı niteliğini taşır.

İş tatmini taramasının başka bir yararı da oluşturduğu değerli iletişimidir. Tarama planlandıkça, yürütüldükçe ve sonuçlar tartışıldıkça, her yönde iletişim gerçekleşir, iş görenler, yalnızca yönetimin kafasındaki sorunları yanıtlamak yerine kendi kafalarındaki konuları üst düzeylere aktarmaya teşvik edilince, yukarı doğru iletişim çok verimli olur¹⁵¹.

Beklenmeyen yararlardan biri de tutumların gelişmesidir. Kimileri için tarama bir güvenlik supabı, duygusal bir boşalma ya da bir iç dökme aracıdır. Kimileri için de, yönetimin iş görenlerle ilgilendiğinin somut bir kanıtı ve yönetime karşı daha iyi duygular beslemenin nedenidir. İş tatmini taramaları belirli eğitim gereksinmelerini saptamak için

¹⁵⁰ Mehmet Deniz, "Bir Tutum Çeşidi Olarak İş tatmini", Editör: Mehmet Tikici, **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Nobel Basım Yayım ve Dağıtım, 2005, Ankara, s.322-325.

¹⁵¹ K. Davis, a.g.e, s.103.

yararlı bir yöntemdir. Genellikle, iş görenlere, gözetimcinin işi dağıtma, yeterli talimat verme gibi konularda ne ölçüde başarılı olduğunu düşündükleri sorulur. Bu da dolaylı olarak, değişik gözetimci gruplarının ne tür bir eğitime gereksinimleri olduğunu ortaya koyar.

Taramalar sendikalara da yararlı olabilir, bir sendika görevlisinin açıkladığı gibi yönetimle sendika, iş görenlerin istekleri konusunda sık sık tartışılır, ancak aslında bu isteklerini bilmezler. İş doyumunu taraması bu konuda aydınlatıcı olur. Genellikle, sendikalar taramalara pek karşı çıkmazlar; sonuçlardan yararlanacaklarını bildikleri zaman taramaları özellikle desteklerler.

2.3.2. İş Tatminin Ölçümü

İş tatmininin ölçümü için değişik analiz yöntemleri geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Bu yöntemler arasında çok tanınanlardan birisi iş tatmin envanteri adıyla anılanıdır. Bu yöntemde işin kişi açısından değişik görünüşleri verilmekte ve bu görünüşlere göre kişinin tatmin yığılması (çok tatmin edici, tatmin edici, normal v.b.) saptanmak istenmektedir. Bu ölçek tekniği Likert'in iş tatmin faktörlerine göre şekillendirilmesi olarak görülebilir¹⁵²

Robbins'a göre, en yaygın olarak kullanılan iş tatmin ölçümü iki yaklaşımdan ibaret olan, basit genel orantı ve bir dizi işten oluşan toplam puan yaklaşımıdır¹⁵³. Basit genel orantı "işinizden ne kadar tatmin oluyorsunuz?" gibi tek bir soru sormaktan başka bir şey değildir. Cevap verenler daha sonra çok tatmin olmuştan çok tatminsiz kadar cevapları bir ve beş arasındaki sayılan yuvarlak içine alarak eşleştirirler.

Diğer yaklaşım ise daha karışık olan iş gözenekleri toplamıdır. İşteki anahtar elemanları teşhis eder ve işçinin her biri hakkında hissettiklerini sorar. Dahil edilebilir tipik faktörler işin doğası, iş üzerindeki kontrol, fiziksel çevrenin kalitesi, denetim desteği ve iş ödüllendirmesidir. Bir başka iş tatmin ölçeği iş tanımlama çizelgesidir. Bu ölçek işin sosyal görünümü, ekonomik katkıları gibi yönlerinin kişiye göre sıralanması esasına dayanır. İş ne ölçüde tekdüzedir, iyidir, tatmin edicidir, eğiticidir, ücreti yeterlidir gibi faktörler saptanır ve kişinin işini bu faktörlere göre değerlemesi istenir. Elde edilen faktörlerin dağılımına göre kişinin iş tatmin derecesi ve iş tatmini sağlayan değişkenlerin önemi analiz edilir.

¹⁵² İ.Erdoğan, a.g.e, s.397.

¹⁵³ S.Robbins, a.g.e, s.104.

2.3.3. Tatminsizlik Sonucu Ortaya Çıkan Davranış Bozuklukları

Ulaşılmak istenilen amaçlara engel ve müdahaleler psikolojik tatminsizliğin kaynağıdır, psikolojik tatminsizliğin doğurduğu belli başlı davranışsal bozukluklar şunlardır¹⁵⁴.

a.Saldırgan Davranışlar: Birey önünü tıkayan engelleri normal yollardan değil zor kullanma ile ortadan kaldıracak bir engel olarak görür. İş görenlerde psikolojik tatminsizlik nedeniyle en çok rastlanan saldırganlık olayları; Yönetimin tutumundan devamlı olarak şikâyet edilmesi, alet ve malzemelerin tahribi, iş arkadaşlarıyla geçimsizlik, işe devamsızlık gibi hallerdir.

Örgüt tarafından farkına varılmadan teşvik edilen saldırganlık ve şiddet üzerine Kelly'nin yapmış olduğu araştırma ilgi çekicidir¹⁵⁵. 1992 yılı içerisinde, 1004 Amerikalı, işte öldürülmüştür. Bu rakam trafik kazalarından sonra ölüme sebep olan ikinci nedendir. Amerikan işçi ve işvereni için giderek artan bir önem kazanan bu saldırgan tutumlar önemli bir örgüt problemi haline geldiğini göstermektedir. Kelly, "Sosyal öğrenme teorisi ilkesine" göre, saldırgan davranışlara göz yumulmasının gelecekteki saldırganlığı cesaretlendirdiğini ifade etmektedir

b.Geriye Dönük Davranışlar: Psikolojik tatminsizlik geriye yönelmiş davranışlara da yol açar. Yaşamın kolayca üstesinden gelinemeyecek olaylar karşısında mücadele edemeyen kimselerin bu durumları düzelterek son çareleri, ya canlarına kıyma veya dünyadan elini eteğini çekmesidir. Bazı işlerin iş görenlere zoraki yaptırılmak istendiği zaman kadınların ağlaması, erkeklerin surat asıp somurtmaları geriye dönüş hallerinin yüzdeki ifadelerine örnek olarak ele alınabilir.

c.Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar: Karşılaşma bir sorunu çözümlenmeye elverişli olmayan belirli bir hareket ya da davranış devamlı bir şekilde tekrar edilir. Eski yöntem ve alışkanlıklarını bir türlü bırakmak istemeyen yeni yöntemler karşısında panik ve şok gibi psikolojik hallere kapılan kimseler, kullanmakta buldukları yöntemleri en iyi yöntemler kabul ettiklerinden eski alışkanlıklarını ve hareketlerini ısrarla devam ettirirler.

¹⁵⁴ E.Eren, Yönetim Psikolojisi, s.153–155.

¹⁵⁵ Anne M.O'leary-Kelly, Rick W.Friffin ve David J.Glev; "Organization-Motivated Aggression: A Reserarch Framework", **The Academy of Management Review**. Vol:21, No: 1, January 1996, s.255.

d.Oluruna Bırakma: Tatminsizliğe uğrayan kimselerde, rastlanan başka bir belirti de işi oluruna bırakma halidir. Cesareti kırılan ve ümitsizlik içine düşen kimseler, mücadelecilik yerine kendilerini hayatın akışına kaptırmışlardır.

2.4. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Endüstriyel ilişkiler alanında yapılan bir çalışmada işçilerin sendika üyesi olmalarıyla iş tatmini arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre; sendika üyesi olmayan personelin tatmin düzeyi daha yüksektir. Winstead, Perlega, Montgomery ve Pilkington tarafından 722 üniversite personeli üzerinde yapılan bir başka çalışmada ise, çoklu regresyon analiziyle iş görenlerin yetenekleri, iş tatmini ve işteki arkadaşlıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. İşyerindeki arkadaşlıkların personelin iş tatminini pozitif yönde artırdığı gözlenmiştir. İş görenler arkadaşlarıyla daha uzun ve özgür zaman harcamak istemektedirler ve karşılıklı dayanışma içinde olmayı arzulamaktadırlar. İyi iş arkadaşlarının değişmesi, iş tatminini olumsuz etkilemektedir¹⁵⁶.

Örgüt İklimi, kararlara katılma ve iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada; örgüt iklimi bakımından kararlara katılmanın iş tatminini daha fazla yükselttiği saptanmıştır¹⁵⁷. Bu örgüt ikliminde kararlara katılmanın daha yüksek olması; yöneticilerin liderliği ve iş görenlerle arasındaki yakınlaşmada engellerin bulunmamasındandır. İş görenlerin kendilerini daha yeterli hissetmeleri, etkili olmalarında engellerin bulunmayışı, kararlara katılma boyutunda iş tatminini artırmaktadır

Örgütün stresi, kazancı artırıcı etkinliklerle önlenebilir. Profesyonellik, sosyal sorumlulukları artırarak, performansı etkiler. Örgütün üstünlükleri özerkliği, otorite ve kontrol, profesyonelliği azaltmaktadır. Bunun sonucunda iş tatmini azalır. Bu sonuçlar Kanada'daki medya çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada elde edilmiştir. Aşırı profesyonellik, küçük örgütlerde iş tatminini artırmaktadır. Medya çalışanları, iş güvenliği ve gelir gibi yardımcı faktörler ile özerklik, otorite ve kontrol mekanizması gibi temel etmenlerin birleşmesiyle iş tatmin düzeyleri yükselmektedir¹⁵⁸. Yine basın sektöründe yapılan bir çalışmada iş tatmininde örgütsel büyüklüğün etkileri araştırılmıştır. Bu çalışmada küçük gazetelerin baş editörlerinin büyük gazete editörlerinden daha az tatmin oldukları

¹⁵⁶ B.A. Winstead, U.S. Perlega, M.S. Montgomery ve C.Pilkington; "The Quality of Friendship at Work and Job Satisfaction", **Journal of Social and Personal Relationships**, Vol:12, Iss:2, 1995, s.199–215.

¹⁵⁷ D.L.Daylor, A.Tashakkari; "Decision-Participation and School Climate as Predict of Job Satisfaction and Teachers Sense of Efficacy", **Journal of experimental Education**, Vol:63, Iss:3, 1995, s.217–230

¹⁵⁸ G.Polland; "Job Satisfaction Among Newswriters-TIji Influence of Professionalism, Perceptions of Organizational Structure and Social Attributes", **Jurnalism Mass Communication Quarterly**, Vol:72, Iss:3, 1995, s.682-697.

sanılmaktadır. Çünkü onların işleri daha prestijlidir, ücretleri daha yüksektir ve daha fazla özerklik uzmanlaşmalarını artırmaktadır. Hipotezlerin test edilmesi sonunda gelirlerinin iş tatminiyle ilişkisinin olmadığı fakat daha fazla özerk olmalarının iş tatminini artırdığı anlaşılmıştır¹⁵⁹.

Yeni teknolojinin iş tatminine ve psikomatik belirtilere etkilerinin incelendiği bir çalışmada dikkatler kişisel farklılıklar ve işçilerin katılımı, işin içeriği gibi iş durumu ile ilgili faktörlere odaklanmıştır. Yeni teknolojilerin psikometrik belirtileri artırdığı ve iş tatminini değiştirdiği saptanmıştır¹⁶⁰. Yine endüstriyel ilişkiler alanında dernek üyesi olanlarla, olmayanların iş tatmin düzeyleri arasındaki farkın araştırıldığı bir başka çalışmada da; dernek üyesi olmanın iş tatminini olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır. Bu negatif ilişkinin dernek kültürünün bir ürünü olduğunu bazı araştırmacılar öne sürmektedirler¹⁶¹.

1994 yılında Michigan Akademi Kütüphanesinde çalışan iş görenlere Dennis East ve Coleen Former tarafından hazırlanan iş tatmini anketi uygulanmıştır. Çalışma sonucunda iş görenlerin işin mizacı, meslektaşları, kazançları ve denetim ile tatmin oldukları saptanmıştır. Personeli, ödüller, özendirme fırsatları gibi faktörler tatmin edememektedir. Ayrıca iş tatminini personelin deneyimi, eğitimi, pozisyon unvanı, tam zamanlı ya da yarım zamanlı çalışıyor olması, müşteri ile doğrudan ilişkide bulunması gibi değişkenler anlamlı bir şekilde değiştirmektedir¹⁶².

Işıklandırma gibi fiziki faktörlerle iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada, biri parabdik ışıklandırılan, diğeri tavandan aşmalı olarak ışıklandırılan iki ofisteki çalışanların ışıklandırmaya tepkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda, iyi aydınlanmanın, ışının nemin ve havalandırmanın iş tatminini artırdığı anlaşılmıştır¹⁶³. Yapılan araştırmalar sonucunda; çalışma saatlerinin azaltılması ya da daha iyi programlanması sonucunda iş tatmin düzeyinin yükseldiği saptanmıştır.¹⁶⁴

¹⁵⁹ D.P.Demers; "Effect of Organizational size on job Satisfaction at Top Editors at United States Dailies", **Journalism Quarterly**, Vol:71, Iss:4, 1995, s.914-925

¹⁶⁰ C.Korunka, A.Weiss, K.H.Hveme, B.Koretta; "The Effect of Jew Technologies on job satisfaction and Psychosomatic -omplaints", **Applied Psychology-on International teview Psychologie Applique Internationale**, Vol:44, tss:2, 1995, s. 123-1,42

¹⁶¹ H.M.Hovecamp, "Unionization and Top Satisfaction Among Professional Library Employees in Academic Research Institutions", **College and Research Libraries**, Vol:56, Css:4, 1995, s.341-350

¹⁶² J. Voelek; "Job Satisfaction Among Support Staff in Michigan Academic Libraries", **College and Research Libraries**, Vol:56, ISS:2, 1995, s.157-170

¹⁶³ A.Hedge, VJ.R.Sims ve F.D. Becker; "Effects o Lensed Indirect and Parabolic Lighthing on The Satisfaction, visval, health and Productivity of office Workers", **Ergonomies**, Vol:38, Iss:2, 1995, s.260-280

¹⁶⁴ Wintle M.Janet, Patrin Lynne, Crutchfield E.Joyce, Allgeier J.Patricia, Gaston F.Johansson, "Job Satisfation and The 12 Hour Shift", **Nursing Management**, Vol:26, Iss:2, 1995, s.54., Dunkin W.Jeri,

Gresham ve arkadaşları¹⁶⁵, Moss ve EffUters¹⁶⁶, Drews ve Fisher¹⁶⁷ ile Landevveerd ve arkadaşları¹⁶⁸ tarafından gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda liderlik tarzları ile iş tatmini arasındaki ilişkiler araştırılmış, uyumlaştırabilme özelliğine sahip liderlik tarzıyla, katılımcı liderlik tarzının iş tatminini yükselttiği saptanmıştır. Pierce ve diğ.¹⁶⁹ Lancero ve arkadaşları¹⁷⁰, ile Beltzhooer¹⁷¹ düzeyinin artırılması ve kendi kendini kontrol mekanizmasının kullanılması sonucunda iş tatmin düzeyinin yükseldiği saptanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖZEL SEKTÖR BANKALARI UYGULAMASI

3.1. YÖNTEM

3.1.1. Alanın Tanıtımı

Juhl Nyla, Stratton Terry, "Why Rural Practice", *Nursing Management*, Vol:27, Iss:12 1996, s. 26-28., Marion Wheaton, "Crosis Training: Meeting Staffing Needs in the ICU", *Nursing Management*, Vol:27, Iss:11, 1996, s. 328

¹⁶⁵ Gresham J. Anna Self, Brown N. Hazel, "Supervision: How Satisfied are middle Nurse Managers", *Nursing Management*, Vol:28, Iss:1, 1997, s.41-43

¹⁶⁶ Moss Rita, Routers J. Connie, "Staff Nurse Job Satisfaction and Management style", *Nursing Management*, Vol:28 Iss:1, s. 33-34

¹⁶⁷ Drews Tara T., Fisher L. Mary, "Job Satisfaction and Intent to stay: RNS Perceptions", *Nursing Management*, Vol:27, Iss:3, 1996, s.58

¹⁶⁸ Landeweerd A. Jan, Bouanans Nicolle P. G. ; "Transformational Leadership and Satisfaction", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol:67, Iss:3, 1994, s.207-217.

¹⁶⁹ Pierce L. Linda, Hazel Colletta M., Mion Lorraine, "The Unit Nurse Executive", *Nursing Management*, Vol:27, Iss:2, 1996, s.48

¹⁷⁰ Lancero A. Wyckoff, Gerber R. Marie, "Comparing Work Satisfaction in two Case Management Models", *Nursing Management*, Vol:26, Iss:11, 1995, s.45-48.

¹⁷¹ Beltzhooer Morionne, "Self Scheduling: An Innovative Approach", *Nursing Management*, Vol:25, Iss:4, 1994, s.81-82

Çağımızın çok hızlı bir değişim ve gelişim süreci yaşandığı günümüzde, Malatya bu gelişime en çok ayak uyduran illerimizden birisi durumundadır. Daha önceleri bir tarım kenti olan ve 2008 yılı itibariyle nüfusu 733.789 kişiye ulaşan Malatya sosyal, kültürel, eğitim ve sağlık hizmetleri yanında; bilhassa sanayi ve ticari hayatta büyük atılımlar yapmış, bölgenin bir sanayi ve ticari merkezi durumuna gelebilmiştir. Malatya’da özel sektör yatırımlarının toplandığı 3 adet Organize Sanayi Bölgelerinden I. Organize Sanayi Bölgesi’nde 124 fabrikadan 110’u faaliyete geçmiş, 14 fabrika ise inşaat ve proje safhasındadır. Kurulmakta olan II. Organize Sanayi Bölgesinde tahsis edilen 138 parselden 42 fabrika faaliyettedir. 3. Organize Sanayi bölgesi olan Darende Organize Sanayi Bölgesinin ise yer tespit ve planlama çalışmaları devam etmektedir. Akçadağ Mermer İhtisas Organize Sanayi Bölgesi için yer seçimi incelemeleri yapılmıştır.

Malatya, Doğu illerinin ulaşım merkezi olması ve Doğu Anadolu’dan Akdeniz ve Güneydoğu’ya giden yolların da geçiş merkezi olması nedeniyle karayolları bakımından gelişmiş bir ildir. İldeki demiryolu ağı, doğu, batı, kuzey ve güneyi birbirine bağlayan bir köprü vazifesi görmektedir. İlden her gün İstanbul’a 4, İzmir ve Ankara’ya bir uçak seferi gerçekleştirilmektedir. Ayrıca 2009 yılında Malatya’dan uluslararası uçuşlar da başlamıştır. Malatya’nın banka mevduatının Türkiye içindeki yeri % 0,345’dir. İşsizlik oranı yaklaşık %9 olan kentte gayri safi yurtiçi hâsılanın Türkiye içindeki yeri % 0,8’dir.

3.1.2. Ana Kütle ve Örneklem

Malatya’da özel bankalara ait toplam 24 şube bulunmaktadır ve bu şubelerde yaklaşık 500 personel çalışmaktadır. Zaman ve maliyet gibi kısıtlayıcı faktörler nedeniyle örneklem üzerinde çalışılması zorunlu hale gelmiştir. Bu nedenle tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 60 kişiye anket uygulanmış ancak bu anket formlarından beş tanesi çeşitli eksiklikler nedeniyle elenmiştir. Dolayısıyla 55 anket formu değerlemeye alınmıştır.

3.1.3. Veri Toplama ve Değerleme Tekniği

Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anketler eğitilmiş anketörler tarafından yüz yüze görüşmeler sonucunda doldurulmuştur. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, demografik niteliklere ilişkin 7 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde yer alan, “Personel Devri Tutum Ölçeği” ise 13 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümdeki soruların hazırlanmasında Ailen ve Meyer tarafından geliştirilen “Üç Boyutlu

Örgütsel Bağlılık Tutum Ölçeği”nden yararlanılmıştır.¹⁷² Üçüncü bölümde yer alan, “İş Tatmini Ölçeği” ise 20 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümdeki soruların hazırlanmasında ise “Minnesota İş Doyumu” ölçeği kullanılmıştır. Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Baycan tarafından yapılmış olan “Minnesota İş tatmini Ölçeği” toplam 20 maddeden oluşmakta ve 5 dereceli Likert tipi cevaplanmaktadır.

Anket uygulamasına geçilmeden önce pilot çalışma yapılmış ve formlar yeniden düzenlenmiştir. Böylece anketin yüzeysel geçerliliği sağlanmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde yararlanılan istatistiksel yöntemler sırasıyla Güvenirlik Analizi, Frekans Analizi, olup burada bu yöntemler kısaca özetlenmektedir.

3.1.3.1.Güvenirlik Analizi: Bir olgunun yapısal ve fonksiyonel özelliklerini ortaya koymak için ölçme işleminin gerçekçi bir biçimde yapılması gerekir. Anketle bir konu araştırılırken cevap aranan sorunu tam olarak ölçecek sayıda soru sorulmalı, her bir sorunun seçenekli hale getirilen bilgiyi ölçmeye uygun detayda olmalı, nihayet denek sayısı da ölçmeyi anlamlı kılacak sayıda olmalıdır. Özellikle davranış bilimlerinde yapılan araştırmalarda bu anlamda ölçmenin yeterli güvenilir olup olmadığı bir ön analiz olarak araştırılmaktadır. Bu amaçla geliştirilen bir takım istatistiksel araçlar mevcuttur. Bir anket incelenen olgunun gerçek durumunu ortaya çıkarmak için birbiriyle tutarlı, ilişkili ve yeterli sayıda soru (madde) içermelidir. Uygulanan bir anket iki özelliği yerine getirmelidir. Geçerlilik ve güvenilirlik¹⁷³

Güvenirlik, bir ölçme aracında bütün soruların birbiriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini (homojenlik) ortaya koyan bir kavramdır¹⁷⁴. Ölçme araçlarının güvenilirliğini değerlendirmek için geliştirilmiş yöntemlerle Güvenirlik Analizi yapılırken, her bir soru için de Soru Analizi yapılır. Güvenirlik analizinde güvenilirlik katsayıları hesaplanmaktadır. Bu amaçla pek çok yöntem geliştirilmiş olmakla birlikte sıklıkla kullanılan bir yöntem Cronbach Alfa katsayısıdır. Cronbach Alfa katsayısının istatistik temelleri tutarlı

¹⁷² Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Basım Yayım ve Dağıtım, Ankara 2004, s.94-95.

¹⁷³R.Alpar, **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1**, 2. Baskı, 2003,Nobel Yayınevi, Ankara, s.375.

¹⁷⁴ K.,Özdamar (a), **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1, SPSS-MINITAB**, 4. Baskı, Kaan Kitabevi, 2002, Eskişehir, s.662.

ve tüm soruları dikkate alarak hesaplandığından genel güvenilirlik yapısını en iyi yansıtan katsayıdır¹⁷⁵. Bununla birlikte bu katsayının zayıf yönleri de vardır.

Cronbach Alfa katsayısı ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Katsayı 0 ile 1 arasında değişir. Sorular standartlaştırılmış ise katsayı, soruların ortalama korelasyonuna veya kovaryansına dayanarak da hesaplanabilir. Sorular arasında negatif korelasyon varsa Alfa katsayısı da negatif çıkar. Ölçeğin toplanabilirlik varsayımı ihlal edildiği için güvenilirlik analizi bozulmuş olur. Alfa katsayısı şu şekilde değerlendirilir. 0-0.4 güvenir değil, 0.4-0.6 düşük güvenilirlik, 0.6-0.8 oldukça güvenilir, 0.8-1.0 yüksek güvenilirlik¹⁷⁶.

Güvenirlik analizinde şu hususlara dikkat etmek gerekir:

1.Anketlerde demografik ve sosyo-ekonomik sorular dışında yeterli sayıda birbiri ile ilişkili soru ($k>20$) olmalıdır.

2.Anketler rastsal olarak seçilmiş yeterli sayıda ($n>50$) deneklere uygulanmalıdır.

3.Ankette yer alan sorulara verilen cevaplar toplanabilir olmalı. Yani bütün sorular aynı yönde şıklar içermeli, ya her soruda şıklar olumsuzdan olumluya, ya da olumludan olumsuzla doğru sıralanmalıdır.

Güvenirlik analizinde şu istatistikler gereklidir.

$$\text{j-inci soru toplamı} \quad T_j = \sum_{i=1}^n X_{ij}$$

$$\text{j-inci soru ortalaması} \quad \bar{T}_j = \sum_{i=1}^n X_{ij} / n$$

$$\text{j-inci soru standart sapması} \quad S_j = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n X_{ij}^2 - n\bar{T}_j^2}{n-1}}$$

¹⁷⁵ K.,Özdamar (a), age, s.663.

¹⁷⁶ R.Alpar, age, s.382.

Genel toplam $G = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k X_{ij}$

Genel ortalama $M = G / n$

Genel varyans $S_p^2 = \frac{1}{n-1} \left[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k X_{ij}^2 - n \left(\sum_{j=1}^k \bar{T}_j^2 \right) \right]$

Buna göre Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{j=1}^k S_j^2}{S_p^2} \right)$$

Güvenirlik analizinde modelin uygunluğunu test etmek amacıyla Hotelling T² testi, F testi, vs. yapılmaktadır. Analizde k soru ve n birim olmak üzere i=1, 2, ..., n ve j=1, 2, ..., k olmak üzere X_{ij} cevapları nxk boyutlu bir matris oluşturur. Hotelling T² testi soru ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını test eder. Soruların denekler tarafından aynı biçimde algılanıp algılanmadığını, soruların zorluk derecelerinin aynı olup olmadığını denetler. Soruların yaklaşık % 75 kadarı orta, % 12.5 kadarı zor, % 12.5 kadarı ise kolay nitelikte olmalıdır.

Soru-bütün korelasyonlarının negatif olması hatta 0.25 değerinden küçük olması istenmez. Bu kurala uymayan sorular ölçme sisteminden çıkarılabilir. Bir soru ölçekten çıkarıldığında alfa değeri önceki alfa değerinin altına düşüyorsa o soru ölçme için vazgeçilmez niteliktedir. Güvenirliği değiştirmeyen sorular da ölçmeyi destekleyen sorulardır¹⁷⁷. Araştırmanın anket formuna ilişkin yapılan güvenilirlik analizinin sonucunda

¹⁷⁷ K.,Özdamar (a), age, s. 673-674.

Cronbach Alfa katsayısı 0,903 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla yüksek güvenilirlik bulunmuştur.

Güvenirlik İstatistiği

Cronbach Alfa	Standartlaştırılmış Maddelere (Sorulara) Dayalı Cronbach Alfa	Madde (Soru) Sayısı
	0,903	40

3.1.3.2.Frekans Analizi: Verilerin anlaşılabilirliği için bunların frekans dağılım tablosu veya çapraz tablolar biçiminde gösterilmesi gerekir. Frekans tablosu veri setinde yer alan benzer değerlerin sınıflandırılarak tablo halinde her bir değer için tekrar sayılarının verilmesinden ibarettir. Bunun için veriler küçükten büyüğe doğru sıralanır. Belirli aralıklarla sınıflanır veya gruplanır. Her sınıfa veya gruba düşen gözlem sayısı o sınıfın veya grubun frekansını oluşturur. Her sınıf veya grup için değişken değeri ile frekanslarının oluşturduğu tablo frekans tablosu veya serisi adını alır¹⁷⁸. Değişkenin her değeri ayrı bir sınıf olarak değerlendirilirse sınıflanmış seri, değişkenin değişim aralığı gruplara bölünerek her gruba düşen frekanslar sayılıyorsa gruplanmış seri ortaya çıkar.

Toplam frekansın $n > 30$ olması arzu edilir. Frekans tablosundan sınıfların ya da grupların genel dağılım ve yayılım biçimi sezgilenmeye çalışılır. Seçilen grup genişliği ile serinin alt ve üst sınır değerleri arasındaki fark frekans dağılımının şeklini etkileyecektir. Nicel verilerde sınıf sayısı 5-16 arasında uygun olurken nitel verilerde her şık (kategori) bir sınıf oluşturmaktadır.

3.1.3.3. Ağırlıklı Aritmetik Ortalama: Aritmetik ortalama, serideki değerlerin toplamının toplam gözlem sayısına (toplam frekansa) bölünmesi suretiyle elde edilen değerdir. Aritmetik

¹⁷⁸ K., Özdamar (b), **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-2, (Çok Değişkenli Analizler)**, 4. Baskı, Kaan Kitabevi, 2002, Eskişehir, s.253.

ortalamanın serideki aşırı değerlerden kolay etkilenmek gibi bir sakıncası bulunmaktadır¹⁷⁹. Bu nedenle araştırmada ağırlıklı aritmetik ortalama kullanılmıştır. Çünkü ağırlıklı aritmetik ortalama, işleme giren bütün değerlerin öneminin farklı olabileceği durumlarda aritmetik ortalamanın sakıncasını ortadan kaldırmaktadır.

3.1.3.4. Korelasyon: Aralarında bir bağıntı bulunan iki veya daha fazla değişkenin bağıntı derecesinin ölçülmesi, bağıntıdan nasıl bir avantaj sağlanacağına belirtilmesi bakımından önemli bir analizdir. Bağıntı derecesi yükseldikçe aynı sayıda gözlemle yapılan tahminlerin standart hataları daha küçük olur. Bağıntı derecesi değeri -1 ile 1 arasında değişen katsayı ile ölçülür¹⁸⁰.

3.2. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.2.1. Frekans Analizi Sonuçları

1. Çalışanların Yaşı: Ankete cevap verenlerin yaşlarına göre oluşan dağılım tablo 3.1’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.1: Çalışanların Yaşı

Çalışanların Yaşı	Sayı	Oran %
20 ve aşağısı	-	-
21–30	41	74.55
31 ve yukarısı	14	25.45
Toplam	55	100

Tabloya dikkat edildiğinde ankete cevap verenlerin önemli bir kısmının orta yaş grubunda toplandığı; buna karşılık 20 ve aşağı yaşlarda çalışanın bulunmadığı görülmektedir. Bu sonuç tablo 3.4’de yer alan ve anketi cevaplayanların bankacılık sektöründeki

¹⁷⁹Bilge Aloba Köksal, **İstatistik Analiz Metotları**, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1977, İstanbul, s.27.

¹⁸⁰ Necati İşçil, **İstatistik Metotları ve Uygulamaları**, A.İ.T.İ.A. Yayını, 1973, Ankara, s.265.

deneyimlerine ilişkin sonuçlar ile örtüşmektedir. Yani çalışanların yarıdan fazlası (%56) 0-3 yıllık bir bankacılık deneyimine sahiptir ki doğal olarak ankete cevap verenler orta yaş grubunda toplanmış olmaktadır.

Avrupa Komisyonu'nun; "2002'de geçici işlerdeki işten çıkarılma riskinin yaşlı çalışanlar için daha yüksek" olduğunu belirtmesi; "yüksek yaş dolayısıyla çalışanların daha genç çalışanlarla yer değiştirmesi sonucunda işletmenin sürekli bir dönüşüm ve yapılanma sürecine gireceğine" ilişkin kuramsal bilgiler personel devir oranında yaşın önemini göstermektedir. Kuramsal kısımda yer alan; "45-65 yaş arası çalışan grubun en hızlı büyüyen grup" olduğu; "bu gruptaki çalışanların iş hayatında daha fazla kalmayı arzu etmekle" olduğu şeklindeki bilgiler de yine personel devir oranında yaşın önemini göstermektedir. İşgören özellikleri açısından araştırmalar, yaş ile iş tatmini ve dolayısıyla personel devri arasında genellikle, olumlu bir bağlantı olduğunu göstermiştir. İşçiler yaşlandıkça işlerinden daha doyumlu olurlar. Bunun nedeni deneyim sebebiyle uyumun artması olabilir. Öte yandan, daha genç işçilerin yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle, işe ilk girdiklerinde doyumsuz olma olasılıkları büyüktür. Bu açıdan tablodaki dağılımın kısmen dezavantaj oluşturduğu söylenebilir. Nitekim Ferris ve Kacmer, kendine güvenin daha yaşlı işçilerde artabileceğini ve bu yüzden iş tatmininin daha yüksek ve personel devrinin de daha düşük seviyelerde olabileceğini ifade etmişlerdir. Daha genç işçiler organizasyona tam olarak adapte olamadıkları için daha az motive olmaktadır. Orta yaşlı çalışanlar iş ortamını tanımış ve işe belli oranda alışmış kişilerdir olup genellikle istikrarlı bir tatmin düzeyine sahiptirler. Orta yaşlı bazı kimseler kökleşmiş bazı çalışma alışkanlıklarına sahip olduklarından ve iş değiştirme imkânları azalmış olduğundan buldukları ortama ilişkin daha iyimser psikolojik iklim algıları sergilemektedirler. Bu açıdan tablodaki dağılım değerlendirildiğinde orta yaş grubundaki yığılmayı olumlu bir sonuç olarak değerlendirmek mümkündür.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda çalışanların yaşı ile "çalıştıkları bankanın sadakatlerini hak ettiğine" inanma düzeyi arasında doğrusal yönde en yüksek ilişki bulunmuştur ($r= 0.2364$). Bu sonuca göre çalışanların yaşı ilerledikçe "çalıştıkları bankanın sadakatlerini hak ettiğine" inanma düzeyleri de artmaktadır. Buna karşılık çalışanların yaşı ile "bankayı şu anda bırakmaları durumunda hissedecekleri suçluluk dereceleri" arasında ters yönde en yüksek ilişki bulunmuştur ($r= - 0.2320$). Yani çalışanların yaşı ilerledikçe "bankayı şu anda bırakmaları durumunda hissedecekleri suçluluk dereceleri" azalacaktır.

2. Çalışanların Cinsiyeti: Ankete cevap verenlerin cinsiyetlerine göre oluşan dağılım tablo 3.2’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.2: Çalışanların Cinsiyeti

Çalışanların Cinsiyeti	Sayı	Oran
Erkek	38	69.09
Bayan	17	30.91
Toplam	55	100

Tabloya dikkat edildiğinde ankete cevap verenlerin büyük çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir. Toplumsal ve sosyal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevlerin, çalışma yaşamında onların davranışlarını etkilemesi cinsiyet faktörünü önemli kılmaktadır. Yapılan çalışmalardaki; “kadınların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek ve personel devrinin de daha düşük olduğuna” dair bulgular dikkate alındığında tablo 3.2’deki dağılımın çok da olumlu olmadığını göstermektedir.

Türkiye Bankalar Birliği’nin Mart-2009 dönemine ait istatistiklerine göre Ocak-Mart 2009 dönemi itibariyle bankacılık sektöründe çalışanların yüzde 49’u kadınlardan oluşmaktadır. Bu oran kamusal sermayeli mevduat bankalarında yüzde 38, özel sermayeli mevduat bankalarında yüzde 55, Fon bankasında yüzde 38, yabancı bankalarda yüzde 54, kalkınma ve yatırım bankalarında ise yüzde 32 düzeyindedir.

Bu dağılım araştırma alanındaki bankalarla karşılaştırıldığında anketi cevaplayanların cinsiyeti açısından Türk bankacılık sektörüne ilişkin dağılıma göre kadın çalışan oranı aleyhine bir hayli farklı görülmektedir.

3.Çalışanların Eğitim Düzeyi: Ankete cevap verenlerin eğitim düzeylerine göre oluşan dağılım tablo 3.3’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.3: Çalışanların Eğitim Durumu

Çalışanların Eğitim Durumu	Sayı	Oran
Yanıtsız	1	1.82
İlköğretim	-	-
Lise	7	12.73
Ön lisans	9	16.36
Lisans	36	65.45
Yüksek Lisans	2	3.64
Toplam	55	100

Tabloya dikkat edildiğinde ankete cevap verenlerin büyük kısmının Lisans eğitimi aldığı; buna karşılık başta yüksek lisans olmak üzere diğer eğitim seviyelerindeki kişi sayılarının lisans eğitimi olmuş olanlara oranla düşük olduğu görülmektedir. Kuramsal kısımda açıklandığı gibi; “bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek kişilerin genel iş tatminlerinin daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha yüksek olduğu ve dolayısıyla personel devrinin de daha düşük olduğu” bulunmuştur. Bu açıdan tablo 3.3’deki dağılımın olumlu olarak değerlendirilmesi mümkündür.

Türkiye Bankalar Birliği’nin Mart-2009 dönemine ait istatistiklerine göre Ocak-Mart 2009 dönemi itibariyle, bankacılık sektöründe çalışanların yüzde 1’i ilköğretim, yüzde 24’ü

orta öğretim, yüzde 71'i yüksek öğretim kurumları mezunu, yüzde 4'ü ise yüksek lisans ve doktora yapmış olanlardan oluşmaktadır. Kamusal sermayeli mevduat bankalarında çalışanların yüzde 68'ini yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş ve lisansüstü eğitim yapmış personel oluşturmaktadır. Bu oran, özel sermayeli mevduat bankalarında yüzde 79, yabancı bankalarda yüzde 73 ve kalkınma ve yatırım bankalarında ise yüzde 72 şeklindedir. Bu dağılım araştırma alanındaki bankalarla karşılaştırıldığında anketi cevaplayanların eğitim düzeyi açısından Türk bankacılık sektörüne ilişkin ortalamanın altında olmadıkları görülmektedir.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda çalışanların eğitim düzeyi ile “eğitim düzeyi” inanma düzeyi arasında doğrusal yönde en yüksek ilişki bulunmuştur ($r= 0.1145$). Bu sonuca göre çalışanların eğitim düzeyi ilerledikçe “eğitim düzeyi” inanma düzeyleri de artmaktadır. Buna karşılık çalışanların eğitim düzeyi ile “bu bankada emekli oluncaya kadar çalışmaktan duyacakları mutluluk” düzeyi arasında ters yönde en yüksek ilişki bulunmuştur ($r= - 0.4380$). Yani çalışanların eğitim düzeyi ilerledikçe “bu bankada emekli oluncaya kadar çalışmaktan duyacakları mutluluk” azalacaktır.

4. Çalışanların Bankacılık Sektöründeki Deneyimi: Ankete cevap verenlerin bankacılık sektöründeki deneyimlerine göre oluşan dağılım tablo 3.4’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.4: Çalışanların Bankacılık Sektöründeki Deneyimleri

Çalışanların Bankacılık Sektöründeki deneyimleri	Sayı	Oran
Yanıtsız	1	1.82
0-3 yıl	31	56.36
4-6 yıl	13	23.64
7 yıl ve yukarısı	10	18.18
Toplam	55	100

Tabloya dikkat edildiğinde ankete cevap verenlerin büyük bir kısmının 0-3 yıl deneyime sahip olanlar grubunda toplandığı; buna karşılık diğerlerinin birbirine yakın düzeylerde olduğu görülmektedir. Çalışanların yaşı ile ilgili olarak yapılan değerlendirmeler, “ankete cevap verenlerin bankacılık sektöründeki deneyimleri” ile ilgili dağılım için geçerlidir.

5. Çalışanların Çalıştıkları Bankadaki Deneyimi: Ankete cevap verenlerin çalıştıkları bankadaki deneyimlerine göre oluşan dağılım tablo 3.5’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.5: Çalışanların Çalıştıkları

Bankadaki Deneyimleri

Çalışanların Çalıştıkları Bankadaki Deneyimleri	Sayı	Oran
Yanıtız	1	1.82
0-3 yıl	38	69.09
4-6 yıl	11	20.00
7 yıl ve yukarıı	5	9.09
Toplam	55	100

Bu soruya verilen cevapların dağılımı da 3.4 numaralı tabloyla benzerlik göstermektedir. Yani işgörenlerin halen çalıştıkları bankadaki deneyimleri 0-3 yıl arasında yoğunlaşmaktadır. Aynı şekilde çalışanların yaşı ile ilgili olarak yapılan değerlendirmeler, “ankete cevap verenlerin halen çalıştıkları bankadaki deneyimleri” ile ilgili dağılım için geçerlidir.

6. Çalışanların Medeni Durumları: Ankete cevap verenlerin medeni durumlarına göre oluşan dağılım tablo 3.6’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.6: Çalışanların Medeni

Durumları

Çalışanların Medeni Durumları	Sayı	Oran
Yanıtsız	1	1.81
Evli	30	54.55
Bekâr	24	43.64
Toplam	54	100

Çalışanların Medeni durumlarına ilişkin dağılımı bakılarak evli ve evli olmayanların dağılımının birbirine çok yakın olduğu söylenebilir. Kanter'in; "Devama yönelik bağlılık" yaklaşımından hareketle evli olmanın personel devrini azaltabileceği düşünülebilir. Devama yönelik bağlılık; "bir üyenin işletmede kalıcılığını sağlamaya kendini adanmasıdır" ve "ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu" fikrine dayanmaktadır. Çalışan işletmeden ayrılmanın bedelini kalmanın bedelinden yüksek bulursa, bağlılık gösterecektir. Bu sonucun gerçekleşme ihtimali evli olanlarda daha yüksektir. Tablodaki sonuçlar bu konuda avantaj ve dezavantajın eşit oranda olduğunu göstermektedir.

7. **Çalışanların Unvanı:** Ankete cevap verenlerin unvanlarına göre oluşan dağılım tablo 3.7'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.7: Çalışanların Unvanı

Çalışanların Unvanı	Sayı	Oran
Memur- Yetkili yrd.	33	54.55
Yetkili (müdür, müdür yrd, 2. müdür, servis yetkilisi)	22	43.64
Toplam	55	100

Tabloya dikkat edildiğinde ankete cevap verenlerin yarısından fazlasının “memur ve yetkili yardımcısından oluştuğu görülmektedir. Bu anket sorusuna verilen cevapların dağılımı da 3.1, 3.4 ve 3.5’deki tablolardaki dağılımlar ile benzerlik göstermektedir.

8. Çalışanların Bankada Kendilerini Ailenin Bir Parçası Gibi Hissetmeleri: Anketi cevaplayanların bankada kendilerini ne düzeyde ailenin bir parçası gibi hissettiklerini gösteren dağılım tablo 3.8’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.8: Ailenin Bir Parçası Gibi
Hissetme Düzeyi

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Hiç	-	-
Çok Az	04	07.27
Kısmen	15	27.27
Fazla	20	36.36
Tamamen	16	29.09
TOPLAM	55	1.00

A.A.O.: 0.81

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların çoğunluğunun (%65.45) fazla düzeyde ve tamamen kendilerini çalıştıkları bankada ailenin bir parçası gibi hissettikleri; çok az sayıdaki personelin ise “çok az” düzeyde bu duyguyu hissettikleri görülmektedir. Bu faktörün ağırlıklı aritmetik ortalaması %81’dir. Bu oran personelin çalıştığı bankaya bağlılığı açısından bir hayli olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Ayrıca kendilerini çalıştıkları bankada ailenin bir parçası gibi hissetmeyenlerin bulunmaması da bu bulguyu desteklemektedir.

9. Çalışanların Bankada Kendilerini Duygusal Yönden Bağlanmış Hissetmeleri:

Anketi cevaplayanların bankada kendilerini duygusal yönden bağlanmış hissetme derecelerinin dağılımı tablo 3.9’da gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.9: Duygusal Yönden Bağlanmış
Hissetme Düzeyi

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Hiç	01	01.81
Çok Az	03	05.45
Kısmen	20	36.36
Fazla	26	47.27
Tamamen	05	09.09
TOPLAM	55	1.00

A.A.O.: 0.71

Tabloya dikkat edildiğinde fazla düzeyde ve tamamen bankada kendilerini duygusal yönden bağlanmış hissedenlerin oranı düşük düzeydedir (%31). Buna karşılık kendilerini çalıştıkları bankaya duygusal yönden bağlanmış hissetmeyen personel de bulunmaktadır. Bu faktörün ağırlıklı aritmetik ortalaması %71’dir. Bu oran personelin çalıştığı bankada kendilerini duygusal yönden bağlanmış hissetmeleri açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

10. Çalışanları Açısından Bu Bankada Çalışmanın Mesleki Açından Önemi:

Anketi cevaplayanların bu bankada çalışmalarının mesleki açıdan önemiyle ilgili görüşlerinin dağılımı tablo 3.10’da gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.10: Mesleki Açından Önemli

Hissetme Düzeyi

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Hiç	0	0
Çok Az	0	0
Kısmen	15	27.27
Fazla	20	36,36
Tamamen	20	36.36
TOPLAM	55	100

A.A.O.: 0.82

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların çoğunluğu (%72) fazla düzeyde ve tamamen bu bankada çalışmayı mesleki açıdan önemsedikleri görülmüştür; buna karşı bu konunun önemsiz ya da çok az önemli olduğunu düşünen bulunmamaktadır. Bu faktörün ağırlıklı aritmetik ortalaması %82'dir. Bu oran personelin bankasında çalışmayı mesleki açıdan bir hayli önemsedikleri şeklinde değerlendirilebilir. Bulunduğu bankada çalışmayı mesleki açıdan önemsemeyenlerin bulunmaması da bu bulguyu desteklemektedir.

11. Bu Bankanın Kendileri İçin En Uygun Yer Olduğu Hissi:

Anketi cevaplayanların çalıştıkları bankanın kendileri için en uygun yer olduğuna dair düşüncelerine ilişkin dağılım tablo 3.11'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.11: Bu Bankanın Kendileri İçin

En Uygun Yer Olduğu Hissi

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Hiç	3	5.45
Çok Az	4	7.27
Kısmen	26	47.27

Fazla	12	21.82
Tamamen	10	18.18
TOPLAM	55	100

A.A.O.: 0.67

Anketi cevaplayanların çalıştıkları bankanın kendileri için en uygun yer olduğuna dair duygularının daha çok “Kısmen” Seçeneğinde toplandığı görülürken; “hiç” ve “çok az” seçenekleri oldukça düşük oranlarda da tercih edilmiştir. Bu faktörün ağırlıklı aritmetik ortalaması %67’dir. Bu oran personelin çalıştıkları bankanın kendileri için en uygun yer olduğunu çok fazla düşünmedikleri şeklinde değerlendirilebilir. Bu dağılıma bakılarak bankanın kendileri için en uygun yer olduğu konusunda bazı şüphelerin mevcut olduğu ihtimalinden bahsedilebilir.

12. Bu Banka Benim Sadakatimi Hak Ediyor: Anketi cevaplayanların çalıştıkları bankanın sadakatlerini hak ettiğine ilişkin görüşlerinin dağılımı tablo 3.12’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.12: Bu Banka Benim Sadakatimi

Hak Ediyor

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Hiç	1	1.82
Çok Az	2	3.64
Kısmen	12	21.82
Fazla	29	57.73
Tamamen	11	20.00
TOPLAM	55	100

A.A.O.: 0.77

Çalıştıkları bankanın sadakatlerini hakkettiğine ilişkin algının daha çok “Fazla” seçeneğinde toplandığı görülmektedir. Bu faktörün ağırlıklı aritmetik ortalaması %77’dir. Bu oran personelin çalıştıkları bankanın sadakatlerini hakkettiğine inandıkları şeklinde değerlendirilebilir. Bu durumun bir önceki soruda verilen yanıtlarla çelişip çelişmediği tartışılabilir. Yani çalışanlar için neden en uygun yer hissi “kısmen” seçeneğinde toplanırken sadakati hak etme hissi konusunda “fazla” seçeneğinin daha çok tercih edildiği belki bir soru işareti uyandırabilir.

13. Bu Bankada Çalıştığımı Başkalarına Söylemekten Gurur Duyuyorum: Anketi cevaplayanların bu bankada çalıştıklarını ifade etmekten duydukları gurur hissini tablo 3.13’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.13: Bu Bankada Çalıştığımı Başkalarına
Söylemekten Gurur Duyuyorum

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Hiç	0	0
Çok Az	1	1.82
Kısmen	5	9.09
Fazla	19	34.55
Tamamen	30	54.55
TOPLAM	55	100

A.A.O.: 0.88

Tablodaki dağılıma göre anketi cevaplayanların çalıştıkları bankayı başkalarına söylemekten gurur duyduklarını belirtenlerin önemli bir kısmının (%89) “fazla” ve “tamamen” seçeneğinde toplandıkları görülmektedir. Bu faktörün ağırlıklı aritmetik ortalaması %88’dir. Bu oran personelin çalıştıkları bankayı başkalarına söylemekten bir hayli

gurur duydukları olarak değerlendirilebilir. Ayrıca çalıştıkları bankayı başkalarına söylemekten gurur duymadıklarını işaretleyenlerin bulunmaması da bu bulguyu desteklemektedir. Bu sonuç, bankalarının kendileri için en uygun yer olduğuna dair en yüksek oranlı yanıtın “kısmen” olduğu bir durumda bu soruya verilen yanıtların dağılımı için sosyal ve/veya psikolojik boyutunun incelenmesine işaret edebilir. Öte yandan bu derece gurur duyma hissi banka açısından bir bağlılık göstergesi olarak ayrıca yorumlanabilir.

14. Emekli Oluncaya Kadar Bu Bankada Çalışmaktan Çok Mutlu Olurum: Anketi cevaplayanların bu bankada emekli oluncaya kadar çalışmaktan duyacakları mutluluk derecelerinin dağılımı tablo 3.14’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.14: Emekli Oluncaya Kadar Bu Bankada
Çalışmaktan Çok Mutlu Olurum

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Hiç	1	1.82
Çok Az	2	3.64
Kısmen	12	21.82
Fazla	18	32.73
Tamamen	22	40.00
TOPLAM	55	100

A.A.O.: 0.81

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların çoğunluğunun (%72) fazla düzeyde ve tamamen bu bankada emekli oluncaya kadar çalışmaktan mutluluk duyacakları; çok az sayıdaki personelin ise “çok az” düzeyde bu duyguyu hissettikleri görülmektedir. Bu faktörün ağırlıklı aritmetik ortalaması %81’dir. Bu oran personelin emekli oluncaya kadar bankalarında çalışmaktan mutluluk duyacakları şeklinde değerlendirilebilir.

15. Bu Bankada Bu Kadar Uğraş Verdiğim İçin Farklı Bir Bankada Olmayı Düşünmüyorum: Anketi cevaplayanların başka bir bankada görev almayı düşünme düzeylerine ilişkin görüşlerinin dağılımı tablo 3.15’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.15: Başka Bir Bankada Çalışmayı
Düşünmüyorum

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Hiç	1	1.82
Çok Az	2	3.64
Kısmen	13	23.64
Fazla	21	38.18
Tamamen	18	32.73
TOPLAM	55	100

A.A.O.: 0.79

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yarısından fazlası (%71) bu bankadan başka bir bankada çalışmayı düşünmeme fikrine fazla düzeyde ve tamamen katılmaktadırlar.

Bu faktörün ağırlıklı aritmetik ortalaması %79'dur. Bu oran personelin işletmeye bağlılığı açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

16. Ayrılmak İstesem Bile Şu Anda Bu Bankadan Ayrılmak Bana Çok Zor Gelir: Anketi cevaplayanların bu bankadan ayrılmanın kendilerine ne kadar zor geleceğine dair düşüncelerinin dağılımı tablo 3.16'da gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.16: Ayrılmak İstesem Bile Şu Anda
Bu Bankadan Ayrılmak Bana Çok Zor Gelir

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Hiç	2	3.64
Çok Az	2	3.64
Kısmen	12	21.82
Fazla	20	36.36
Tamamen	18	32.73
TOPLAM	54	100

A.A.O.: 0.77

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların çoğunluğunun (%69) ayrılmak istense bile şu anda çalıştığı bankadan ayrılmanın çok zor olacağı fikrine fazla düzeyde ve tamamen katılmaktadırlar. Bu faktörün ağırlıklı aritmetik ortalaması %77'dir. Bu oran personelin işletmeye bağlılığı açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

17. Bu Bankadan Ayrılmaya Karar Verirsem Hayatım Bundan Çok Etkilenir: Anketi cevaplayanların bu bankadan ayrılmaya karar vermeleri durumunda hayatlarının ne derecede etkileneceğine dair görüşlerinin dağılımı tablo 3.17'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.17: Bu Bankadan Ayrılmaya Karar

Verirsem Hayatım Bundan Çok Etkilenir

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Hiç	5	9.09
Çok Az	6	10.91
Kısmen	21	38.18
Fazla	14	25.45
Tamamen	9	16.36
TOPLAM	55	

A.A.O.: 0.66

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yarısından azı (%41) çalıştığı bankadan ayrılmaya karar vermeleri durumunda hayatlarının bundan fazla ya da tamamen etkileneceğini düşünmektedir. Bu faktörün ağırlıklı aritmetik ortalaması %66'dır. Bu oran tablo 3.14, 3.15 ve 3.16'daki bulgular ile çok örtüşmemektedir. Dolayısıyla bu sonuç, personelin işletmeye bağlılığı açısından çok da olumlu k değeriendirmez.

18. Bu Bankada Kalmak İçin Herhangi Bir Zorunluluk Hissetmediğim Halde Kalmayı Düşünüyorum: Anketi cevaplayanların bu bankada zorunlu olmadıkları halde kalmayı düşünme konusundaki görüşlerinin dağılımı tablo 3.18'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.18: Bu Bankada Kalmak İçin Herhangi

Bir Zorunluluk Hissetmediğim Halde Kalmayı

Düşünüyorum

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Hiç	2	3.64
Çok Az	4	7.27
Kısmen	18	32.73
Fazla	19	34.55
Tamamen	12	21.82
TOPLAM	55	100

A.A.O.: 0.73

Yanıt verenlerinin yarısından fazlası bu bankada zorunlu olmadıkları halde kalmayı fazla ve tamamen düşünmektedirler. Bu da bankaya bağlılıklarının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu faktörün ağırlıklı aritmetik ortalaması %73'dür. Bu oran personelin işletmeye bağlılığı açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

19. Yararıma Olacak Olsa da Şu Anda Bu Bankadan Ayrılmayı Düşünmüyorum:

Anketi cevaplayanların yararlarına olsa dahi şu anda bu bankadan ayrılmama konusundaki hislerinin dağılımı tablo 3.11'da gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.19: Yararıma Olacak Olsa da
Şu Anda Bankamdan Ayrılmayı
Düşünmüyorum

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Hiç	2	3.64
Çok Az	2	3.64
Kısmen	16	29.09

Fazla	17	30.91
Tamamen	17	30.91
TOPLAM	54	100

A.A.O.: 0.75

Yanıt verenlerinin çoğunluğu yararlarına olsa dahi şu anda bu bankadan ayrılmamayı fazla ve tamamen düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu faktörün ağırlıklı aritmetik ortalaması %75'dir. Bu oran da personelin işletmeye bağlılığı açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Tablo 3.18 ve 3.19'daki sonuçlara bakıldığında çalışanların Meyer ve Ailen'in tanımladığı "normatif" ya da "ahlaki" bağlılık türü bir bağlılık anlayışına sahip oldukları söylenebilir. Bu bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın "doğru" olduğunu düşünmesi sonucunda ortaya çıkan bir bağlılıktır. Ve çalışanların örgütlerine karşı duydukları sorumluluk hakkındaki inançlarını göstermektedir.

20. Bu Bankayı Şu Anda Bırakırsam Suçluluk Hissederim: Anketi cevaplayanların bu bankayı şu anda bırakmaları durumunda hissedecekleri suçluluk derecelerinin dağılımı tablo 3.20'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.20: Bu Bankadan Şu Anda Bırakırsam Suçluluk Hissederim

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Hiç	7	12.73
Çok Az	8	14.55
Kısmen	14	24.45

Fazla	13	23.64
Tamamen	13	23.64
TOPLAM	55	100

A.A.O.: 0.66

Yanıtların dağılımının birbirinden diğer sorulardaki kadar fark göstermediği görülmekle birlikte yine de bankayı şu anda bırakmaları durumunda kendilerini “fazla” ve “tamamen” suçlu hisseceğini oranı yüksek değildir. Bu faktörün ağırlıklı aritmetik ortalaması %66’dır. Bu oran da personelin işletmeye bağlılığı açısından çok da olumlu bir sonuç olarak değerlendirilemez.

21.Görevin Sürekli Meşgul Ediciliği: Görevin sürekli meşgul ediciliği açısından çalışanlarda yol açtığı tatmin düzeyi açısından ortaya çıkan dağılım tablo 3.21’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.21: Görevin Sürekli Meşgul Ediciliğinden Duyulan Tatmin

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
-----------------	------	------

Çok Az	2	3.64
Kısmen	5	9.09
Etkisiz	15	27.27
Fazla	27	49.09
Çok Fazla	5	9.09
TOPLAM	54	100

A.A.O.: 0.52

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yarısından fazlası görevin sürekli meşgul ediciliğinden fazla ve çok fazla düzeyde tatmin duymaktadırlar. Bu faktör açısından çok az ve kısmen tatmin olanların oranının ise çok düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Ağırlıklı aritmetik ortalaması %52 olan bu faktörü etkisiz bulanların oranı da küçümsenemeyecek düzeydedir. Dolayısıyla görevin sürekli meşgul ediciliğinin çalışanlar için yeterince tatmin edici bir faktör olduğu söylenemez.

22.Tek Başına Çalışma Fırsatı Vermesi: Görevin tek başına çalışma fırsatı vermesi açısından çalışanlarda yol açtığı tatmin düzeyi açısından ortaya çıkan dağılım tablo 3.22’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.22: Görevin Tek Başına Çalışma

İmkânı Vermesinden Duyulan Tatmin

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Çok Az	1	1.82
Kısmen	5	9.09
Etkisiz	12	21.82
Fazla	29	52.73
Çok Fazla	7	12.73

TOPLAM	54	100
--------	----	-----

A.A.O.: 0.58

Tabloya dikkat edildiğinde görevin tek başına çalışma fırsatı vermesi, anketi cevaplayanların önemli bir kısmını fazla ve çok fazla düzeyde tatmin etmektedir. Bu faktör açısından çok az ve kısmen tatmin olanların oranının ise düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Ağırlıklı aritmetik ortalaması %58 olan bu faktörü etkisiz bulanların oranı da küçümsenemeyecek düzeydedir. Dolayısıyla görevin tek başına çalışma fırsatı vermesinin çalışanlar için yeterince tatmin edici bir faktör olduğu söylenemez.

23.Bazen Farklı Şeyler Yapmaya Fırsat Vermesi: Görevin bazen farklı şeyler yapmaya fırsat vermesi açısından çalışanlarda yol açtığı tatmin düzeyine ilişkin ortaya çıkan dağılım tablo 3.23’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.23: Bazen Farklı Şeyler Yapmaya
İmkân Vermesinden Duyulan Tatmin

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Çok Az	3	5.45
Kısmen	3	5.45
Etkisiz	13	23.64
Fazla	26	47.27
Çok Fazla	8	14.55
TOPLAM	53	100

A.A.O.: 0.56

Tabloya dikkat edildiğinde görevin bazen farklı şeyler yapmaya fırsat vermesi anketi cevaplayanların önemli bir kısmını fazla ve çok fazla düzeyde tatmin etmektedir. Bu faktör

açısından çok az ve kısmen tatmin olanların oranının ise çok düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Ağırlıklı aritmetik ortalaması %56 olan bu faktörü etkisiz bulanların oranı da küçümsenemeyecek düzeydedir. Dolayısıyla görevin bazen farklı şeyler yapmaya imkân vermesinin çalışanlar için yeterince tatmin edici bir faktör olduğu söylenemez.

24.Toplumda Statü Kazandırması: Görevin toplumda statü kazandırması açısından çalışanlarda yol açtığı tatmin düzeyine ilişkin ortaya çıkan dağılım tablo 3.24’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.24: Toplumda Statü Kazandırması

Bakımından Verdiği Tatmin Hissi

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Çok Az	0	0
Kısmen	5	9.09
Etkisiz	6	10.91
Fazla	23	41.82
Çok Fazla	21	38.18
TOPLAM	55	100

A.A.O.: 0.74

Tabloya dikkat edildiğinde görevin toplumda statü kazandırması anketi cevaplayanların önemli bir kısmını fazla ve çok fazla düzeyde tatmin etmektedir. Bu faktör açısından çok az ve kısmen tatmin olanların oranının ise çok düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Ağırlıklı aritmetik ortalaması % 74 olan bu faktörü etkisiz bulanların oranı düşük düzeydedir. Dolayısıyla görevin toplumda statü kazandırmasının çalışanlar için tatmin edici bir faktör olduğu söylenebilir.

25. Üst Yöneticinin Bana Davranışı: Üst Yöneticinin çalışana karşı davranışının onlarda yol açtığı tatmin düzeyine ilişkin ortaya çıkan dağılım tablo 3.25’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.25: Üst Yöneticinin Davranışından

Duyulan Tatmin Hissi

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Çok Az	0	0
Kısmen	8	14.55
Etkisiz	9	16.36
Fazla	27	49.09
Çok Fazla	10	18.18
TOPLAM	54	100

A.A.O.: 0.63

Tabloya dikkat edildiğinde üst yöneticinin davranışları, anketi cevaplayanların önemli bir kısmını fazla ve çok fazla düzeyde tatmin etmektedir. Bu faktör açısından çok az ve kısmen tatmin olanların ve bu faktörü etkisiz bulanların oranının ise düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Ağırlıklı aritmetik ortalaması %63 olan bu faktörün çalışanlar için yeterince tatmin edici olduğu söylenemez.

26. Üst Yöneticinin Karar Verme Yeteneği: Üst Yöneticinin karar verme yeteneğinin çalışanlarda yol açtığı tatmin düzeyine ilişkin ortaya çıkan dağılım tablo 3.26'da gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.26: Üst Yöneticinin Karar

Verme Yeteneğinden Duyulan

Tatmin Hissi

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
-----------------	------	------

Çok Az	0	0
Kısmen	9	16.36
Etkisiz	12	21.82
Fazla	26	47.27
Çok Fazla	7	12.73
TOPLAM	54	100

A.A.O.: 0.57

Tabloya dikkat edildiğinde üst yöneticinin karar verme yeteneği, anketi cevaplayanların önemli bir kısmını fazla ve çok fazla düzeyde tatmin etmektedir. Bu faktör açısından çok az ve kısmen tatmin olanların oranının ise düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Ağırlıklı aritmetik ortalaması %57 olan bu faktörü etkisiz bulanların oranı da küçümsenemeyecek düzeydedir. Dolayısıyla patronun karar verme yeteneğinden duyulan tatmin hissinin çalışanlar için yeterince tatmin edici bir faktör olduğu söylenemez.

27.Vicdanıma uygun şeyler yapabilme şansı: Çalışanın vicdanına uygun şeyler yapabilme şansının çalışanlarda yol açtığı tatmin düzeyine ilişkin ortaya çıkan dağılım tablo 3.27’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.27: Vicdanıma Uygun Şeyler

Yapabilme Şansı Açısından Tatmin Hissi

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Çok Az	1	1.82
Kısmen	5	9.09

Etkisiz	12	21.82
Fazla	29	52.73
Çok Fazla	8	14.55
TOPLAM	55	100

A.A.O.: 0.49

Tabloya dikkat edildiğinde vicdanına uygun şeyler yapabilme şansı, anketi cevaplayanların önemli bir kısmını fazla ve çok fazla düzeyde tatmin etmektedir. Bu faktör açısından çok az ve kısmen tatmin olanların oranının ise düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Ağırlıklı aritmetik ortalaması %49 olan bu faktörü etkisiz bulanların oranı da küçümsenemeyecek düzeydedir. Dolayısıyla vicdanına uygun şeyler yapabilme şansının varlığından duyulan tatmin hissini çalışanlar için hiç de tatmin edici bir faktör olmadığı söylenebilir.

28.Bana görevimin sabit bir iş sağlaması: Çalışanın sabit bir işe sahip olma şansının yol açtığı tatmin düzeyine ilişkin ortaya çıkan dağılım tablo 3.28’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.28: Sabit Bir İş Sağlaması

Açısından Duyulan Tatmin Hissi

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Çok Az	2	3.64
Kısmen	0	0
Etkisiz	9	16.36
Fazla	35	63.64
Çok Fazla	9	16.36
TOPLAM	55	100

A.A.O.: 0.65

Tabloya dikkat edildiğinde görevin sabit bir iş sağlaması, anketi cevaplayanların önemli bir kısmını fazla ve çok fazla düzeyde tatmin etmektedir. Bu faktör açısından çok az tatmin olanların oranının düşük düzeyde olduğu; kısmen tatmin seçeneğini işaretleyen ise bulunmadığı görülmektedir. Ağırlıklı aritmetik ortalaması %65 olan bu faktörün çalışanlar için kısmen tatmin edici olduğu söylenebilir.

29.Başkaları için bir şeyler yapabilme şansının olması: Çalışanın başkaları için bir şeyler yapabilme şansının çalışanlarda yol açtığı tatmin düzeyine ilişkin ortaya çıkan dağılım tablo 3.29’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.29: Başkaları İçin bir şeyler Yapabilme

Şansından Duyulan Tatmin Hissi

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Çok Az	0	0
Kısmen	2	3.64
Etkisiz	7	12.73
Fazla	26	47.27
Çok Fazla	19	34.55
TOPLAM	54	100

A.A.O.: 0.73

Tabloya dikkat edildiğinde başkaları için bir şeyler yapabilme şansı, anketi cevaplayanların önemli bir kısmını fazla ve çok fazla düzeyde tatmin etmektedir. Bu faktör açısından kısmen tatmin olanların oranının düşük düzeyde olduğu, çok az tatmin seçeneğini işaretleyen ise bulunmadığı görülmektedir. Ağırlıklı aritmetik ortalaması %73 olan bu faktörün çalışanlar için tatmin edici olduğu söylenebilir. Dolayısıyla başkaları için bir şeyler yapabilme şansının tanınmasından duyulan tatmin hissini çalışanlar için önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

30.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansı: Çalışanın kişilere ne yapacaklarını söyleme şansının mevcut olmasının çalışanlarda yol açtığı tatmin düzeyine ilişkin ortaya çıkan dağılım tablo 3.30’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.30: Kişilere Ne Yapacaklarını
Söyleme Şansından Duyulan Tatmin Hissi

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Çok Az	0	0
Kısmen	4	7.27
Etkisiz	11	20.00
Fazla	26	47.27
Çok Fazla	13	23.64
TOPLAM	54	100

A.A.O.: 0.64

Tabloya dikkat edildiğinde kişilere ne yapacaklarını söyleme şansının bulunması, anketi cevaplayanların önemli bir kısmını fazla ve çok fazla düzeyde tatmin etmektedir. Bu faktör açısından kısmen tatmin olanların oranının düşük düzeyde olduğu, çok az tatmin seçeneğini işaretleyenin ise bulunmadığı görülmektedir. Ağırlıklı aritmetik ortalaması %64 olan bu faktörün çalışanlar için kısmen tatmin edici olduğu söylenebilir.

31.Kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansı: Çalışanın kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansının çalışanlarda yol açtığı tatmin düzeyine ilişkin ortaya çıkan dağılım tablo 3.31’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.31: Kendi yeteneklerini kullanarak

Bir şeyler yapabilme şansından duyulan

Tatmin Hissi

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Çok Az	1	1.82
Kısmen	4	7.27
Etkisiz	4	7.27
Fazla	32	58.18
Çok Fazla	14	25.45
TOPLAM	55	100

A.A.O.: 0.73

Tabloya dikkat edildiğinde kişilerin kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansı, anketi cevaplayanların önemli bir kısmını fazla ve çok fazla düzeyde tatmin etmektedir. Bu faktör açısından çok az ve kısmen tatmin olanların oranının ise düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Ağırlıklı aritmetik ortalaması %73 olan bu faktörün çalışanlar için tatmin edici olduğu söylenebilir. Dolayısıyla kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansına sahip olmaktan duyulan tatmin hissinin çalışanlar için önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

32.İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması: İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasının çalışanlarda yol açtığı tatmin düzeyine ilişkin ortaya çıkan dağılım tablo 3.32’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.32: İş ile ilgili alınan kararların

Uygulanmaya konmasından duyulan

Tatmin Hissi

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
-----------------	------	------

Çok Az	1	1.82
Kısmen	5	9.09
Etkisiz	16	29.09
Fazla	24	43.64
Çok Fazla	8	14.55
TOPLAM	54	100

A.A.O.: 0.53

Tabloya dikkat edildiğinde iş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması, anketi cevaplayanların önemli bir kısmını fazla ve çok fazla düzeyde tatmin etmektedir. Bu faktör açısından çok az ve kısmen tatmin olanların oranının ise düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak ağırlıklı aritmetik ortalaması %53 olan bu faktörü etkisiz bulanların oranı da küçümsenemeyecek düzeydedir. Dolayısıyla iş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından duyulan tatmin hissinin çalışanlar için bir hayli düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

33.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret: Yapılan iş ve karşılığında alınan ücretin çalışanlarda yol açtığı tatmin düzeyine ilişkin ortaya çıkan dağılım tablo 3.33’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.33: Yapılan İş ve Karşılığında

Alınan ücretten duyulan Tatmin Hissi

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Çok Az	2	3.64
Kısmen	6	10.91
Etkisiz	12	21.82
Fazla	28	50.91

Çok Fazla	7	12.73
TOPLAM	55	100

A.A.O.: 0.57

Tabloya dikkat edildiğinde yapılan iş karşılığında alınan ücret, anketi cevaplayanların önemli bir kısmını fazla ve çok fazla düzeyde tatmin etmektedir. Bu faktör açısından çok az ve kısmen tatmin olanların oranının ise düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak ağırlıklı aritmetik ortalaması %57 olan bu faktörü etkisiz bulanların oranı da küçümsenemeyecek düzeydedir. Dolayısıyla yapılan iş karşılığında alınan ücretten duyulan tatmin hissini çalışanlar için bir hayli düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

34.İşinde terfi olanağının olması: İş içinde terfi olanağının olmasının çalışanlarda yol açtığı tatmin düzeyine ilişkin ortaya çıkan dağılım tablo 3.34’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.34: İşinde Terfi Olanağının Olmasından Duyulan Tatmin Hissi

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Çok Az	1	1.82
Kısmen	6	10.91
Etkisiz	11	20.00
Fazla	24	43.64
Çok Fazla	13	23.64
TOPLAM	55	100

A.A.O.: 0.62

Tabloya dikkat edildiğinde işinde terfi olanağının varlığı, anketi cevaplayanların önemli bir kısmını fazla ve çok fazla düzeyde tatmin etmektedir. Bu faktör açısından çok az ve kısmen tatmin olanların oranının ise düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Ağırlıklı aritmetik ortalaması %62 olan bu faktörün çalışanlar için kısmen tatmin edici olduğu söylenebilir.

35.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesi: Kendi kararlarını uygulama serbestliğinin kişilere verilmesinin çalışanlarda yol açtığı tatmin düzeyine ilişkin ortaya çıkan dağılım tablo 3.35’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.35: Kendi Kararlarını Uygulama Serbestliğinin Verilmesinden Duyulan Tatmin Hissi

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Çok Az	1	1.82
Kısmen	8	14.55
Etkisiz	16	29.09
Fazla	21	38.18
Çok Fazla	9	16.36
TOPLAM	55	100

A.A.O.: 0.53

Tabloya dikkat edildiğinde kendi kararlarını uygulamasa serbestliğinin kişilere verilmesi, anketi cevaplayanların önemli bir kısmını fazla ve çok fazla düzeyde tatmin etmektedir. Bu faktör açısından çok az ve kısmen tatmin olanların oranının ise düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak ağırlıklı aritmetik ortalaması %53 olan bu faktörü etkisiz bulanların oranı da küçümsenemeyecek düzeydedir. Dolayısıyla kendi kararlarını uygulamasa serbestliğinin kişilere verilmesinden duyulan tatmin hissini çalışanlar için bir hayli düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

36.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını sağlaması: Kendi yöntemlerini kullanabilme şansını sağlamasının çalışanlarda yol açtığı tatmin düzeyine ilişkin ortaya çıkan dağılım tablo 3.36’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.36: Kendi Yöntemlerimi Kullanabilme Şansının Verilmesinden Duyulan Tatmin Hissi

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Çok Az	2	3.64
Kısmen	4	7.27
Etkisiz	15	27.27
Fazla	27	49.09
Çok Fazla	7	12.73
TOPLAM	55	100

A.A.O.: 0.54

Tabloya dikkat edildiğinde kendi yöntemlerini kullanabilme şansının kişilere verilmesi, anketi cevaplayanların önemli bir kısmını fazla ve çok fazla düzeyde tatmin etmektedir. Bu faktör açısından çok az ve kısmen tatmin olanların oranının ise düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak ağırlıklı aritmetik ortalaması %53 olan bu faktörü etkisiz bulanların oranı da küçümsenemeyecek düzeydedir. Dolayısıyla kendi yöntemlerini kullanabilme şansının kişilere verilmesinden duyulan tatmin hissini çalışanlar için bir hayli düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

37.Çalışma şartları: Çalışma şartlarının çalışanlarda yol açtığı tatmin düzeyine ilişkin ortaya çıkan dağılım tablo 3.37’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.37: Çalışma Şartlarından

Duyulan Tatmin Hissi

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Çok Az	0	0
Kısmen	5	9.09
Etkisiz	15	27.27
Fazla	23	41.82
Çok Fazla	12	21.82
TOPLAM	55	100

A.A.O.: 0.58

Tabloya dikkat edildiğinde çalışma şartları, anketi cevaplayanların önemli bir kısmını fazla ve çok fazla düzeyde tatmin etmektedir. Bu faktör açısından kısmen tatmin olanların oranının düşük düzeyde olduğu, çok az tatmin seçeneğini işaretleyenlerin ise bulunmadığı görülmektedir. Ancak ağırlıklı aritmetik ortalaması %58 olan bu faktörü etkisiz bulanların oranı da küçümsenemeyecek düzeydedir. Dolayısıyla çalışma şartları açısından duyulan tatmin hissini çalışanlar için bir hayli düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

38.Çalışma arkadaşlarının birbiriyle anlaşması: Çalışma arkadaşlarının birbiriyle anlaşması durumunun çalışanlarda yol açtığı tatmin düzeyine ilişkin ortaya çıkan dağılım tablo 3.38’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.38: Çalışma Arkadaşlarının Birbiriyle

Anlaşmasından Duyulan Tatmin Hissi

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Çok Az	0	0

Kısmen	6	10.91
Etkisiz	10	18.18
Fazla	23	41.82
Çok Fazla	16	29.09
TOPLAM	55	100

A.A.O.: 0.66

Tabloya dikkat edildiğinde çalışma arkadaşlarının birbiriyle anlaşması, anketi cevaplayanların önemli bir kısmını fazla ve çok fazla düzeyde tatmin etmektedir. Bu faktör açısından kısmen tatmin olanların oranının düşük düzeyde olduğu, çok az tatmin seçeneğini işaretleyen ise bulunmadığı görülmektedir. Ancak ağırlıklı aritmetik ortalaması %66 olan bu faktörü etkisiz bulanların oranı da küçümsenemeyecek düzeydedir. Dolayısıyla çalışma arkadaşlarının birbiriyle anlaşması açısından duyulan tatmin hissini çalışanlar için kısmen tatmin edici bir faktör olduğu söylenebilir.

39.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme: Yaptığı iyi bir iş karşılığında takdir edilmenin çalışanlarda yol açtığı tatmin düzeyine ilişkin ortaya çıkan dağılım tablo 3.39’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.39: Yaptığım İyi Bir İş Karşılığında
Takdir Edilmekten Duyulan Tatmin Hissi

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Çok Az	0	0
Kısmen	6	10.91
Etkisiz	12	21.82
Fazla	24	43.64
Çok Fazla	13	23.64

TOPLAM	55	100
--------	----	-----

A.A.O.: 0.62

Tabloya dikkat edildiğinde yapılan iyi bir iş karşılığında takdir edilmek, anketi cevaplayanların önemli bir kısmını fazla ve çok fazla düzeyde tatmin etmektedir. Bu faktör açısından kısmen tatmin olanların oranının düşük düzeyde olduğu, çok az tatmin seçeneğini işaretleyen ise bulunmadığı görülmektedir. Ancak ağırlıklı aritmetik ortalaması %62 olan bu faktörü etkisiz bulanların oranı da küçümsenemeyecek düzeydedir. Dolayısıyla yaptığı olumlu bir iş karşısında gördüğü takdirden duyulan tatmin hissini çalışanlar için tatmin edici bir faktör olduğu söylenebilir.

40.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi: Yaptığı bir iş karşılığında duyduğu başarı hissini çalışanlarda yol açtığı tatmin düzeyine ilişkin ortaya çıkan dağılım tablo 3.40'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.40: Yaptığım Bir İş Karşılığında
Başarı Hissinden Duyulan Tatmin Hissi

Hissetme Düzeyi	Sayı	Oran
Çok Az	1	1.82
Kısmen	3	5.45
Etkisiz	6	10.91
Fazla	29	52.73
Çok Fazla	16	29.09
TOPLAM	55	100

A.A.O.: 0.72

Tabloya dikkat edildiğinde yapılan bir iş karşılığında duyulan başarı hissi, anketi cevaplayanların önemli bir kısmını fazla ve çok fazla düzeyde tatmin etmektedir. Bu faktör

açısından çok az ve kısmen tatmin olanların oranının ise düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Ağırlıklı aritmetik ortalaması %72 olan bu faktörün çalışanlar için tatmin edici olduğu söylenebilir.

3.2.2. Korelasyon Analizi Sonuçları

Personel devri tutum ölçeği değişkenleri ile iş tatminine ilişkin değişkenler arasındaki korelasyon analiz sonuçları tablo 3.41’de; Personel devri tutum ölçeği değişkenleri ile demografik nitelikler arasında korelasyon analizi sonuçları ise tablo 3.42’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.41: Personel devri tutum ölçeği değişkenleri ile iş tatminine ilişkin değişkenler arasında korelasyon analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	0,2363	0,219	0,0163	0,0856	-0,177	0,0133	0,1041	0,0744	-0,053	-0,129	-0,121	-0,017	0,1721
2	0,3013	0,2348	0,1603	0,3289	0,0173	0,0795	0,2114	0,2372	0,1087	0,2135	0,1251	0,1397	0,1348
3	0,3079	0,091	-0,028	0,1209	0,1079	0,0358	-0,008	-0,049	0,0933	0,1228	0,0876	-0,236	-0,074
4	0,2296	0,275	0,1383	-0,133	0,0406	0,0516	-0,108	-0,017	0,1694	0,2177	0,2689	0,0896	0,3064
5	0,4657	0,4253	0,2567	0,0936	0,3351	0,1648	0,1089	0,0986	0,3551	0,3735	0,309	0,0836	0,3007
6	0,4954	0,4464	0,0997	0,1505	0,3605	0,177	0,0641	0,1524	0,4702	0,2626	0,2827	-0,052	0,314
7	0,3971	0,4206	0,2455	0,4087	0,2311	0,3935	0,2741	0,467	0,3867	0,1422	0,2372	0,1779	0,0812
8	0,1049	0,0954	0,2446	0,2274	0,0574	0,1089	0,22	0,3106	0,0825	0,2339	0,3309	0,2099	0,221
9	0,3239	0,3033	0,0395	-0,029	-0,01	0,1394	-0,044	0,1054	0,1446	0,0812	0,1215	0,2499	0,1705
10	0,1388	0,0342	0,0856	0,1615	-0,025	0,0833	0,0083	0,0919	0,2541	0,261	0,0736	-0,03	0,1721
11	0,2218	0,1424	0,1581	-0,151	0,0209	0,068	-0,106	-0,045	0,088	0,1317	0,0736	0,0137	0,2386
12	0,365	0,3114	0,0061	0,0856	0,0077	-0,062	0,0252	0,0778	0,0996	0,0198	-0,089	-0,123	0,0502
13	0,3713	0,2566	0,192	0,4388	0,2833	0,1189	0,3572	0,3459	0,4418	0,4739	0,3452	0,1244	0,2867
14	0,2275	0,1446	0,2591	0,446	0,2865	0,0863	0,2236	0,3251	0,2445	0,3512	0,3123	0,2076	0,3064
15	0,5163	0,3355	0,4263	0,415	0,2237	0,2989	0,4099	0,3756	0,2791	0,2676	0,2816	0,1425	0,14
16	0,3687	0,2295	0,2972	0,3178	0,1355	0,1665	0,1062	0,3616	0,3251	0,2309	0,3285	0,1854	0,3094
17	0,2965	0,2108	0,4154	0,5138	0,2205	0,3183	0,2478	0,2512	0,3067	0,3534	0,2859	0,1588	0,2007
18	0,4033	0,3196	0,425	0,4699	0,2313	0,2497	0,2262	0,2217	0,3573	0,3328	0,4313	0,2112	0,3034
19	0,2712	0,3482	0,4477	0,4446	0,1267	0,2859	0,4223	0,266	0,1633	0,2804	0,4464	0,2482	0,4243

20	0,2275	0,2927	0,4388	0,3093	-0,143	0,2133	0,3625	0,2432	0,0389	0,2295	0,5137	0,346	0,4161
----	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	-------	--------

Tablo 3.42: Personel devri tutum ölçeği değişkenleri ile demografik nitelikler arasında korelasyon analizi

	1	2	3	4	5	6	7
1	0,0812	-0,251	0,0405	0,0513	-0,043	0,2226	0,1946
2	0,1095	0,0205	-0,074	0,0836	0,0245	0,1299	0,1662
3	-0,014	-0,126	-0,405	-0,026	0,0062	0,213	0,1405
4	0,0161	-0,258	-0,216	0,1355	-0,026	0,1922	0,3649
5	-0,098	-0,212	-0,064	-0,144	-0,326	0,096	-0,079
6	0,2367	-0,275	-0,378	0,2673	0,1349	0,2532	0,3453
7	0,0537	-0,283	-0,438	0,1239	0,1667	0,1339	0,0695
8	0,0228	-0,227	-0,151	0,1497	-0,008	0,2518	0,1511
9	-0,183	0,0857	0,1145	-0,127	-0,265	0,1013	-0,059
10	-0,149	-0,171	-0,031	-0,126	-0,162	0,1904	0,0196

11	-0,161	-0,109	-0,163	-0,142	-0,1	0,1477	0,0365
12	-0,025	-0,103	-0,338	0,0508	0,0647	0,2837	0,0714
13	-0,232	-0,037	-0,159	-0,17	-0,106	0,1796	-0,079

Aralarında pozitif yönde ilişki bulunan personel devri tutum ölçeği değişkenleri ile iş tatminine ilişkin değişkenler önem sırasına göre aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Aralarında pozitif yönde ve en yüksek düzeyde ilişki bulunan değişkenler; çalışanların bankada kendilerini ailenin bir parçası gibi hissetmeleri ile görevin çalışanlara kendi kararlarını uygulama serbestliğini vermesinden duyulan memnuniyet düzeyidir. Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı 0,5163'dür. Aralarında pozitif yönde ve ikinci sırada en yüksek düzeyde ilişki bulunan değişkenler; çalıştıkları bankanın işgörenler için en uygun yer olduğu hissi ile çalışma şartlarının işgörenlerde yol açtığı tatmin düzeyidir. Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı 0,5138'dir.

Aralarında pozitif yönde ve üçüncü sırada en yüksek düzeyde ilişki bulunan değişkenler; personelin çalıştığı bankada kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmedikleri halde kalmayı düşünmeleri ile yaptığı iş karşılığında duyduğu başarı hissini yol açtığı tatmin düzeyidir. Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı 0,5137'dir. Aralarında pozitif yönde ve dördüncü sırada en yüksek düzeyde ilişki bulunan değişkenler; çalışanların bankada kendilerini ailenin bir parçası gibi hissetmeleri ile üst yöneticinin karar verme yeteneğinden duydukları tatmin düzeyidir. Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı 0,4954'dür. Aralarında pozitif yönde ve beşinci sırada en yüksek düzeyde ilişki bulunan değişkenler ise; bu bankadan ayrılmaya karar verdiğinde hayatının bundan çok Etkileneceğini düşünmeleri ile yaptıkları iş karşılığında alınan ücretin çalışanlarda yol açtığı tatmin düzeyidir. Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı 0,4739'dur.

Aralarında negatif yönde ilişki bulunan personel devri tutum ölçeği değişkenleri ile iş tatminine ilişkin değişkenler önem sırasına göre aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Aralarında negatif yönde ve en yüksek düzeyde ilişki bulunan değişkenler; anketi cevaplayanların yararına olacak olsa da şu anda bu bankadan ayrılmayı düşünmemeleri ile görevinin bazen farklı şeyler yapmaya fırsat vermesinden duyulan tatmin düzeyidir. Bu iki

değişken arasındaki korelasyon katsayısı -0,236'dır. Aralarında negatif yönde ve ikinci sırada en yüksek düzeyde ilişki bulunan değişkenler; anketi cevaplayanların çalıştıkları bankayı şu anda bıraktıklarında suçluluk hissetmeleri ile görevin sürekli meşgul ediciliğinden duyulan tatmin düzeyidir. Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı -0,1721'dir.

Aralarında negatif yönde ve üçüncü sırada en yüksek düzeyde ilişki bulunan değişkenler; anketi cevaplayanların çalıştıkları bankanın kendileri için en uygun yer olduğunu hissetmeleri ile kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansını bulabilmelerinden duydukları tatmin düzeyidir. Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı -0,151'dir. Aralarında negatif yönde ve dördüncü sırada en yüksek düzeyde ilişki bulunan değişkenler; anketi cevaplayanların çalıştıkları bankanın sadakatlerini hak ettiğini hissetmeleri ile yaptığı iş karşılığında duyduğu başarı hissini kendisinde yol açtığı tatmin düzeyidir. Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı -0,143'dür. Aralarında negatif yönde ve beşinci sırada en yüksek düzeyde ilişki bulunan değişkenler; anketi cevaplayanların çalıştıkları bankanın kendileri için en uygun yer olduğunu hissetmeleri ile görevinin toplumda statü kazandırmasının kendisinde yol açtığı tatmin düzeyidir. Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı -0,133'dür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun 15.06.2006 tarih ve 1904 sayılı kararı ile uygun görüşü alınarak ve 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun 75'inci maddesinin ikinci fıkrası, 80'inci maddesinin (c) ve (e) bentleri ile 81'inci maddesinin üçüncü fıkrası hükümlerine dayanılarak Türkiye Bankalar Birliği tarafından hazırlanan "Bankacılık Etik İlkeleri" hazırlanmıştır. Bu ilkeler arasında yer alan; "içeriden öğrenilen bilgilerin kullanımının önlenmesi için gerekli her türlü tedbirin alınacağı" hükmü personel devrinin azaltılması için önemli bir gerekçedir. Bankaların; "personel istihdamı konusunda haksız rekabete yol açabilecek her türlü uygulamadan kaçınmaları gerektiğine" ilişkin ilke de personel devrinin

azaltılması için diğerk bir önemli gerekçeyi oluşturmaktadır. Bu ilkenin açıklamasında; “İş Kanunu ve ilgili mevzuat hükümleri uyarınca personel istihdamında sözleşme ve hareket serbestisi bulunmakla birlikte, eleman alımlarının diğerk bankaların hizmetlerini kesintiye uğratmayacak ölçüde olmasına özen gösterirler. Eski çalışanları hakkında diğerk bankalar tarafından talep edilen bilgileri yanıtlarken objektif ve dürüst davranırlar.” İfadesine yer verilmektedir.

Çalışanların genel nitelikleri ile ilgili bir ilkedeki; “çalışanlarının, görevlerinin gerektirdiği bilgi, birikim ve sorumluluk duygusuna sahip kişilerden oluşmasına özen gösterirler. Bankalar, 5411 sayılı Bankacılık Kanunu başta olmak üzere mevzuatta belirtilen kanuni şartları taşımayan personel çalıştıramazlar” hükmü de yine personel devrinin azaltılması konusundaki duyarlılığa işaret etmektedir. Bu konuya vurgu yapan bir diğerk ilke de şu şekildedir: “çalışanlar arasında ayırım gözetmeksizin, gerek işe alınmada, gerekse kariyer gelişiminde eşit olanaklar sağlamaya özen gösterirler. İnsan kaynaklarını en iyi biçimde yönetme ilkesinden hareketle, çalışanlarının çağın ve bankacılık mesleğinin gerektirdiği bilgi düzeyine ulaşmaları amacıyla eğitim, kurs, seminer ve benzeri olanaklar sağlarlar. Çalışanlarının mesleki yükselmelerinde; bilgi, yetenek ve kişisel başarı kadar, Bankacılık Etik İlkeleri'ne bağlılık ve anılan ilkelerin uygulanmasındaki özeni de dikkate alırlar.

Bu ilkeler arasında iş tatmin düzeyini yükseltecek hususlar da bulunmaktadır. Örneğin bir ilke de; “çalışanlarının; bankacılık mesleğinin saygınlığına uygun şekilde ve bankayı temsil ettiklerinin bilinci içinde, temiz ve bakımlı olmalarını öngören iç düzenlemeler yaparlar. Tüm hizmet birimlerinde çalışanlarının motivasyonunun artırılması ve daha iyi koşullarda hizmet sunulması yönünde önlemler alır, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının oluşturulmasını sağlarlar.” İfadesi yer almaktadır. İş tatmin düzeyi konusundaki duyarlılığa işaret eden diğerk bir ilkede ise; “iş yoğunluğuna uygun sayıda çalışan istihdamına özen gösterir, çalışanlarını mesai saatleri içerisinde maksimum verim alma yönünde organize eder, mesai saatleri dışına çıkılmaması ve çalışanlarının düzenli yıllık izin kullanmaları konularında azami çaba gösterirler.” denilmektedir. Bu konudaki önemli ilkelerden birisi de; “çalışanların hakları” başlığı altında hükme bağlanmıştır. Bu ilkede; “çalışanlarının tabi olduğu mevzuat hükümlerinden doğan haklarının zamanında ve eksiksiz olarak sağlanmasına özen gösterirler.” ifadesine yer verilmiştir.

Türkiye Bankalar Birliği tarafından hazırlanan “Bankacılık Etik İlkeleri” ile personel devrinin azaltılması için gösterilen duyarlılık karşısında işe ve işletmeye bağlılığı gösteren

personel devri tutum ölçeğinde yer alan sorulara verilen cevapların ağırlıklı aritmetik ortalaması 75.61'dir. Bu orana bakarak personel devri açısından araştırma kapsamındaki bankaların çok iyi noktada olmasalar da çok da kötü bir konumda olmadıkları söylenebilir. Ancak bu tablonun son dönemde yaşanan küresel mali krizle ve buna bağlı olarak artan işsizlik sorunuyla kısmen de olsa ilgili olduğu söylenebilir.

Türkiye Bankalar Birliği tarafından hazırlanan "Bankacılık Etik İlkeleri" ile iş tatmininin artırılması için gösterilen duyarlılığa karşılık iş tatmini ölçeğinde yer alan sorulara verilen cevapların ağırlıklı aritmetik ortalaması ise 62.85'dir. Bu orana bakarak iş tatmini açısından araştırma kapsamındaki bankaların çok da iyi noktada olmadıkları söylenebilir. Özellikle personel devri tutum ölçeğinde yer alan sorulara verilen cevapların ağırlıklı aritmetik ortalamasının, iş tatmini ölçeğinde yer alan sorulara verilen cevapların ağırlıklı aritmetik ortalamasından yüksek olması; son dönemde yaşanan küresel mali krizin ve buna bağlı olarak artan işsizlik sorununun önemini göstermektedir.

Personel devri tutum ölçeğinde yer alan değişkenler arasında en önemli sorunun yaşandığı iki faktör aynı puana sahiptir. Bunlardan birincisi; anketi cevaplayanların çalıştıkları bankayı şu anda bırakmaları durumunda çok da suçluluk hissetmeyecek olmalarıdır. Bu sonuç yine son dönemde yaşanan küresel mali krizin ve buna bağlı olarak artan işsizlik sorununun kişileri işletmelere zorunluluktan dolayı bağlı hale getirdiğinin işaretidir. İkincisi ise; anketi cevaplayanların çalıştıkları bankadan ayrılmaya karar vermeleri durumunda hayatlarının bundan çok etkilenmeyeceğini ifade etmeleridir. Çalışanları bu faktörü önemsememiş olmaları önceki faktörü tercih nedenleriyle çelişmektedir.

Bu tespitlere dayalı olarak personel devrini azaltıcı önlemleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

1. Personel seçim sürecinde alternatif adaylar arasından işletmeye en uygun olan adayın seçimine özen gösterilmelidir. Aday grubu içerisinde seçim yaparken izlenen yöntem ne olursa olsun, sonuçta (Açık olan işin gerekleri=Adayın nitelikleri) eşitliğini en iyi sağlayacak adayın belirlenerek işe alınması gerekir.

2. Bankanın kendi içinde yükselmeye daha fazla imkan sağlaması gerekir. Yüksek pozisyonlara dışarıdan fazla eleman alınması banka çalışanlarının beklentilerini kırarak hüsrana uğratabilir. Bünye içinde işgörenlerin buldukları konumu aşmaları, yeni kan

arama döneminde dışarıdan alternatif aramadan önce içeride yeterli taramanın yapılması ile mümkündür.

3.Ayrılma nedenlerinin incelenmeli ve daha çok kendi isteği ile işten ayrılmalar üzerinde durulmalıdır. Bu tür işten ayrılmalarda, ayrılmaya neden olan faktörlerin neler olduğu bilindiğinde alınabilecek önlemlerin neler olabileceğinin saptanması da kolaylaşacaktır. Ancak ayrılma nedenleri her işletme için farklı olmakla birlikte aşağıdaki konularda alınabilecek önlemler personel devrini azaltmada yararlı olabilecektir. Bunlar;

- Parasal özendirmeler,
- Amaç bütünlüğünün sağlanması,
- Yönetime katılmanın sağlanması,
- Organizasyon yapısının gözden geçirilmesi,
- Çalışma koşullarının sürekli iyileştirilmesi,
- Sosyal ilişkilerin daha sıkı bir şekilde düzenlenmesi,
- İşin monotonluktan çıkarılması,
- Çalışma saatlerinin esnetilmesi.

A.KİTAPLAR

ALPAR, R. Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1, 2.

Baskı, 2003, Nobel Yayınevi, Ankara.

ATTWOOD Margaret, Introduction to Personnel Management, Pan Boks, London, 1985.

BALTAŞ Acar, BALTAŞ Zuhul; Stres ve Başa Çıkma Yolları, 13. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1993.

BAŞARAN İbrahim Ethem; Örgütsel Davranış, 2.baskı,. Ankara Gül Yayınevi, 1991.

BİNGÖL Dursun, "Personel Yönetimi", Beta Basım Yayım, İstanbul, 1996.

- BİNGÖL** Dursun, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi.
Yayını, no:676, .Erzurum, 1990.
- ÇAKIR** Özlem, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayınevi,
Ankara, 2001.
- ÇETİN**, Münevver Ölçüm, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Basım
Yayım ve Dağıtım, Ankara 2004.
- DEVİS** Keith, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çeviren: Kemal Tosun ve arkadaşları,
Baskı, İstanbul, 1982.
- DENİZ**, Mehmet, “Bir Tutum Çeşidi Olarak İş tatmini”, Editör: Mehmet Tikici,
Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Nobel Basım Yayım ve Dağıtım, 2005,
Ankara
- DİNÇER** Ömer, **Örgüt Geliştirme**, .Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, İstanbul,
.1992.
- ERDOĞAN** İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi.
Yayını, İstanbul, 1991.
- EREN** Erol, “**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**”, Beta Basım Dağıtım, 5.
Baskı, İst., 1998.
- EREN** Erol, “**Yönetim ve Organizasyon**”, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, Yayın
No. 129 İstanbul, 1991
- GAUDET** Lrederick J., **Labor Turover; Calculation And Cost**, Amarican
Management Assacation, New York, 1960.
- GÜRSEL M, IZGAR H., ALTINOK V., KESİCİ Ş,** **Endüstri ve Örgüt
Psikolojisi, “İş Doyumu”**, Star Ofset Basım, Konya, 2003.
- İNCİR** Gülten; “**Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir inceleme**”, MPM Yayını,
Ankara,1990.
- İŞÇİL**, Necati **İstatistik Metotları ve Uygulamaları**, A.İ.T.İ.A. Yayını,
Ankara,1973.
- KURT** Mustafa, “İş Sistemlerinin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi”, **İş
Değerlendirmesi Verimlilik ve Ücret Semineri**, Ankara 1990.
- MİNER J.B., Industrial Organizational Psychology**, Mc.Graw Hill Book Com.,
New York,1992.ÖZÇER Sema, **YILDIRIM** Aysel, “**Genç İşçilerin
Sorunları**”, MPM Yayınları, Ankara, 1983.
- PRATT. K.S, BENNETT S. G,** “**Elements of Personel Management**”, Van

Mastrand, Reinhold, U.K., 1986.

RIGERS Paul, MYERS Charles A., Personel Administration, Mc.Graw Hill Book Company, New York, 1989.

ROBBINS, Stephan P. Organizaastional Bahavior, 3.ed. New Jersey, Prentice-Hall, 1986.

RUE Lesilie W., BYARA Lioyd L.; Management Skill and Application, 7.Ed., Irwin,Chicago, 1995.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, Çalışma Psikolojisi, 2. Baskı, Uludağ Üniversitesi, Bursa 1984.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, Örgütlerde Davranış, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları No:424, Eskişehir 1988.

SARUHAN Şadi Can, "Endüstri İşletmelerinde İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Sorunu", Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt. 3, Sayı. 3, İstanbul, 1986.

ŞİMŞEK Levent; "İş Tatmini", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Ankara, 1995/2.

SMITH Gregory P., [Here Today, Here Tomorrow : Transforming Your Workforce from High-Turnover to High-Retention](#), [Dearborn Trade, A KaplanProfessional Company](#), 2000.

TARRINGTON D., HALL L., Personel Management A. New Approach, Prentice Hall International, England, 1987.

YÜKSEL, Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, İkinci Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998.

B.SÜRELİ YAYINLAR

AJAMIEH Abdul Rahman Abu., Terry Misener., Sue Haddock., James U. Gleaton,

“Job Satisfaction Correlates Among Palestinian Nurses In The West Bank”,

International Journal of Nursing Studies Volume 33, Issue 4, August 1996.

BANERJEE Dyuti S., **GASTON** Noel, “Labour Market Signalling And Job

Turnover Revisited”, **Labour Economics**, Volume 11, Issue 5, October 2004.

BAYSAL Ayşe Can, "İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik

Yöntemler", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:16,

Sayı:2, Kasım 1987.

BLAU Gary, "Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover", **Journal of Vocational Behavior**, Volume 35, Issue 1, August 1989.

CHAMBERS Julia Morrison, "The Job Satisfaction of Managerial and Executive Women: Revisiting The Assumptions", **Journal of Education for Business**, November/December, 1999.

CHAU K., **STEVAN** D., "Are Group Identities Froupel of Psychology Interdisciplinary", **Journal of Management**, Vol:133, Iss:1, 1999.

COOMBER, Billie K. Louise Barriball, "Impact of Job Satisfaction Components on Intent To Leave and Turnover For Hospital-Based Nurses: A Re iew of The Research Literature", **International Journal of Nursing Studies**, Volume 44, Issue 2, February 2007.

DALTON Dan R. , **KRACKHARDT** David M., **PORTER** Lyman W., "Functional Turnover: An Empirical Assessment", **Journal of Applied Psychology** Volume 66, Issue 6, December 1981.

DARMON René Y., "Controlling Sales Force Turnover Costs Through Optimal Recruiting And Training Policies", [European Journal of Operational Research](#), [Volume 154, Issue 1](#), 1 April 2004.

DAWN M., "Group Incentives And Pay Satisfaction", **Human Relations**, Vol.49, Iss: 5, 1999.

DAYLOR D.L., **TASHAKKARI** A.; "Decision-Participation and School Climate as Predict of Job Satisfaction and Teachers Sense of Efficacy", **Journal of experimental Education**, Vol:63, Iss:3, 1995.

DEAN Roger A., **WANOUS** John P., "Effects Of Realistic Job Previews On Hiring Bank Tellers", **Journal of Applied Psychology**, Volume 69, Issue 1, February 1984.

- DEMERS D.P.**; "Effect of Organizational size on job Satisfaction at Top Editors at UnitedStates Dailies", **Journalism Quarterly**, Vol:71, Iss:4, 1995.
- DÍSCH** Joanne, **EDWARDSON** Sandra, **ADWAN** Jehad, "Nursing Faculty Satisfaction With Individual, Institutional, And Leadership Factors", **Journal of Professional Nursing**, Volume 20, Issue 5, September-October 2004.
- DREWS** Tara T., **FÍSHER** L.Mary, "Job Satisfaction and Intent to stay: RNS Perceptions",**Nursing Management**, Vol:27, Iss:3, 1996.
- FEE**, C. Edward, **HADLOCK**, Charles J., "Management turnover across the corporate hierarchy", **Journal of Accounting and Economics**, Volume 37, Issue 1, February 2004.
- GAERTNER**. K.N, **NOLLEN** S.D., **Turnover Intentions and Desire Among Executives**, 'Human Relations', V:45 Iss.:1.
- GANNON** Martin J., "Sources Of Referral And Employee Turnover", **Journal of Applied Psychology**, Volume 55, Issue 3, June 1971.
- GLISSON** C., **DURICK** M., "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", **Administrative Science Quarterly**, Vol:33. No: 1988.
- GREEN** Stephen G., **BLANK** Warren , **LÍDEN** Robert C., "Market And Organizational Influences On Bank Employees' Work Attitudes And Behaviors", **Journal of Applied Psychology** Volume 68, Issue 2, May 1983.
- HELMAN** Chan M, "Job Satisfaction and Intent to Leave", **The Journal of Social Psychology**, 1997.
- HOVECAMP** H.M., "Unionization and Top Satisfaction Among Professional Library Employees in Academic Research institutions",**College and Research Libraries**, Vol:56, Css:4, 1995.

JANET Wintle M., **LYNNE** Patrin, **JOYCE** Crutchfield E., **PATRICIA** Allgeier J.,

JOHANSSON Gaston F., "Job Satisfaction and The 12 Hour Shift",
NursingManagement, Vol:26, Iss:2, 1995.

JERI Dunkin W., **NYLA** Juhl, **TERRY** Stratton, "Why Rural Practice", **Nursing Management**, Vol:27, Iss:12 1996.

JONES Cheryl Bland, "Nurse Turnover And Nursing Shortages", **Nurse Leader** Volume 3, Issue 3, June 2005.

KACMAR K., **CARLSON** S., "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison Of To Scales", **Education And Psychological Measurment**, Vol.: 59, Iss: 6, Dec. 1999.

KANKAANRANTA Terhi, **NUMMI** Tapio, **VAINIOMÄKI** Jari, **HALILA**

Hannu, **HYPPÖLÄ** Harri, **ISOKOSKI** Mauri, **KUJALA** Santero, **KUMPUSALO** Esko, **MATTILA** Kari, **VIRJO** Irma, **VÄNSKÄ** Jukka,

RISSANEN Pekka. "The Role Of Job Satisfaction, Job Dissatisfaction And Demographic Factors On Physicians' Intentions To Switch Work Sector From Public To Private", **Health Policy**, Volume 83, Issue 1, September 2007.

KORUNKA C., **WEISS** A., **HVEME** K.H., **KORETTA** B.; "The Effect of Jew Technologies on job satisfaction and Psychosomatic - Omplaints", **Applied Psychology-on International teview Psychologie Applique Internationale**, Vol:44, tss:2, 1995.

LAM Terry, **BAUM** Tom , **PINE** Ray, "Subjective Norms: Effects On Job Satisfaction", [Annals of Tourism Research](#), [Volume 30, Issue 1](#), January 2003.

LANDEWEERD A.Jan, **BOUANANS** Nicolle P.G. ; "Transformational Leadership and Satisfaction", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol:67, Iss:3,1994.

LINDA Pierce L., **COLLETTA** M., **LORRAINE** Hazel Mion, "The Unit Nurse

- Executive", **Nursing Management**, Vol:27, Iss:2, 1996.
- LION** Kao-Tsai, **SYLVIA** Ronald D., **BRUNK**, Gregory "Non-Work Factors And Job Satisfaction Revisited", **Human Relations**, Volume: 43, Number:1, 1990.
- LU** Hung, **WHILE** Alison E., **BARRIBALL** K.Louse, "Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review", **International Journal of Nursing Studies**, 42 (2005).
- MATHIS** R., **JACKSON** J., "Personel-Human Resources Management", West Publishing Company, New York, 1991.
- MORIONNE** Belfczhoer, "Self Scheduaing: An Innovative Approach", **Nursing Management**, Vol:25, Iss:4.
- MUNASINGHE**, Lalith "Expectations matter: Job prospects and turnover dynamics", **Labour Economics**, [Volume 13, Issue 5, October 2006](#).
- MUNASINGHE** Lalith, **SIGMAN** Karl, "A hobo syndrome? Mobility, wages, and job turnover", **LabourEconomics**, Volume 11, Issue 2, April 2004, .
- NECKERMAN** Kathryn M. , **FERNANDEZ** Roberto M., "Keeping A Job: Network Hiring And Turnover In A Retail Bank", [Research in the Sociology of Organizations](#), [Volume 20](#), 2003.
- O'LEARY-KELLY** Anne M., **FRÍFFÍN** Rick W. , **GLEV** David J.; "Organization Motivated Aggression: A Reserarch Framework", **The Academy of Management Review**. Vol:21, No: 1, January 1996
- PARK** Jeong E, **DEITZ** George D., "The Effect of Working Relationship Quality on Salesperson Performance And Job Satisfaction: Adaptive Selling Automobile Sales Representatives", **Journal of Business Research**, 2005.
- PATRICSON** M., **HARTMAN** L., "Golden Oldies", **Management Development Review**, 10(3).
- POLLAND** G.; "Job Satisfaction Atnong Newsworkers-Tlji Influence of Professionalism, Perceptions of Organizational Structure and Social Attiributes", **Jurnalism Mass Communication Quarterly**, Vol:72, Iss:3, 1995.

- QUINN** James B., **ANDERSON** Philip , **FINKELSTEIN** Sydney, "Managing Professional Intellect, Making the Most of the Best", **Harvard Business: Review**, March-April 1996.
- RITA** Moss, **CONNIE** Routers J., "Staff Nurse Job Satisfaction and Management style", **Nursing Management**;, Vol.28 Iss.1
- ROUT** U., "Gender Differences in Stres, Satisfaction, And Mental Wellbeing Among General Practitioners in England", **Psychology, Health Medicine**, Vol.4, Iss:4, November–1999.
- SELF** Gresham J. Anna, **HAZEL** Brown N., "Supervision: How Satisfied are middle Nurse Managers", **Nursing Management**, Vol:28, Iss:1, 1997.
- SIMS**, A., VJ.R., **BECKER** F.D.; "Effects o Lensed Indirect and Parabolic Lighthing on The Satisfaction, visval, health and Productivity of office Workers", **Ergonomies**, Vol:38, Iss:2, 1995.
- SOUSA-POZA** Alfonso, **SOUSA-POZA** Andrés A., "The Effect Of Job Satisfaction On Labor Turnover By Gender: An Analysis For Switzerland", [Journal of Socio-Economics](https://doi.org/10.1016/j.socec.2007.01.022), doi:10.1016/j.socec.2007.01.022.
- SY** Thomas, **TRAM** Susanna, **O'Hara** Linda A., "Relation Of Employee And Manager Emotional Intelligence To Job Satisfaction and Performance", **Journal of Vocational Behavior**, Volume 68, Issue 3, June 2006.
- THEODOSSIYOU** I., **VASILEIOU** E., "Making The Risk of Job Loss A Way of Life: Does It Affect Job Satisfaction?", [Research in Economics](https://doi.org/10.1016/j.reseco.2007.06.002), Volume 61, Issue 2, June 2007.
- TOGIA** Aspasia, **KOUSTELIOS** Athanasios, **TSIGILIS** Nikolaos, "Job Satisfaction Among Grek Academic Librarians", **Library and Information Science Research**, 26 (2004).
- VARDER** C.L., **BATESAN** A.E.; **Employee Job Change Effectively Managing The Transition**, 'Advanced Managemet Journal', Vol. 57, Iss. 1, 1992 .
- VOELEK** J.; "Job Satisfaction Among Support Staff in Michigan Academic Libraries", **College and Research Libraries**, Vol:56, ISS:2, 1995.
- VUGT** M. Van, **JEPSON** F.Sarah, **HART** M.Claire, **Cremer** David D., "Autoratic Leadership in Social Dilemma:A Threat to Group Stability", **Journal of Experimental Social Psychology**, Vol:40, Iss:1, January 2004.

WHEELER Christopher H., "Worker turnover, industry localization, and producer size", **Journal of Economic Behavior & Organization**, Article in Press, Corrected Proof - Note to users, 1999.

WHEATON Marion, "Crisis Training: Meeting Staffing Needs in the ICU", **Nursing Management**, Vol:27, Iss:11, 1996.

WINSTEAD B.A., **PERLEGA** U.S., **MONTGOMERY** M.S., **PILKINGTON** C.; "The of Friendship at Work and Job Satisfaction", **Journal of Social and Personal Relationships**, Vol:12, Iss:2, 1995.

WYCKOFF Lancero A., **MARIE** Gerber R., "Comparing Work Satisfaction in two Case Management Models", **Nursing Management**, Vol:26, Iss:11, 1995.

C.DİĞER YAYINLAR VE İNTERNET KAYNAKLARI

ERONAT, Zeynep, “İşletmelerde İş tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim: KOBİ’lerde Ampirik Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım ABD., Ankara, 2004.

GÜRKAN Ayla, “İşletmelerde İşgücü Devir Hızı ve Uygulamadan Örnekler”, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE., İstanbul, 1989.

GÜRKAN Ayla, “İşletmelerde İşgücü Devir Hızı ve Uygulamadan Örnekler”, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1

HAYES,Laureen J., **PALLAS** Linda OBrien vd., “Nurse Turnover:Aliterature Review”, **International Journal of Nursing Studies**, www.elsevier.com, 1 February 2005.

KÖKSAL, Bilge Aloba **İstatistik Analiz Metotları**, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1977, İstanbul.

TYSON, Shaun **YORK**, Alfred, **Essentials of Huma Resource Management**, Fourth Edition, Butterworth Heinemann, 2000.

ÖZKALP, Enver, “Davranış Bilimleri, Örgütsel Davranış ve Örgütsel Davranış Modeli”, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Yayın no: 116, Eskişehir, 1991.

ÖZKALP Enver, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi yayınları No:424, Eskişehir 1988.

ÖZDAMAR K., (a), Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1, SPSS-

MINITAB, 4. Baskı, Kaan Kitabevi, 2002, Eskişehir.

ÖZDAMAR K., (b), Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-2, (Çok Değişkenli Analizler), 4. Baskı, Kaan Kitabevi, 2002, Eskişehir.

SARGUT Selami, “Yönetim-Organizasyon Etkinliği Açısından İş Analizi, İş Değerlendirmesi”, Verimlilik ve ücret Semineri, Ankara, 1990.

TINAR Mustafa Yaşar, TAYLAN Bahattin; "Çalışma Yaşamının İnsancıllaştırılması Konusunda Türkiye'deki Öncelikler", Çukurova Üniversitesi, Milli Produktivite Merkezi, 2.Ulusal Ergonomi Kongresi, Adana 1989.

TOSUN Mustafa; Örgütsel Etkinlik, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara 1981.

TÜRKİYE BANKALAR BİRLİĞİ, TBB/İstatistiki Raporlar/Banka, Şube ve Personel Bilgileri/Mart-2009.

ÜNAL Hatice, “İşletmelerde Tükenmişlik Sendromu İle İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2007.

http://www.motivasyoncu.com/article_view.php?aid=1613, “Mecburiyetten gülümsemek insanı hasta ediyor”, Erişim Tarihi: (02.20. 2007).

EK-1: ANKET FORMU

ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİN ANKETİ

Değerli çalışanlar;

Bu anket ile ‘Çalıştığınız bankada duyduğunuz tatmininize ilişkin’ düşüncelerinizi almak istiyoruz. Anket sonuçları İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında hazırlamakta olduğumuz yüksek lisans tezine temel oluşturacaktır. Buradan elde edilen bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. Soruları içtenlikle ve samimi bir şekilde cevapladığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Prof.Dr. Mehmet TİKİCİ

Fatma Bahar YAŞAROĞLU

Demografik Özellikler

1. YAŞINIZ : () 20 ve altı ()21 – 30 () 31 ve üzeri
2. CİNSİYETİNİZ : () ERKEK ()BAYAN

3. EĞİTİM DURUMUNUZ : () İLKÖĞRETİM () LİSE
() ÖN LİSANS () LİSANS () Y. LİSANS
4. BANKACILIKTAKİ TOPLAM TECRÜBENİZ : () 0-3 yıl () 4-6 yıl () 7 yıl ve üzeri
5. BU BANKADAKİ TECRÜBENİZ : () 0-3 yıl () 4-6 yıl () 7 yıl ve üzeri
6. MEDENİ DURUMUNUZ : () BEKAR () EVLİ
7. UNVANINIZ :

PERSONEL DEVRİ TUTUM ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeler sizin görüşünüzü ne derece yansıtmaktadır

	Hiç	Çok az	Kısmen	Fazla	Tamamen
Bu bankada kendimi ailemin bir parçası gibi hissediyorum.	()	()	()	()	()
Bu bankada duygusal yönden					

kendimi bağlanmış Hissediyorum.	()	()	()	()	()
Bu bankada çalışıyor olmanın, benim için, mesleki açıdan önemi büyüktür.	()	()	()	()	()
Bu bankada kendim için en uygun yerde olduğumu düşünüyorum	()	()	()	()	()
Bu banka benim sadakatimi hak ediyor.	()	()	()	()	()
Bu bankada çalışığımı başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	()	()	()	()	()
Emekli oluncaya kadar bu bankada çalışmaktan çok mutlu olurum.	()	()	()	()	()
Bu bankada bu kadar uğraş verdiğim için farklı bir bankada olmayı düşünmüyorum.	()	()	()	()	()
Ayrılmak istesem bile şu anda bu bankadan ayrılmak bana çok zor gelir.	()	()	()	()	()
Bu bankadan ayrılmaya karar verirsem hayatım bundan çok etkilenir	()	()	()	()	()
Bu bankada kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmediğim halde kalmayı düşünüyorum.	()	()	()	()	()
Yararıma olacak olsa da şu anda bu bankadan ayrılmayı düşünmüyorum.	()	()	()	()	()
Bu bankayı şu anda bırakırsam suçluluk					

hissederim.	()	()	()	()	()
-------------	-----	-----	-----	-----	-----

İşinizle ilgili olarak aşağıdaki ifadelere en uygun seçeneği işaretleyiniz	Çok tatminsizlik duyuyorum	Tatminsizlik duyuyorum	Üzerimde bir etki bırakmıyor	Beni memnun ediyor	Beni çok memnun
1. Beni sürekli meşgul etmesi açısından					
2. Tek başıma çalışma fırsatı vermesi açısından					
3. Bazen farklı şeyler yapma fırsatı vermesi açısından					
4. Toplumda bana statü kazandırması bakımından					
5. Patronumun bana davranışı açısından					
6. Patronumun karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma uygun şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8. Bana sabit bir iş sağlaması açısından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması açısından					
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret açısından					
14. İş içinde terfi olanağımın olması açısından					

15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından					
17. Çalışma şartları bakımından					
18. Çalışma arkadaşlarımın birbiriyle anlaşması açısından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					