



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 4 Sayı: 18

Volume: 4 Issue: 18

Yaz 2011

Summer 2011

İŞ MEMNUNİYETİ BOYUTLARI (İŞE İLİŞKİN ALGILAR) İLE PERSONEL DEVRİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KANTİTATİF ANALİZİ

*“ANALYSIS OF THE RELATION BETWEEN TURNOVER AND PERCEPTIONAL
VARIABLES BY QUANTITATIVE ANALYSIS”*

Adalet EREN*

Özet

Bu çalışmada iş memnuniyet boyutları ile personel devri arasındaki ilişki analiz edilerek hangi memnuniyet(tatmin) boyutlarının işten ayrılma kararına etki ettiği tespit edilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde; binomial lojistik regresyon, güvenilirlik testi (ölçek alfa), Anova, korelasyon ve öbür temel istatistiksel prosedürleri kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; ayrılma kararına etki eden boyutlar; çalışma koşulları memnuniyeti, maaş memnuniyeti, örgüt imajından memnuniyet, tayin memnuniyeti, yükselme olanakları memnuniyeti ve ödül sistemi memnuniyetidir.

Anahtar Kelimeler: İşe İlişkin Algı Boyutları, Binomial Lojistik Regresyon Analizi, Anova,, Güvenirlik Analizi.

Abstract

This study analyzes job satisfaction dimensions that affect voluntary turnover in the special defence and security companies. A binomial logistic regression model is used to estimate voluntary turnover. Binomial logitic regression, reliability test (scale alfa) and other basic statistical techniques with SPSS 13 statistical packet program was used in the analyzes of research data. The study finds that; satisfaction of work conditions, satisfaction of salary, satisfaction of company image, satisfaction of point system, satisfaction of promotion system and satisfaction of prize system affect voluntary turnover.

Key Words: Perceptonal Variables, Binomial Logistic Regression Analysis, Anova, Reliability Analysis.

1. Giriş

Personel devri, çalışanların örgütlerinden ayrılarak yerlerini değiştirmeleri durumunda ortaya çıkar ve iş tatminsizliği ile bağlantılıdır (Mathis, Jackson, 2000: 93).

Gönüllü personel devri, personelin kendi tercihiyle ve bazı nedenlerin etkisiyle işten ayrılmasıdır. Nedenlerin kapsamında; kendini ifade edememe, başka yerlerdeki daha iyi fırsatlar, ücret/maaş, yönetim, coğrafi koşullar ve baskı bulunmaktadır (Mathis, Jackson, 2000: 93). Gönüllü işten ayrılma, çalışanın kendi seçimiyle işyerinden bireysel ayrılmasıdır -

* Dr., G.Ü., İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonometri Bölümü.

genellikle başka bir işe geçmesiyle gerçekleşen ayrılmalardır (Bartholomew, Forbes, McClean, 1991: 7).

Örgütten ayrılan bireylerin sayısının belli bir süre içerisinde yüksek olması, örgütte bir takım sorunların yaşandığını gösterir (Çakır, 2001: 177).

İşten ayrılma eğilimi çalışma koşullarının değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Böyle bir değerlendirmede birey, duygusal uyumsuzluk yaşadığı iş ve iş ortamı özelliklerini gözden geçirmektedir (Çakır, 2001: 178).

İşten ayrılma geri çekilme türünde bir savunma biçimidir ve işten ayrılma davranışı bireyin çalışma ortamında algıladığı gerilimlerden kaçması şeklinde açıklanabilir (Ergenç, 1981).

Hiçbir işveren kendi örgütündeki personel devrini görmezlikten gelemez. Yüksek ya da düşük personel devri iş tatmini gibi önemli tutum boyutlarından birisine ait uyarı işareti olabilir. İşten ayrılmaların işletmeye; yeni personelin eğitim masrafı, üretimin kesintiye uğraması ve bunun sonucunda meydana gelebilecek kayıpların telafisi için sarf edilecek fazla efor gibi zararları olmaktadır (www.businessbrueau-uk.co.uk).

Çalışmanın amacı, İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi (İKY)nde yer alan mekanizmalar ve faaliyet alanlarındaki süreçlerden birisi olan örgütsel / kurumsal çıkışın başka bir deyişle çalışanın işten ayrılmasına etki eden işe ilişkin algıların (iş memnuniyet boyutları) kantitatif yaklaşımlarla analiz edilerek hangi algıların personel politikalarından kaynaklanan ana problem sahalarına ait olduğunun tespit edilmesidir. Çalışmadan elde edilen bulgular ve yapılan analizlerle İKY sistemi plan, program ve proje tasarımı uygulamalarına yön verecek ve işten ayrılmaları önleme ve verimli çalışanları iş başında tutma (kazanma) yaklaşımları geliştirme yoluna gideceklerdir.

2. Literatür

İş memnuniyeti boyutları ile işten ayrılma kararı arasındaki ilişki üzerine yapılmış bir çok araştırma bulunmaktadır.

Yapılan araştırmalar ücret adaletsizliğinin ücret tatminsizliğine ve dolaylı olarak personel devrine neden olduğunu doğrular niteliktedir. Özellikle ülkemizde düşük ücret ve rasyonel olmayan çalışma şartları personel devri sebebi olarak hala ilk sıralardadır. Buna karşılık gelişmiş sanayi ülkelerinde ücret düzeyleri ve işyeri koşullarının iyi olması sonucu, personel devrini artırıcı nedenlerin çoğunlukla psikolojik ve manevi etmenler olduğu tespit edilmiştir (Ekin, 1980:265).

Willam M.Mercer (1998) tarafından yapılan araştırmada yetersiz ücretin doğurduğu iş tatminsizliği çalışanların işten ayrılmalarında etkili olan en önemli etmen olarak saptanmıştır.

Yükselme, personeli çalışmaya sevk eden önemli bir öğedir ve eğer işe yeni giren bir kimse, önünde ilerleme olanağının bulunmadığını görür ve ücretinin armayacağı duygusuna kapılırsa, genellikle işe karşı tutumu olumsuz olur (Abelson, 1986: 56).

Prosedürel adalet algısı, çalışanın örgütte karar almada kullanılan prosedür ve politikaların adaletine ilişkin oluşmuş algısıdır. Prosedürel adalet algısı ile işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişki içindedir. Başka bir deyişle eğer çalışanlar karar alma sürecinin adil olduğunu algılayarlarsa işten ayrılma eğilimi oluşma ihtimali düşüktür. (Şenyüz, 2006: 21). Çalışmada kullanılan birey hukuku değişkeni bu algıyı da kapsamaktadır.

Üst-ast ilişkisi, işten ayrılma ve işten ayrılma eğilimi ile negatif ancak iş tatmini ve kuruma bağlılıkla pozitif ilişki içerisindedir (Şenyüz, 2006: 27).

İşin toplumsal statüsü, işin toplumdaki olumlu ya da olumsuz imajıdır. Kişinin yaptığı iş ile ilgili olarak ailesi ve çevresindeki öteki kişilerle konuşurken hissettiği rahatlık ve gurur

olarak tanımlanabilir. Örgütün imajı da bireyin gözündeki statüsüdür (Şenyüz, 2006: 31). Bu iki değişkenin işten ayrılmalara etkisini ele alan araştırmalara rastlanamamış olmakla birlikte, personelin gurur duymadığı bir örgütten ve işten ayrılma eğiliminde olması olasılığının yüksek olduğu varsayılarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Hulin ve Blood, basitleştirilmiş, düşük nitelik gerektiren, bu nedenle sahip olunan bilgi ve yeteneklerin kullanılmasına olanak sağlamayan işlerin monotonluğa neden olduğuna, bunun sonucunda da devamsızlığın, personel devrinin ve firelerin artmasına dikkat çekmişlerdir (Çakır, 2001: 86).

Siegel ve Ruh, bir işletmedeki personel devri ile işe bağlılık arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir (Çakır, 2001: 178). Arnold ve Feldman (1982: 351), işten ayrılma sürecine ilişkin yaklaşımlarında işe bağlılığı, işten ayrılmayı olumsuz etkileyen bir etmen olarak ele almışlardır. Blau, işe bağlılık ile işten ayrılma arasında olumsuz ve güçlü bir ilişki tespit etmiştir (Blau, 1986: 578). Cohen de, ayrılma eğilimi ile bağlılık arasındaki ilişkinin ters yönlü ve güçlü bir ilişki bulmuştur (Cohen, 1993: 88-213). Ayrıca örgütsel bağlılığın personelin işe devamlılığını artırdığı, personel devir hızını düşürdüğü sonucuna varılmıştır (İbicioğlu, 2000: 14-22).

Endüstri ve örgüt psikologlarının yaptıkları incelemelere göre, iş tatmininin düşük olması ile, personel değişim hızı, performansın düşmesi ve işe devamsızlık arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın iş tatmini düştükçe işini bırakma oranı yükselecektir. İş tatmini ile işten ayrılmalar arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısı ortalama -.40 civarında kabul görmüştür (Muchinsky, 2000: 272).

İşten ve çalışma koşullarından duyulan doyumсуuzluk işten ayrılma eğilimini artırır (Çakır, 2001: 178). İş doyumу yüksek olan çalışanların, iş doyumу düşük olanlardan daha az işten ayrılma kararı almaları beklenir (Dickter, Roanowski ve Harrison, 1996: 706). İşten beklentilerinin karşılanamamasının işten ayrılmada önemli bir rol oynadığı saptanmıştır. İş doyumunun işe bağlılığı olumlu yönde etkileyen bir etmen olduğu hatırlanırsa, iş tatminsizliği nedeni ile işten ayrılma ile işe bağlılık arasında sıkı bir ilişki olduğu söylenebilir.

Son zamanların çalışmaları arasında, Griffeth ve Hom (1995), iş tatmini ve kuruma bağlılığın işten ayrılma sürecinde en önemli değişkenler olduğunu öne süren geniş kapsamlı bir işten ayrılma modeli sunmuşlardır. Bu modelde iş tatmininin, işle ilgili etmenlerden (iş karmaşıklığı vb.) etkilendiği farzedilmiş, bireyle ilgili/bireysel etmenler (negatif etkileşim vb.) ve işgücü piyasa şartlarının işten ayrılmayı etkilediği ve hem iş gözleme hem de işten ayrılmanın maliyet ve etkinliğinin payının önemli olduğu, bunun yanı sıra şirket dışı çalışma yeterliği ve son olarak seçeneklerin değerlendirilmesi sıralanmıştır. Kuruma bağlılık iş ve kurumsal etmenler (prosedürel adalet ve iş güvenliği vb.) ve bireyle ilgili etmenler (bağlılık vb.) tarafından etkilenmektedir. Bağlılık, işten ayrılma üzerinde, ayrılma düşüncesi ile arasında arabuluculuk yaparak etkilemektedir.

(Clark & Harcourt, 2000: 61-71), binomial lojistik regresyon modeli ile Yeni Zelanda'da bir bankada çalışan personelin işten ayrılma eğilimini belirleyen etmenleri araştırmışlardır. Performans düzeyinin istifa ile negatif ilişki içinde olduğu ve çalışana sağlanan ödül ve terfi ile işten ayrılma niyeti arasında kuvvetli negatif ilişki bulunmuştur. Johnsrud ve Rosser (2002: 285-309), öğretim üyelerinde, iş yaşamı ve moral etmenlerinin ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkilerinin test edilmesine ait model kurmuşlardır. Çok Aşamalı Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Model) ile model tahmin edilmiştir. Çalışmada kullanılan moral değişkenleri "işle bütünleşme, kurumsal ödüller, iş yaşantısının algılanışı ve çalışanın kendini iyi hissetmesi" olduğu saptanmıştır.

İşten ayrılan bireylerin iş ortamında iş ile çalışma arkadaşları ile ya da yöneticileri ile uyum sorunları işgücü devri, gönüllü ayrılma boyutuyla, işe bağlılıkla daha yakın ilişkilidir (Çakır, 2001: 177).

Gartner (1999: 479-493), işten ayrılmanın yapısal belirleyicileri ile iş tatmini ve kuruma bağlılık arasındaki ampirik ilişkileri test etmişler ve Meta-Analitik Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak iş tatmini, kurumsal bağlılık ve işten ayrılmanın yapısal belirleyicileri işten ayrılma modeli içinde incelenmiştir. Araştırma sonucunda, yalnızca 3 yapısal belirleyici (dağıtılmış adalet, terfi olanakları ve yönetici desteği) kuruma bağlılık ve iş tatmini ile doğrudan ilgili bulunmuştur. İşten ayrılmanın bütün yapısal belirleyicileri hem iş doyumu hem de kuruma bağlılıkla ilişkilidir ve farklı yapısal belirleyiciler, iş doyumu ve kuruma bağlılık üzerinde farklı etkilere sahiptirler.

Bilgi sistem bilimi literatüründe işten ayrılmayı açıklayan değişkenler olarak; iş ve kariyer tatmini, işin cinsi, görev özellikleri, kuruma karşı tutumlar ile strese neden olan belirsizlik, uyuşmazlık/çatışma ve hudut mesafesi gibi değişkenler kapsam içindedir (Baroudi 1985: 341-356; Iqbaria and Siegel 1992: 321-330) (Tablo 1). Öteki meslek gruplarındaki çalışanlara yapılan davranışsal araştırmalar gibi, Bilgi Sistem literatürü, ayrılma niyeti ile ilişkisi en çok olasılıklı olanların, memnuniyet ve kuruma karşı tutum değişkenlerinin olduğunu saptamıştır.

Tablo 1: Bilgi Sistem Teknolojisi Profesyonelleri İçin İşten Ayrılmayı Açıklayan Değişkenlere Ait Bildiri Sonuçları

Kategori	İlişki	İlişkinin Yönü
İşle İlgili	İşyeri mesafesi	Pozitif
	İş memnuniyeti	Negatif
	İş ünvanı	Anlamsız
	Fırsatlar, kariyer	
	Kuruma bağlılık	Negatif
	Kurumsal düzey	
	Rol belirsizliği	Pozitif
	Rol çatışması	Pozitif
	Maaş	

Kaynak: (Josefek, and Kauffman, 2003).

Sumer (2004), NATO'ya bağlı "Orduda İşe Alım ve Alınanların Elde Tutulmasına Yönelik" bilimsel çalışmalar yapmakla görevlendirilmiş olan bir bölümün yapmış olduğu çalışmalar ışığında "askeri personel için yapısal işten ayrılma modeli" geliştirmiştir. İş ve kurumsal özelliklerin; iş tutumlarından özellikle de iş yaşam kalitesinin algılanışından etkilendiği varsayılmıştır. Önceki modellerde olduğu gibi tatminkar iş seçeneklerinin bulunması olasılığının işten ayrılma niyetini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyeceği beklenmektedir. Ordu işten ayrılma sürecinde; hem bağlılık hem de iş tatmini işten ayrılma davranışı ile doğrudan bağlantılıdır ve işten ayrılma niyetinin oluşumunda katkıları vardır.

Ardıç ve Döven (2004: 69-83), çalışmalarında İşten ayrılma sebebi olarak en çok belirtilen nedenler; emeklilik ve ölüm 17 işletme tarafından, 15 işletme tarafından çalışma koşulları nedeniyle, 15 işletme tarafından başka yere taşınmaktan, 10 işletme tarafından ücret azlığı ve 9'ar işletme tarafından öbür çalışanları ile olan ilişkiler, yönetici ile ilişkiler ve evlilik nedeniyle ayrılmalar belirtilmiştir. Bunlardan başka daha az sayıda da olsa; işten duyulan tatminsizlik, ailevi sorunlardan, amaçlara ulaşamamadan, çalışma saatleri nedeniyle, hastalıktan, ulaşım güçlüğünden dolayı işten ayrılmalar olmaktadır. Birkaç işletmenin belirttiği; kazadan, usta başı ile ilişkilerden, konut bulma güçlüğünden dolayı işten ayrılmalar da olmaktadır. Çalışanların işletmede kalma sebebi olarak ön plana çıkan iki neden; çalışma ortamı (30) ve iş olanağının azlığıdır (23). Bu nedenlerin yanında birkaç işletmenin belirttiği; dolgun ücret, kariyer olanakları, örgüt iklimi ve etkin İK faaliyetleri gibi nedenler de bulunmaktadır.

3. Uygulama

3.1. Model ve Veriler

Araştırmada, analizlere ait veri tabanı için, tutum ve moral anketi olarak adlandırılan ölçme aracı (anket) türü tasarlanmış ve uygulanmıştır.

Özel Savunma Güvenlik ve Eğitim şirketlerinden kendi isteğiyle ayrılan personelin, işten ayrılma nedenleri; iş memnuniyeti boyutlarıyla birlikte incelenmiş ve karşılaştırılmıştır. Araştırmada kullanılan model aşağıda Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1. Araştırma Modeli

İş Memnuniyet Boyutları (işe ilişkin algılar)

Şirket dışı çalışma yeterliği

Çalışma koşulları

Performans değerlendirme sistemi

Yükselme imkanları

Ödüllendirme sistemi

Birey hukuku

Çalışan ilişkileri/Üst-Ast İlişk

Sosyal yaşam aile ilişkileri

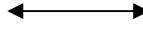
Maaş

Stres-yıpranma derecesi

Emekli hakları

Eş-çocuk memnuniyeti

Örgüt imajı-Bağlılık



İşte Kalma Kararı

Bu değişkenlerin birbirleriyle etkileşimleri logistik regresyon, varyans analizi ve ortalama gibi temel istatistiksel prosedürler kullanılarak analiz edilerek işten ayrılmanın belirli Araştırmanın evreni, 2010 yılında Ankara ve İstanbul’da faaliyet gösteren Özel Savunma Güvenlik ve Eğitim şirketlerinden kendi isteğiyle ayrılan yönetici ve çalışan personeldir. Hazırlanarak uygulanan anket formunun örnekleme, söz konusu şirketler arasından tesadüfî olarak seçilen 430 ayrılan ve 440 çalışan personelden oluşmaktadır.

Anket dönüş oranı: % 75’tir. Bu oran 110 sorudan oluşan ve kurumsal hiyerarşi kullanılmadan ve yalnızca gönüllülük temelli uygulanan bu uzunlukta bir anket için oldukça yüksektir.

Ankette Likert tipi tutum ölçeği kullanılmıştır. Tutum ölçeğini alan birey, benimsediği ifadeleri işaretlemek yerine, verilen her ifadeye ne ölçüde katılıp katılmadığını dereceler içinde belirlemektedir. Likert tipi ölçekler, bireyin kendisi konusunda bilgi vermesi temeline dayanmaktadır (Tavşancıl, 2005: 138-139).

Veriler İstatistiksel analiz programı SPSS (15.0) ile analiz edilmiştir ve logistik regresyon, güvenilirlik testleri (ölçek alfa), varyans analizi (Anova / Post-hoc / Tukey), ve öbür temel istatistiksel prosedürler kullanılmıştır.

3.2. İş Memnuniyet Boyutları ve Boyut Değerleri Sıralaması

Aşağıda sunulan Tablo 2’de memnuniyet boyutlarının yönetici ve ast kategorilerindeki ve tüm personel bazındaki ortalamaları büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır.

Örgütün algılanan imajı, Eş ve çocuk memnuniyeti, Genel memnuniyet ile Çalışan ilişkileri Memnuniyeti boyutları yönetici, ast ve toplam bazda *en yüksek* ilk dört memnuniyet boyutudur ve her üç kategoride de sıralaması aynıdır.

Performans Değerleme Sistemi, Birey Hukuku ve Ödüllendirme Sistemi Memnuniyeti yöneticilerde en düşük üç memnuniyet boyutudur. Astlarda ise, Performans değerlendirme sistemi, Birey hukuku ve Emekli hakları memnuniyeti *en düşük* üç memnuniyet boyutudur. Genel olarak baktığımızda memnuniyet boyutları sıralaması yönetici ve astlar arasında çok fazla farklılaşmamaktadır.

Tablo 2: Memnuniyet Boyutları Ortalamaları (Azalan Sıralı)

Sıra No	Memnuniyet Boyutları	Yönetici	Ast	Toplam
1	Örgütün imajı	9,2	8,9	9,0
2	Eş ve çocukların memnuniyeti	7,3	7,0	7,1
3	Örgütsel bağlılık	7,1	6,8	6,9
4	İnsan ilişkileri memnuniyeti	7,1	6,0	6,3
5	Sosyal yaşam memnuniyeti	6,7	5,4	5,8
6	Tayin memnuniyeti	6,1	5,2	5,5
7	Görev koşulları memnuniyeti	6,1	5,5	5,7
8	Maaştan memnuniyet	5,6	5,2	5,3
9	Yükselme olanakları memnuniyeti	5,2	5,3	5,3
10	Ödüllendirme sistemi memnuniyeti	5,2	4,7	4,8
11	Birey hukuku memnuniyeti	5,0	3,3	3,8
12	Stres ve yıpranma derecesi	4,8	5,1	5,0
13	Performans değerlendirme sistemi memnuniyeti	4,1	3,1	3,4

Boyutların değerleri açısından bakıldığında, hemen hemen tüm boyutlarda yöneticilerin memnuniyet derecesinin astlardan yüksek olduğu, Stres ve Yıpranma derecesinin astlarda daha yüksek olduğu ve yöneticilerin astlara oranla kendilerini şirket dışında çalışmak için daha yeterli gördüğü değerlendirilebilir.

Tablo 3’de verilen karşılaştırmalı boyut değerleri toplam bazda incelendiğinde; performans değerlendirme sistemi, birey hukuku, ödüllendirme sistemi, tayin sistemi ve örgütsel bağlılık boyutlarında göreve devam eden personelin memnuniyeti ayrılan personelden daha yüksek, stres ve yıpranma derecesi ise daha düşüktür. Bunun yanı sıra, maaştan memnuniyet boyutunda ayrılanların memnuniyeti öbürlerinden daha yüksektir.

Memnuniyet ve yeterlilik boyutlarının işten ayrılma kararı veren personelin eşinin çalışma durumuna göre farklılaşması varyans analizi yöntemiyle analize tabi tutulmuştur (Tablo 4).

Tablo 3: Çalışan Personelle Ayrılan Personelin Karşılaştırmalı Memnuniyet Boyutları Ortalamaları

Memnuniyet Boyutları	Yönetici Ort.		Ast Ort.		Top.Ort.	
	Kalan	Ayrılan	Kalan	Ayrılan	Kalan	Ayrılan
Örgütün imajı	9,22	9,28	8,94	9,07	9,02	9,15
Eş ve çocukların memnuniyeti	7,29	7,23	6,97	7,16	7,06	7,19
Örgütsel bağlılık	7,1	7,59	6,76	7,2	6,85	7,34
İnsan ilişkileri memnuniyeti	7,06	7,39	6,03	6,15	6,33	6,6
Sosyal yaşam memnuniyeti	6,74	6,69	5,42	5,54	5,8	5,95
Tayin memnuniyeti	6,1	6,88	5,24	5,71	5,49	6,13
Görev koşulları memnuniyeti	6,08	5,89	5,47	5,18	5,65	5,44
Maaştan memnuniyet	5,55	4,45	5,21	3,71	5,31	3,98
Yükselme olanakları memnuniyeti	5,18	5,79	5,34	4,98	5,27	5,27
Ödüllendirme sistemi memnuniyeti	5,16	6,53	4,7	5,2	4,84	5,67
Birey hukuku memnuniyeti	4,98	5,96	3,33	3,98	3,82	4,69
Stres ve yıpranma derecesi	4,84	4,16	5,07	4,56	5	4,42
Performans değerlendirme sistemi memnuniyeti	4,09	4,51	3,1	3,75	3,4	4,02

Çalışan ve çalışmayan eş durumuna göre boyutlar analiz edildiğinde;

Emekli Hakları Memnuniyeti ile Eş ve Çocukların Memnuniyeti boyutları çalışan ve çalışmayan eş durumuna göre ayrılan personel arasında farklılaşmakta, öteki memnuniyet boyutları ise farklılaşmamaktadır.

Farklılaşan boyutlardan; Emekli Hakları Memnuniyeti, eşi çalışan personel arasında eşi çalışmayanlara göre daha yüksek iken, eş ve çocukların memnuniyeti eşi çalışan personel arasında eşi çalışmayanlara göre daha düşüktür.

Farklılaşan iki boyut dışındaki on iki memnuniyet boyutu ve şirket dışında çalışma yeterliliği boyutlarının çalışan ve çalışmayan eş durumuna göre personel arasında farklılaşmaması, personelin sistemden memnuniyet ve iş tatmin düzeylerinin eşlerin çalışma durumundan ve bu nedenle de aileye sağladığı maddi katkıdan etkilenmediği şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo 4: Eş Çalışma Durumu ve Memnuniyet Boyutları Varyans Analizi (Anova Tablosu)

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	F Değeri	Anlaml.
Şirket dışı çalış.yetr.	Gruplar Arasında	4,07	1	4,07	,56	,455
	Gruplar İçinde	1612,04	222	7,26		
	Toplam	1616,12	223			
Tayin memnuniyeti	Gruplar Arasında	2,08	1	2,08	,30	,584
	Gruplar İçinde	1711,08	247	6,93		
	Toplam	1713,15	248			
Görev koşul.memn.	Gruplar Arasında	,87	1	,87	,11	,740
	Gruplar İçinde	2602,80	329	7,91		
	Toplam	2603,67	330			
Perf.değ.sist.memn.	Gruplar Arasında	9,067	1	9,07	,00	,974
	Gruplar İçinde	2842,57	328	8,66		
	Toplam	2842,578	329			
Yükselme imk.memn.	Gruplar Arasında	2,58	1	2,58	,36	,550
	Gruplar İçinde	1551,49	216	7,18		
	Toplam	1554,07	217			
Ödülsistemi memn.	Gruplar Arasında	5,48	1	5,48	,80	,372
	Gruplar İçinde	2119,41	309	6,86		
	Toplam	2124,89	310			
Birey hukuk memn.	Gruplar Arasında	3,89	1	3,89	,47	,494
	Gruplar İçinde	2792,21	337	8,285		
	Toplam	2796,09	338			
İnsan ilişk.memn.	Gruplar Arasında	15,16	1	15,16	1,97	,162
	Gruplar İçinde	2561,15	332	7,71		
	Toplam	2576,31	333			
Sosyl yş.aile ilş.me.	Gruplar Arasında	,179	1	,18	,02	,876
	Gruplar İçinde	2377,00	325	7,31		
	Toplam	2377,18	326			
Maaş memnuniyeti	Gruplar Arasında	6,13	1	6,13	,77	,382
	Gruplar İçinde	2778,63	348	7,99		
	Toplam	2784,76	349			
Stres yıpranma der.	Gruplar Arasında	12,98	1	12,98	1,33	,250
	Gruplar İçinde	2964,72	303	9,79		
	Toplam	2977,70	304			
Emekli hak memn.	Gruplar Arasında	32,77	1	32,77	6,70	,010
	Gruplar İçinde	1375,84	281	4,90		
	Toplam	1408,61	282			
Eş çocukl memn.	Gruplar Arasında	34,85	1	34,84	7,67	,006
	Gruplar İçinde	1531,59	337	4,55		
	Toplam	1566,44	338			
Örgüt algılanan imaj	Gruplar Arasında	4,62	1	4,62	2,35	,127
	Gruplar İçinde	693,10	352	1,97		
	Toplam	697,72	353			
Genel memnuniyet	Gruplar Arasında	8,81	1	8,81	1,28	,259
	Gruplar İçinde	2232,22	324	6,90		
	Toplam	2241,02	325			

Görev yeri türüne türüne göre boyutlar analiz edildiğinde;

Söz konusu on beş boyuttan “Şirket Dışında Çalışma Yeterliliği, Tayin Memnuniyeti, Görev Koşulları Memnuniyeti, Performans Değerleme Sistemi Memnuniyeti, Birey Hukuku Memnuniyeti, Emekli Hakları Memnuniyeti, Eş ve Çocukların Memnuniyeti, Örgütün Algılanan İmajı ve Genel Memnuniyet” boyutları görev yeri türü grupları arasında anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

Tablo 5: Görev Yeri Türü ve Memnuniyet Boyutları Varyans Analizi (Anova Tablosu)

		Kareler Toplamı	Serbest. Derc.	Ortalama Karesi	F Değeri	Anlaml.
Şirkettışı çalış.yetrl.	Gruplar Arasında	163,98	3	54,66	8,44	,000
	Gruplar İçinde	1476,36	228	6,48		
	Toplam	1640,34	231			
Tayin sistemi memn	Gruplar Arasında	65,82	3	21,94	3,19	,024
	Gruplar İçinde	1761,69	256	6,88		
	Toplam	1827,51	259			
Görev koşl.memn.	Gruplar Arasında	156,13	3	52,04	7,14	,000
	Gruplar İçinde	2537,86	348	7,29		
	Toplam	2693,99	351			
Perf.değr.sist.memn.	Gruplar Arasında	166,14	3	55,38	6,68	,000
	Gruplar İçinde	2859,03	345	8,29		
	Toplam	3025,17	348			
Yükselme imk.memn.	Gruplar Arasında	47,37	3	15,79	2,270	,082
	Gruplar İçinde	1589,47	228	6,97		
	Toplam	1636,85	231			
Ödül sist.memn.	Gruplar Arasında	21,37	3	7,12	1,03	,380
	Gruplar İçinde	2245,07	324	6,93		
	Toplam	2266,44	327			
Birey hukukmemn.	Gruplar Arasında	166,39	3	55,47	6,90	,000
	Gruplar İçinde	2873,98	355	8,10		
	Toplam	3040,37	358			
İnsan işl.memn.	Gruplar Arasında	49,17	3	16,39	2,08	,102
	Gruplar İçinde	2746,71	349	7,87		
	Toplam	2795,88	352			
Sosyl.yşm.aile işl.m.	Gruplar Arasında	51,80	3	17,27	2,32	,075
	Gruplar İçinde	2519,50	339	7,43		
	Toplam	2571,30	342			
Maaş memnuniyeti	Gruplar Arasında	60,45	3	20,15	2,48	,061
	Gruplar İçinde	2986,58	367	8,14		
	Toplam	3047,03	370			
Stres ypran.m.derc.	Gruplar Arasında	21,75	3	7,25	,72	,537
	Gruplar İçinde	3175,67	318	9,99		
	Toplam	3197,42	321			
Emekli hakl.memn.	Gruplar Arasında	88,67	3	29,54	5,94	,001
	Gruplar İçinde	1466,14	295	4,97		
	Toplam	1554,74	298			
Eş çocuk memn.	Gruplar Arasında	51,18	3	17,06	3,70	,012
	Gruplar İçinde	1595,91	346	4,61		
	Toplam	1647,09	349			
Örgüt algılan. imajı	Gruplar Arasında	23,39	3	7,80	4,18	,006
	Gruplar İçinde	689,66	370	1,86		
	Toplam	713,05	373			
Genel memnuniyet	Gruplar Arasında	122,35	3	40,78	6,26	,000
	Gruplar İçinde	2200,04	338	6,51		
	Toplam	2322,40	341			

Gruplar arasında anlamlı farklılaşan “Performans Değerleme Sistemi Memnuniyeti” boyutuna görev yeri türü grupları açısından bakıldığında; sahadan ayrılanların kurumdan

ayrılanlardan anlamlı biçimde farklılaştığı (anlamlılık=0,015) görülmüştür. Başka bir deyişle performans değerlendirme sisteminden memnuniyetsizlik sahadan ayrılanların ayrılma kararında kurumlardan ayrılanlardan daha fazla etkili olmuştur.

Gruplar arasında anlamlı farklılaşan “Şirket Dışında Çalışma Yeterliliği” boyutuna görev yeri türü grupları açısından tek tek bakıldığında; kurumlardan ayrılanların şirket dışında çalışma yeterlilikleri daha üst düzeyde görülmektedirler (anlamlılık=0,033).

Görev yeri türü grupları arasında genel olarak anlamlı farklılaşan “Tayin Memnuniyeti” boyutuna görev yeri türü grupları açısından tek tek bakıldığında; her bir görev yeri türü bir ötekenden anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır.

Gruplar arasında anlamlı farklılaşan “Çalışma Koşulları Memnuniyeti” boyutuna görev yeri türü grupları açısından tek tek bakıldığında; sahadan ayrılanların şube ve merkezlerden ayrılanlara göre görev koşulları memnuniyeti daha düşüktür (anlamlılık= 0,005; 0,001). Öteki görev yeri türü grupları arasında ise anlamlı bir farklılaşma yoktur.

Gruplar arasında anlamlı farklılaşan “Performans Değerleme Sistemi Memnuniyeti” boyutuna görev yeri türü grupları açısından tek tek bakıldığında; sahadan ayrılanlar kurum ve şubeden ayrılanlara göre performans değerlendirme sisteminden daha az memnundur (anlamlılık= 0,015; 0,006). Öteki görev yeri türü grupları arasında ise anlamlı bir farklılaşma yoktur.

“Birey Hukuku Memnuniyeti” boyutuna görev yeri türü grupları açısından tek tek bakıldığında; sahadan ayrılanlar kurum ve şubeden ayrılanlara göre birey hukuku ve birey hukukunun korunması konusunda daha az memnundur (anlamlılık=0,007; 0,004). Öteki görev yeri türü grupları arasında ise anlamlı bir farklılaşma yoktur.

“Emekli Hakları Memnuniyeti” boyutuna görev yeri türü grupları açısından tek tek bakıldığında; sahalardan ayrılanlar ayrılma haklarını, şube ve merkez ayrılanlara göre daha yetersiz bulmaktadırlar ve daha az memnundurlar (anlamlılık=0,003). “

“Eş ve Çocukların Memnuniyeti” boyutuna görev yeri türü grupları açısından tek tek bakıldığında; sahadan ayrılanlarda eş ve çocukların memnuniyeti, kurumlardan ayrılanlara göre daha düşüktür (anlamlılık= 0,006). Öteki görev yeri türü grupları arasında ise anlamlı bir farklılaşma yoktur.

“Örgütün İmajı” boyutuna görev yeri türü grupları açısından tek tek bakıldığında; sahadan ayrılanlar, kurumlardan ayrılanlara göre şirketin imajını daha düşük algılamaktadırlar (anlamlılık= 0,009). Öteki görev yeri türü grupları arasında ise anlamlı bir farklılaşma yoktur.

“Genel Memnuniyet” boyutuna görev yeri türü grupları açısından tek tek bakıldığında; sahadan ayrılanlar, kurumlardan ayrılanlara göre şirket mensubu olmaktan genel olarak daha az memnundurlar (anlamlılık= 0,001).

Yönetici ast kategorilerine göre boyutlar analiz edildiğinde;

“Tayin memnuniyeti, Performans Değerleme Sistemi Memnuniyeti, Birey Hukuku Memnuniyeti, İnsan İlişkileri Memnuniyeti, Sosyal Yaşam ve Aile İlişkileri Memnuniyeti ve Emekli Hakları Memnuniyeti” boyutları ayrılan yönetici astlar arasında anlamlı biçimde farklılaşmakta, öteki memnuniyet boyutları ise farklılaşmamaktadır.

Farklılaşan boyutlar temel alındığında; yöneticilerin yukarıda sayılan altı memnuniyet boyutunun hepsinde yöneticilerin memnuniyetleri astlardan daha yüksektir. Farklılaşan boyutların anlamlılık değerleri müteakip ikinci tabloda yer almaktadır.

Farklılaşan boyutlar dışındaki sekiz memnuniyet boyutunda (Görev Koşulları Memnuniyeti, Yükselme Olanakları Memnuniyeti, Ödüllendirme Sistemi Memnuniyeti, Maaştan Memnuniyet, Stres ve Yıpranma Derecesi, Eş ve Çocukların Memnuniyeti, Örgütün

Algılanan İmajı, Genel Memnuniyet) yöneticiler ile astların memnuniyetleri birbirinden farklılaşmamaktadır. Şirket Dışında Çalışma yeterliliği konusunda da yöneticiler ile astların düşünceleri ve algılamaları arasında farklılaşma yoktur.

Tablo 6: Yönetici-Ast ve Memnuniyet Boyutları Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	Serbestk Derecesi	Ortalama Karesi	F Değeri	Anlam.
Şirket dışı çalış.yeterl.	Gruplar Arasında	9,101	1	9,101	1,322	,252
	Gruplar İçinde	1528,597	222	6,886		
	Toplam	1537,698	223			
Tayin sistemi memn.	Gruplar Arasında	38,352	1	38,352	5,692	,018
	Gruplar İçinde	1677,863	249	6,738		
	Toplam	1716,215	250			
Görev koşulları memn.	Gruplar Arasında	27,285	1	27,285	3,589	,059
	Gruplar İçinde	2584,502	340	7,601		
	Toplam	2611,787	341			
Perform.değer.sist.me.	Gruplar Arasında	70,200	1	70,200	8,178	,005
	Gruplar İçinde	2867,059	334	8,584		
	Toplam	2937,259	335			
Yükselme olanak mem.	Gruplar Arasında	1,353	1	1,353	,189	,664
	Gruplar İçinde	1579,909	221	7,149		
	Toplam	1581,262	222			
Ödül sistemi memn.	Gruplar Arasında	14,174	1	14,174	2,054	,153
	Gruplar İçinde	2159,512	313	6,899		
	Toplam	2173,686	314			
Birey hukuku memn.	Gruplar Arasında	197,664	1	197,664	24,686	,000
	Gruplar İçinde	2762,462	345	8,007		
	Toplam	2960,125	346			
İnsan iliş.memn.	Gruplar Arasında	73,290	1	73,290	9,427	,002
	Gruplar İçinde	2635,513	339	7,774		
	Toplam	2708,804	340			
Sosyal yaş.aile iliş.me.	Gruplar Arasında	119,182	1	119,182	16,630	,000
	Gruplar İçinde	2372,130	331	7,167		
	Toplam	2491,312	332			
Maaştan memnuniyet	Gruplar Arasında	8,947	1	8,947	1,085	,298
	Gruplar İçinde	2934,514	356	8,243		
	Toplam	2943,461	357			
Stres yıpranma derec.	Gruplar Arasında	3,447	1	3,447	,352	,553
	Gruplar İçinde	3021,796	309	9,779		
	Toplam	3025,243	310			
Emekli hakları memn.	Gruplar Arasında	170,599	1	170,599	36,325	,000
	Gruplar İçinde	1333,790	284	4,696		
	Toplam	1504,389	285			
Eş Çocukların memn.	Gruplar Arasında	7,052	1	7,052	1,507	,220
	Gruplar İçinde	1562,822	334	4,679		
	Toplam	1569,874	335			
Şirket algılanan imajı	Gruplar Arasında	5,729	1	5,729	3,019	,083
	Gruplar İçinde	681,271	359	1,898		
	Toplam	687,000	360			
Genel memnuniyet	Gruplar Arasında	7,660	1	7,660	1,191	,276
	Gruplar İçinde	2116,558	329	6,433		
	Toplam	2124,218	330			

3.3. İşe İlişkin Algısal Değişkenlerle İkili Lojistik Regresyon Analizi

Bu modelde logit modelinin işten ayrılanları doğru tahmin etme gücü % 81,5 kalanları tahmin etme gücü % 53,8 ve sonuç olarak genel performans % 71,4'tür.

Tablo 7: Modelde Yer Alan Değişkenler

Değişken	B	Standart hata	Wald	s.d.	Anlamlılık	Exp(B)
Tayın memnuniyeti.(X ₁)	,232	,087	7,058	1	,008	,793
Çalışma koşulları memn. uniyeti(X ₂)	,336	,094	12,716	1	,000	1,399
Perf.değ.sistemi memnuniyeti.(X ₃)	-,007	,078	,009	1	,926	,993
Yükselme olanakları memnuniyeti.(X ₄)	-,236	,088	7,235	1	,007	,790
Ödüllendirme sistemi memnuniyeti.(X ₅)	-,224	,109	4,223	1	,040	,799
Birey hukuku memn. uniyeti(X ₆)	-,172	,090	3,624	1	,057	,842
Çalışan ilişkileri memn. uniyeti(X ₇)	,182	,119	2,331	1	,127	1,199
Sosyal yaşam memnuniyeti.(X ₈)	,045	,098	,210	1	,647	1,046
Maaş memnuniyeti.(X ₉)	,356	,080	19,533	1	,000	1,427
□						
Stres -yıpıranma derecesi(X ₁₀)	,040	,066	,364	1	,546	1,040
Emekli hakları memnuniyeti (X ₁₁)	-,025	,085	,088	1	,767	,975
Ailenin memnuniyeti (X ₁₂)	,114	,103	1,214	1	,271	,892
Örgütün algılanan imajı□ (X ₁₃)	331	,167	3,945	1	,047	1,392
Genel memnuniyet (X₁₄)	068	,107	,399	1	,527	1,070

Modelde yer alan değişkenlerden “tayın memnuniyeti (X₁), görev koşulları memnuniyeti (X₂), yükselme olanakları memnuniyeti (X₄), ödüllendirme sistemi memnuniyeti (X₅), maaş memnuniyeti (X₉) ve örgütün algılanan imajı□ (X₁₃)” değişkenlerinin 0.05 anlamlılık düzeyinde önemli oldukları Tablo 2’de anlamlılık sütunundan görülmektedir.

4. Sonuç ve Öneriler

4.1. Sonuç

Yönetici, ast ve toplam bazda en yüksek ve ilk üç memnuniyet boyutu şöyledir:

Örgütün algılanan imajı

Eş ve çocukların memnuniyeti

Genel memnuniyet

Memnuniyet boyutlarındaki ölçek yönü ters olan Stres ve Yıpıranma derecesi boyutu dikkate alınmadığında, yöneticilerde en düşük üç memnuniyet boyutu:

Performans değerlendirme sistemi,

Birey hukuku

Ödüllendirme sistemi memnuniyeti

Astlarda ise,

Performans değerlendirme sistemi

Birey hukuku

Emekli hakları memnuniyeti

en düşük üç memnuniyet boyutudur. Genel olarak baktığımızda memnuniyet boyutları sıralaması yönetici ve astlar arasında çok fazla farklılaşmamaktadır.

Memnuniyet boyutlarının değerleri açısından bakıldığında, hemen hemen tüm boyutlarda yöneticilerin memnuniyet derecesinin astlardan yüksek olduğu, Stres ve Yıpranma derecesinin astlarda daha yüksek olduğu ve yöneticilerin astlara oranla kendilerini şirket dışında çalışmak için daha yeterli gördüğü değerlendirilebilir. Bu nedenle İK yöneticileri astların memnuniyet boyutlarını artırıcı stres ve yıpranmalarını azaltıcı çalışmalarda bulunmalıdırlar.

Göreve devam eden personelin Performans Değerleme Sistemi, Birey Hukuku, Ödüllendirme Sistemi, Tayin ve Genel Memnuniyet boyutlarında memnuniyeti ayrılan personelden daha yüksek, Stres ve Yıpranma Derecesi ise daha düşüktür. Bunun yanı sıra, Emekli Hakları ve Maaştan Memnuniyet boyutlarında ayrılanların memnuniyeti ötekilerinkinden daha yüksektir.

Çalışan ve çalışmayan eş durumuna göre ayrılan personel arasında; Emekli Hakları Memnuniyeti ile Eş ve Çocukların Memnuniyeti boyutları farklılaşmakta, öbür memnuniyet boyutları ise farklılaşmamaktadır. Farklılaşan boyutlardan; Emekli Hakları Memnuniyeti, eşi çalışan personel arasında eşi çalışmayanlara göre daha yüksek iken, eş ve çocukların memnuniyeti eşi çalışan personel arasında eşi çalışmayanlara göre daha düşüktür.

Yönetici ast kategorilerine göre memnuniyet boyutları analiz edildiğinde;

“Tayin Memnuniyeti, Performans Değerleme Sistemi Memnuniyeti, Birey Hukuku Memnuniyeti, Çalışan İlişkileri Memnuniyeti, Sosyal Yaşam ve Aile İlişkileri Memnuniyeti ve Emekli Hakları Memnuniyeti” boyutları ayrılan yönetici astlar arasında anlamlı biçimde farklılaşmakta, öbür memnuniyet boyutları ise farklılaşmamaktadır.

Farklılaşan boyutlar temel alındığında; yöneticilerin yukarıda sayılan altı memnuniyet boyutunun hepsinde yöneticilerin memnuniyetleri astlardan daha yüksektir.

Memnuniyet boyutlarının birbiriyle ilişkisi (korelasyon) analiz edildiğinde, boyutların tamamının bir öteki ile orta derece ya da kuvvetli ilişkisi vardır. Memnuniyet boyutlarından Stres ve Yıpranma derecesi boyutu öbür boyutlarla doğal olarak negatif ilişkili öbür boyutların bir öteki ile ilişkisi ise pozitifdir. Memnuniyet boyutlarının öbür değişkenlerle ilişkisi özetlenecek olursa:

Farklılaşan boyutlar dışındaki sekiz memnuniyet boyutunda (Çalışma Koşulları Memnuniyeti, Yükselme Olanakları Memnuniyeti, Ödüllendirme Sistemi Memnuniyeti, Maaştan Memnuniyet, Stres ve Yıpranma Derecesi, Eş ve Çocukların Memnuniyeti, Örgütün Algılanan İmajı, Genel Memnuniyet) yöneticiler ile astların memnuniyetleri birbirinden farklılaşmamaktadır. Şirket dışında çalışma yeterliliği konusunda da yöneticiler ile astların düşünceleri ve algılamaları arasında farklılaşma yoktur.

Ayrılan personel arasında statü yükseldikçe, Performans Değerleme Sistemi, İnsan İlişkileri ile Emekli Hakları Memnuniyeti artmakta ve Örgütün İmajı daha yüksek algılanmaktadır. Statünün öbür memnuniyet boyutlarıyla anlamlı bir ilişkisi yoktur.

Alınan ödül sayısı arttıkça personelin tayin, performans değerlendirme sistemi ve ayrılan hakları memnuniyeti artmakta ve algılanan stres ve yıpranma derecesi azalmaktadır. Bu sonuç literatürü desteklemektedir.

Tahmin edilen logistik regresyon modelinin incelenmesi sonucunda; söz konusu modelde tespit edilen (istatistiksel olarak anlamlı bulunan değişkenler) gönüllü işten ayrılmanın belirleyicileri aşağıda sunulmuştur.

Tablo 8: İşten Ayrılmaya Etki Eden Değişkenler

Ayrılma Eğilimini Artıran Belirleyiciler	Ayrılma Eğilimini Azaltan Belirleyiciler
1. Görev koşulları memnuniyeti 2. Maaş memnuniyeti 3. Örgüt imajından memnuniyet	1. Tayin memnuniyeti 2. Yükselme olanakları memnuniyeti 3. Ödül sistemi memnuniyeti

4.2 Öneriler

Çalışan ayrılmalarının daha çok, savunma güvenlik şirketlerinin saha çalışması gerektiren branşlarında yoğunlaşmış olması İK yöneticilerinin önemle üzerinde durmaları gereken bir konudur. Sahada çalışanlara kariyer planlaması ve şirket içi terfi olanakları yaratılması, örgütlerin personelini elde tutmasına yardımcı olacaktır. Bireyler kariyer ilerlemesi fırsatına sahip olmadıklarına ve hep saha çalışanı olarak zor koşullarda çalışmaya mahkum olduklarına inanıyorlarsa fırsatını bulduklarında işten ayrılabilirler. Saha elemanı gücündeki ayrılmalardan kaynaklanan ve yetiştirme sürecinde oluşan yüksek maliyetler kontrol altında tutulmalıdır. Bu nedenle sahada çalışan astların görev koşulları da araştırılmalıdır.

Ayrılma oranları hiyerarşik sıralama bazında incelendiğinde; toplam 534 ayrılanın % 26,96'sının yönetici, %73,04'ünün astlar olması İK yöneticilerinin astlarda çalışan motivasyonu, ayrılmaları düşürme konusunda en önemli noktalardan birisidir. Takdir ve ödül sistemleri çalışanların motivasyonunu arttırmak için en sık kullanılan ve en etkili yöntemlerdendir.

Ayrılma oranının daha düşük eğitimli çalışanlarda yoğunlaştığı saptanmıştır. İşe ilk başladıklarında personele etkili bir eğitim verilmesi ayrılmaları azaltabilecektir. Ayrıca, seçim sisteminin düzeltilmesi ve işlerle başvuranlar arasında daha iyi eşleştirme sağlanması (eğitim düzeyinin uygunluğu gibi) gönüllü işten ayrılmaları elimine etmek için iyi bir yoldur.

Eşi çalışmayan astlarda ayrılma oranının yüksek olması söz konusu şirketlerin ücret yönetimini gözden geçirmeleri gerektiğini göstermektedir. Daha iyi bir ücret için şirketten ayrılmalarının ardında eş çalışmama durumu gibi başka nedenler olabilmektedir. Nedenlerin kaynağına inmek şirketin çözüm bulmasını kolaylaştırabilmektedir.

Ayrılan astlarda vefat eden çocuk oranının yüksekliği mutsuz olduklarını göstermektedir. Çalışan mutluluğu sağlandığı morallerini yükseltici çalışmalar yapıldığı takdirde çalışan bağlılığı da yükselecektir. İnsanların temel gereksinimleri, otorite ihtiyacı, güvenlik ihtiyacı, önemsenme ihtiyacı ve topluluk ihtiyacıdır. Bunlar İK yöneticileri tarafından göz önünde bulundurulursa gönüllü işten ayrılmalarda azalma olacaktır.

Ayrılanların net mal varlığı düşük olanlarda toplanması, İK yöneticilerinin ücret yönetimiyle ilgili çalışmaları gerektiğini göstermektedir.

Ayrılma nedenleri arasında ilk üç sırada, mesleki yorgunluk/yıpranma, meslekten beklentisizlik ve maaş yetersizliği yer aldığı için işbaşında bulunan çalışanlarda görülen yıpranmaya engel olunmalıdır. Performans ile ilgili çalışana yapıcı geri bildirim verilerek meslekten beklentisizlik engellenmelidir. Bu bir bakıma çalışanın yaptığı işin karşılığını alması anlamına gelebileceği için ve işletmelerde herkesin ortak bir amacı olduğu düşünülürse, şirket içerisindeki bütün çalışanların bu amacın ne olduğunu bilmesi ve onunla özdeşleşmesi de gerekmektedir. Maaş, ikramiye, sosyal güvenceler gibi personele sağlanan tüm özlük hakları da çok önemlidir. Eşit ve adilce gerçekleştirilen ödeme sistemi ayrılmaların önlenmesine yardımcı olacaktır.

En düşük üç memnuniyet boyutu; performans değerlendirme sistemi, ve ödüllendirme sistemi memnuniyeti olduğuna göre; yetersiz ödüllerden kaynaklanan gönüllü ayrılmalar engellenmeli özellikle de maaş ve ikramiye vb. hakları doğrudan performansa göre verilmelidir. Beğenilme ve onaylanma ihtiyacının karşılandığı şirketlerde, işten ayrılma oranı düşerken, işe kendini verme ve ekibin birbirine bağlılığı artacak ve iş kazaları azalırken, müşteri bağlılığı, doyumu ve üretimi de yükselecektir.

Örgütün imajından memnuniyetsizlik ve bağlılığın azalması ayrılmayı belirleyen etmenlerden birisi olduğuna göre; çalışanlarda bağlılığı sağlamaya yönelik rol - model değerlendirmesi yapılmalıdır.

İşletmeler, personel devinimi azaltmak için çalışanlarının kurumsal bağlılık geliştirmelerini sağlayabilmelidirler. Kendini çalıştığı şirkete ait hisseden, işletmeyi bir aile gibi düşünerek kendini bu ailenin bir parçası olarak gören, şirketin kendisine yapmış olduğu yatırımın başka bir deyişle eğitim ve desteğin farkında olan çalışanlar, yaptıkları işten doyum alacakları için çalıştıkları kurumlarda kalmaya devam etme eğiliminde olacaklardır.

KAYNAKÇA

A. ABELSON, Michael (1986). "Strategic Management of Turnover, a Model of The Health Service Administration", *Health Care Management Review*, s. 56-58.

ARDIÇ, Kadir ve DÖVEN, Musa S (2004). "Türkiye'de İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Amasya İli Çevresinde Bir Uygulama)", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 2, S. 2, s. 69-83.

ARNOLD, H.J.ve FELDMAN, D.J.(1982). "A Multivariate Analıysis of The Determinants of Job Turnover", *Journal of Applied Psychology*, C. 67, S. 3, s. 351.

BARTHOLOMEW, D.J., FORBES, F.A. ve MCCLEAN, I.S. (1991). *Statistical Techniques for Manpower Planning*, Chichester: John Wiley&Sons Ltd.

BAROUDİ, J. J. (1985). "The Impact of Role Variables on IS Personnel Work Attitudes and Intentions", *MIS Quarterly*, C.9, S.4, s.341-356.

BAROUDİ, J. J. ve M. IGBARİA (1995). "An Examination of Gender Effects on Career Success of Information Systems", *Journal of Management Information Systems*, C.11, S.3, s.181-202.

BLAU, G.J. (1986). "Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness, Absenteesim", *Journal of Management*, XII. 4, s. 578.

CLARK R. P. ve HARCOURT M. (2000). "The Determinants of Employee Turnover Behaviour: New Evidence from a New Zealand Bank", *Research and Practice in Human Resource Management*, C.8, S.2, s. 61-71.

COHEN, A. ve HUDECEK, N. (1993). "Organizational commitment - turnover relationship across occupational groups", *Group and Organization Management*, S.18, s.88-213.

ÇAKIR, Özlem (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

DICKTER D.N., ROANOWSKI M. ve HARRISON D.A.(1996). "Temporal Tempering: An Event History Analıysis of Process of Voluntary Turnover", *Journal of Applied Psychology*, C.81, S.6, s.706.

EKİN, Nusret (1980). *Memleketimizde İşçi Devri Mevzuunda Yapılan Araştırmalar ve Ortaya Koyduğu Neticeler*, İstanbul.

ERGENÇ, Alev (1981). "İşten Gönüllü Ayrılma Davranışını Etkileyen Örgütsel Faktörler", *Ulusal Sempozyuma Sunulan Bildiriler*, İstanbul.

GAERTNER, Stefan (1999). "Structural Determinants Of Job Satisfaction and Organizational Commitment In Turnover Models", *Human Resource Management Review*, C.9, S.4, s.479-493.

HOM, P. W. ve GRİFFETH, R. W. (1995). *Employee turnover*, Cincinnati, OH: South Western.

HOM, P. W. ve başk. (1992). "A meta-analytical structural equation analysis of a model of employee turnover", *Journal of Applied Psychology*, S.77, s. 890- 909.

IGBARİA, M. ve GREENHAUS, J. H.(1992). "Determinants of MIS Employees' Turnover Intentions: A Structural Equation Model", *Communications of the ACM*, C.35, S.2, s. 34-49.

IGBARİA, M., ve SİEGEL, S. R.(1992). "The Reasons for Turnover of Information Systems Personel", *Information and Management*, C.23, S.6, s.321-330.

İBICIOĞLU, Hasan (2000). "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, S.15, s. 14-22.

JOHNSRUD, Linda K. ve ROSSER, Vicki J.(2002). "Faculty Member's Morale and Their Intention to Leave, *The Journal of Higher Education*, C.73, S.4, Columbus, Ohio,s.285-309.

JOSEFEK, R.A.& KAUFFMAN, R. J.(2003). " It Human Capital and The Information Systems Professional's Decision to Leave The Company", *32nd Hawaii International Conference on System Sciences*, (HICSS 1999).

MATHIS, R. ve JACKSON J.(2000). *Human Resource Management*, South-Western College Publishing, Ohio: Cincinnati.

MERCER, William M. Inc.(1998). "In Depth: Education and Employment", *Puget Sound Business Journal*, C.3, S.21, s.345-362.

MUCHINSKY, Paul M.(2000). "Psychology Applied to Work", *University of North Carolina*, Greensboro.

SUMER, H. Canan (2004). "A model of military turnover", *International Military Testing Association*,: Annual Meeting.

ŞENYÜZ, Pınar B.(2006). *Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ve Örgütsel Bağlılık ile İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

TAVŞANCIL, Ezel (2005). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi*, Ankara: Nobel Yayın.