

**İŞLETMELERDE PERSONEL DEVRİNİN NEDENLERİ VE
İŞGÖRENLERİN EĞİTİM DÜZEYİ İLE İLİŞKİSİ
-DENİZLİ'DEKİ BİR İŞLETMEDE AMPİRİK BİR
ARAŞTIRMA-**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

Pınar KAZAK

Danışman: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

**Haziran 2012
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Pınar KAZAK tarafından Prof.Dr. Feyzullah EROĞLU yönetiminde hazırlanan “İşletmelerde Personel Devrinin Nedenleri ve İşgörenlerin Eğitim Düzeyi İle İlişkisi –Denizli’deki Bir İşletmede Ampirik Bir Araştırma-” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 31.05.2012 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Feyzullah EROĞLU

Jüri Başkanı

Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILMAZ

Jüri Üyesi

Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ~~12/06/2012~~ 11/05 tarih ve ..11/05.. sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Turhan KAÇAR

Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza

: 

Öğrenci Adı Soyadı : Pınar KAZAK

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitim ve öğretimimde, kendilerinden ders aldığım bütün hocalarıma; yüksek lisans tezimin hazırlanmasında göstermiş olduğu akademik danışmanlığından, sabrından ve yaşamımın her alanındaki desteğinden dolayı değerli hocam Prof.Dr. Feyzullah EROĞLU'na; yine yüksek lisans eğitim ve öğretimim ile tez savunmasındaki ve yaşamımdaki olumlu katkıları nedeniyle değerli hocam Prof.Dr. Sabahat BAYRAK KÖK'e; tez savunmama katılan değerli hocam Yrd.Doç.Dr. Mehmet YILMAZ'a; destekleri nedeniyle değerli hocam Prof.Dr. Ayşe İRMİŞ'e; yüksek lisans tezimin anket kısmındaki katkılarından dolayı sayın Volkan ÇOBANOĞLU'na, yüksek lisans tezimin istatistiksel çözümlemesindeki yol göstericiliğinden dolayı sayın Tuncay MORALI'ya, yüksek lisans tezimin oluşumunun her aşamasında destek olan sayın Mustafa ZEYBEK'e, anlayışı ve desteklerinden dolayı sayın Ayser ERDEMİR'e, desteklerinden dolayı bütün çalışma arkadaşlarıma, bana her alanda destek olan ve çalışma ortamı sağlayan sevgili annem Renan ENLİ'ye, sürekli ufkumu genişleten ve gelişmemi sağlayan sevgili babam Selahattin ENLİ'ye, canım kardeşim Çağlar ENLİ'ye ve dünyaya gelip kocaman gözleriyle dünyayı aydınlatıp, yaşama sevincim olduğu için canım kızım Zeynep KAZAK'a teşekkür ederim.

ÖZET

İŞLETMELERDE PERSONEL DEVRİNİN NEDENLERİ VE İŞGÖRENLERİN EĞİTİM DÜZEYİ İLE İLİŞKİSİ -DENİZLİ'DEKİ BİR İŞLETMEDE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA-

KAZAK, Pınar

Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Tez Yöneticisi: Prof.Dr. Feyzullah EROĞLU

Haziran 2012, 155 Sayfa

Bu çalışma, “Eğitimin” işletmelerdeki personel devrine etkisini geniş bir şekilde izah etmeyi hedeflemektedir. Bu tezde öncelikle çalışmanın teorik ve kavramsal altyapısı yerli ve yabancı kaynaklar kullanılarak kurulmaya çalışılmıştır. Bu eserin anahtar kavramı olan “Eğitim”, yüksek personel devrinin nedeni ve önlemi olmak üzere farklı bakış açıları altında tartışılmıştır. Günümüzde, işletmeler için işgörenler en değerli kaynaktır. Küreselleşmenin etkisiyle meydana gelen rekabetçi işgücü piyasasında insan gücü tek taklit edilemez rekabet unsurudur. Bu nedenle, işletmeler için insan kaynaklarını elde tutmak bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu çalışmada, işletmelerdeki personel devri ve insan kaynaklarının eğitim düzeyleri arasında bir ilişki olduğu varsayımına dayanarak personel devri konusu ayrıntıları ile ele alınmıştır. Bu bağlamda, insan kaynaklarının sahip oldukları eğitim alanı, düzeyi ve nitelikleri ile yaptıkları işin gerektirdiği eğitim alanı, düzeyi ve niteliklerinin uyum içerisinde olması gerektiği vurgulanmıştır. Bununla beraber, personel devri kavramı üzerinde etkili olan nedenler incelenmiştir. Personel devri yüksekliği sonucu, bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak yaşanabilecek olumsuzluklara dikkat çekilmiştir.

Tezin, alan araştırması, özel sektörde hizmet vermekte olan bir A bankasının Denizli'deki 8 şubesinde yapılmıştır. Hazırlanan ankete 51 kişi katılmıştır. Ankette iki grup soru bulunmaktadır. İlk soru grubu, ankete katılanların sosyodemografik durumları ve eğitimleri ile işyeri seçimlerine ilişkin soruları içermektedir. İkinci grup ise işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini sorgulayan sorular içermektedir.

Araştırmamızın sonucunda, işgörenlerin sahip oldukları eğitim alanı ile çalıştıkları işin gerektirdiği eğitim alanının uyumunun, yine çalışanların eğitim düzeyi ve nitelikleri ile çalıştıkları işin gerektirdiği eğitim düzeyi ve niteliklerinin uyumunun, işletmelerdeki personel devrini etkilediği görülmüştür. İşgören ile yapılan iş arasındaki uyumun; personel devri, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık açısından son derece etkili ve önemli bir faktör olduğu ortaya konulmuştur. Böylece, işletmelerdeki personel devri ile işgörenlerin eğitim düzeyi arasında yadsınmaz bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Personel Devri, Eğitim Alanı, İşgörenlerin Eğitim Düzeyi, İşten Ayrılma Niyeti

ABSTRACT**CAUSES OF EMPLOYEE TURNOVER IN ENTERPRISES AND
THE RELATIONSHIP WITH EMPLOYEES EDUCATION LEVEL
-AN EMPIRICAL RESEARCH IN AN ENTERPRISE IN DENİZLİ-**

KAZAK, Pınar

M. Sc Thesis in Department Of Business Administration

Thesis Advisor: Prof.Dr. Feyzullah EROĞLU

June 2012, 155 Pages

This study intends to expound upon the influence of “Education” on employee turnover of enterprises. In this thesis, we first try to establish the theoretical and conceptual basis of the study by using domestic and foreign sources. “Education”, the key point of the paper, has been discussed under different view of points as being the reason and precaution of high employee turnover rate. At the present day, employees are the most valuable source for enterprises. Man power is the only competing factor in competitive labour which resulted with the effect of globalization. Therefore, it become a necessity for enterprises to recoup human resources. In this study, depending on the assumption that there exists a relationship between the employee turnover of enterprises and the education of human resources, the employee turnover topic is examined in detail. Thus, it is emphasized that the field of education, the level of education and qualifications of human resources should be compatible with the field of education, the level of education and qualifications of work done by employees. Nonetheless, reasons of employee turnover are analyzed. It attracts attention to individual, organizational and social problems that can occur as a result of high employee turnover.

The field of study of the thesis has been conducted in A bank’s 8 branches in Denizli which serves in private sector. 51 personnel participated to survey. There are two types of question in survey. First group consists of questions about socio-demographic structure of the participants and their education and work place choices. The second group contains questions which examine employees intend to leave.

In conclusion, it is seen that the conformity of the field of education of employees with the required field of education of work done by employees and the conformity of the level of education and qualifications of employees with the required level of education and qualifications of work done by employees, affected enterprise’s employee turnover. It is expressed that the conformity between employee and the work done by employee, is a very important factor by the concept of employee turnover, intend to leave and organizational commitment. Thus, it is observed that there is an undeniable relationship between the employee turnover and the level of education of employees in enterprises.

Keywords: Employee Turnover, Field of Education, Level of Employees Education, Intend to Leave

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	ivi
ŞEKİLLER VE GRAFİKLER DİZİNİ.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İNSAN UNSURU VE İNSAN KAYNAKLARI

1.1. İŞLETMELERDE YÖNETİM KAVRAMI VE İNSAN UNSURU.....	5
1.1.1. Yönetim süreci ve fonksiyonları.....	6
1.1.2. Yönetim sürecini meydana getiren temel unsurlar.....	8
1.1.2.1. Üstler.....	9
1.1.2.2. Meslektaşlar.....	11
1.1.2.3. Astlar.....	12
1.2. İŞLETMELERDE İNSAN UNSURUNDAN YARARLANMA SÜREÇLERİ.....	13
1.2.1. İşletmelerde otoriter ve hiyerarşik düzen.....	13
1.2.2. İşletmelerde demokratik ve katılımcı düzen.....	15
1.3. İŞLETME İLE ÇALIŞANLAR ARASINDA KİŞİ-ÖRGÜT BÜTÜNLEŞMESİ.....	18
1.3.1. Çalışanlar ile işletme arasındaki amaç birliği ve bütünleşme.....	19
1.3.2. Amaçlara göre yönetim ve amaç teorisi.....	19
1.4. İş – İŞGÖREN UYUMU.....	22
1.4.1. İşin – işgörene uyumu.....	23
1.4.2. İşgörenin – işe uyumu.....	23
1.5. KİŞİ - ÖRGÜT UYUMU.....	24
1.5.1. Bireysel değerler.....	25
1.5.2. Örgütsel değerler.....	26
1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE VATANDAŞLIK.....	27
1.6.1. Örgütsel bağlılık.....	28
1.6.2. Örgütsel vatandaşlık.....	29

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL DEVRİNİN NEDENLERİ VE SONUÇLARI

2.1. PERSONEL DEVRİNİN TANIMI VE KAPSAMI.....	31
2.1.1. Personel devri tanımı.....	32
2.1.2. İşten Ayrılma Niyeti.....	33
2.1.3. Personel devri ile demografik faktörler arasındaki ilişki.....	34
2.1.3.1. Pozisyon.....	35
2.1.3.2. Cinsiyet.....	36
2.1.3.3. Yaş.....	36
2.1.3.4. Eğitim.....	38

2.1.4.	Personel devir oranı.....	39
2.1.5.	Personel devir oranının bir işletme açısından önemi	41
2.2.	İŞLETMELERDE PERSONEL DEVRİNİN NEDENLERİ.....	43
2.2.1.	Eğitim ve geliştirme yetersizliği ve yanlışlığı.....	43
2.2.2.	Hatalı seçme ve yerleştirme süreci.....	45
2.2.3.	İşgörenlerin eğitim düzeyinden kaynaklanan beklentiler	48
2.2.4.	Küreselleşmenin personel devrine etkileri	49
2.2.4.1.	Sosyal güvenlik sisteminin yetersizliği	50
2.2.4.2.	Teknolojik işsizlik	53
2.2.4.3.	Küçülme	54
2.2.4.4.	İşletmelerin iflası ve kapanması	56
2.2.4.5.	Özelleştirme politikaları	57
2.2.4.6.	Kayıt dışı istihdam (Enformel istihdam)	58
2.2.5.	İş tatminsizliği.....	60
2.2.6.	Ücret ve terfi sistemindeki örgütsel adaletsizlik	63
2.2.7.	Örgütsel çatışma.....	66
2.2.8.	İş kazaları	67
2.2.9.	Yabancılaşma	68
2.2.10.	Stres.....	70
2.2.11.	Yıldırma	75
2.2.12.	Kadın çalışan.....	80
2.3.	PERSONEL DEVRİNİN YÜKSEKLİĞİNİN SONUÇLARI.....	84
2.3.1.	Bireysel sonuçlar	84
2.3.1.1.	İşsizlik sorunu.....	85
2.3.1.2.	Psikosomatik belirtiler ve rahatsızlıklar	86
2.3.2.	Örgütsel sonuçlar	88
2.3.2.1.	İşletme maliyetlerinin artışı.....	88
2.3.2.2.	Örgüte bağlılığın azalması ve iş güvensizliği.....	90
2.3.2.3.	Örgütsel performans düşüklüğü	91
2.3.2.4.	Yenilik ve yaratıcılığın azalması	91
2.3.2.5.	Yönetim motivasyonunun azalması	92
2.3.3.	Toplumsal ve ekonomik sonuçlar	93

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞGÖRENLERİN EĞİTİMİ YOLUYLA PERSONEL DEVRİNİN

AZALTILMASI

3.1.	İŞE YERLEŞTİRME ETKİNLİKLERİ VE EĞİTİM DÜZEYİ.....	95
3.1.1.	İş – işgören uyumu ve eğitim düzeyi	96
3.1.2.	Kişi – örgüt uyumu ve eğitim düzeyi.....	96
3.2.	İŞGÖRENLERİN İŞE YÖNELTME EĞİTİMİ	98
3.2.1.	Eğitim ihtiyacının ve açığının tespiti	98
3.2.2.	İşe yönlendirme eğitiminin planlanması ve uygulanması	99
3.2.3.	İşe yönlendirme eğitim yöntemleri.....	100
3.2.4.	İş-kur işe yönlendirme eğitim yöntemleri	103
3.2.5.	Aktif işgücü piyasası politikaları	104

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
İŞLETMELERDE PERSONEL DEVRİNİN NEDENLERİ VE
İŞGÖRENLERİN EĞİTİM DÜZEYİ İLE İLİŞKİSİ HAKKINDA
DENİZLİ'DEKİ BİR İŞLETMEDE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

4.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI, VARSAYIMI VE YÖNTEMİ.....	105
4.1.1.	Araştırmanın amacı	105
4.1.2.	Araştırmanın varsayımları.....	106
4.1.3.	Araştırmanın yöntemi.....	107
4.1.3.1.	Örneğin seçimi.....	107
4.1.3.2.	Verilerin toplanması	108
4.1.3.3.	Ölçeğin seçimi	108
4.1.3.4.	Araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler	109
4.1.3.5.	Soruların niteliği.....	110
4.2.	ARAŞTIRMA SORULARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ.....	111
4.2.1.	Sosyodemografik soruların genel değerlendirilmesi.....	111
4.2.1.1.	İşgörenlerin yaş dağılımı	111
4.2.1.2.	İşgörenlerin öğrenim dağılımı	112
4.2.1.3.	İşgörenlerin cinsiyete göre dağılımı	113
4.2.1.4.	İşgörenlerin medeni durum dağılımı	113
4.2.1.5.	İşgörenlerin kademe dağılımı	114
4.2.1.6.	İşgörenlerin çalışma süresi dağılımı	115
4.2.1.7.	Eğitim ve işyeri seçimi ile ilgili soruların değerlendirilmesi ...	115
4.2.2.	İşgörenlerin işten ayrılma niyetleri	118
4.2.3.	İşgörenlerin işten ayrılma nedenleri.....	120
4.2.4.	İşten ayrılmalarda işgörenlerin sosyal-kişisel özelliklerinin önemi	121
4.2.5.	Personel devrinin örgütsel sonuçları	122
4.2.6.	İşten ayrılma fikrinden caydırabilecek unsurlar.....	124
4.3.	ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ.....	125
4.3.1.	İşgören – iş eğitim alanı ilişkisi	126
4.3.2.	İşgören – iş eğitim düzeyi ilişkisi	127
4.3.3.	İşgören eğitim alanı ve düzeyi – örgütsel bağlılık ilişkisi.....	128
4.3.4.	İşgören eğitim düzeyi ve statüsü – işten ayrılma niyeti ilişkisi	130
4.3.5.	İşgörenin eğitilmesi – personel devri yüksekliği ilişkisi.....	131
4.4.	ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN EK BULGULAR	134
4.4.1.	İşgörenin kademesi – eğitim düzeyine göre muamele ilişkisi	135
4.4.2.	İşgörenin kademesi – örgütsel bağlılık ilişkisi.....	136
4.4.3.	İşgörenin kademesi – işten ayrılma niyeti ilişkisi	137
	SONUÇ	139
	KAYNAKLAR.....	146
	EKLER:.....	153
	ÖZGEÇMİŞ	162

ŞEKİLLER ve GRAFİKLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1.1: Yönetim Sürecinin Evreleri	7
Şekil 1.2: Yönetim Sürecinin Temel Unsurları	9
Şekil 1.3: Dikey Organizasyon Şeması	15
Şekil 1.4: Yatay Organizasyon Şeması.....	18
Grafik 4.1: İşgörenlerin Yaş Dağılımı	112
Grafik 4.2: İşgörenlerin Öğrenim Durumu	112
Grafik 4.3: İşgörenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı	113
Grafik 4.4: İşgörenlerin Medeni Durumları.....	114
Grafik 4.5: İşgörenlerin Kademeleri.....	114
Grafik 4.6: İşgörenlerin Çalışma Süreleri.....	115

TABLolar DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 2.1: Türkiye İstatistik Kurumu, Türkiye’de İstihdam Edilenlerin Sosyal Güvenlik Kuruluşuna Kayıtlılık Durumu.....	60
Tablo 4.1: İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetleri.....	119
Tablo 4.2: İşgörenlerin İşten Ayrılma Nedenleri	120
Tablo 4.3: İşten Ayrılmalarda İşgörenlerin Sosyal-Kişisel Özelliklerinin Önemi....	121
Tablo 4.4: Personel Devrinin Örgütsel Sonuçları	123
Tablo 4.5: İşten Ayrılma Fikrinden Caydırabilecek Unsurlar.....	124
Tablo 4.6: Türkiye İstatistik Kurumu, Eğitim Durumuna Göre İşgücü Durumu Türkiye	134

GİRİŞ

Günümüzde, ulus devletlerin dayandıkları temel güçler giderek değişmektedir. Güçlü ulusların egemenlikleri, eskisi gibi sahip oldukları siyasi güçlerden ya da askeri güçlerden daha ziyade, uluslararası güçlü işletmelere sahip olmaları durumundan kaynaklanmaktadır. Bir ulusun ordusu ne kadar güçlü olursa olsun, uluslararası güçlü işletmelere sahip değil ise güçlü konumda değildir. Uluslar açısından, iş ve ekonomik amaçlı yani kâr amaçlı örgütler önemli hale gelmiştir. Bu şekilde örgütlere sahip olan toplumlar refah içerisinde dirler. Bir toplumun nasıl bir hayat yaşayacağını belirleyen en önemli faktör, o toplumun güçlü örgütlere ve işletmelere sahip olmasıdır. Çünkü güçlü toplumları güçlü örgütler yaratır. Diğer bir deyimle, günümüzde güçlü ulusları güçlü işletmeler var etmektedir.

Güçlü örgütleri ise, başta iyi yetişmiş ve güçlü personel olmak üzere, teşebbüs gücü, sermaye yapısı, teknolojisi ve uygun bir pazar ortamı yaratır. Aslında, iş örgütleri için bütün mali, teknik ve pazar imkânlarının etkili ve verimli bir şekilde hayat bulması, bu alanlarda istihdam edilen yönetici ve diğer çalışanların etkinliğine ve performansına bağlıdır. Bu çerçevede, bir örgüt, içerisinde çalışmakta olan işgörenlerin tamamını ifade eder. Her bir işgören örgütün bir parçasıdır. Bu parçaların bir araya gelmesi ve birleşmesi ile örgüt oluşur. Bu nedenle örgütün en önemli sermayesi olan insan kaynağının güçlü olması, örgütün de güçlü olması anlamına gelir. Küreselleşme ile birlikte, uluslararası örgütlerin değer kazandığı, uluslararası rekabetin var olduğu uluslararası pazarda, insan kaynağı örgütler açısından taklit edilemez bir rekabet gücüdür. En önemli değerdir. Bir örgütün yönetim stratejileri ne kadar iyi belirlenmiş olursa olsun, yöneticileri ne kadar başarılı olursa olsun, örgütün başarılı olabilmesi için hedefleri gerçekleştiren, örgütün amaçları ile uyum içerisinde çalışan, güçlü personele ihtiyaç vardır. Güçlü personel yok ise, yönetimin başarılı olma şansı da yoktur.

Güçlü personeli de, güçlü bir eğitim yaratır. Güçlü eğitim, işgörenlerin yeteneklerini geliştirir, üretkenliklerini ve verimliliklerini artırır. İşgörelere güven ve tatmin duygusu verir. Örgütteki işleri yapacak olan işgörenlerin, yapacak oldukları işin gerektirdiği alanda ve düzeyde eğitim almış olmaları gerekir. Ayrıca, işin işgörelere, işgörenin de işe uyumlaştırılması yolu ile iş-işgören uyumunun sağlanması gerekir.

İşgörenlerin sahip oldukları eğitim alanı ve düzeyi, yapmakta oldukları işin gerektirdiği eğitim alan ve düzeyi ile uyum içerisinde olsa bile, zaman içerisinde mesleki bilgiler değişmekte ve yenilenmektedir. Bu değişim, bazen mevcut mesleki bilgilerin silinip, yerine yeni bilgilerin gelmesi, bazen de mevcut mesleki bilgilere yeni bilgilerin eklenmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle, işgörenlerin değişimlere ayak uydurabilmeleri için eğitim açıkları tespit edilmeli ve ihtiyaçları doğrultusunda amacına uygun mesleki bilgiler edinmeleri sağlanmalıdır. Örgütler açısından eğitim, güçlü bir insan kaynağı ve personel yaratılmasında önemli bir fonksiyona sahiptir.

Personel devri, örgütler için güç ve enerji kaybıdır. Bir işgörenin çalışmakta olduğu bir işletmeden ayrılması, o işletme için yeni bir maliyet demektir. Yeni işgörenin temin edilmesi aşamasında kaybedilen zaman ve sarf edilen çaba, eski işgörenin beraberinde götürdüğü eğitim, ürün ya da hizmet bilgisi, sahip olduğu deneyim, müşteri ilişkileri bilgisi o işletme için giderdir. Ayrıca, yeni işgörenin eğitimi, işe alıştırılması, örgütü ve pazarı tanınması için geçen süre, bu süredeki iş kayıpları ve iş kazaları bu giderlere eklenir. Ürün ya da hizmet fiyatlarını artırmanın pek mümkün olmadığı rekabetçi küresel piyasada, örgütler, kendi içlerindeki maliyetlerini düşürebildikleri ölçüde elde ettikleri kâr oranlarını artırma sureti ile farklılık yaratabilmektedirler. Ayakta kalabilmelerinin en önemli yolu maliyetlerini düşürmeleridir. Örgütler için böyle bir stratejik öneme sahip olan personel devri yüksekliği, eğitim yoluyla insan kaynağına sahip çıkılması sureti ile azaltılmalıdır.

“İşletmelerde Personel Devrinin Nedenleri ve İşgörenlerin Eğitim Düzeyi İle İlişkisi, Denizli’deki Bir İşletmede Ampirik Bir Araştırma” konulu bu çalışmada, ilk olarak teorik ve kavramsal inceleme yapılacak, daha sonra “işletmelerde personel devrinin nedenleri” ile “işgörenlerin eğitim düzeyi” arasındaki ilişki bir işlemede yapılacak olan ampirik bir araştırma ile tespit edilecektir. Araştırmanın temel amacı, Denizli ilinde faaliyet gösteren bir işletmede yaşanan personel devri ile işgörenlerin eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve dolayısıyla yönetim ve organizasyon literatürüne katkı sağlamaktır. İşletme yöneticileri ve insan kaynakları uygulayıcılarına, işletmelerindeki personel devri ve eğitim konularında farklı bir bakış açısı kazandırma ve farkındalık oluşturma bakımından, bu çalışma önem arz etmektedir.

Tez, dört bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde, işletmelerde olması gereken ideal format anlatılacaktır. Birinci bölüm, iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda ilk olarak, yönetim kavramının doğuşuna ve tarihsel gelişimine yer verilecektir. Yönetimin kavramının günümüze gelene kadar geçirmiş olduğu tarihsel süreç anlatıldıktan sonra, yönetim sürecinin anlamı ve unsurları ifade edilecektir. Yönetim sürecinin unsurları başlığı altında; üstler, meslektaşlar ve astlar tanımlanacaktır. İşletmelerde yönetim kavramı ve olgusunun açıklanmasından sonra, işletmelerde insan unsurundan yararlanma süreçleri olarak iki farklı yönetim tarzı değerlendirilecektir. İşletmelerde otoriter-hiyerarşik düzen ve işletmelerde demokratik katılımcı düzen olmak üzere bu iki farklı yönetim tarzı; yönetim şekilleri, yöneticilerinin özellikleri ve örgüt yapıları çerçevesinde incelenecek ve bu yönetim tarzları arasındaki farklar ortaya konulacaktır. İkinci kısımda ise, işletme ile çalışanlar arasında kişi-örgüt bütünleşmesini sağlayan faktörlere yer verilecektir. İlk olarak, çalışanlar ile işletme arasındaki amaç birliği ve bütünleşmenin sağlanması, amaçlara göre yönetim ve amaç teorisi üzerinde durulacaktır. Daha sonra, işin-işgörene, işgörenin işe uydurulması yöntemi ile iş-işgören uyumundan ve bireysel değerler ile örgütsel değerlere değinilerek kişi-örgüt uyumundan bahsedilecektir. Tüm bu süreçlerin bir sonucu olarak da örgütsel bağlılık ve vatandaşlık kavramının üzerinde durulacaktır.

İkinci bölümde, personel devrinin nedenleri ve sonuçları tartışılacaktır. İkinci bölüm, üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda ilk olarak, personel devri kavramı ve işten ayrılma niyeti tanımlanacak, personel devri ile pozisyon, cinsiyet, yaş, eğitim gibi demografik faktörler arasındaki ilişki incelenecek ve personel devir oranı hesaplama yöntemleri ile personel devir oranının bir işletme açısından önemine değinilecektir. İkinci kısımda ise, işletmelerde personel devrinin nedenleri ortaya konmaya çalışılacaktır. İşletmelerde personel devrinin nedenleri; eğitim ve geliştirme yetersizliği ve yanlışlığı, hatalı seçme ve yerleştirme süreci, işgörenlerin eğitim düzeyinden kaynaklanan beklentilerinin karşılanmaması, küreselleşmenin; sosyal güvenlik sistemine, işletmelerdeki teknolojik işsizliğe, küçülmeye, işletmelerin iflası-kapanmasına ve özelleştirme politikalarına etkisi, iş tatminsizliği, ücret ve terfi sistemindeki örgütsel adaletsizlik, örgütsel çatışma, iş kazaları, yabancılaşma, stres, yıldırma ve işgörenin kadın çalışan olması başlıkları altında tartışılacaktır. Personel devrinin tanımı, kapsamı ve nedenleri belirtildikten sonra üçüncü kısımda, personel

devrinin sonuçları üzerinde durulacaktır. İşletmelerde personel devrinin yüksekliği, bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçlar olmak üzere incelenecektir. Bireysel sonuçlar olarak, işsizlik sorununa ve psikosomatik belirtiler ve rahatsızlıklara değinilecektir. Örgütsel sonuçlar olarak, işletme maliyetlerinin artışına, örgüte bağlılığın azalmasına ve iş güvensizliğinin oluşmasına, örgütsel performans düşüklüğüne, yenilik ve yaratıcılığın azalmasına, yönetim motivasyonunun azalmasına ve değinilecektir. Son olarak da, toplumsal ve ekonomik sonuçlar ve beyin göçüne değinilecektir.

Üçüncü bölümde, işgörenlerin eğitimi yoluyla personel devrinin azaltılması ile ilgili çözüm önerileri getirilmeye çalışılacaktır. Bu doğrultuda, işe yerleştirme etkinlikleri sırasındaki, iş-işgören uyumu ve eğitim düzeyi ve kişi-örgüt uyumu ve eğitim düzeyinin önemi üzerinde durulacak ve ardından işgörenleri işe yönlendirme eğitim yöntemlerinden bahsedilecektir. İşgörenleri işe yönlendirme eğitim süreci, eğitim ihtiyacının ve açığının tespiti, işe yönlendirme eğitiminin planlanması ve uygulanması ve son olarak işe yönlendirme eğitim yöntemlerinin açıklanması ile ifade edilmeye çalışılacaktır.

Dördüncü bölümde ise, konu ile ilgili olarak A bankasında görev yapmakta olan işgörenlerle yürütülen ampirik bir çalışma yer alacaktır. Bu bölümün birinci kısmında araştırmanın amacı, varsayımları, yöntemi, örneğin seçimi, verilerin toplanması, ölçeğin seçimi, araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler ve soruların niteliğini belirten açıklayıcı bilgiler yer alacaktır. İkinci kısmında ise, araştırma sorularının genel değerlendirilmesi yapılacaktır. Araştırma sorularının genel değerlendirilmesi kısmında ilk olarak sosyodemografik soruların bir değerlendirilmesi yapılacak, ardından eğitim ve işyeri seçimi ile ilgili sorular değerlendirilecektir. İşgörenlerin işten ayrılma niyetleri, işten ayrılma nedenleri, işten ayrılmalarda işgörenlerin sosyal-kişisel özelliklerinin önemi, personel devrinin örgütsel sonuçları ve işten ayrılma fikrinden caydırabilecek unsurlar ile ilgili soruların cevaplarının değerlendirilmesinin ardından araştırmanın hipotezleri test edilecek ve sonuçları paylaşılacaktır. Son olarak da, araştırmaya ilişkin ek bulgulara yer verilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İNSAN UNSURU VE İNSAN KAYNAKLARI

1.1. İşletmelerde Yönetim Kavramı ve İnsan Unsuru

Yönetim, belirli amaçları başka insanlar aracılığıyla gerçekleştiren bir süreçtir. Yönetimden söz edebilmek için yönetilecek insanların var olması gerekir. Başka bir deyişle; yönetim insani bir süreçtir. Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim olarak nitelendirilmektedir. Böyle üç boyutuyla düşünüldüğünde, süreç olarak yönetim, birtakım faaliyet veya fonksiyonları; sanat olarak, bir uygulamayı; bilim olarak da, sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder (Mucuk, 1998 : 361).

Kavram olarak yönetim, işletmede planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol işlevlerinin yerine getirilmesi olarak düşünülür. Yönetim, üretim faktörlerini amaca uygun olarak bir araya getirip çalıştırmak olarak düşünülebilir. Böyle bir yaklaşımla yönetimin insanların işbirliğini sağlama ve onları amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamı olduğunu söylemek mümkün olacaktır. O halde yönetim başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşma çabalarının toplamıdır (Erdoğan, 1980 : 10). Başka bir deyişle yönetim; insan yönetme sanatıdır.

Genel çerçevede yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır. Yönetim kavramının içinde başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanımı söz konusudur (Eren, 2003 : 3- 4).

Yönetimin diğer bazı belli başlı tanımları aşağıdaki şekillerde özetlenebilir:

“Yönetim, üretim etmenlerini verimli bir biçimde bir araya getirme faaliyetleridir.”

“Yönetim bir amaca ulaşma amacıyla yapılan işbirliği çabalarının koordine edilmesi sürecidir.”

“Yönetim, insanları ortak bir amaca ulaştırma uğrunda işbirliğine inandırma faaliyetleridir.”

“Yönetim, işveren ile işgörenlere en çok refahı, mutluluğu ve kamuya olanaklı olan en iyi hizmeti sağlamak suretiyle, asgari emekle azami sonuçlar elde etmek sanatıdır.”

“Yönetim, bir işi başkasına seve seve, yani isteyerek yaptırma sürecidir.” (Tosun, 1978 : 361).

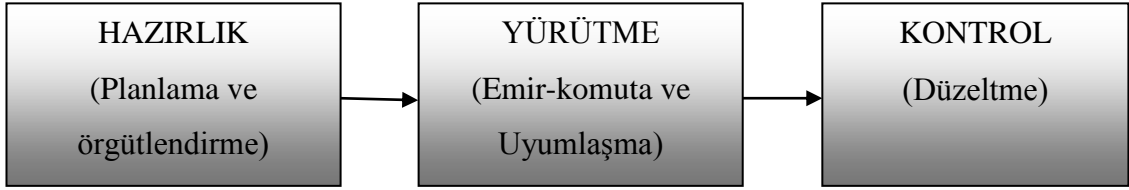
1.1.1. Yönetim süreci ve fonksiyonları

“İnsanların belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek oluşturdukları ve beraberce sistematik bir şekilde işbirliği yaparak çalıştıkları gruplara örgüt adı verilmektedir” (Mirze ve Ülgen, 2006 : 20). Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş kişilerin oluşturduğu bu örgütlerde kimin lider olacağı, işleri kimlerin yapıp; kişileri kimlerin yöneteceği en önemli konulardan biridir. Üretim faktörlerinin bir araya gelmesi ile oluşan işletmede üretim faktörlerinin birleştirilmesi, amaç etrafında koordine edilmesi zorunludur (Erdoğan, 1980 : 9-10).

Bu durumda yönetimin süreç olarak tanımlanmasında şu önemli noktalar göz önüne alınmaktadır; işletmenin amaçlarına ulaşılması, başkaları aracılığı ile işin yapılması, planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme fonksiyonlarının kullanılması ve son olarak, tüm bu faaliyetleri yaparken etkili ve verimli olunması. Sonuç olarak, işletmelerde yönetim sürecinden söz edebilmek için; yapılacak bir işin, işi yapacak insanların, gerekli doğal kaynakların, sermaye, hammadde, makine, bilgi, ve benzeri örgütsel kaynakların bulunmasına ek olarak, bu sürecin etkili ve verimli bir şekilde tüm yönetim fonksiyonlarını da yerine getirerek gerçekleşmiş olması gerekir (Mirze ve Ülgen, 2006 : 22).

Yönetim sürecini oluşturan fonksiyonlar şu şekilde ve sıradadır: 1) Planlama (geleceği tahmin dahil), 2) Örgütlendirme (organizasyon = örgütleme), 3) Emir-komuta (yönetme), 4) Uyumlaşma (koordinasyon, dengeleme), 5) Kontrol (Tosun, 1978 : 195-196). Planlama, geleceğe yönelik gelişmelerin tahmin edilmesi, işletme amaçlarının ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağıının belirlenmesidir. Örgütlendirme, işletme yapısının oluşturulması, işlerin ve çalışanların belirlenmesi, amaçlara ulaşmayı sağlayacak

ortamın oluşturulmasıdır. Emir-komuta, grup halinde örgütü oluşturan insanları, diğer bir deyişle astları amaçlara ulaşma yolunda isteklendirme; yönlendirme ve harekete geçirmedir. Uyumlaşma, çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bütün faaliyetlerin ve çalışanların uyumlaştırılmasıdır. Kontrol, amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı, veya ne ölçüde ulaşıldığının belirlenip düzeltici tedbirlerin alınmasıdır (Mucuk, 1998 : 138-140).



Şekil 1.1.: Yönetim Sürecinin Evreleri (Tosun, 1978 : 198)

İşletme kurulurken, ilk olarak örgüt teşkilatlandırılması yapılır yani esas yapısı, kadro ve mevkileri belirlenir ve bunlar arasından görev ve yetki bölüşümü ve sorumluluk tesbiti yapılır; sonra, iskelet halinde olan bu örgüt, nitelikleri yaptığı işle uyumlu seçilmiş personel ile doldurulur ve emir-komuta ile faaliyete geçirilir. Son olarak yapılan işlerin plana, örgüte ve emirlere uygun bir şekilde olup olmadığı araştırılır yani işlerin hedeflenen doğrultuda gidip gitmediğine dair kontrol yapılır (Tosun, 1978 : 195-196).

Her düzeydeki yönetici işlerini yaparken planlama, organize etme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarını kullanır. Ancak yöneticiler, buldukları mevkilerde ve işlerinin niteliğine göre bazı yönetim fonksiyonlarını diğerlerinden daha fazla veya daha az olarak kullanabilir. Ancak, bir işletme kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanamıyorsa, örgütsel hedeflere ulaşamıyorsa ve planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme gibi yönetim fonksiyonlarını göz ardı ediyorsa, bu durumda başarılı bir yönetim sürecinin varlığından söz edilemez. Örgütsel kaynaklar ne denli yeterli ve istenilen nitelikte bulunurlarsa bulunsunlar, bunlara yön verebilecek etkili bir güç olmadan, yani nitelikli bir yönetim olmadan, birer kaynak yığını olmanın ötesine geçemezler. Bu nedenle, söz konusu üretim faktörlerinin yardımıyla üretimin etkili ve yeterli düzeyde gerçekleşebilmesi için, üretim sürecindeki bütün işlerin başkalarına

yönetim fonksiyonları çerçevesinde yaptırılması gerekir (Şimşek, 2005 : 201). Görüldüğü gibi; işletmelerde yönetim sürecinde asıl olan faktör insan faktörüdür. Örgütsel kaynaklar ne denli çok olursa olsunlar; örgütteki işgörenler aracılığı ile etkin şekilde yönetilemez iseler o örgütte hedeflerden ve verimlilikten söz edilemez.

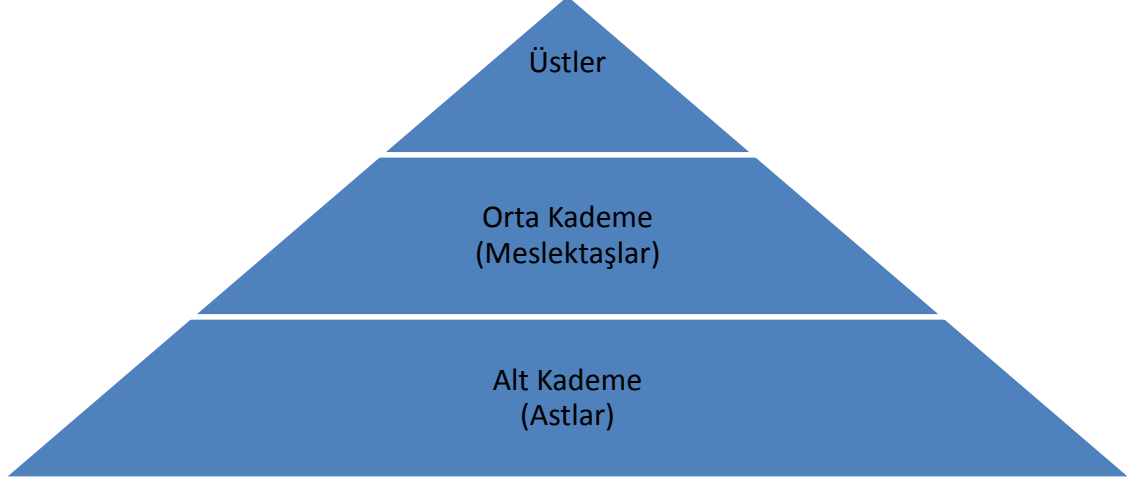
1.1.2. Yönetim sürecini meydana getiren temel unsurlar

Yönetim her ne kadar tüm üretim faktörleri ile ilgili çabaları içerse de insan ilişkiler yönü ağır basar ve bu ağırlık giderek artmaktadır (Erdoğan, 1980 : 10). Yönetim sürecinin ortaya çıkması için yönetici mevkiinde bulunan ve üretim etmenleri konusunda karar veren kişinin emrinde mutlaka bir insanın bulunması gereklidir (Eren, 2003 : 3). Yönetim sürecinde rol alan, yani ortak çaba ve çalışmalara katılan bireyler, işgören ve işgördüren, yönetilen ve yöneten, ast ve üst, memur ve amir gibi çeşitli terimlerle anılan bir toplumsal farklılaşmaya uğrarlar. Gerçekten, yönetim süreci ve olaylarının var olduğu durumlarda, emir verenler ve emir alanlar vardır. Böylece, oluşan emir-komuta zincirinde yer alan kişiler, astlarına göre üst, üstlerine göre ast olurlar ve kendilerinde hem astlık, hem üstlük sıfat ve işlevlerini toplamış olurlar (Tosun, 1978 : 161).

Yönetimde, her şeyden önce, belirli bir amaca başkalarıyla birlikte ulaşma, başkalarına iş gördürme ve onların yardımlarını sağlama söz konusudur. Bu durumda, işleri yaptıranlar yöneticiler olurken, işleri yapanlar da yönetilenler olmaktadır. Yönetim dilinde yönetici, genellikle üst ve yönetilen de ast olarak anılır. Üst ve ast arasındaki ilişkiler yönetim sürecinin temelini oluşturur. Belirli bir örgütte görev alan kişiler aynı anda hem üst hem de ast durumunda bulunabilirler. Örneğin, bir işletmede pazarlama departmanı şefi olarak görev yapan bir kimse, emrindeki pazarlama elemanlarına göre üst, kendisinden emir aldığı pazarlama müdürüne göre ast durumundadır (Şimşek, 2005 : 201).

Yönetim kademeleri bir piramit şeklinde düşünülüp, yönetim organları üst kademe yönetimi, orta kademe yönetimi ve alt kademe yönetimi olmak üzere üç grupta toplanabilir. Üst kademe yönetimini temsil eden yöneticilerin sayısı az, orta kademedekilerin sayısı fazla; alt kademedekilerin sayısı ise genellikle daha da fazladır

(Mucuk, 1998 : 141-142). Üst, orta veya alt düzey yöneticilerinin her biri, kendi işlerini, ellerindeki kaynakları etkili ve verimli olarak kullanmak ve yönetim işlevlerini uygulamak suretiyle yönetir ve beklenen sonuçlara ulaşmaya gayret eder.



Şekil 1.2.: Yönetim Sürecinin Temel Unsurları (Koçel, 2005: 509)

1.1.2.1. Üstler

İşletmelerde amaçlar ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak uygun araçlar planlandıktan sonra, organize etme süreci sırasında işler önce ana iş grupları olarak belirlenir. Her ana iş grubuna bir sorumlu yönetici atanır. Bu yönetici sorumlu tutulduğu görevi elindeki kaynaklarla etkili ve verimli bir şekilde kullanarak sonuca ulaştırmakla görevlidir. Bu ana iş gruplarına veya üst düzey işlere atanan yöneticiler, üst düzey yöneticilerdir (Mirze ve Ülgen, 2006 : 25).

Yönetim kurulu başkanı, yardımcıları ve üyeleri; başkan, genel müdür ve yardımcıları, genel koordinatör gibi kimseler, üst kademe yönetimi ve yöneticilerini oluştururlar. Genellikle üst düzey yönetime, “tepe yönetimi”; bu kademeyi temsil eden yöneticilere de, “tepe yöneticileri” denilir. Bunlar en fazla yetki ve güce sahiptirler ve tüm işletmenin yönetim sorumluluğunu taşırlar; işletmenin amaçlarını, uzun dönemli olan politika ve stratejilerini belirler; şirketi dışarıda en geniş yetkilerle temsil ederler (Mucuk, 1998 : 142).

Yönetici, bir kuruluşun başında bulunan, emrinde personel çalıştıran, emir ve kumanda eden kişidir. Bir başka deyimle yönetici üst düzeyde çalışan sevk ve idarecidir. Yönetici, yönetme çalışmalarını yürüten kişidir. Yönetme bir kuruluşun bütün çalışmalarını, uygulama ve başarıyı artıracak biçimde ahenkleştirme demektir. Personeli yani insanları çalıştırabilmek, onları istenilen hedefe götürebilmektir. Yöneticinin bu görevi aslında en güç görevlerden birisidir. Çünkü insan, anlaşılması en güç olan varlıktır. Yönetici, birçok usullerden ustaca yararlanarak emrinde çalışan personelden en iyi biçimde verim elde etmelidir. Yöneticinin görevi, yalnız insanları, emrindekileri ve kendisine fikren bağlı olanları yönetmek değildir. Yönetici usul ve metotları zamana ve koşullara en uygun biçimde uygulamalı, yönetimde sevk ve idare unsurları altında sıralanan planlama, örgütleme, kumanda, koordinasyon ve denetleme görevlerini en iyi biçimde yapmalı, iyi bir plancı, örgütleyici, yönetici, eşgüdümçü ve denetçi olmalıdır (Tortop, 1999 : 265). İşgörenleri sosyal, ekonomik ve psikolojik yönden tatmin etmek durumunda olan yönetici, işgören iş dengesini bozmadan işletmesinin beşeri kaynaklarından en iyi sonucu alacak şekilde davranmak zorundadır (Erdoğan, 1980 : 25).

Yönetici örgütün amaçlarını belirlerken ve onlara ulaşmak için çaba sarf ederken; yakın çevresini oluşturan müşterilerin, bayilerin, bankaların, sendikaların, hammadde, yedek parça ve donanım satanların, aynı endüstride ve ikame mallar üreten endüstrilerde çalışan rakiplerin, devlet, yerel yönetimler ve işletmenin faaliyeti ile ilgili diğer resmi ve yarı resmi kuruluşların nihayet çevre halkının amaç ve faaliyetlerini de dikkate almak zorundadır. Bu zorunluluk örgütsel amaç belirlemede ve onlara ulaşmada serbestlik ve maksimizasyon kavramlarını ortadan kaldırmakta, yerine sınırlılık ve optimizasyon kavramını getirmektedir. Özetle, bir yönetici, bir takım amaçlara ulaşmak için işletme içi ve işletme dışı çevre koşullarını, hem kendi içlerinde ve hem de birbirleri arasındaki koordinasyonu bağdaştırma gibi zor bir görevle de yükümlüdür (Eren, 2003 : 10).

Bir yönetici bilgi, yetenek ve yöneticilik tecrübesi fazla, yöneticide bulunması gereken niteliklere sahip, kültürel düzeyi yüksek bir kimse ise, zaman ve enerjisini daha planlı ve tasarruflu kullanarak daha çok kimseyi yönetebilecek ve kontrol alanını genişletecektir. Yöneticinin bilgi ve tecrübesi az, kültürel düzeyi düşükse iş ve sorunlar

üzerinde daha fazla zaman harcayacak, karar ve planlarını daha geç verecektir. Bu doğrultuda kontrol alanı da daralacaktır (Eren, 2003 : 210-211).

Başkalarına iş gördürerek hedeflere ulaşma mevkisinde bulunan bir yönetici bu işlevini başarabilmek için; önce ulaşılması gereken veya istenilen amaçları açık ve seçik bir şekilde belirlemeli ve saptamalıdır. İkinci olarak, amaç ve hedefleri, işgörenlere, onlarda herhangi bir duraksama bırakmayacak biçimde bildirmelidir. Üçüncü olarak, amaca ulaştıracak faaliyet ve işlerin neler olduğunu yani ne yapmak gerektiğini, dördüncü olarak, bu işleri kimlerin, beşinci olarak, hangi araç ve yöntemlerle, altıncı olarak nerede ve ne zaman yapacaklarını belirlemeli ve saptamalıdır (Tosun, 1978 : 197-198).

1.1.2.2. Meslektaşlar

“İşletmelerde üst düzey yöneticiler görevli oldukları ana iş gruplarını parçalara ayırarak ve her birine, kendine bağlı ve sorumlu yöneticiler atayarak, ayrıca onlara kendi emrine verilmiş kaynaklardan yararlanma olanağı vererek bu alt iş gruplarının yürütülmesini sağlar. Orta düzeydeki bu işleri üst yönetime karşı sorumlu olarak yönetmekle görevli olan yöneticiler orta düzey yöneticilerdir” (Mirze ve Ülgen, 2006 : 25).

İşletmelerde orta düzeyde bulunan iş birimlerine genellikle bölüm veya departman adı verilmektedir. Genellikle değişik işlerin gruplanarak oluşturulduğu bu bölümler veya departmanlar; pazarlama bölümü, muhasebe bölümü, insan kaynakları bölümü, üretim bölümü gibi isimler taşımaktadır. Bu bölümler işletmede verimli ve etkili olmayı sağlamak amacı ile aynı veya benzer işlerin gruplanması ve bu konudaki uzman kişilerin de görevlendirilmesi ile oluşmuşlardır. “Her bölümün veya departmanın kendine ait bir görevi, ulaşmak istediği çeşitli amaçları vardır. Bu görev ve amaçlar doğal olarak işletmenin üst düzeylerinde yapılan görev ve amaçlara uygun olarak tanımlanmıştır. Yine, üst yönetimin hazırladığı ve uygulamaya çalıştığı stratejilerle uyumlu olarak, bölümler kendi fonksiyonel stratejilerini yapmak durumundadır. Bu iş birimlerinin, bölüm ve departmanların yöneticileri bölümsel stratejilerini hazırlamakla görevli ve sorumludur” (Mirze ve Ülgen, 2006 : 62).

Bölüm müdürleri, fabrika müdürü, daire başkanı, şube yöneticisi ve idare amiri gibi kimseler orta kademe yönetimini ve yöneticilerini oluştururlar. Tepe yönetimince belirlenen genel amaçları gerçekleştirmeye yönelik uygulama planları geliştiren; alt kademe yöneticilerin ve işgörenlerin çalışmalarını koordine eden bu grup çeşitli uygulamaya dönük işleri yaparlar (Mucuk, 1998 : 142). Bir yönetimde çeşitli yetki ve sorumlulukları taşıyan mevkiler bulunur. Eşit yetki ve sorumluluk taşıyan mevkiler bir kademe meydana getirirler. Yani yetki derecesi ve sorumluluk dereceleri birbirlerine benzer kişiler eşit kademelerde bulunurlar (Eren, 2003 : 254). İşte, bu eşit kademelerdeki yetki ve sorumluluk dereceleri birbirine benzer kişiler meslektaşlardır.

1.1.2.3. Astarlar

Şef, amir, nezaretçi, ustabaşı, usta gibi ilk düzey yöneticiler; günlük faaliyetleri gerçekleştiren işçilerin, teknik ya da ticari personelin veya büro personelinin gözetiminden sorumlu olan alt kademe yönetimi ve yöneticileridir (Mucuk, 1998 : 142).

Orta düzeydeki işlerin parçalara ayrılması ve her birine bir sorumlu yönetici atanması ile alt yönetim düzeyleri oluşturulur. Alt düzeylerdeki operasyonel işlerle görevli olan ve orta düzey yöneticilere sorumlu olarak çalışan yöneticiler de alt düzey yöneticiler olarak adlandırılır (Mirze ve Ülgen, 2006 : 25). Bölüm veya departmanlardaki çeşitli alt grup işlere ilişkin stratejiler bu iş birimlerinden sorumlu yöneticiler tarafından oluşturulmakta ve yürütülmektedir. Bu birimler de bağlı buldukları bölümünün amaç ve stratejilerine uyumlu olarak kendi amaç ve stratejilerini hazırlamak ve geliştirmekle görevlidirler. Bu iş birimlerinden sorumlu alt düzey yöneticiler de stratejilerin hazırlanmasından sorumlu kişilerdir (Mirze ve Ülgen, 2006 : 63).

Yöneticinin astları ne ölçüde bilgi ve tecrübe sahibi ve ne ölçüde becerili iseler, o ölçüde sorunları çözmeye insiyatif sahibi olacaklarından birçok konuları amirlerine danışmaksızın çözümlenebileceklerdir. Yöneticiler de nitelikli astlarına yetki devretmekten, karar verme ve planlama konusunda yetkili kılmaktan çekinmeyecek, böylece kontrol alanı genişleyecektir. Böylece, yönetici zaman ve enerjisini daha fazla asta harcayabilecektir. Ters durumda, astlar bilgi, beceri ve tecrübe bakımından

yetersizlikleri ölçüsünde, en küçük sorunu dahi amirlerine götüreceklerinden yöneticinin fazla zamanını işgal edecekler ve kontrol alanı daralmış olacaktır (Eren, 2003 : 211).

1.2. İşletmelerde insan unsurundan yararlanma süreçleri

İşletmeler üretim kaynaklarının en önemli tamamlayıcılarından biri olan insan unsurundan farklı yönetim anlayışları ve tarzları altında faydalanmayı seçebilirler. Bu seçim daha çok örgütlerin kültürleri ve liderlerin kişilik özellikleri ya da yönetime bakış açıları ile de ilgilidir. Örgütler; dikey iletişim ve kontrolü vurgulayan, geleneksel yönetim tarzına yönelmeyi; ya da yatay iletişim ve koordinasyonu simgeleyen ve kontrolün azalması anlamına gelen, işbirliği ve işbölümü çerçevesinde düzenlenmiş çağdaş öğrenen organizasyon tarzını seçebilirler (Daft, 2001 : 35).

İnsan unsurundan yararlanma sürecinin seçimine göre; yönetici astlarına yetki devretme ve inisiyatif vermek konusunda; ne kadar merkezci davranırsa, kontrol alanı o ölçüde daralmış olacaktır. Aksine, yönetici astlarına karar verme ve planlama yetkisini ne kadar devreder ve onları iş yapma konusunda serbest bırakırsa; diğer bir deyişle, yönetim ne kadar merkezkaç bir felsefeye sahip olursa yöneticinin kontrol alanı da o kadar genişleyecektir (Eren, 2003 : 211).

1.2.1. İşletmelerde otoriter ve hiyerarşik düzen

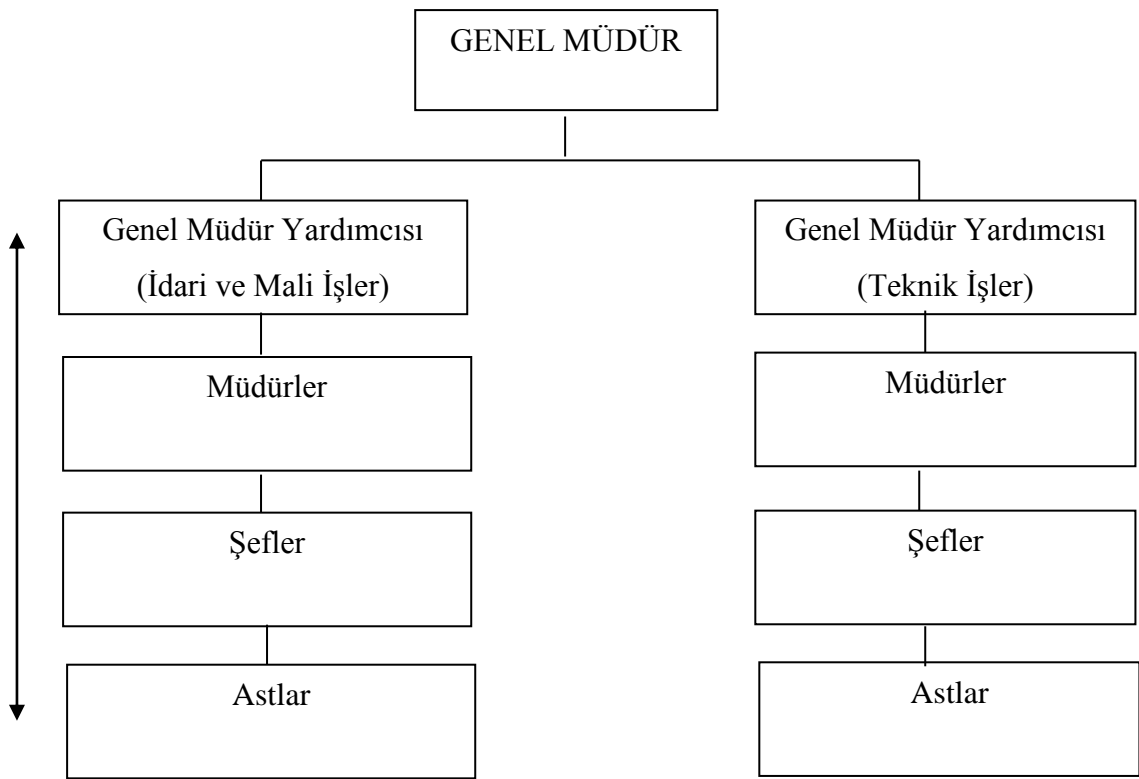
İşletmelerde otoriter ve hiyerarşik düzen; tamamen klasik bir organizasyona dayanan, hiyerarşinin ve unvanların fazla olduğu, kararların yukarıdan aşağıya emir-komuta zinciri içinde aksettirildiği, işgörenlerin fikirlerinin önem verilmediği, açık iletişimin sağlanmadığı ve en önemlisi çabuk ve esnek hareket edemeyen kurum yapısıdır (Ersen, 2004 : 82). Bu dikey organizasyon yapısı; daha çok vasıf düzeyi düşük olan işgörenlerin var olduğu örgütlerde uygulanır.

Organizasyonda görev, yetki ve sorumluluklar yukarıdan aşağı doğru açık, kesin ve zincirleme bir şekilde kademe kademe inmektedir. Ast üstünün kim olduğunu ve

kendi yöneticisinin uyguladığı kural ve politikaların ne olduğunu öğrenmelidir. Böylece organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasında tam bir uyumluluk ve dikey koordinasyon sağlanmış olacaktır. Yetki bir merkezde toplanmakta, buradan da basamaklar doğrultusunda yönetim felsefesine uygun olarak dağıtılmaktadır. Böylece, organizasyon birbirine bağlı kademelerden oluşan, aşağı kademelere inildikçe yetki ve sorumlulukların azaldığı, yukarı kademelere çıkıldıkça ise yetki ve sorumlulukların arttığı bir hiyerarşik yapı görünümündedir (Eren, 2003 : 211). Her üst kendinden sonra gelen astına doğrudan doğruya daha aşağıdaki astlara da kendi altındaki ast kanalı ile buyurma yetkisine sahiptir. İzah edilen bu kumanda zinciri ise hiyerarşiyi meydana getirir (Eren, 2003 : 254).

Hiyerarşik düzene göre işler ve mevkiler hiyerarşik bir yapı şeklinde örgütlenmeli ve bu işleri yapanlar da emir-komuta birliği ilkesine göre kimden emir alacaklarını kime karşı sorumlu olacaklarını bilmelidirler (Koçel, 2005 : 210). Kuruluşun genel amaçları ile stratejik planın oluşturulması üst yönetim veya tepe yönetim düzeyinin işidir. Ayrıca, finansal açıdan hem kaynakların çeşitli işlere dağılımı ve hem de bu kaynakların edinilmesi ile ilgili prensipler yine üst kademe yönetimi sorumluluğundadır. Çünkü parasal konular stratejik öneme sahip olduğundan orta ve alt kademelerin inisiyatifine bırakılmaz. Tüm yönetim kademeleri için amaç ve hedefler oluşturma, tüm birimler için faaliyet programlarının hazırlanması, bütçelerin yapılması ve yönetim bilgi sistemine göre emir ve raporların biçimlendirilmesi üst veya orta yönetim kademeleri tarafından birlikte oluşturulmaktadır. Alt yönetim kademeleri ise günlük sürdürülen üretim sırasındaki iş ve görevlerin ne derecede yapılıp yapılmadığının kontrolünü yapmakla görevlidirler (Eren, 2003 : 336-337).

Otokratik yöneticiler, sert yaradılışlı ve otoriter tiplerdir. Bu tip yöneticiler hiç kimsenin görüş ve düşüncesini almazlar. Kendileri emir verir ve yaptırırlar (Tortop, 1999 : 266). Aşırı otoriter lider, işlerini ceza korkusu ile tenkit edici ve olumsuz sayılabilecek tavırlarla sürdürür. Astların çok iyi çalışmalarını bekler, aksi halde cezalandırır. Kısa dönemde etkili olabilen bu yaklaşımla, uzun dönemde astların iş tatminini yok etmesi nedeniyle başarılı bir çalışma ortamı yaratılamaz (Mucuk, 1998 : 181).



Şekil 1.3.: Dikey Organizasyon Şeması

Yukarıdaki gibi dikey bir organizasyon şemasına sahip olan hiyerarşik yönetim yapısının hâkim olduğu örgütlerde, daha çok eğitim düzeyi düşük işgörenler çalışmaktadırlar. İşgörenlerin eğitim seviyelerinin düşük olması vasıf düzeylerinin de düşük olması demektir. Bu şekilde yönetilen örgütlerde, eğitim düzeylerine paralel olarak vasıf düzeyleri düşük olan işgörenler ağırlıklı olarak çalışmaktadırlar.

1.2.2. İşletmelerde demokratik ve katılımcı düzen

İşletmelerde demokratik ve katılımcı düzen; hiyerarşinin ve kademelerin azaldığı, iletişime açık, takım çalışmalarına yatkın, çalışanların fikirlerine saygı gösterilen, kademeler azaldığı için kararların daha çabuk ve hızlı alındığı kurum yapılarıdır. Yatay koordinasyon yönetimin en önemli fonksiyonlarından biridir. Böyle bir koordinasyonda planlar, politikalar, hedefler, standartlar ve takımlar önem kazanmaktadır (Ersen, 2004 : 83). Bu yatay organizasyon yapısı; daha çok vasıf düzeyi yüksek olan işgörenlerin var olduğu örgütlerde uygulanır.

İşletmelerdeki demokratik ve katılımcı yönetim tarzını incelerken; demokratik ya da katılımcı liderlik (yöneticilik) vasıflarının da belirtilmesi gerekir. Katılımcı liderlikte; lider sürekli kendisi tarafından oluşturulan emirler vererek astlarını yönetmek yerine, astlarının görüşlerini alarak ve onların katılımlarını sağlamak suretiyle kararlar oluşturur. Birlikte verilen kararların astlar tarafından en üst düzeyde kabul göreceği ve bu nedenle de kararlara uygun davranışların astlar tarafından gönüllü olarak sergileneceği anlayışı kabul görür (Bakan, 2009 : 142). Bir başka deyişle; demokratik yöneticiler karar alırken astlarına danışmayı usul haline getiren, başkalarının fikir ve düşüncelerine yer veren kişilerdir (Tortop, 1999 : 266). Demokratik ya da katılımcı lider; astları, planlama ve örgütleme faaliyetlerine katılmaya teşvik eder; onların inisiyatif sahibi olmalarını, karar alabilmelerini ve serbestçe iletişim sağlamalarını ister. Astların yöneticilik yeteneklerini geliştirir. Bu tür liderlikte iş tatminine grup başarısı ile ulaşılır (Mucuk, 1998 : 182).

Bakan tarafından yapılan liderlik-örgüt kültürü ilişkisini incelemeye yönelik araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre; katılımcı liderlik anlayışının benimsendiği örgütlerde; yenilikçiliğe, gelişmeye, risk almaya, yeni fikirlere açık bir yenilikçilik kültürü oluşmaya başlar. Örgütün rekabet gücünü koruyacak ve artıracak faaliyetler örgüt üyeleri tarafından sadakatle yerine getirilerek rekabetçi kültür yaratılmış olunur. Çalışanlar arasındaki sosyal bağlar güçlenir ve herkesin kendisini örgüt ailesinin bir bireyi olarak gördükleri toplumcu kültür yapısı ortaya çıkar (Bakan, 2009 : 161).

Günümüzde örgüt üyeleri, gerek işletmelerde, gerekse kamu kuruluşları, sendikalar ve mesleki kuruluşlarda çalışanlar olsun, basit birer işgören olmak yerine, çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemekte veya bu konularda fikirlerinin sorulmasını arzu etmektedirler. Yönetilenlerin bu tutum değişikliğinin çeşitli nedenleri vardır. En önemlisi, kültür düzeyi ve bilgi seviyesi gittikçe yükselen fertlerin başkaları tarafından yönetilen bir araç durumunda olmak istememeleridir. Artık yönetme gücü sermaye sahipliği üzerine kurulmayıp, bilgisel ve kişisel bilgi düzeyini artırmıştır. Bilgisel düzeyi ve buna bağlı olarak yargı gücü ve düşünsel faaliyeti artan bir kimsenin kendi

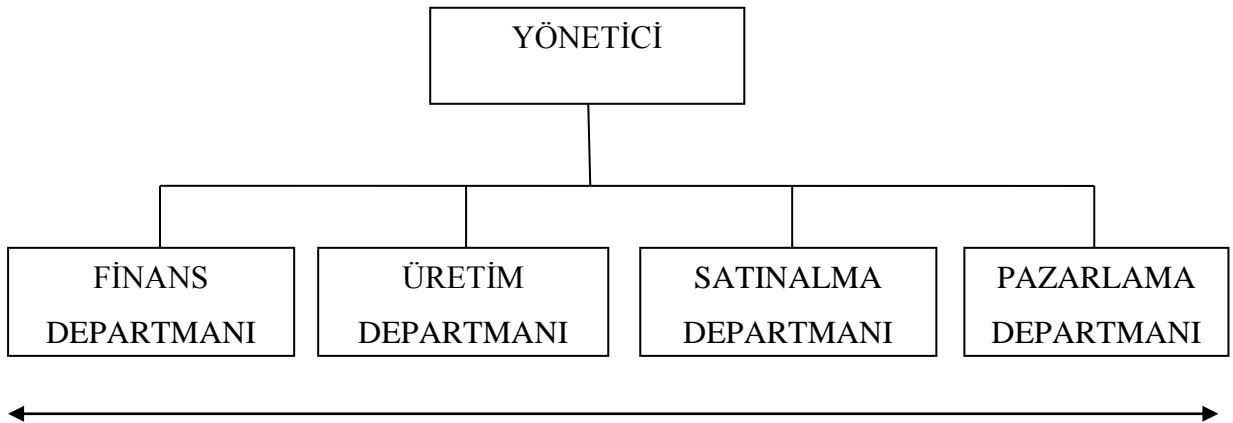
düşüncelerini ifade etmek istemesi demokrasinin gereği olan bir koşuldur (Eren, 2003 : 497-498). Özellikle yeni ekonominin ve küreselleşmenin getirdiği rekabette başarılı olma prensibi, kurumların daha esnek ve yatay bir kurumsal yapı dizayn etmelerini ve tüm süreçlerini yarattıkları yeni yapıya göre tasarımlarını gerektirmektedir (Ersen, 2004 : 82).

Demokratik ve katılımcı düzende yer alan, yönetime katılmanın amaçladığı hususlardan biri de, yönetici veya işverenler ile yönetilenler arasında işbirliği kurarak işletmenin verimliliğini artırmaktır. Yönetime katılma, şu halde, psikolojik bir yaklaşma özelliğine sahiptir. Yöneticiler, yönetilenlere böyle bir olanak tanıyarak, onların benlik gereksinmelerinin tatminini sağlamaktadır. Ayrıca uygulama sorunlarına daha yakın olan alt kademe işgörenlerinin iş görme ve işleri planlama konusundaki gerçekçi fikirlerinden yararlanan yöneticiler, yönetsel etkinliği ve verimliliği artırma olanaklarına kavuşmaktadırlar (Eren, 2003 : 498).

Yönetime katılmanın başlıca yararları; işgörenlerin motivasyonunu sağlaması, çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarının değişmesine yardım etmesi, bir eğitim aracı olması, kişisel amaçlarla örgütsel amaçları dengeleyici nitelikte olması, verimliliği artırması, personel devir hızını azaltması ve işgörenin yönetime direnmesine engel olmasıdır (Eren, 2003 : 503-504). Çalışanların karar ve süreç kontrolündeki etki algılamalarının yönetim kararlarına katılma bağlamında iş performansı üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif etkilerinin etkilerinin olduğu düşünülmektedir (Çelik ve Turunç, 2010 : 164). Karar verme sürecine belirli bir seviyede dahil olan işgörenlerin işe karşı daha istekli tepkiler verdikleri ve o örgütte daha uzun süre çalışmayı seçtiklerine işaret edilmiştir (Gustafson, 2002 : 107).

Yönetimde demokratik davranışlardan ayrılıp, aşırı derecede otorite ve zor kullanma yoluna gidildikçe, bu sürecin insancıl yönü zayıflamakta ve onun yerini insanı tıpkı bir makine gibi görme ve kullanma eğilimi almaktadır. İnsan onuruyla bağdaşmayan ve çalışma istek ve arzusunu düşüren bu nevi durumlara maruz kalmamak için, yönetimde elden geldiğince demokratik olunmaya çalışılmalıdır (Şimşek, 2005 : 203).

İşgörenler amaçlara katıldıkları sürece örgüte bağlı kalırlar. İşletmelerde otoriter ve hiyerarşik düzen uygulamaları, personel devrini artırırken; demokratik ve katılımcı düzen uygulamalarının var olduğu örgütler daha az seviyede personel devri ile muhatap olmaktadır.



Şekil 1.4.: Yatay Organizasyon Şeması

Yukarıdaki gibi yatay bir organizasyon şemasına sahip olan demokratik ve katılımcı yönetim yapısının hakim olduğu örgütlerde, daha çok eğitim düzeyi yüksek işgörenler çalışmaktadırlar. İşgörenlerin eğitim seviyelerinin yüksek olması vasıf düzeylerinin de yüksek olması demektir. Bu şekilde yönetilen örgütlerde, eğitim düzeylerine paralel olarak vasıf düzeyleri yüksek olan işgörenler ağırlıklı olarak çalışmaktadırlar.

1.3. İşletme ile Çalışanlar Arasında Kişi-Örgüt Bütünleşmesi

Örgütler; hedefler doğrultusunda yönetilen, özellikle yapılandırılmış ve faaliyet sistemleri koordine edilmiş, dış çevre ile bağlantısı olan sosyal varlıklardır (Daft, 2001 : 5). Kişi – örgüt bütünleşmesi denilen ilişki sistemi bireyin bulunduğu örgütle amaç ve yöntem birliğini sağlamış olması ve örgütü benimsemiş olması şeklinde yorumlanır. Ayrıca bütünleşmenin bir yönünün de örgüt üyelerinin karşılıklı olarak birbirlerini kabullenmeleri olarak düşünülmesi gerekir. Birey, bulunduğu örgütle ne ölçüde bütünleşir, organik ve psikolojik bağ kurarsa o ölçüde tatmin bulacaktır. Aynı şekilde

örgütün dengeli işleme ve gelişmesini sağlayacak etkenin de örgüt üyelerinin örgüt ile bütünleşme derecelerinin olacağı gözden uzak tutulmamalıdır (Erdoğan, 1980 : 15).

Kişinin bulunduğu işletmenin örgütsel yapısına uyumu, verimliliği olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü kişi örgütle uyum içerisine girince amaçları, araçları ve örgütsel işleyişi benimseyecektir. Kişi işletmenin amaçlarını ne ölçüde benimserse bu amaçların gelişmesine de o ölçüde katkıda bulunacaktır. Ayrıca bireyin iş arkadaşlarına, işin sosyal ve doğal çevresine uyum sağlaması da verimi olumlu yönde etkileyecek, işletmede verim standart düzeye, bazı hallerde de standardın üstüne ulaşacaktır. Benzer amaçlı kişilerin bir araya gelmesi ve kendi aralarında uyum sağlaması, böyle bir uyumun işletmedeki teknik yapı ile de desteklenmesi, yönetim prensiplerinin uygulanmasını kolaylaştıracaktır.

1.3.1. Çalışanlar ile işletme arasındaki amaç birliği ve bütünleşme

İşletmenin tüm departmanlarında uygulanan her türlü politika, yöntem ve kurallar işletmenin temel amaçlarına hizmet etmeli ve bunların her türlü faaliyetleri de bu amaçların gerçekleştirilmesine yardım edici nitelikte olmalıdır (Kılıç, 1998 : 69-70). Diğer bir deyişle; işletmenin bütün bölümlerinde çalışan işgörenler ile işletme arasında bir amaç birliği olmalıdır.

Bireyler bazı psikolojik, sosyal ve benzeri gereksinimlerini gidermek için belirli örgütlerde yer almak istemektedirler. Diğer bir deyişle, birey bir örgüt içinde karmaşık olan gereksinimlerinin birçoğunu tatmin etmek için bulunur. Bu nedenle örgütün işleyiş şekli, kişinin beklentilerini ne ölçüde karşılıyorsa kişi o örgütle o derecede kuvvetli ilişkiler kurmak ve ilişkilerini devam ettirmek isteyecektir. Bu yöndeki olumlu istek kişi örgüt bütünleşmesini de olumlu yönde etkileyecektir (Erdoğan, 1980 : 15).

1.3.2. Amaçlara göre yönetim ve amaç teorisi

Amaç, bireylerin veya örgütlerin kavuşmayı arzu ettiği ve gerçekleştirmeye çalıştığı bir durumdur. Etzioni bireylerin ya da örgütlerin hali hazırda sahip olduğu bir

durum değildir demiştir. Bu gelecekte erişilmesi arzu edilen değerler, parasal olduğu gibi, sosyal ve psikolojik nitelikte de olabilir. Eren'in de belirttiği gibi; burada önemli olan bu amaçların bireylerin ya da örgütlerin davranışlarını ve hareketlerini yönlendirebilmesidir. Amaçlar, bireylerin veya örgütlerin, gelecekte herhangi bir zamanda kavuşmayı arzu ettikleri durum veya değerler olmasından dolayı, burada söz konusu olan bir ihtiyacın doyurulmasından çok, gelecekteki bir durum veya değerlere erişilmesi için çaba harcanmasıdır. Kısacası, burada hedefler ve ileride bulunulmak istenilen konum söz konusudur (Eroğlu, 2010 : 460).

Eğitim süreçlerinden, bilgi ve beceri bakımından daha fazla yararlanabilen işgörenlerin, eğitimini aldıkları konularda belirli amaçlara sahip olma veya amaç tespitine katılma ihtimalleri daha yüksektir. Almış oldukları eğitimler sayesinde yapmakta oldukları işlerinde belirli bir yetkinlik düzeyine sahip olan işgörenler, işlerini daha çok benimserler. Konuya hakim olmalarının vermiş olduğu güven ile örgüt amaçlarının belirlenmesinde daha aktif rol oynarlar.

Amaçlara Göre Yönetim ve Amaç Teorisi; işletme ile çalışanlar arasındaki kişi örgüt bütünleşmesini sağlama yöntemlerinden birisidir. Amaçlara göre yönetim; bir organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir (Koçel, 2005 : 143-144). Amaçlara göre yönetim, işletmenin ihtiyaç duyduğu birey yetki ve sorumluluğuna fırsat veren, aynı zamanda görüş ve çabalarını ortak biçimde yönlendiren, takım çalışmalarını oluşturan ve birey amaçları ile işletme amaçlarını bütünleştiren bir yönetim sistemidir.

Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımının sağladığı başlıca yararları aşağıdaki şekillerde özetleyebiliriz. Organizasyon üyelerinin organizasyon faaliyetlerine kişisel katılımlarını sağlamak suretiyle, hiyerarşik organizasyon yapılarına canlılık getirilmiş olur. Nereye nasıl ulaşılacak istendiğini ayrıntıları ile belirttiğinden planlama ve kontrol fonksiyonları daha işler hale gelmiştir. Yönetici açısından da; hangi sonuçlara ne zaman ulaşılması gerektiği bilindiğinden kendi kendini kontrole olanak sağlar. Amaçların belirlenmesindeki ortak çalışma nedeniyle, ast ve üst birbirlerinden beklentileri açık bir

şekilde bilir. Bu durum çatışma ve anlaşmazlıkları azalttığı gibi, değerlemede de daha objektif bir temel sağlar. Yöneticileri plan yapmaya zorlar. Sorunların daha kolay ve zamanında teşhisini sağlar (Koçel, 2005 : 155).

Edwin Locke tarafından geliştirilen Amaç Teorisi'ne göre ise; kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirlemektedir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır inancı savunulmaktadır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın daha ulaşılabilir olduğudur (Koçel, 2005 : 655).

Örgüt içerisindeki bireysel amaçları görmemezlikten gelmek, istenmeyen sonuçlara maruz kalınmasına neden olabilir. Bu nedenle, amaçlar arasında denge kurma çabası güdülmelidir. Bireysel amaçlar, örgütsel amaçlar açısından farklılıklar gösterebilir ve bu örgüt içerisinde birtakım uyumsuzluklara neden olabilir. Amaç teorisinin de, asıl olarak göz önüne aldığı amaçlar, çalışanların bireysel amaçlarıdır yani, çalışanların örgütsel amaçları ve işleriyle ilgili amaçlarıdır. Diğer bir deyişle, burada bireysel amaçları, örgütsel amaçlar doğrultusunda, gerçekleştirme şartlarının hazırlanması söz konusudur (Eroğlu, 2010 : 461).

Amaç Teorisi ile Amaçlara Göre Yönetim arasında farklılık vardır. Amaç teorisi, amaçların tespit edilip, birer davranış olarak ortaya çıkması ve iş başarısının meydana gelişini bir süreç halinde anlatmaktadır. Amaçlara Göre Yönetim ise, amaçların nasıl meydana geldiğini anlatmaktan öte, amaçların ast ve üst kademe yöneticilerince birlikte belirlenmesi ve sonuçların birlikte denetlenmesi temeline dayanmaktadır (Eroğlu, 2010 : 464).

Bir grup içinde yer alan kişilerin örgütte kalıcı olmaları için yönetim kararlarını da benimsemeleri gerekir. Örgüt üyelerinin yönetim kararlarını benimsememeleri halinde, ya örgütten ayrılmaları gerekir ya da örgütün etkinliğini olumsuz yönde etkileyen alt gruplar oluşturmaları söz konusu olur. O halde kişi örgüt bütünleşmesini sağlayan etkenlerden birisi de örgüt üyelerinin yönetim kararlarını benimsemeleridir (Erdoğan, 1980 : 16). Bu da amaçlara göre yönetim ve amaç teorisi ile sağlanabilir.

1.4. İş – İşgören Uyumu

İş - işgören uyumunun en belirgin görüntüsü, kişinin bilgi, yetenek ve benzeri özellikleri açısından yaptığı işe uyması ve işinden tatmin olmasıdır. İş - işgören uyumunun yeterli olmadığı işletmelerde işten ayrılmalar ve dolayısıyla personel devri artar.

Aranan özelliklerde eleman bulmanın yanı sıra işgöreni işletmede sürekli olarak tutmak, iş-işgören dengesini teknik ve psikolojik yönden sağlamak da önemli bir yönetsel uğraş durumuna gelmiştir (Erdoğan, 1980 : 25). İşgörenlerin sosyal ve psikolojik açıdan tatmin olabilmeleri için iş-işgören uyumunun ve iş araç ve gereçleri ile işgörenin uyumunun sağlanması gerekir. Etkin yönetimi sağlamak için kuruluş ve gelişme dönemlerinde kişi-arac-gereç bütünleşmesi sağlanmalı; bu amaçla işgörenler bilgi ve yetenek yönünden tanınmalıdır. Ayrıca işletmede çalışanların kişisel özellikleri bilinmeli, örgütsel ilişkiler dengeli bir yapı içinde yürütülmelidir (Erdoğan, 1980 : 11). Belirli bir iş veya görevin en iyi şekilde yerine getirilebilmesi için, o işi yapacak olan işgörenin sahip olduğu yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinin, işin gerektirdiği yetenek, bilgi ve kişilik nitelikleri ile uyum içerisinde olması gerekir. Kişi iş uyumunu sağlamada bilinen iki yaklaşım vardır. Birincisi işi işgörene uydurmak, ikincisi de işgöreni işe uydurmaktır (Erdoğan, 1980 : 28).

İş - işgören uyumunun bireysel ve toplumsal olmak üzere sağladığı önemli sonuçlar vardır. İş - işgören uyumunun sağlayacağı ilk etki, işgörenlerin tatminini artırmak, daha önce de bahsedildiği gibi; iş ile işgörenin psikolojik yapısı arasında denge kurmak şeklindedir. Böyle bir uyumun olması halinde birey işini yaparken kendisini de çeşitli yönlerden geliştirir. Bu sebeple, iş yapma gücü ve arzusu artar. İş - işgören uyumunun işletme açısından önemi ise verimliliğin artması, personel devir oranının düşmesi, devamsızlığın azalması gibi olumlu sonuçlardır. Uyumun toplumsal sonuçları ise; hayat düzeyinin yükselmesi, politik dengenin sağlanması, iş ve iş çevresinin doğurduğu baskı ve hastalıkların oran olarak azalmasıdır (Erdoğan, 1980 : 28-29).

1.4.1. İşin – işgörene uyumu

Örgütün işleyişi kişinin bekleyişlerini ne ölçüde karşılıyorsa kişi o örgütle o derecede kuvvetli ilişkiler kurmak ve ilişkilerini devam ettirmek isteyecektir. Böyle bir istek ise kişi örgüt bütünleşmesini olumlu yönde etkileyecektir (Erdoğan, 1980 : 15). İşin işgörene uydurulması; işin ve işyerinin bazı yönlerini değiştirerek iş ile işgören arasında bilgi, yetenek ve psikolojik dengenin sağlanmaya çalışılmasıdır. Kısacası, çalışma ortamının ve şartlarının işgörene göre en verimli şekilde düzenlenmesidir.

İşin fiziki görünümü, makinelerin türleri, yerleşimleri ve genel donatım işgörene uydurulabilir. Duvar renklerinin yeşil veya sarıya boyanması halinde verimin arttığı birçok kişi tarafından bilinmektedir. Aynı şekilde gri ve koyu renklerin de ters etkisinin olduğunu belirtmiştir Weil. İşte bu tür bazı düzenlemeleri yapmak; işin işgörene uydurulmasını sağlayarak, işgörenlerin yaptıkları işe uyum sağlamalarını gerçekleştirmekte, ekonomik yararların yanı sıra bireyler açısından psikolojik; toplum açısından sosyal yararlar sağlamaktadır. Ayrıca, işin doğurduğu yorgunluğun tesbit edilmesi, iş sırasındaki ısı şartlarının ve gürültünün işgörene etkisinin ölçülmesi, bu etkilerin iş sırasında ve işten sonra kişiyi ne yönde etkilediğinin bulunması gerekir. Elde edilen sonuçlara göre olumsuz etkilerin giderilmesi, işgörenlere göre zor işlerin neler olduğunun tespit edilip, zor işlemleri kolaylaştırıcı tedbirlerin alınması da işin işgörene uydurulması açısından önemlidir (Erdoğan, 1980 : 28-29).

1.4.2. İşgörenin – işe uyumu

Homans, “Kişi grup içindeyken, vücut içinde yer almış bir hücreye benzer” demiştir (Erdoğan, 1980 : 13). Böylesine bir ilişki örgütle kişi arasındaki bağı anlamlılığına iyi bir örnektir. Örgütü oluşturan her birey örgütün yapısını, işleyişini ve gelişmesini etkiler. İşletme yönetimi açısından kişilerin işletmeyle bütünleşmeleri, işletmenin sosyal bünyesinin düzenliliği olarak yorumlanacağından bu ilişkinin düzenlenmesi zorunludur. Bireyler örgütlerin temel birimleridir. Hicks, “Birey, eğer bireysel amaçlarına örgüt aracılığı ile ulaşabileceğine inanırsa örgütü destekler; inanmazsa örgütle olan ilişkisini kaybeder” demiştir (Erdoğan, 1980 : 13).

İşgöreni işe uydurmak; mevcut işgörenlerin yeni teknik yapıya veya değişen iş şartlarına göre; yetenekleri ve öğrenme eğilimlerine göre gruplanarak, yetiştirme eğitimleri ile yeni işlerine uydurulmaya çalışılmalarıdır. Günümüz işletmeleri açısından insan kilit faktör durumundadır. İşgörenler ne derece iyi tanınırsa, işgörenler arası ilişkiler ne ölçüde iyi sağlanırsa ve işi yapacak olanlar iş araç gereçlerine hangi ölçüde uyum sağlarsa amaçlar o kadar kolay gerçekleşecektir (Erdoğan, 1980 : 17). İşgören bulunduğu işletmedeki teknik ve sosyal yapıya bedensel ve zihinsel özellikleri açısından ne ölçüde iyi uyuyorsa bu işgören o işletme için o ölçüde anlamlıdır. Yapılan çalışmalar sonucu diğer işgörelere göre daha anlamlı olanlar belirlenir, işletme açısından az anlamlı olanların daha etkin hale getirilmeleri için gerekli tedbirler alınır (Erdoğan, 1980 : 26).

1.5. Kişi - Örgüt Uyumu

Kişi-örgüt uyumu; en az bir unsurun mevcudiyetinin diğerinin ihtiyaçlarını karşılaması ya da ana karakterlerinin benzemesi ya da tüm karakterlerinin örtüşmesi ile oluşan kişi ile örgüt arasındaki uyumluluktur. Diğer bir ifade şekliyle; işgörenin nitelikleri ile örgütün nitelikleri arasındaki ahenktir. Bu fikrin temelinde bireysel değerler ile örgütsel değerler arasında uyum olması yatar. Bu uyumluluğun derecesi işgören davranış ve tutumlarına; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti şeklinde yansır (Ambrose vd, 2008 : 324). Değerlerin uyumluluğu, bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki görüş birliğidir (Ambrose vd, 2008 : 325).

Müşterek varsayımlar, paylaşılan değerler ve normlar, aynı anlam yükletilen semboller, aynı yöndeki yorumlamalar ve iletişim kuralları insan örgütlerindeki sosyal bağlılığı sağlayan temel unsurlardır demiştir Schein (Bakan, 2009 : 143). Bireysel değerler ile örgütsel değerlerin uyum içinde olma oranı işgörenlerin o işte kalma oranları ile aynıdır.

İşgörenlerin örgütsel bağlılık duygularının ve iş performanslarının geliştirilmesi için kişi-örgüt değerlerinin uyumunun yüksek olması arzu edilmektedir. Dolayısıyla, işgörenlerin değerleri ile örgüt değerlerinin birbirine yakın olmasının her iki taraf

açısından da olumlu sonuçlarının olacağı ve bu sonuçların işgörenlerin iş davranışları ve işe yönelik tutumları üzerinde etkili olacağı açıktır (Kılıç, 2010 : 21).

İşgörenlerin değerleri ile örgütlerin değerleri arasında benzeşme olduğu müddetçe örgüt bağlılığı artar. Kişi-örgüt uyumu işgörenin işten ayrılmasını frenler.

1.5.1. Bireysel değerler

Hostetter'e göre bireysel değerler kavramı; idealleri, kavramları ve bireyin yaşamında önem verdiği öğeleri anlatmaktadır. Değerler, bütün yaşamı ve tutumları, ilkeleri ve kişilikten kaynaklanan değerli şeyleri etkilemektedir. Değerler aynı zamanda bireylerin dünyaya bakış açıları ile bütünleşmekte ve önceliklerini belirlemektedir (Hüseyinlioğlu, 2010 : 26). Nitekim; bireyler çevreden zihinlerine gelen uyarımları, kendi değer yargılarına ve standartlarına göre yorumlamaktadırlar (Kılıç, 1998 : 52-53).

Örgütsel davranış literatüründe özellikle son on yılda yapılan çalışmalar, bireyin çalıştığı iş ortamı ile uyumunun; örgütsel bağlılık, iş performansı, iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık davranışı, işe yabancılaşması, iş stresi ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarına olumlu katkılarının olduğunu göstermektedir. Bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki bu uyumun artmasının; işgörenlerin üretkenliklerini, verimliliklerini ve işteki istikrarlılıklarını artırdığı sonucu ortaya çıkmaktadır (Kılıç, 2010 : 21). Chatman'ın 1989 yılındaki araştırmasına göre; eğer bireyler kendi değerleri ile çalıştıkları örgüt değerleri arasında bir uyumsuzluk görürlerse bu durum onların kendilerini yetersiz hissetmelerine ve kaygı düzeylerinin artmasına neden olmaktadır (Kılıç, 2010 : 23).

Bireysel olarak etik değerler, bireyin ahlaki boyutta neyi doğru davranış ya da yanlış davranış olarak nitelendirdiğini belirler (Ambrose vd, 2008 : 324). İşgörenin bireysel etik değerleri ile örgütün etik değerlerinin birbiriyle uyum içerisinde olması örgütsel bağlılığı ve iş tatminini artırır; işten ayrılma niyetini azaltır (Ambrose vd, 2008 : 323). Bireysel ve örgütsel etik değerler arasındaki uyum işgörenlerin işteki tutum ve davranışlarını etkiler (Ambrose vd, 2008 : 325). Sims ve Kroeck, işgörenlerin bireysel olarak tercih ettikleri etik iklimi ile, buldukları örgütte algıladıkları örgüt etik iklimi

arasındaki uyum ne kadar yüksek ise, sergiledikleri işten ayrılma niyetinin azaldığını ve örgüte bağlılıklarının arttığını açıklamışlardır (Ambrose vd, 2008 : 326).

1.5.2. Örgütsel değerler

Değerler sadece bireysel düzeyde değil aynı zamanda örgütsel düzeyde de gelişmektedirler. Örgütsel düzeyde değerler, kavram olarak örgüt kültürü olgusunun ölçülebilir bir ögesidir. Bu anlamda örgütler de aynı insanlar gibi, değerlere ve bu değerlerin oluşturduğu bir değerler sistemine sahiptir. Birçok örgütte örgüt üyesi olan işgörenler, kabul edilebilecek ya da kabul edilemeyecek örgütsel davranışlar hakkında algıya sahiptirler (Hüseyniklioğlu, 2010 : 28).

Örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler görevsel ve mesleksi norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu da örgüt kültürü olarak bilinir (Eren, 1998 : 86).

Örgütsel kültür; örgütün kişiliği, ruhudur ve örgüt değerleri, liderlik tarzı, politikaları ve başarıyı tanımlama şekli olarak yansır. Örgütsel değerler; örgütsel etkinlik, moral, örgütsel bağlılık, verimlilik, sağlık ve duygusal refah üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Wells vd, 2007 : 619). Her örgütte örgütsel değerler farklılık gösterebilmektedir. Bazı örgütlerde daha aile gibi hissedip, işgörelere yönelik bütünsel bir yaklaşım izlenirken bazılarında ise daha gayri şahsi ve işgörelerin iş ve ev yaşamlarını güçlü bir şekilde ayıran bir yaklaşım görülebilir. Daha yumuşak ve hoşgörülü politikaların izlendiği örgütlerde işgörelenler çalışma alanlarını kendileri ile daha çok kişiselleştirirler (Wells vd, 2007 : 620). Yapılan çalışmalar, çalışma alanını kişiselleştirme oranının işgörelenlerin bireysel faktörlerinden çok; örgüt kültürü, politikaları ve değerleri ile ilişkili olduğunu ortaya kaymaktadır (Wells vd, 2007 : 630).

Bir örgütün üyesi olmak o örgüte uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın ve örgüt tarafından benimsenmenin temel koşulu, ortak amaçlar, standartlar ve değerler

ile benzer eğitimin sonucu olarak bireylerde şekillenen alışkanlıklar, felsefe ve ideolojileri paylaşma gereğini ortaya koyar. İşgörenlerin benzer eğitimleri almış olmaları, onların benzer davranışlar, tutumlar ve işbirliği içinde hareket edebilmeleri için gerekli bir husustur. Bir örgüt içinde yaşayan ve onun üyesi olan işgörenler, davranışları ile örgütün kültürel özelliklerini benliklerine sindirerek örgüt içinde köklü gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar oluştururlar (Eren, 1998 : 86-87).

Kültür, örgüt içinde çalışanları o örgütün amaçlarına ve çalışanları da birbirine bağlayıcı bir rol oynar. Eğer kültür bu toplayıcı rolünü yerine getiremiyorsa zayıftır ve neticesinde insanların örgüte ve birbirlerine sadakatleri azalır. Bu nedenle, örgütsel değerler örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Birbirine benzeyen inanç ve değerlere sahip işgörenler güçlü bir örgüt oluşturur ve birbirlerine sadakatle bağlanırlar, güven duygusu artar ve kendilerini daha güçlü ve enerjik hissederler. Örgüt kültürü sembol, kahraman, hikaye, slogan ve seremoni gibi kavramları içinde barındırır (Eren, 1998 : 87-88).

Örgüt kültürünün, inaçların ve normların önemli bir parçasını oluşturan değerler birey-örgüt uyumunun itici bir gücüdür. Kültür, örgüt içinde bireyin davranışlarını şekillendiren önemli bir faktördür. Dolayısı ile bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyum aynı zamanda örgüt kimliği oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır (Kılıç, 2010 : 23).

Mannix, Thatcher ve Jehn'e göre; işgörenlerin örgütsel değerler ile uyum içerisinde olması sonucu; güçlü bir örgüt kültürü oluşur, işgörenler arasındaki uyum artar ve gerilim azalır, çatışmalar engellenir. Takım performansı artar (Hüseyinklioğlu, 2010 : 30).

1.6. Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlık

Örgütsel bağlılık ve vatandaşlık kavramları bireylerin kendiliğinden hissettikleri, içinde buldukları örgüte yönelik olumlu duyguları içerir. Bu duygular genelde, işgörenlerin kendilerini o örgütün bir parçası olma yani aidiyet hissetmeleri şeklindedir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık kavramları ile işgörenlerin işten ayrılma

niyetleri ve örgütlerde gerçekleşen personel devir oranı arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu çerçevede, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık kavramları başlıklar altında incelenecek ve ifade edilecektir.

1.6.1. Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık; örgütteki uygulamalar, iş ve örgütün özellikleri doğrultusunda örgüte karşı geliştirilen tutum ve bunların sonucunda sergilenen olumlu davranışların bir göstergesidir. Örgütsel bağlılık, çalışılan örgütle özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat duyguları içinde olmaları şeklinde ifade edilebilir. Örgütte kalma ya da örgütten ayrılma kararı üzerinde belirleyici olduğu savunulmaktadır. Örgütsel bağlılığın çok güçlü hissedildiği işletmelerde, çalışanlar daha iyi şartlarda iş bulsalar bile şu anda çalışmakta oldukları örgütte kalmayı tercih edebilirler.

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgüt başarısındaki paylarını artıran bir kavramdır. Özdeşleşme ya da bütünleşme kavramı, örgüt ile birey arasındaki bağı açıklamaya yardım eder. Örgütsel özdeşleşme, çalışanların başarıda veya başarısızlıkta organizasyonla birlik olma algısı veya psikolojik olarak örgütü kendisinin bir parçası olarak hissetmesi şeklinde tanımlanabilir (Çelik ve Turunç, 2010 : 164). Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek çalışanların, çalıştıkları organizasyon ile aralarında kopması güç bir bağ oluşmaktadır. Çelik ve Turunç'un yapmış oldukları araştırma sonucunda da örgütsel özdeşleşmenin çalışanların işten ayrılma niyetini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir (Çelik ve Turunç, 2010 : 167-168).

Cook ve Wall'ın 1980 yılındaki çalışmasına göre; örgütsel bağlılık, bireyin örgüt özelliklerine, amaç ve değerlerine karşı geliştirdiği duygusal tutumları temsil etmektedir. Dolayısıyla bireysel değerlerin örgütün değerlerine uyumunun artması bireylerin örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır (Kılıç, 2010 : 24).

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütün amaç ve değerlerini benimsemeye olan inancı ve örgüt yararına çaba sarf etmeye olan istekliliğidir. Bireyler açısından örgütsel bağlılık, örgütsel etkinliği ve çalışanın mutluluğunu etkilemektedir. Bağlılığı yüksek olan çalışanlar, bağlılığı düşük olanlara oranla daha fazla örgütte kalma niyeti taşımakta

ve daha çok çaba sarf ederek, yüksek performans göstermektedir. Diğer taraftan düşük düzeyli örgütsel bağlılık; devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve yüksek oranlı personel devri ile ilişkilendirilmektedir. Örgütsel bağlılığı sağlanmış, yüksek performanslı ve konusunda uzman bir çalışanın; örgütte uzun süre kalmasının, verimlilikle birlikte rekabet gücü artışı da sağlayacağı unutulmamalıdır (Poyraz ve Kama, 2008 : 148).

Meyer ve Allen'ın 1991 yılındaki çalışmasına göre örgütsel bağlılık psikolojik bir durumdur. Buna göre bağlılık işgörenlerin örgüt ile olan ilişkisini belirler ve işgörenlerin gelecekte de örgütte kalma kararlarına olumlu katkıda bulunur. İşgörenler örgüt amaçlarını içselleştirdikçe, bu amaçları başarmak için çalışma istekleri daha çok artar ve bununla birlikte örgütte kalma arzuları pekişir, dolayısıyla bu durumda örgütsel bağlılık duygusu güçlenir (Kılıç, 2010 : 23).

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte kendisini adanması, işvereni için çok çalışma istekliliği duyması ve o örgütte kalma niyeti taşımasıdır. Meyer ve Allen'ın teorisine göre örgütsel bağlılığın duygulanım, devam ve kuralcı olmak üzere üç bileşeni vardır. Duygulanımsal bağlılık; örgüt ile işgören arasındaki duygusal bağlılık sonucu oluşan örgütsel bağlılıktır. Devamsal bağlılık, örgütte kalma ile örgütten ayrılmanın maliyetleri arasında değerlendirme yapma sureti ile oluşan bağlılıktır. Kuralcı bağlılık ise; örgütte kalmaya yönelik ahlaki bir sorumluluk duyulması sonucu oluşan bağlılıktır (Wells vd, 2007 : 618).

Örgütlerdeki örgütsel bağlılık açısından eğitim, işgörenleri birbirine yakınlaştırma fonksiyonuna sahiptir. Örgütte birbirine benzer düzeyde eğitim alan işgörenlerin istihdam edilmeleri, örgüt içi periyodik eğitimler yapılması suretiyle örgütsel bağlılığın pekiştirilmesi gibi uygulamalar, eğitim aracılığı ile örgütsel bağlılığın sağlanmasında rol oynar. Aralarındaki eğitim farklılıkları giderilen işgörenler, kendilerini çalışmakta oldukları örgüte ve çalışma arkadaşlarına daha yakın hissederler.

1.6.2. Örgütsel vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık ise; biçimsel ödül sisteminde doğrudan yer almayan ya da tanımlanmayan ve bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarının etkinliğine katkıda

bulunan, isteğe bağı bireysel ekstra rol davranışı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sivil erdem, özgecilik, vicdanlılık, sportmenlik ve nezaket olmak üzere beş farklı boyutta ifade edilmiştir. Sivil erdem boyutu, örgüt üyelerinin sorumluluk duygusuyla tüm toplantılara ve etkinliklere gönüllü olarak aktif katılımıdır. Özgecilik boyutu, örgüt üyelerine karşılık beklemeden yardımcı olmaya yönelik gönüllü davranışları içerir. Vicdanlılık boyutu, üyelerin örgütün kural ve düzenlemelerine karşı gelmeden ekstra bir çaba gösterme yönünde gönüllü davranış sergilemeleridir. Sportmenlik boyutu, işin yarattığı sıkıntılara ve zorluklara karşı dayanılmasını ve olumsuz davranışlardan kaçınılmasını açıklar. Nezaket boyutu ise üyelerin herhangi birinden kaynaklanan sorunu, onu rencide etmeden önlemeye yönelik gönüllü davranışı belirtir (Arslantaş, 2005 : 208).

Örgütsel vatandaşlık işgörenlerin çalıştıkları işyerleri uğruna gönüllü olarak kendilerini feda etmelerini yücelten bir davranışlar bütünlüğüdür. İşgörenlerin bu davranışları ödüllendirme ve cezalandırma beklentisi ve endişesi olmadan gönüllü olarak yaptığı kabul edilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı resmi olarak ödüllendirilmez (İrmiş ve Gök, 2008 : 212-213).

Görüldüğü gibi, örgütsel vatandaşlık kavramı bir örgüt tarafından işgörenlerine zorla yaptırılmayan ya da benimsetilemeyen ancak işgörenlerin kendi istek ve hisleri doğrultusunda, kendi içlerinden gelerek sergiledikleri, örgüte çok fazla olumlu katkısı olan, örgütle bir bütün olma davranışıdır. Eğitim açıkları tespit edilen, bu yönde düzenli eğitimlerle desteklenen, dâhil edildikleri eğitimler ile örgüte yabancı kalmayan işgörenler, örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeye daha yakındırlar.

İKİNCİ BÖLÜM PERSONEL DEVRİNİN NEDENLERİ VE SONUÇLARI

2.1. Personel Devrinin Tanımı ve Kapsamı

Personel devri kavramı, günümüz işletmeleri açısından yeni dikkate alınmaya başlanan, önemli bir göstergedir. Çünkü personel devrinin derecesi o işletmenin insan kaynaklarının işe alım sürecinde yapmış olduğu seçimlerinin doğruluğunun ve sahip olduğu işgörenlerini elinde tutabilmedeki başarısının da bir sembolüdür. İşletmeye neden olduğu maliyetler ve kayıplar açısından, personel devri işletmelerin risk yönetim süreçlerine dahil ettikleri bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, personel devri kavramı, bir işletmenin işgörenlerinin eğitim seviyeleri ile yapmakta oldukları işin gerektirdiği eğitim seviyesi arasındaki uyum derecesi hakkında da fikir vermektedir. Nitekim, söz konusu uyumun yüksek olduğu işletmelerde personel devri daha az yaşanırken, uyumun düşük olduğu işletmelerde ise personel devri daha yüksek oranlarda gerçekleşmektedir.

Personel devri, Flippo'nun da belirttiği gibi işgörenlerin bir örgüte giriş ve çıkış hareketleriyle ilgili bir kavramdır (Eroğlu, 2010 : 505). İşten ayrılmalar; gönüllü ve gönüllü olmayan ayrılmalar şeklinde iki türde ortaya çıkar. Gönüllü ayrılmaların; diğer bir deyişle istifaların bir kısmı önlenemez niteliktedir. Önlenemeyen ayrılmalar ise genellikle çalışanların kişisel yaşamları ile ilgili verdikleri kritik kararların sonuçlarıdır. Önlenemez nitelikte olan ya da olmayan tüm gönüllü işten ayrılma kararlarının nedenleri ve sonuçları ile birlikte insan kaynakları bölümü tarafından incelenmesi gerekir (Barutçugil, 2004 : 476).

Gönüllü olmayan ayrılmaların; diğer bir deyişle işten çıkarmaların önemli nedenleri arasında çalışan ile organizasyon arasındaki uyumun zayıflığının yanı sıra ekonomik zorunluluklar da yer almaktadır. Çevresel koşullardaki değişiklikler, strateji değişiklikleri, talep daralması, teknolojik yenilikler, birleşme satın alma ve küçülme gibi yeniden yapılanma süreçlerine girilmesi gibi durumlar bazı çalışanların işten çıkarılması sonucunu doğurmaktadır. Organizasyonun ve iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, etkinliği artıracak projelerin gündeme alınması, yönetim

basamaklarının azaltılması, bürokratik iş süreçlerinin ortadan kaldırılması, ürün ve hizmetler arasından katma değeri yüksek olmayanların ayıklanması gibi kararlar da işten çıkarmaların başlangıcını işaret edecektir (Barutçugil, 2004 : 477).

2.1.1. Personel devri tanımı

Bir işletmede çalışmakta olan kişilerin, bu kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra, emeklilik, ölüm, işten uzaklaştırma ve işi terk etme gibi sebeplerle ayrılmaları, personel devri olarak adlandırılmaktadır (Eroğlu, 2010 : 505). Personel devri, mevcut huzursuzluktan kaçış eylemidir (Eroğlu, 2009 : 139).

Price'a göre personel devri; örgütün üyelik sınırları çerçevesinde, işgörenlerin bir yerden bir yere hareket etmeleridir. Bu hareket örgüte dâhil olma ya da örgütten ayrılma şekillerinde gerçekleşebilir (Silverberg, 2008 : 29).

Çoğunlukla yöneticiler personel devrini boşluğun doldurulmasını kapsayan tüm süreç olarak nitelendirirler. Woods'a göre; ne zaman bir mevki isteyerek ya da istemeyerek boşalsa, yeni bir işgören istihdam edilmeli ve eğitilmelidir (Gustafson, 2002 : 107).

İş ve işçi bulma kurumu ise, işgücü devrini, "iş yerinde istifa, terk, işten çıkarılma ve işe alınma neticesinde çalışanların sayısında meydana gelen değişiklikler" şeklinde tanımlamıştır (Yılmaz ve Halıcı, 2010 : 97 içinde Eronat, 2004 : 22).

Personel devrinin bir başka tanımı da, "çıkış nedenleri işletme tarafından etkilensin veya etkilenmesin, işten çıkarılma veya işgörenin kendi isteği ile ayrılması şeklinde ortaya çıkan ayrılma nedenleri işgörenle ilgili olan ve yerine yeni işgörenin alınmasını gerekli kılan ayrılmalar" şeklindedir (Akay, 2002 : 15).

2.1.2. İşten Ayrılma Niyeti

Sosyal normlar artık değişmektedir; işverene sadık olmak şimdiki durumu yansıtmamaktadır (Gustafson, 2002 : 106). Bu çerçevede; nitelikli işgücünü bulmak kadar bu önemli kaynağın işten ayrılmasını önlemek de insan kaynakları yönetiminin öncelikli uğraşlarından birisi haline gelmiştir. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaltılması, çalışan verimliliğinin artırılmasında önemli bir yere sahiptir (Çelik ve Turunç, 2010 : 164). İşgörenler tarafından gönüllü olarak gerçekleştirilen personel devrini araştıran Mobley (1977), Steers ve Mowday (1981), Hom, Griffeth ve Sellaro (1984) gibi birçok araştırmacı; işten ayrılma niyetini personel devrinin en yakın ve en doğru tahmin edici faktörü olarak kullanmışlardır (Breukelen vd, 2004 : 893).

Örgütler açısından maliyet getirici ve zaman kaybettirici olan, aynı zamanda örgütteki çalışma grupları arasındaki sosyal ilişkileri zedeleyerek, çalışanların morallerini bozan ayrılma davranışının bir önceki basamağı olan işten ayrılma niyeti, çalışanın işinden henüz ayrılmamış olması ve örgütte kalarak, örgüt için çalışmasının devamının sağlanması açısından örgüt için oldukça önemlidir. İyi eğitilmiş, konusunda uzman bir çalışanın işten ayrılmasıyla birlikte, örgüt açısından onun yetiştirilmesi için katlanılan maliyetler boşa harcanan zarara dönüşmektedir. Bu yüzden konularında yetmişmiş çalışanların tatmin ve bağlılıklarının sağlanarak, ayrılma niyetinin oluşmasına engel olmak ve söz konusu çalışanların örgüt içerisinde kalmasını sağlamak, örgütün verimlilik ve etkinliği açısından son derece önemlidir (Poyraz ve Kama, 2008 : 149).

Kariyer beklentilerinin başka bir örgüte geçmekle en iyi şekilde karşılanacağına inanan işgörenler; çalışmakta oldukları örgütteki bu tercihlerini besleyecek ya da söndürecek nitelikteki belirleyicilere karşı daha hassas olurlar. Başka bir örgüte geçiş yapma niyeti içerisinde olan işgörenler şu anki iş olanakları ve statüleri ile, alternatif iş fırsatları arasında karşılaştırma yaparak, bu fırsatlar ile ilgili olurlar (Kirschenbaum ve Weisberg, 2001 : 110). Eğer bir işgören, işten ayrılma ile ilgili düşünceler beslemeye başladı ise; işten ayrılma niyeti oluşmuş, iş aramaya, özgeçmiş mailleri gönderilmeye, iş bulma kurumları ve diğer işletmelerin insan kaynakları departmanları ile irtibat kurulmaya, internet iş bulma siteleri taranmaya başlanmış demektir. İşten ayrılma;

düşük örgütsel vatandaşlık, düşük iş performansı, devamsızlıkların artması ve son olarak örgütten ayrılma olarak gerçekleşir (Silverberg, 2008 : 47-48).

İşe alım oranlarının arttığını ve iş seçeneklerinin çok olduğunu hisseden işgörenler mevcut işlerini terk etmeye daha meyillidirler. Mobley, Horner ve Hollingsworth 1978 yılında yapmış oldukları çalışma sonucunda; alternatif bir iş bulma beklentisinin işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkisinin olduğunu tespit etmişlerdir (Silverberg, 2008 : 41 içinde Mobley vd. 1979 : 505). Diğer yandan; araştırmalar işgörenlerin amirlerine güven duymaları durumunda, kendilerini daha güvende hissettiklerini ve örgüte bağlı olup, daha az işten ayrılma niyeti taşıdıklarını belirtmektedir (Mulki vd, 2008 : 564). Gerhart ise; işsizliğin yüksek olduğu dönemlerde, işten ayrılma niyeti ile personel devri arasındaki bağı daha zayıf olduğunu belirtmiştir (Breukelen vd, 2004 : 896).

Çalıştığı işyerinden memnun olmayıp, işten ayrılma niyeti içerisinde olmasına rağmen işten ayrılmayan çalışanların işten ayrılmamalarının tek nedeni daha iyi bir iş imkânı bulamamaları ve iş bulmanın zor olduğunu bilmelerinden dolayı hâlihazırda sahip oldukları işle yetinmeye çalışmalarıdır. Ancak daha iyi şartlarda bir iş buldukları ilk fırsatta örgütten ayrılırlar.

2.1.3. Personel devri ile demografik faktörler arasındaki ilişki

Akademik alanda yapılmış olan çalışmalar; personel devri ile işgörenlerin demografik faktörleri arasında doğru ya da ters orantılı olmak üzere, ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, personel devri ve işten ayrılma niyetinin işgörenlerin demografik özellikleri de dikkate alınarak incelenmesi gerekir. Konumuz gereği inceleyeceğimiz demografik faktörler; personel devri ile yakından ilgili olan, pozisyon, cinsiyet, yaş ve eğitim kavramlarıdır.

2.1.3.1. Pozisyon

Türkiye’de Otomotiv Sanayi Derneği (OSD) üyesi büyük otomotiv şirketlerinin kendi aralarında yaptıkları araştırmalarda personel devir oranının beyaz yakalı personelde mavi yakalılara kıyasla çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni şirketlerin özellikle; üniversite mezunu, lisan bilir, tecrübeli ve yetkin elemana ihtiyaçlarının olması ve üniversite ve mezun sayılarının artmasına ve yüksek işsizlik oranına rağmen; otomotiv şirketlerinin nitelikli uzman ihtiyacını birbirinden eleman transfer yoluyla karşılamaya çalışmalarıdır. Almanya’da Otomotiv Sanayinde sekiz büyük şirketi kapsayan bir araştırma ise 2007 yılında yaklaşık %4’lük bir personel devir oranını göstermektedir. Beyaz yakalıların devir oranı mavi yakalılara kıyasla bir miktar yukarıda olmakla birlikte bu fark sadece %1 civarındadır (Akyazı ve Ertör, 2010 : 9). Bu araştırma sonuçlarına göre, işletmelerde üst kademe çalışanlarının gerçekleştirdiği personel devrinin, alt kademe çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Başka bir görüşe göre ise; vasıflı personele sağlanan terfi, ücret, uzun süre istihdam ve sosyal olanakların vasıfsız personele sağlanan olanaklardan üstünlüklerinin olması nedeni ile vasıfsız işgörenler arasındaki personel devri, vasıflı işgörelere oranla çok daha yüksektir (Tambay, 2006 : 54 içinde Şimşek vd., 2001 : 323). Personel devri konusunda 700’den fazla araştırma incelenmiş ve sonuç olarak yöneticilerin, uzman ve teknik elemanlardan daha uzun süre işlerinde kaldıkları ortaya çıkmıştır. 10 yıl veya daha fazla süredir işten ayrılmayanların oranları yönetici mesleğinde 1/3, uzman, mühendislik veya teknik eleman için 1/4 ve işgörelere için 1/5 olarak bulunmuştur (Tambay, 2006 : 54). Bu araştırma sonuçlarına göre, işletmelerde üst kademe işgörelere, alt kademedekilere oranla daha az personel devri göstermektedirler.

Eğitim düzeyi ile vasıf düzeyinin personel devri üzerinde, hem olumlu, hem de olumsuz etkilerinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda, eğitim düzeyi ile personel devri arasındaki ilişkiyi etkileyen güçlü başka değişkenler olmalıdır. Örneğin, yüksek bir işsizlik olgusu, çalışanların eğitimleriyle uyumlu olmayan istihdam şartları gibi durumlar söz konusu olabilir.

2.1.3.2. Cinsiyet

Marsh ve Manari'nin 1977 yılındaki, Cotton ve Turtle'ın 1986 yılındaki ve Horn ile Griffeth'in 1995 yılındaki çalışmaları; kadın işgörenlerin erkek işgörelere oranla daha çok personel devri gerçekleştirdiklerini ortaya koymuştur (Silverberg, 2008 : 34). Ayrıca; ev hayatı taleplerinin arttığı, ailesinin sorumluluğunu taşıyan ve bakmakla yükümlü oldukları çocukları bulunan evli işgörenlerin daha düşük personel devri gerçekleştirdikleri öne sürülmüştür (Silverberg, 2008 : 35 içinde Mobley, Griffeth, Hand, Meglino, 1979 ve Cotton, Tuttle 1986).

Hulin ve Smith yapmış oldukları çalışmada; iş tatmini bakımından kadın ile erkek arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu, kadınların daha az iş tatminine sahip olduklarını vurgulamışlardır. Bunun neticesi olarak da, kadın işgörenlerin işten ayrılma oranlarının erkek işgörelere oranla daha fazla olduğunu belirtmişlerdir (Tambay, 2006 : 53 içinde Hulin ve Smith, 1967 : 396-402).

Kadınlar evlenip çocuk sahibi olduklarından ve çoğunlukla da vasıfsız işçi olarak çalıştıklarından işten ayrılma eğilimlerinin daha fazla olduğu ileri sürülmektedir (Tambay, 2006 : 53). Kadın işgörenler arasında bakmakla yükümlü oldukları aile büyüdükçe, işten ayrılma çoğalırken, erkek işgörenlerde bunun tam tersi olmaktadır. Bunun nedeni kadın ile erkek arasındaki geleneksel rol farklılaşmasıdır (Tambay, 2006 : 54 içinde Şimşek vd., 2001 : 323). Kadınların ev geçindirmede ikinci planda olmaları, işten ayrılmayı kolaylaştırmaktadır.

2.1.3.3. Yaş

Araştırmalar; yaş ile bir örgütte çalışma süresinin; personel devri ile çoğunlukla ters orantılı olduğunu ortaya koymuştur (Silverberg, 2008 : 33-34 içinde Porter ve Steers : 1973, Cotton ve Turtle : 1986, Griffeth, Horn ve Gaertner : 2000). Buna paralel olarak, yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunun neticesinde; yaş ile işgören devri arasında ters orantılı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan çalışmalar yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin arttığını göstermektedir. Araştırmalar genç işgörenlerin yaşlı

işgörenlere oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğunu göstermektedir (Tambay, 2006 : 54 içinde Lee ve Wilbur : 1985).

Kirschenbaum ve Weisberg'in 2001 yılında yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre de; işten ayrılma niyeti ile demografik faktörler arasındaki ilişki incelenmiş ve yaş faktörü en güçlü ve belirleyici faktör olarak yer almıştır. Daha genç yaştaki işgörenlerin daha güçlü işten ayrılma niyeti içerisinde oldukları belirtilmiştir (Kirschenbaum ve Weisberg, 2001 : 116). Aynı örgütte uzun yıllar çalışan, yaşça daha büyük işgörenler ise; ne iş değiştirme isteği duyarlar, ne de bunu yapmak için fırsatları vardır (Breukelen vd, 2004 : 895). Bu durum işgörenlerin yaşı genç iken önlerinde daha çok ve daha iyi fırsatları olduğuna inanmaları ve kendilerini iş dünyasında, diğer yaşı daha büyük işgörenlere göre daha şanslı hissetmeleri ile yakından ilgilidir.

Personel devri genç yaştaki işgörenler arasında, uzun dönemdir o örgütte çalışan daha yaşlı işgörenlere oranla, daha yaygındır. Genç işgörenlerin büyük çoğunluğu kariyer yollarında bir geçiş dönemi yaşamalarından dolayı, hangi becerilere sahip olduklarına karar vermeye çalışırken, bir yandan da çeşitli kariyer seçeneklerini araştırmaktadırlar. En kişisel ve kariyer odaklı iş tatmini vaat eden işletmeyi bulana kadar, başka bir iş arayışına devam ederler (Silverberg, 2008 : 34).

Mezuniyetlerinin ardından hemen işe başlayan işgörenler, işe girmeden önce kendileri için meslek açısından bir yön tayin etmemiş olmalarından dolayı çoğunlukla işe uyum sağlayamamaktadırlar. Bu da genç işgörenler arasındaki yüksek işgören devrini açıklayıcı niteliktedir (Tambay, 2006 : 54 içinde Şimşek vd., 2001 : 322). Yeni mezun bireyler öncelikle kendilerini tanıtmaya, kabullendirme, beğendirme ve bir iş bulma arayışında oldukları için; kendileri ve önlerindeki hayatları ile ilgili net bir hedef koymadan, her iş ilanına başvurmakta ve her çağrı yapılan mülakata gitmektedirler. Oysa ki; ilk iş deneyimi iş hayatındaki kariyerlerinin şekillenmesi ve yönlendirilmesi açısından çok önemlidir. İşe başladıktan bir süre sonra hayalindeki iş ile sahip olduğu iş arasında farklar görmeye başlayan işgörenler ise personel devri hareketine yönelmektedirler. Bu nedenle, işten ayrılmalarının çoğu ilk hizmet yılı içinde olmaktadır (Tambay, 2006 : 54 içinde Şimşek vd., 2001 : 322).

2.1.3.4. Eğitim

Cotton ve Turtle; işgörenlerin eğitim düzeyinin güvenilir bir şekilde personel devri ile bağlantılı olduğunu bulmuşlardır (Silverberg, 2008 : 32). Price mavi yakalı (yani, eğitim düzeyi nispeten düşük olan) işgörenlerin, beyaz yakalı (yani, eğitim düzeyi nispeten yüksek olan) işgörelere göre daha yüksek; yönetici olmayan işgörenlerin de, yöneticilere göre daha yüksek personel devir oranlarına sahip olduklarını bulmuştur (Silverberg, 2008 : 42).

Personel devri; işgörenin algılamış olduğu örgütteki statüsü ile de yakından ilgilidir. Sahip olduğu eğitime eşdeğer düzeyde bir statüde olmadığını algılayan bir işgören, personel devri oluşturmaya daha meyillidir (Silverberg, 2008 : 39 içinde Hellriegel ve White : 1973, Marsh ve Mannari : 1977). Bu görüşü destekler şekilde bir başka araştırmada da, “vasıf derecesi yüksek işlerde, eğitim durumunun da arttığı durumlarda, işgörenlerin monotonluktan uzaklaşacağı ve işe olan bağlılıklarının kuvvetleneceği varsayılmaktadır. Eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağının arttığı ve bu durumun, işgörenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardımcı olarak devamsızlıkları ve işi bırakma eğilimlerini azalttığı” belirtilmiştir (Akay, 2002 : 26).

Kirschenbaum ve Weisberg’in 2001 yılında yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre ise önceki durumun tam tersine; daha düşük eğitimli işgörenler hali hazırda sahip oldukları işlerinde çalışmaya devam edip, bu örgütte ilerlemeyi seçerlerken; daha yüksek eğitimli işgörenler eğitim ve kariyer gelişimleri için, iş tecrübesi ve becerilerinden oluşan beşeri sermayelerinden yararlanma adına başka bir örgüte geçme eğilimi göstermektedirler (Kirschenbaum ve Weisberg, 2001 : 119). Bu durumda, eğitim ile personel devri arasındaki ilişkinin, esas itibarıyla işgörenin mevcut eğitimine uygun bir işte çalışıp çalışmaması ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

2.1.4. Personel devir oranı

İnsan Kaynakları Planlaması'nda analiz yöntemlerinden biri olan personel devir oranı, bir işletmede belirli bir dönem içinde çalışan personelin, o dönem içinde işten ayrılan personele yüzdesini ifade eder. Bunu bir formülle göstermek gerekirse:

$$\text{Personel Devir Oranı} = (\text{İşten çıkanlar} / \text{Ortalama işgören sayısı}) * 100$$

$$\text{Ortalama işgören sayısı} = (\text{Dönem başı işgören sayısı} + \text{Dönem sonu işgören sayısı}) / 2$$

(Sabuncuoğlu, 2008 : 45).

Bu formüller işten ayrılanlara göre düzenlendiği gibi işe girenlere ya da ayrılanların yerine işe yeni girenlerin sayısına göre de düzenlenebilir (Sabuncuoğlu, 2008 : 45). Bulunan personel devir oranının yüksek olması, işletmeye giriş ve çıkış hareketlerinin yoğunluğunun en önemli göstergelerinden biridir. Bingöl'ün de belirttiği gibi; yüksek oranda personel devri, tatminsizliğin doğrudan doğruya bir yansıması olmakla beraber, işyerinden kaçış isteğinin en belirgin tepkisi olmaktadır (Eroğlu, 2010 : 505 içinde Bingöl, 1982 : 225-245). “Ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz” ilkesinden hareketle, yetkin çalışanların şirkette tutulması sürecinde başarı ölçüm kriteri olarak personel devir oranları kullanılmaktadır (Akyazı ve Ertör, 2010 : 8).

Personel devir oranının yüksek olması; genellikle o işletmenin izlediği personel politikasında bazı tutarsızlıklar olduğu şeklinde yorumlanmasına rağmen; personel devir oranının tüm işletmeler için geçerli olan belirli bir standardı yoktur. Bu nedenle, belirli yüzde rakam aralıklarına göre her işletme için bir genelleme yapmak, yapılan analizin yanlış yorumlanmasına neden olur. İşletmelerin yapısına, işkoluna, işgören sayısına ve işletmenin büyüklüğüne göre personel devir oranı farklı biçimde yorumlanabilir. Örneğin, turizm sektörü gibi sezonluk iş artışı görülen ve sezonluk çalışılan sektörlerdeki işletmelerde personel devir oranının yüksek olması beklenen bir sonuçtur. Görüldüğü gibi, her işletmenin kendi yapısına uygun düşen bir optimal personel devir oranının olması ve bu sınırlar içinde değerlendirilmesi gerekir. Belirlenen optimal hızın altında ya da üstünde bir işgören hareketliliği var ise işletme bunu kendi içerisinde izlediği insan kaynakları politikasının başarısızlığı olarak görmelidir (Sabuncuoğlu, 2008 : 46).

Personel devri, sadece işyerindeki sosyal ikileme bağlı olmayıp, aynı zamanda iş piyasasının genel durumuna da bağlıdır. Albou'ya göre personel devir oranı, ancak iş piyasasının istikrarlı döneminde gerçek bir gösterge olabilir çünkü işgörenler, böyle zamanlarda, işsizliğin bulunduğu zamankinden daha rahat bir şekilde hareket edebilmektedirler (Eroğlu, 2010 : 506).

Bir çalışanın kendi isteği ile ya da yöneticinin kararı ile organizasyonun üyesi olmaya son vermesi; çoğu kez istenmeyen bir tablo olsa da iş yaşamının bir gerçeğidir. Organizasyonlar, personel devir oranını izlemek ve denetim altında tutmak isterler. Bunun temel amacı, ayrılan çalışanların yerlerine yenilerini almanın ve yetiştirmenin yüksek maliyetlerinden kaçınmak ve işgücü maliyetlerini kontrol altına almaktır (Barutçugil, 2004 : 474).

Diğer yandan, belirli bir oranda işgücü devir hızının olmasının da organizasyona sağladığı bazı yararlar mevcuttur. Personel devir oranının belli bir oranda kalması işletmede personel dinamizmini yansıtır. Yeni işgören genellikle kendisini göstermek için olağanüstü çaba gösterir. Böylelikle işletmeye taze kan enjekte edilir. Yenilikçiliğin ve yaratıcılığın desteklenmesi, daha fazla farklılıklara değer verilmesi, çalışanların yaş, cinsiyet, kültürel ve etnik köken gibi dağılımlarının yenilenmesi, işgücü devir hızının belirli bir düzeyde olması ile daha da kolaylaşacaktır (Barutçugil, 2004 : 475).

Bazı durumlarda organizasyonlar, arzu etmedikleri ve önlenebilir olduğunu düşündükleri ayrılmaların oranını belirlemenin üzerinde daha fazla durabilirler. Bu oranın yüksekliği; organizasyonun yapısında, işleyişinde, yönetim tarzında ya da işe alma süreçlerinde ciddi bir sorun olduğunun bir göstergesi olabilir. Bu amaçla kullanılabilir formül ise;

Önlenebilir işgücü devir oranı = [(Dönem içinde toplam ayrılmalar – Önlenebilir ayrılmalar) / Dönem içinde ortalama çalışan sayısı] * 100 şeklinde yazılabilir (Barutçugil, 2004 : 475-476).

Personel devir oranı hesaplamasında çeşitli kategorilere göre formüllerin uygulandığı görülmektedir. Örneğin “etkilenebilir” (maaş ve iş değişikliği ile

önlenebilecek işten ayrılmalar) veya “etkilenemez” (askerlik ve ailevi nedenlerle ortaya çıkan ve şirketçe etkilenmesi mümkün görülmeyen) işten ayrılmalar, hatta “arzulanan” (şirketin kriz esnasında aktif olarak personel azaltmasına gitmesi) ve “arzulanmayan” (şirketin ayrılmasını hiç istememesine rağmen istifa ederek ayrılan nitelikli personel) devir oranları gibi alt başlık veya gruplamalara uygulamada sıkça rastlanmaktadır (Akyazı ve Ertör, 2010 : 8).

2.1.5. Personel devir oranının bir işletme açısından önemi

Personel devri işgücü piyasasının kaçınılmaz bir hadisesidir. Personel devri, gönüllü ya da gönülsüz gerçekleşsin hem işgören hem de örgüt açısından; işten ayrılma maliyetleri, yeniden işe alma ve eğitime, iş arama gibi maliyetler ile sonuçlanır (Kirschenbaum ve Weisberg, 2001 : 109).

İşletmelerdeki insan kaynakları yönetimi birimlerinin en kritik görevlerinden biri de nitelikli işgörenlerin organizasyonda kalmalarını sağlamaktır. Ayrılan bir işgörenin yerinin doldurulması zaman alan ve maliyeti olan ek bir çaba gerektirir. Ayrıca, ayrılan işgörenin beraberinde götürdüğü ürün ya da hizmet bilgisi, örgütsel deneyim ve müşteri ilişkileri kapasitesi organizasyon için önemli kayıplar oluşturabilir. Dahası, ayrılanların yerine işe alınanların eğitimi, işe alıştırılması, kuruma uyum sağlaması ve müşterileri tanıması için geçen sürede de önemli iş kayıpları söz konusu olacaktır. Bütün bu nedenlerle, yetenekli işgörenlerin örgütte kalmalarını sağlamak yöneticilerin ve yönetimde rol oynayanların temel sorumluluğudur (Barutçugil, 2004 : 465).

Parasal maliyetlerin yanı sıra, yetenekli işgörenlerin kaybedilmesi, bunlardan bazılarının rakip firmalara geçmesi ve örgütte kalan işgörenlerin stres düzeyinin yükselmesi ve morallerinin düşmesi de maliyet kalemleri arasında düşünülmelidir (Barutçugil, 2004 : 474-475). İşletmeden ayrılan işgören yerine örgüte yeni giren işgörenin; acemiliği sırasında verilen fireler, makine ve teçhizatın aşınma ve hırpalanması, teslimlerin gecikmesi, donanımın eksik kapasite ile çalışması yine işletmeye artı bir maliyet getirecektir. Buna ek olarak, işgörenlerin işten ayrılmaya karar verme süreci başladığında verimlilik, kalitenin düşmesi ve devamsızlığın artması gibi

sonuçlar da işletmeye maliyet olarak geri dönecektir. Ayrıca işten ayrılanlar çoğunlukla o işyeri hakkında olumsuz propagandalar yapacaklardır (Canruh, 1998 : 6).

Bir işgörenin yenilenmesinin maliyetleri arasında; yeni işgöreni bulma, mülakat, seçme ve işe alma, eğitime-yetiştirme maliyetleri ve ayrılan işgörenin yol açtığı çeşitli ayrılma maliyetleri dikkate alınmalıdır. Mülakat için ayrılan zamanlar, testler ve sınavlar, referans kontrolleri, işe başlama ve uyum sağlama maliyetleri, eğitim ve geliştirme çalışmalarının doğrudan maliyetleri, işten ve verimli çalışmadan uzak kalma, işgörenin yenilenmesi maliyetlerinin başlıcalarıdır. İşten ayrılanların aldıkları tazminat, yasal ödemeler, yararlandıkları sosyal haklar, kurumun imajına ve kalanların moral düzeyine yaptıkları bazı zararlar da ayrılmanın maliyet kalemleri arasında sayılmalıdır (Barutçugil, 2004 : 474-475). Personel devir oranının yüksek olması iş kazaları oranının da yüksek olmasına neden olabilir. Ayrıca bu firmalarda ürün kalitesinde de sorunlar yaşanabilir (Sabuncuoğlu, 2008 : 46).

Bütün bu sakıncalar toplu olarak değerlendirildiğinde; personel devir oranının yüksek olmasının işletmeler için çözümü oldukça güç sorunlar yarattığı gerçeği ortaya çıkar. Bu bakımdan personel devir oranı yüksek ise insan kaynakları bölümü diğer bölüm yetkilileri ile ilişki kurarak işgörenlerin işletmeden ayrılış nedenleri üzerinde bir araştırma yapmalıdır. Personel devir oranı ile işletmenin verimliliği arasında yakın bir ilişki bulunduğundan, her işletme personel devir oranını yakından izlemeli ve kendi yapısına uygun biçimde yorumlamalıdır (Sabuncuoğlu, 2008 : 46-47).

Bir şirkette insan kaynakları politika ve stratejilerinin başarı göstergelerinin en önemlilerinden biri o şirketteki “personel devir oranı”dır. Bu oranın yüksek olması, genelde şirketin nitelikli ve sadık personeliyle birlikte bilgi ve tecrübe birikimini, dolayısıyla da rekabet gücünü giderek kaybetmesi anlamına gelir. Başka iş alternatifi olmayıp memnun olmadığı şirkette kalmayı tercih eden işgörenin de ilgi ve motivasyonunun azalması, şirketlerin kayıplarını daha da artırır. Bu göstergenin yapısının ve nedenlerinin analizi ve gereken doğru tedbirlerin alınması sadece işgörenlerin memnuniyet ve bağlılığını arttırmakla kalmayacak şirkete uzun vadede önemli ve kalıcı finansal yararlar da sağlayacaktır. (Akyazı ve Ertör, 2010 : 5).

2.2. İşletmelerde Personel Devrinin Nedenleri

Hastalık, askerlik, emeklilik, işten çıkarılma, sağlık sorunları, ailevi nedenler, meslek değiştirme, evlenme, yer değiştirme, mesai saatleri, yükselme olanağının bulunmaması ya da kariyer beklentisi, yetki verilmemesi, yoğun trafik ve ulaşım güçlükleri, düşük ücret ve çalışma koşulları, kadın çalışanların çocuklarının bakımlarına zaman ayırmak istemeleri ve eşlerinin çalışmaması yönündeki baskıları, işin monoton olması, düşük moral ve iş doyumsuzluğu, iş hayatı dışında yapılması gereken işler, işe uyumsuzluk ve ilgisizlik, yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla kötü ilişkiler ve aşırı iş yükü işletmelerdeki personel devrinin başlıca sebeplerinden sadece bazılarıdır.

Aşağıdaki başlıklarda; personel devrinin nedenlerinden, önemli olduğu düşünülen 12 tanesi incelenecektir.

2.2.1. Eğitim ve geliştirme yetersizliği ve yanlışlığı

İnsan kaynakları yönetimi tarafından, örgütteki bir pozisyon için işgören seçimi yapılırken; o pozisyonda yapılacak işin gerekliliklerine uygun düşen ve eşdeğer seviyede eğitime sahip işgörenler, seçilmeli ve işe alınmalıdırlar. İşin gerektirdikleri, işgörenin eğitim düzeyine uygun düşmelidir. Yani, işe yerleştirilen işgörenin işin etkili ve verimli bir şekilde yapılması için gerekli olan iş ile ilgili bir eğitimi almış olması gerekir. Mesela, “pazarlama” işlevi ile ilgili bir işe, “mühendislik” eğitimi almış olan birinin yerleştirilmesi uygun değildir. Ayrıca, işe yerleştirilen işgören ne işin gerektirdiğinden daha alt seviyede eğitime sahip bir işgören olmalı; ne de işin gerektirdiklerinden daha üst seviyede eğitime sahip bir işgören olmalıdır. Bu yönde, eğitim düzeyinin fazla ya da az olması sorun teşkil eder. Mesela; ülkemizdeki ziraat mühendislerinin, ilkokul öğretmenliği yapmak zorunda bırakılmaları, bir eğitim yanlışlığıdır. İlkokul öğretmenliği gibi hassas bir konunun, bu eğitimi almamış olan kişilere yaptırılması çok acı bir durumdur.

Ne yazık ki; üniversitelerimizde verilen eğitim ile üniversitelerden mezun olduktan sonra, iş hayatında kullanılan bilgi arasında da farklılıklar mevcuttur. Bugün ülkemizde çok sayıda işletme, iktisat, maliye, siyasi bilimler, kamu yönetimi, halkla

ilişkiler ve uluslararası ilişkiler mezunları ve öğrencileri bulunmaktadır. Fakat büyük bir çoğunluğunun, mezun olduktan sonra yaptıkları işler birbirine benzerdir. Türkiye ekonomisinin gerçekten bu kadar çok işletme mezununa ihtiyacı var mıdır? Eğer bir işletme mezunu bir işletmenin muhasebe bölümünde, ticaret lisesi mezunu bir işgörenin rahatlıkla yapabileceği seviyede bir işte çalıştırılıyorsa, bu tabii ki işgören açısından moral bozucu bir durum yaratacaktır.

Üniversitelerimizde, sanki mezun olduktan sonra, tüm işletmeler yeni mezunları kapıda karşılayacaklarmış gibi bir atmosfer yaratılmaktadır. Ancak bu durum, mezun olduktan sonra bireylerde hayal kırıklığı yaratmaktadır. Bireyleri iş dünyasında bekleyenler ile aldıkları eğitim arasında büyük farklılıklar mevcuttur. Bu ülkenin ayakkabıcıya da, tamirciye de, berbere de, ustaya da ihtiyacı vardır. Bu anlamda, gerçekte bir ülkenin insanların bir kısmının gerçek yetenek düzeyi ve eğilimi de, sadece iyi bir ayakkabıcı, iyi bir tamirci, iyi bir berber olmaya dair özelliklerden ibarettir. Belki de bireyleri kısa yoldan iş hayatına sokmaya ve iş sahibi yapmaya yönelik olan eğitim sisteminin de seçenekler arasına eklenmesi ve özendirilmesi; bu problemlerin azalmasını sağlayacaktır.

İşgörenler işe girdikten sonra da işletmelerde eğitim ve geliştirmenin uygulanması gerekir. İşletmeler için insan, en önemli ve taklit edilmesi imkansız değerdir. Artık işletmeler insan unsurunun sahip olması gereken yetkinlikleri kazandırmak için çalışanlarına çeşitli eğitimler vermekte ve onlara büyük yatırımlar yapmaktadır. İşletmeler arasındaki farkı yaratan ve öne geçiren unsur artık sadece “yetkin” insandır (Gürel, 2006 : 3).

Eğitim; çalışanın işe girişinden, çeşitli nedenler ile işinden ayrılışına kadar geçen süre içerisinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinliklerdir. Eğitim, iş ile ilgili yetkinliklerin işgören tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Eğitimin amacı; eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara personelin sahip olması ve onların günlük faaliyetlerinde bunlara başvurmalarıdır. Çalışanların bir süreç içerisinde niteliklerini artırmak için ne tip eğitimlere ihtiyaçları olduğu belirlenerek, işin gereklerine göre bu yetkinlikler geliştirilir ve firmanın amaçlarına ulaşabilmesi için

etkin bir yapı oluşturulmuş olur. Bu noktada eğitimin sürekli bir faaliyet olduğu göz ardı edilmemelidir (Gürel, 2006 : 36-38).

Eğitim sistemi ve faydaları şunlardır: Eğitim kişisel ve kurumsal verimliliğin artması demektir. Kalite, hata oranlarının minimuma inmesini sağlar. Çalışanların motivasyonunu artırır. Verimlilik çıktılarını yükseltir. Çalışanların kendilerine ve kurumlarına olan güvenini artırır. Kurumsal iletişimin kalitesini güçlendirir. Ürün ve hizmetlerin gelişmesini sağlayan süreçlerin iyileştirilmesini sağlar. İşletme körlüğünü engeller (Ersen, 2004 : 140-141).

Eğitim ve geliştirme kavramları çoğunlukla birbirine karıştırılır. Aralarındaki tek fark amaç farkıdır; işgören eğitiminin amacı personelin bilgi, yetenek ve beceri düzeyinde değişiklikler yaparak etkin ve verimli biçimde çalışmalarını sağlamaktır. İşgören geliştirmenin amacı ise; personeli gelecekte yapacağı işlere hazırlamaktır. Geliştirme programına alınan işgörenin yetenek, beceri ve bilgi düzeyi şimdiki işini yapmak için yeterlidir. Burada amaç uygun olduğu düşünülen işgöreni gelecekte düşünülen işleri yapmak için hazırlamaktır. Özetleyecek olursak; işgören eğitimi, personeli şimdiki işleri için hazırlarken, işgören geliştirme işgöreni gelecekteki işler için hazırlar (Geylan, 1996 : 120-121).

İşgörenlerin ilerleme ve yükselme imkânlarına kavuşmaları eğitim ile sağlanabilir. İşgörelere eğitim ve gelişme olanakları sağlanmalı ve eğitim sonucunda kendilerine yükselme olanakları verilmelidir. Bu şekilde hem kalifiye eleman sayısı artacak hem de işgörenlerin daha etkin iş yapmaları sağlanacaktır. Neticesinde de personel devri düşürülecektir (Kılıç, 1998 : 73). Bu olanakların sağlanmadığı bir örgütte işgören, önünün tıkalı olduğunu hisseder ve kendisi için gelişme ya da ilerleme fırsatı göremediği için örgütten kopmaya başlar.

2.2.2. Hatalı seçme ve yerleştirme süreci

Personel devir oranının yüksek olduğu işletmelerde, iyi bir seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin var olmadığı açıktır. Önlenebilir ayrılmaların çoğu işe almaya ilişkin hatalardan kaynaklanır. İşe alma aşamasında adayın eğitim aldığı alan ve düzey

ile inanç ve değerleri, amaçları, yaşam ya da çalışma alışkanlıkları doğru değerlendirilmediği takdirde kısa sürede uyumsuzluk durumları ve ilişki sorunları yaşanacaktır (Barutçugil, 2004 : 476).

İnsan kaynakları yönetiminin en temel işlerinden biri, eleman seçme ve yerleştirme sistemidir. Kurumun stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirecek kişilerin bulunması günümüzde çok kapsamlı bir iş olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle küreselleşme süreciyle birlikte, her etkinliğin önemli bileşeninin insan olduğunun anlaşılmasından bu yana, davranışsal ve teknik yeterlilikleri gelişmiş eleman ihtiyacının belirlenmesi, belirlenen pozisyonlara uygun kişilerin yerleştirilmeleri, önemli bir süreç haline gelmiştir. Bu süreç, kurumdaki mevcut eleman ihtiyacının tespitini, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla duyurulmasını, başvuruların alınarak görüşmelerin yapılmasını ve uygun adayların var olan işlere yerleştirilmelerini içerir (Ersen, 2004 : 132).

Eleman seçme ve yerleştirme sürecinin en önemli işlevlerinden bir tanesi de doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesiyle yakalanacak olan verimlilik çıktısıdır. Eleman seçme ve yerleştirmenin doğru bir şekilde yapılabilmesi için öncelikle kurumun iyi bir insan kaynakları planlama süreci geçirmiş olması, bu doğrultuda iş analizleri ve rol tanımları yapılarak norm kadronun belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü artık eleman almanın ve çıkarmanın maliyeti ve riski kurumlara oldukça fazla yük getirmektedir (Ersen, 2004 : 132-134).

Tüm eleman seçme ve yerleştirme süreçlerinde kullanılan model uygunluk modellemesidir. Uygunluk modellemesinin açılımı; iş ile işi yapacak kişi arasındaki en yakın ve gerçekçi uygunluğun sağlanmasıdır. Bu yükün önceki dönemlerden çok daha fazla olduğunun en açık göstergesi elemanların işe alınmadan bir gün öncesinde işe giriş bildiremelerinin doldurularak sigortalarının yapılmasıdır. Eleman seçme ve yerleştirme işinin sistematik ve doğru bir şekilde yapılabilmesi kurum için oluşabilecek tüm maliyetlerin azalmasını sağlayacaktır (Ersen, 2004 : 134).

Personel seçiminde dikkat edilmesi gereken ilk husus kişinin hangi işi yapmak, ne tür ilişkileri gerçekleştirmek üzere seçileceğinin kararlaştırılması, daha sonra bu işi yapmak için alınacak olan kişilerde ne tür özelliklerin aranacağına kararlaştırılması,

son olarak da işgören adaylarından gerekli özelliklere sahip olanların bulunması ve işe alınmasıdır. Böyle bir çalışma için özel bir seçim sistemi kurulmalı, işgören adaylarının saptanmasından, seçim işleminin gerçekleşmesine kadar yapılacak değerlendirme ve seçim işlemi belirlenmelidir (Erdoğan, 1980 : 135).

Ayakta kalabilmek ve yaşamlarını devam ettirmek isteyen işletmelerin bu değişime ayak uydurmaları için bir fark yaratmaları gerektiği, bu farkın temel dayanak noktasının da çalışanlarının bilgisi, yaratıcılığı, tecrübesi ve yetenekleri ile rekabette üstünlük sağlamak olacağı görülmüştür. Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya veya başarısızlığa götüren en önemli öge kuşkusuz insan gücüdür. İnsan gücünün, işletmenin gerçek gereksinimini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasından en yararlı olanlarının seçilmesi insan kaynaklarının doğru ve en etkin şekilde kullanılmasının birinci basamağıdır. Bu konunun taşıdığı önem, örgütün devamlılığını sağlayacak personelin seçilmesinin örgüt için taşıdığı önemden kaynaklanır. Gelişen teknoloji ile işletmeler, gelişmeleri birbirlerinden çok kısa süre farkla uygulayabilmektedir. Teknolojik gelişmelerin taklidi hem kolay hem de kısa sürede gerçekleşebilmektedir. Oysa işletmelerin işe uygun yetkinliklere sahip çalışanları bünyesinde barındırması taklit edilemeyecek bir fark oluşturur. İşletmelerin yoğun rekabet ortamında, rekabet silahları kalifiye elemanlar olacaktır. Bu durum insan faktörünün ne kadar önemli hale geldiğinin göstergesidir (Gürel, 2006 : 1-2).

Yöneticiler hem işin gereksinimleri hakkında hem de aradıkları insan türü hakkında net olmalıdırlar (Finnigan, 1995 : 74). Artık eşleştirmenin bileşenleri kesin bir biçimde ortaya konabilir. Yapılacak iş bilgi, hüner, deneyim ve kişilik bakımından ne gerektiriyor? Kişinin neye gereksinimi var ve bilgi, hüner, deneyim ve kişilik bakımından ne gibi katkılarda bulunabilir? Eşleştirme denkleminin bu iki yönünü dengeleyebilen yöneticiler, doğru işe doğru elemanı almaya ve onu orada tutmaya yaklaşıyor olacaklardır (Finnigan, 1995 : 84).

İşgören seçiminde kullanılması gereken temel ölçüt; açık olan işin gerekleri ile adayın nitelikleri arasındaki eşitliklerdir. Aday grubu içerisinden seçim yaparken izlenen yöntem ne olursa olsun, sahip olduğu nitelikleri bakımından eşitliği en iyi biçimde sağlayan adayın belirlenerek işe alınması gerekir. Aksi halde tüm seçim çalışmaları boşa

gidecektir. İşe alınan adayın nitelikleri, işin gereklerine uymuyorsa, (eksik veya fazla) yanlış bir işgören seçimi yapılmış demektir. Yanlış işgören seçimi; işletme ve işgören açısından önemli sorunlar yaratır. Yanlış seçilmiş işgören, işletmeye ilave bir eğitim yükü getirir, verimi düşürür, iş kazalarını artırır. Çalışma arkadaşları üzerindeki iş yükünü artırır ve personel devir oranını yükseltir. Yanlış seçilmiş personel genelde kısa bir süre sonra işletmeden ayrılmak zorunda kalır. Bu da, işletme açısından ikinci bir personel bulma ve seçme çabası demektir. İkinci kez personel bulma ve seçme de önemli bir maliyet ve zaman kaybı anlamına gelir (Geylan, 1996 : 84).

2.2.3. İşgörenlerin eğitim düzeyinden kaynaklanan beklentiler

Her işgörenin kişisel özellikleri, yetkinlikleri ve sahip olduğu nitelikleri farklıdır. Eğitim düzeyi yüksek olan ve çoğunlukla beyaz yakalı olarak örgütlerde çalışan işgörenler, bir işe girmeden önce çalışmalarını gereken iş ile ilgili belirli düşünce kalıplarına sahiptirler. Bir işletmede çalışmaya başladıktan sonra da eğitim ve niteliklerine uygun işlerde ve mevkilerde çalıştırılmayı, ücret almayı ve eğitimlerine denk gelecek muameleyi görmeyi beklerler. İşgörenlerin eğitim düzeyinin yüksekliği beklentiyi yükseltir. Beklentisi yüksek olan bir işgören bulunduğu işyerinden kolay tatmin olmaz. İşletmeye ilişkin beklentileri ile sahip oldukları arasında fark hisseden işgörenler personel devrinin en büyük nedenlerindedir. Bu düşüncedeki işgörenlerin örgüte bağlılığı yok denilecek kadar azdır ve beklentilerini karşılayacak yeni iş fırsatları arayışı içerisindedirler.

Birçok kişi işletmeye girdikten hemen sonra, kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. Bu beklenti eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerde daha fazladır. İşgörenler, işletme içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel eğitim düzeylerine de dayanarak daha yüksek mevki arayışlarına girerler. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin faydalanmasından mutlu olurlar. Bireye yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları tanındıkça, işletmeye daha çok bağlanır ve işletme tarafından tek sömürüldüğü duygusuna kapılmaz. Bu süreçte kendisine olan güven duygusu, işinde gösterdiği başarı ile paralel olarak yükselir (İpek, 2002 : 56).

İşgörenlerin kariyer beklentileri ile uyumlu bir işte çalışıyor olmaları, personel devrini negatif yönde etkiler (Silverberg, 2008 : 40 içinde Graen, Orris ve Johnson : 1973, Graen ve Ginsburg : 1977). İşgörenlerin eğitim düzeylerinden kaynaklanan; ücret, mevki, kariyer fırsatları, eğitim ve gelişme olanakları gibi beklentilerine cevap veremeyen bir işte çalışıyor olmaları ise, personel devrini artırır.

2.2.4. Küreselleşmenin personel devrine etkileri

Küreselleşme ile ilgili birçok tanım mevcuttur ve küreselleşmeyi birçok şekilde ifade etmek mümkündür. “Küreselleşme; bilgi ve teknoloji ile dünyanın küçülmesidir. Küreselleşme; ülkeleri birbirine bağımlı hale getiren süreçtir. Küreselleşme; ekonomik, politik, kültürel ve ideolojik açıdan ulus ötesi gelişmeler ile yerel yapıların bir koalisyonudur. Küreselleşme; sınırlara tabi olmayan dünya ekonomisidir yani sınırların saydamlaşmasıdır. Küreselleşme; ticaret, sermaye akımları, yatırımlar ve insanların ülkeler arasındaki dolaşımında yaşanan artış sürecidir” (İrmiş, 2003 : 7-9).

Nitekim Türkiye de yukarıda tanımlanmış olan küreselleşmenin etkilerinin yaşandığı bir ülkedir. Türkiye’de yatırımı olan başlıca ulus ötesi şirketlere örnek vermek gerekirse; GM (Opel), İzmir Torbalı’da Opel üretmektedir. Ford, Koç ile ortak olarak değişik araçlar üretmektedir. Mitsubishi, Sabancı Grubu ile otobüs üretmektedir. Shell, BP, Mobil, Elf ve Total ülkemizde akaryakıt istasyonu zincirleri kurmuşlardır. Toyota Motor, Adapazarı’nda Toyota üretmektedir. IBM, Sabancı ile IBMSA’da ortaktır. Philip Morris, Sabancı grubu ile Philsa’yı kurmuştur. Fiat, Koç Grubu ile Tofaş ve Tofaş Ticaret’e ortaktır. Honda Motor Gebze’de Civic modelini üretmektedir. Pepsico, Pepsi ve Tamek’e ortaktır. Carrefour, Sabancı ile hipermarket işletmektedir (Coşkun, 2002 : 77 içinde Basın ve Yabancı Sermaye Raporu).

Yukarıda verilmiş olan örneklerden de anlaşılacağı gibi, Türkiye’de birçok uluslar arası şirket ve yabancı yatırım mevcuttur. Küreselleşme ile birlikte artan rekabet nedeniyle yabancı kökenli işletmeler, önce daha az gelişmiş ülkelerin yerel pazarlarına girmekte, daha sonra da yerli firmalardaki vasıflı elemanları kendi bünyelerine çekmektedirler. Bu durum da, yerli işletmeler açısından personel devri ya da vasıflı ve tecrübeli işgörenlerinin kaybı anlamına gelmektedir.

2.2.4.1. Sosyal güvenlik sisteminin yetersizliği

Örgütler açısından sosyal sorumluluk kavramı, bir örgütün üretimden başlayarak ürünü ya da hizmeti nihai müşteri kullanana dek ve kullandıktan sonraki tüm aşamalarda, meydana çıkabilecek olan zararlı faaliyetleri sınırlayan, örgütün faaliyette bulunduğu ortamı koruma ve geliştirme konusundaki yükümlülükleri olarak tanımlanabilir. Nitekim, işletmelerin ekonomik faaliyetlerini sürdürürken, çalışma hayatına karşı, sosyal çevreye karşı, hukuki ve sosyo-kültürel çevreye ilişkin, demokrasinin gelişmesine ilişkin ve ekolojik çevreye karşı sorumlulukları bulunmaktadır (Kök, 2001 : 103-121).

Son yıllarda dünya genelinde birçok ülkede ve Türkiye’de yaşanan ekonomik krizler ve belirsizliklerle birlikte, küreselleşme paralelinde rekabet koşullarında meydana gelen değişiklikler çalışan-işveren ilişkilerinde köklü dönüşümlere yol açmış, bunun en önemli sonuçlarından birisi ise iş güvencesinin önemli ölçüde azalması olmuştur (Poyraz ve Kama, 2008 : 144). Küreselleşmenin en büyük sonuçlarından biri, özellikle gelişmekte olan ülkelerde işgörenlerin sosyal güvenlik sistemi açısından zor ve uygunsuz şartlarda çalıştırılmalarıdır. Küreselleşmenin etkisi ile uluslar arası işletmeler; ekolojik çevreye zararlı, işgücü yoğun eski teknolojilerini gelişmekte olan ülkelere transfer ederek, hem gelişmiş ülkelerin hukuki düzenlemelerinden kaçmakta, hem de ucuz iş gücü sayesinde yatırımlarının ömrünü uzatmaktadır (Aydemir, 1999 : 1).

Gelişmekte olan ülkelerdeki kötü çalışma koşulları, sivil toplum örgütlerinin çalışma koşullarını iyileştirme yönündeki girişimleri ve yatırım sahiplerinin elde edecekleri kar kadar, tasarruf yapacakları işletmelerin sosyal sorumluluk derecelerini de dikkate almaya başlamaları SA 8000 Standartlarını gündeme getirmiştir. Daha kaliteli ve güvenilir ürünler sunma sorumluluğunu vurgulayan ISO 9000 ve doğal çevreye karşı olan sorumlulukları düzenleyen ISO 14000 serileri gibi standartlar çoğumuz tarafından bilinmektedir. Bu çalışmada sosyal güvenlik sisteminin yetersizliğini çözmeye yardımcı olacağı düşünülen Sosyal Sorumluluk 8000 Standardı (Social Accountability 8000) ndan bahsedilecektir. SA 8000 Standardı; ISO 9001 ve ISO 14001’i örnek alan ancak daha kaliteli ve güvenilir ürünler sunmak ya da doğal çevreye karşı olan sorumluluklardan bahsetmekten öte işgörenlere karşı olan sosyal sorumluluklarda

işletmelere kılavuzluk eden, performans koşulları kadar prosedür ve sistem koşullarını da önemseyen, yönetim sistemi ile davranış kodunun bileşimi bir standarttır (Aydemir, 1999 : 2).

10 Ocak 2002’de ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) tarafından yapılan “Çocuk İşçiliğinin Sona Erdirilmesi Uluslararası Programı”nda belirtilen araştırma verilerine göre, dünyada 5-14 yaş grubunda 250 milyon çalışan çocuk bulunduğu, 12-17 yaş grubu 283 milyon çocuğun çalıştığı için okula devam edemediği tahmin edilmektedir (Sapancalı, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale-2.pdf>, 23.08.2011). 1997 yılında yayınlanan Tüketici Raporlarına göre; dünya oyuncak üretiminin %80 i ucuz işgücü nedeni ile üçüncü dünya ülkelerinde, özellikle de Asya’da sağlıksız çalışma koşullarında yapılmaktadır. Uzun çalışma saatleri ve batı standartlarının çok altındaki işçilik ücretleri uygulanmaktadır. Çoğu kırsal kesimden gelen ve kalifiye olmayan bu işgörenler uluslar arası işletmeler için her koşulda çalışmaya hazır, sömürülmeye müsait potansiyel işgücü konumundadırlar. Gelişmekte olan ülkelerde işgören maliyetlerinin düşük olması ve yasal sistemlerinin batıya göre daha gevşek olması bazı şirketlerin uluslar arası pazarda bu durumu bir fırsat olarak değerlendirmelerine neden olmaktadır. (Aydemir, 1999 : 3-4).

Doğu Avrupa ve Asya’daki Avrupalı dev giyecek işletmelerinin tesislerinde çalışan 14 yaşındaki kız çocukları; haftada 70 saat kötü koşullar altında çalışmaya zorlanmakta, günde sadece iki kez tuvalete gitme iznine sahip olmakta ve tuvalette kalma süresi üç dakikayı aştığında ise, bir günlük ücretleri kesilerek cezalandırılmaktadırlar. Sendikalı çalışmaya karşı olan bu işyerlerinde hamile olduğu anlaşılan çalışanlar işten uzaklaştırılmaktadırlar (Aydemir, 1999 : 4). Nitekim Nike firması, 12 ve 13 yaşındaki kız çocukları ağır ve sağlıksız koşullarda çalıştırdığı, genç ve kadın işgörenleri fazla mesaiye zorladığı ve işgörenlerine saat başı 16 cent ücret ödediği için birçok kez protesto edilmiştir (Tütüncü, 2008 : 175).

Ülkemize gelince görülen manzara çok farklı değildir. Süreklilik gösteren enflasyonun da etkisiyle çalışan kesim, özellikle memurlar, insan onur ve gururuna yakışır bir ücret alamamaktadır. Sosyal Devlet kavramı yeterince ciddiye alınmadığı için, sosyal güvenlik sistemi sağlık gibi en temel ihtiyaçlara dahi cevap veremeyecek bir

duruma gelmiştir. Küçük çocuk çalıştırma konusuna gelince; Kenya, Bangladeş ve Haiti'den sonra gelmektedir. Günde 12-16 saat sağlıksız ortamlarda, sosyal güvenlikden uzak olarak çalıştırılan bu çocukların büyük bir kısmı işyerlerinde aşığılanma, dövölme ve benzeri kötü söz ve davranışlara maruz kalmakta, kolayca işten çıkartılabilmekte ve ağır iş kapsamına giren tehlikeli işyerlerinde çalıştırılmaktadırlar (Aydemir, 1999 : 7-8).

SA 8000'e göre işletmelerin uymak zorunda oldukları ana prensipler şu maddelerle sıralanabilir (Aydemir, 1999 : 2-3):

- "15 yaşın altında çocuk işgören çalıştırılmaz. Bu yaşın altındaki okula da devam eden çocuk işgörenler; bir günde iş, okul ve ulaşım içi toplamda 10 saati geçmeyecek şekilde çalışabilirler.
- İşletme zorla işgören çalıştıramaz veya işgörenlerin kimlik gibi belli bir depositi işletmeye bırakmalarını isteyemez.
- İşgörenler sendika kurabilir, sendikaya katılabilir ve toplu pazarlık yapabilirler.
- İşgörenler haftalık 48 saatten fazla çalıştırılmaz ve haftalık 12 saati geçmeyecek şekilde fazla mesai yapabilirler.
- Ücretler en az o ülkenin asgari ücret seviyesinde yani işgörenlerin temel ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek düzeyde olmak zorundadır.
- İşletme, çalışanlarına sağlıklı bir çalışma ortamı sunmak, kaza ve yaralanmaları önleyici tedbirler almak, sağlık ve güvenlik eğitimleri vermek zorundadır.
- İşgörenler cinsiyet, etnik köken ve benzeri nedenlerden dolayı farklı muameleye tabi tutulamaz ve işgörelere sözlü, fiziksel ya da psikolojik baskı uygulanamaz."

Göröldüğü gibi yukarıda bahsedilen prensipleri kapsayan SA 8000'i uygulayan bir işletmede personel devir oranının düşük olması beklenir. SA 8000, işletmelerde insan kaynaklarına yapılan ve bir süre sonra yüksek verimlilik ve moral olarak işletmeye geri dönecek olan bir yatırım olarak düşünölebilir. Böylece, küreselleşmeye paralel olarak ortaya çıkan; sosyal güvenlik sisteminin yetersizliğı ve istihdam güvenliğinin azalması sonucu artan; personel devrinin önüne geçilmiş olunur.

2.2.4.2. Teknolojik işsizlik

Küreselleşmenin etkisi olarak işgücü piyasasını etkileyen ve işgücü devrine etki eden işletme dışı etkenlerden birisi, sürekli gelişen teknolojik yeniliklerdir. Gelişen teknoloji nedeniyle bazı işlerin yerini makinelerin alması işgücünü etkilemektedir (Tambay, 2006 : 16 içinde Abrahamson, 1997 : 498). Emek-yoğun sektörlerde makineleşme insan gücüne olan ihtiyacı azaltmaktadır. Gelişen üretim teknolojileri, üretim sektöründe daha az sayıda çalışan istihdamına yol açmaktadır. Bu da teknolojik işsizliğe neden olmaktadır.

Teknolojik işsizlik; işletme organizasyonunda meydana gelen bir gelişme ve yenilik sebebiyle teknik alanda ortaya çıkan bir işsizlik şeklidir. Makinalaşma veya organizasyondaki gelişmeler nedeniyle ortaya çıkan bu tür işsizler yeni bir duruma veya mesleki eğitime tabi tutuluncaya kadar işsiz kalırlar (Yaman, 1977 : 56). Teknolojik işsizlik; herhangi bir işkolunun etkinliğini azaltacak veya bir işgücü kategorisinin işten çıkarılmasına yol açacak şekildeki üretim tekniklerindeki değişim nedeni ile ortaya çıkar (Yaman, 1977 : 45).

Günümüzde, hem dünya ekonomisindeki hem de ulusal ekonomilerdeki mikro teknolojinin öncülük ettiği yapısal değişim, iş piyasalarında yüksek vasıflı elemanlara olan talebi arttırmaktadır. Dolayısıyla; artık beyaz yakalı olarak adlandırdığımız vasıflı işgörenler, dünya işgücü piyasasındaki yerlerini almışlardır. Mavi yakalı olarak adlandırılan vasıfsız işçiler ise; önemlerini kaybetmişler ve derin bir işsizlik hadisesi ile karşı karşıya kalmışlardır (Yılmaz ve Çetin, 2007 : 22).

Teknolojik küreselleşme işgücü piyasalarını ve istihdamı değişikliğe uğratmış bulunmaktadır. Fordist üretim sisteminde iş bilgisi ve becerisi gerektirmeyen rutin işleri yapan işgücünün yerini, ürün bilgisine sahip, tasarım, kalite artışı, ürün yenileme, bakım ve onarım süreçlerinde aktif bir rol oynayan, çok yönlü beceriye sahip esnek bir iş gücü almaktadır. Hızlı teknolojik gelişmenin yaşandığı üretim sürecinde niteliksiz işgücü kullanımı azalmaktadır. Çünkü rutin işlerin önemli bir bölümü makineler tarafından yapılmaktadır. Dolayısıyla; günümüz üretim sisteminde eğitim almamış, vasıfsız ve

çalışma esnekliğine uyum sağlayamayan iş gücü, işsiz kalmaya mahkûmdur (Yılmaz ve Çetin, 2007 : 23).

İşgücü piyasasında niteliksiz ve deneyimsiz işgücünün oldukça yoğun olması, buna karşılık üretimde kullanılan yüksek teknolojilerin yüksek nitelikli işgücü talebini arttırması nitelik uyumsuzluğu durumunu ortaya çıkarmaktadır. Böylece, nitelikleri uygun olmayan niteliksiz veya düşük nitelikli işgücünün işsiz kalması da kaçınılmaz hale gelmektedir (Temiz, 2004 : 118-119).

2.2.4.3. Küçülme

Bir örgütün küçülmesi; işletme yönetiminin bilinçli ve proaktif olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile çalışanların sayısını, maliyetleri, işleri ve süreçleri azaltması anlamına gelen bir süreci ifade eder (Barutçugil, 2004 : 186). Bir işletme yönetim stratejisi olarak kullanılan küçülmenin yöntemlerinden biri olan çalışan sayısını azaltmak, direkt olarak personel devrine neden olur. Küçülme süreci, bazı kişisel ve organizasyonel sorunları da beraberinde getirmektedir. En önemli sorun, çalışanlar üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu, endişe, kaygı ve verim düşüklüğüdür. Çalışanların moralinin bozulması, bağlılığın azalması, kayıtsızlığın ve yabancılaşmanın artması olasılığı yüksektir (Barutçugil, 2004 : 187).

Bilgi teknolojisinin gelişmesi nedeni ile iletişim ve denetim fonksiyonlarının nitelik değiştirmesinin yanı sıra oto kontrole ve ekiplere dayalı organizasyonel yapı ve yönetime geçiş eğiliminin artmasına paralel olarak üst yönetim ile operasyonel kademe arasındaki bağlantıyı oluşturan orta kademe yöneticilere ihtiyaç giderek azalmaktadır. Ölçek küçültme çalışmalarının bu niteliği organizasyon piramidinin basıklaşması ve hiyerarşik basamakların azalması sonucunu beraberinde getirmektedir (Kanbur, 2008 : 392 içinde Efil, 2006 : 389).

Küçülme olarak ifade edilen olay, işletmelerin rekabet gücünü artırabilmek için başvurdukları bir yol olmuştur. Maliyetleri düşürmek, karar sürecini hızlandırmak, rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap vermek gibi amaçları gerçekleştirebilmek için, örgütler bilinçli bir tarzda yapılmakta olan işleri, bu işleri

yapan çalışanların sayısını, organizasyondaki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır. Bu anlamda küçülme; dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), süreç yenileme, kademe azaltma, takım bazında örgütlenme gibi diğer kavram ve uygulamalarla çok yakından ilişkilidir.

Üretken yatırımların az gelişmiş ülkelerde yoğunlaşması beraberinde önemli bir dizi ilişkinin kurulmasına neden olmuştur. Bu ilişki biçimlerinden en önemlisi ise uluslararası alt sözleşme (taşeronlaşma) ilişkileridir. Taşeronlaşma, işverenin bizzat ürettiği ürünün belirli parçalarını fabrika dışında alt sözleşme ile başka bir birime devretmesi, üretim sürecinde daha hantal ve daha maliyetli aşamaların mekansal olarak başka birimlerce yaptırılması temeline dayanmaktadır (Sapançalı, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale-2.pdf>, 23.08.2011). Büyük işletmeler hantal yapılarıyla küreselleşmenin hızlandırdığı teknoloji, ürün ve yeni pazar şartlarına ayak uydurmakta güçlük çekmeye başlamış, böylece kendi içlerinde küçük işletmeler halinde bölünme yoluna gitmişlerdir. Dünyanın pek çok yerinde diğer işletmelerle işbirliği yaparak üretimi gerçekleştiren ve bir pazar alanı olarak dünyayı kabul eden, küresel süreçte iş yapabilmek ve karşılaşılabilecek pek çok riski yönetebilmek için karlılık ve etkinlik stratejilerini hemen oluşturma yeteneğine sahip küçük ve orta ölçekli işletmeler ortaya çıkmaya başlamıştır (İrmiş, 2003 : 52-53 içinde Kuratko, 1998 : 521-522).

Küresel rekabet sonucunda örgütlerin daha çabuk tepki vermesini gerektiren bir durum ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, yeni teknolojileri daha hızlı geliştirebilen ya da değişimlere daha hızlı uyabilen örgütler rekabeti sürdürebilecektir. Tepkide çabuk olmak için ise örgütler düzleşmekte, küçülmekte ve birbirleriyle ağlar kurmaktadır (Erol, 2010 : 86).

Gelişmiş ülkelerde kurulan bu şirketler, yatırım yaptıkları bölgelerdeki hükümetlerin kendilerine tanıdıkları ayrıcalıklar ve bu bölgelerdeki ucuz emek rezervleri sebebiyle; yatırımlarının büyük bölümünü bu bölgelere taşırlar. Küreselleşme ile birlikte önem kazanan serbest ticaret ve doğrudan yabancı yatırım; sanayileşmiş ülkelerde vasıfsız işçilerin işlerini kaybetmelerine sebep olurken, gelişmekte olan ülkelerde ise; ucuz ve vasıfsız işgücünün istihdam edilmesine yol açmaktadır. Bu durum, sanayileşmiş ülkelerde vasıfsız emek sahipleri arasında işsizliğe sebep olurken,

işe sahip olanlar arasında ise; ücretlerin azalması gerçeğini ortaya koymaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde ise; vasıfsız işgücü istihdam edilerek, bu emek sahipleri sömürülmekte ve bu ülkelerdeki vasıflı işgücü, işsizlik hadisesi ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Yılmaz ve Çetin, 2007 : 18-19).

Küresel ölçekte, ekonomik krizler; ortaya çıktığı ülkelerdeki yatırımları etkilemekte, devalüasyon gibi düzenlemelerle finansal sektörleri çökertmekte, ücret düzeylerini düşürmektedir. Böyle bir durumdan kurtulmanın yolu ise, işçi çıkararak emek maliyetini düşürmek ve ücretlerin düşürülmesi ile giderlerin azaltılmasıyla mümkün görülmektedir. Bu bağlamda; milli şirketlerin ve çok uluslu şirketlerin, bahsedilen krizlerden kurtulabilmek için işçi çıkarma ve az istihdam yapma gibi politikaları küresel düzlemde ve krizin ortaya çıktığı piyasada işsizliği tetiklemektedir. Krizler yayıldıkça krizden etkilenen ülkelerde daha çok vasıfsız işgücünü oluşturan bireyler arasında işsizlik, yoksulluk ve marjinalleşme artışı görülmektedir (Yılmaz ve Çetin, 2007 : 20).

2.2.4.4. İşletmelerin iflası ve kapanması

Küresel kitle iletişim araçları ile yapılan, küresel işletmelerin küresel ürünlerinin reklamları o ürünlere yönelik tüketim davranışını harekete geçirmekte, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerin işletmecileri çok uluslu ve büyük küresel işletmelerin kendilerine göre yüksek olan reklam maliyetleri karşısında etkisiz kalmaktadır. Küçük işletmelerin bu tür yüksek maliyetlere katlanamaması kendilerini ve ürünlerini tanıtamamalarına yol açmaktadır. Buna ek olarak, küresel işletmelerin ülkeye girişlerinde indirilen vergilerle, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin yerel işletmeleri ya piyasadandan silinmekte ya da fason üretmeye yönlendirilmektedirler (İrmiş, 2003 : 40).

Bunun da ötesinde, gelişmiş ülke işletmeleri ile az gelişmiş ülke işletmeleri arasında uzun vadede birlikte iş yapacaklarını taahhüt eden bir kontrat yapılmamaktadır. Gelişmiş ülke işletmeleri müşterisi olduğu işletmeyi daha uygun fiyat ya da daha yüksek kalite için bırakıp başka bir işletme ile iş yapmaya başlayabilir. Bu durum karşısında az gelişmiş ülke işletmesi müşteri kaybından kaynaklanan zararını telafi

etmek için ya başka bir müşteri bulmak, ya diğer müşterileri ile yetinmek ya da iflas ederek kapanmak mecburiyetinde kalmaktadır (İrmiş, 2003 : 80).

İflas eden şirketlerin vasıflı elemanlarının, belki de mevcut çalışma şartlarından daha kötü şartlarda diğer işletmelere girmeye çalışmaları, bu şirketlerde çalışanların işlerinden olmalarına yol açabilir. Küreselleşmenin etkisi ile işletmelerin hem kapanmak ve iflas etmek zorunda kalmaları, hem de işgücü havuzunun artması nedeni ile mevcut işgörenlerin kolaylıkla değiştirilebilir hale gelmeleri, işletmelerde personel devrine neden oluşturmaktadır.

2.2.4.5. Özelleştirme politikaları

Özellikle gelişmiş ülke işletmeleri girdikleri az gelişmiş ülke pazarlarındaki daha küçük işletmeleri satın alırlar. Satın alınan firma eski kimliğini tamamen kaybederek satın alan firmanın bünyesine katılır (İrmiş, 2003 : 43). Bazı şirketler kendileri ile sinerji yaratacak daha küçük şirketleri satın alırlar. Bazı şirketler ise kendileriyle hiçbir sinerji yaratamayacak olan şirketleri satın alarak tedarik, üretim, pazarlama, yönetim gibi fonksiyonlarını iyileştirmekte ve bunları yüksek oranlı karlara ulaştırarak kendileri için değer yaratmaktadırlar (İrmiş, 2003 : 45-46).

Gelişmiş ülke işletmeleri az gelişmiş ülkelerdeki işletmeleri satın aldıklarında, kendi sistemlerini kurmak ve hatta bazen kendi işgörenlerini o ülkeye göndermek isterler. Ayrıca, o ülkede yurtdışından gelen makineleri kuracak ya da çalıştıracak yeterli bilgiye sahip işgörenin olmaması durumu da yurtdışından yabancı işgörenlerin gelmesine zemin hazırlar. Bu durumlar söz konusu olduğunda az gelişmiş ülkelerdeki işgörenlerin önü kapatılmış olur ve personel devri gerçekleşir.

Özellikle, yapısal uyum programları ile gerçekleştirilen özelleştirme uygulamaları ile kamu istihdamının azaldığı ve böylece işsizlik oranlarının arttığı görülmüştür. Azgelişmiş ülke işgücü piyasalarında yaşanan yeniden yapılanma sürecinin en önemli etkilerinden birisi, özelleştirme ve devletin küçültülmesi politikaları sonucunda kamu kesiminde ekonomik daralma ve sanayisizleşme sonucunda da özel

kesimde, başta düşük ücretle çalışanlar olmak üzere, çok sayıda insanın işini kaybetmesi ve açık işsizliğin alışılmadık ölçülerde artması olmuştur (Yılmaz ve Çetin, 2007 : 21).

Görüldüğü gibi, özelleştirme uygulamaları sonucunda yabancı ülke işletmelerinin kendi işgörenleri ile çalışmak istemeleri, kamu istihdamının ve sanayi üretiminin azalması gibi gerçekleşen değişiklikler sonucunda işletmelerde personel devri gerçekleşmektedir.

2.2.4.6. Kayıt dışı istihdam (Enformel istihdam)

Kayıt dışı istihdam, “referans haftasında yaptığı işten dolayı herhangi bir sosyal güvenlik kuruluşuna kayıt olmayanlardır”. Referans dönemi ise, “her ayın pazartesi ile başlayıp, pazar ile biten ilk haftası olarak tanımlanmıştır” (http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=25, 10.06.2012). Kayıt dışı istihdam, resmi gerekliliklerin dışında kalan anlamı ile Enformel İstihdam olarak da adlandırılmaktadır.

Küreselleşmenin personel devrine etkilerinden biri de kayıt dışı istihdamı artırmasıdır. Kayıt dışı istihdam, küreselleşme ile birlikte geçmişte olduğundan daha fazladır. Kayıt dışılık arttıkça da resmi kayıtlar azalmaktadır. Küreselleşme, artık küresel bir pazarda yer alan bütün işletmeler için maliyetleri artırır. Ayakta kalabilmek ve rekabet edebilmek için, işletmeler daha yüksek maliyetler ile muhatap olmak zorunda kalmaktadırlar. Rekabetçi piyasada, ürünlerinin fiyatlarını arttırma yoluna da gidemeyen işletmeler için maliyetlerini düşürmeye çalışmak daha kolay bir yoldur. Bu nedenle işletmeler açısından maliyetleri düşürmek için, kayıt dışı yollarla işgören çalıştırmak daha cazip hale gelmektedir. Kayıt dışı çalışmak demek, birtakım devlet güvencesinden faydalanamamak demek olduğundan, bu şekilde çalışmak işgörenler açısından arzu edilmeyen bir durumdur. Bu çalışma koşullarından memnun olmayan işgörenler, daha iyi şartlarda, kayıt dışı istihdam edilmedikleri bir işte çalışmak için iş değiştirmektedirler.

İşsizlik olgusu başlı başına bir enformel istihdam nedenidir (Lordoğlu, 2004 :57). İşsizliğin yüksek olduğu durumlarda, bireyler, iş bulduklarına ve geçimlerini sürdürebildiklerine şükrederek kayıt dışı çalıştırılmaya boyun eğmektedirler. İşsizliğin

yanı sıra eksik istihdam kavramı da enformel istihdam içinde dikkate alınmalıdır. Elde edilen gelirin düzeyine bakılmaksızın herhangi bir işte çalışmak zorunda olmak istihdamı arttırıp işsizliği aşağıya çekmektedir ancak potansiyel istihdam gücünden nitelikli olarak faydalanılamamasına neden olmaktadır. Bu da iş tatminsizliği ve en nihayetinde personel devri ile sonuçlanmaktadır.

Kayıt dışı istihdam ile ilgili değinilmesi gereken dikkat çekici hususlardan biri; okuma yazma oranının yani eğitim düzeyinin yüksek olduğu, mesleki ve teknik eğitimin sağlandığı ülkelerde, kayıt dışı istihdamın düşük; bunun tersi durumda ise, kayıt dışı istihdamın yüksek olduğunun gözlemlenmesidir. Genel olarak eğitim düzeyinin yükselmesi sonucunda üretim önemli girdilerinden olan teknolojinin de kullanım oranı artacaktır (Metin, 2011 : 25). Buradan yola çıkarak, işletmelerde eğitim yolu ile işgörenlerin eğitim düzeyinin yukarı çekilmesi yöntemi ile kayıt dışı istihdamın daha az yaşanacağı ve buna paralel olarak da işletmelerde personel devrinin daha az gerçekleşeceği sonucuna varılabilmektedir.

Sonuç olarak, küreselleşme ile birlikte işletmelerin maliyetleri artmakta, artan maliyetlerini düşürmek isteyen işletmeler için kayıt dışı yollarla işgören çalıştırmak daha cazip hale gelmektedir. Bu çalışma şartlarından memnun olmayan işgörenler de daha iyi şartlarda iş bulmak için iş değiştirmektedirler. Böylece, küreselleşme kayıt dışı istihdamın artmasına ve bunun sonucunda da işletmelerde personel devrinin artmasına neden olmaktadır.

Aşağıdaki tablo, Türkiye İstatistik Kurumunun internet sitesinde haber bülteni olarak yayınlamış olduğu “Şubat 2012 Hanehalkı İşgücü İstatistikleri” verilerinden olan, Türkiye’de istihdam edilenlerin sosyal güvenlik kuruluşuna kayıtlılık durumunu göstermektedir. Tablo incelendiğinde, Türkiye’deki 2011 Şubat ayı kayıt dışı istihdam oranı %41 ve 2012 Şubat ayı kayıt dışı istihdam oranı ise %37,5’tur. Bu oranlar, Türkiye’de istihdam edilen işgörenlerin yaklaşık olarak %40’ının kayıt dışı istihdam edildiğini göstermektedir.

Türkiye’de istihdam edilenlerin sosyal güvenlik kuruluşuna kayıtlılık durumu

	Toplam					
	2011 Şubat			2012 Şubat		
	Toplam istihdam	Kayıt dışı istihdam	Kayıt dışı (%)	Toplam istihdam	Kayıt dışı istihdam	Kayıt dışı (%)
	22.802	9.352	41,0	23.338	8.741	37,5
Ücretli ve yevmiyeli	14.001	3.286	23,5	14.668	2.991	20,4
İşveren	1.192	267	22,4	1.228	230	18,7
Kendi hesabına	4.685	3.107	66,3	4.675	3.012	64,4
Ücretsiz aile işçisi	2.924	2.691	92,0	2.766	2.508	90,7

Tablo 2.1.: Türkiye İstatistik Kurumu, Türkiye’de İstihdam Edilenlerin Sosyal Güvenlik Kuruluşuna Kayıtlılık Durumu

(<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10817>, 10.06.2012)

2.2.5. İş tatminsizliği

Tatmin terimi; bir başka kişi tarafından doğrudan gözlenemeyen, ancak bu hisleri bir şekilde yaşayan kişilerce hissedilerek ifade edilebilen iç huzuru anlatmak için kullanılır. Genellikle bireylerin gerçekleşmesini arzuladıkları istek ve beklentiler ile iş çevresinden edindikleri fiili imkânlar birbirine uyduğu zaman, tatmin olgusu doğar. İş tatmini; çalışanın işten beklentileri ile işin fiili olarak sundukları arasındaki farktan ortaya çıkmaktadır. İş tatmini; bireyin işindeki görevine karşı bir duygusal cevabıdır. Kısacası; işin işgörene kazandırdıkları ile kişinin beklentileri ne kadar uyumlu ise tatmin seviyesi o kadar yüksek olur.

Erdil ve Keskin’e göre iş tatmini; kişinin iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda memnuniyet hissetmesi veya olumlu duygusal ifadesidir. Özdevecioğlu’nun başka bir ifade tarzı ile iş tatmini, bireyin işine ve iş çevresine ilişkin beklenti düzeyindeki duygu, düşünce ve eğilimleri ile gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı

karşılaştırma sonucunda işine karşı olan tutumudur. Karşılaştırma sonucu, bireyin beklentileri doğrultusunda ise iş tatmini gerçekleşir, tersi durumda ise iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Örgütler açısından değerlendirildiğinde; iş tatmini sağlandığında uygunsuz iş davranışları önlenir, nitelikli çalışanların örgütte kalması sağlanır, performansla birlikte etkinlik ve verimlilik artışı olur ve yapılan iş niteliklidir (Poyraz ve Kama, 2008 : 147). İş tatmini sağlanamadığında ise tatminsiz olan işgörenler, tatminkâr işgörelere göre, muhtemelen işlerini daha fazla terk etme eğiliminde olmaktadır. Böylece tatminkârlık, personel devrini önlemede önemli bir araç olmaktadır diye belirtmiştir Steers (Eroğlu, 2010 : 505).

ABD’de cezaevlerinde çalışan işgörenler üzerinde, Aydemir ve Özkay tarafından yapılan bir araştırmada; iş tatmininin, işgören devir hızının en önemli göstergesi olduğu bulunmuştur (Eroğlu, 2009 : 139 içinde Aydemir ve Özkay, 2003 : 715). Örgüte bağlılıkları ve iş tatminleri olmayan veya düşük olan işgörenlerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri ve mutsuz oldukları için, işe gelmeme, işe geç gelme ve işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir (Eroğlu, 2009 : 139). Porter ve Steers, işgörenlerin beklentileri karşılanmadığında işten ayrılmaya eğilimlerinin arttığını; Cotton ve Turtle da beklentileri karşılanan işgörenlerin işten ayrılmaya daha az meyilli davrandıklarını belirtmişlerdir (Silverberg, 2008 : 45). Breukelen ve diğerlerinin 2004 yılında yapmış oldukları araştırmada da iş tatmininin ya da iş tatminsizliğinin; örgütten ayrılmaya yönelik planların geliştirilmesinde, harekete geçirici olarak önemli bir etkisinin olduğuna dikkat çekilmiştir (Breukelen vd, 2004 : 909).

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında da karşılıklı bir etkileşim vardır. Örgütsel bağlılık iş tatminini olumlu yönde etkilerken, iş tatmini de örgütsel bağlılığı aynı yönde etkiler. Başka bir deyişle; işlerinde tatmin olan çalışanlar örgütlerine daha çok bağlı olma, tatminsiz çalışanlar ise örgüte zarar verebilecek davranış gösterme ve sonraki aşama olarak, oluşan niyet paralelinde işten ayrılma eğilimindedirler (Poyraz ve Kama, 2008 : 148).

Bireyin çalışmasının karşılığı olarak elde ettiği tatmin ile çalışması sırasında hissettiği tatmin arasında bir ayırım yapmak gerekir. Birincisine dışsal tatmin, ikincisine

içsel tatmin adı verilir. Dışsal tatminler; örneğin, ücret, aynı avantajlar, iş güvencesi gibi kavramları içerir. Oysa içsel tatminler; kalite ve miktar yönünden bazı amaçları gerçekleştirmek, yeni teknik ve yöntemlere uyum gösterme yeteneği gibi belirli bir işi icra etmekten ileri gelen haz ve manevi zevki ifade etmektedir demiştir Gellerman. Dışsal tatmini, dışsal ödüller, içsel tatmini, içsel ödüller sağlayacaktır (Eroğlu, 2010 : 418-420).

En önemli tatminsizlik göstergeleri, verim düşüklüğü, şikâyet ve yakınmaların artması, işe devamsızlık ve gecikme oranının yükselmesi ve personel devrinin yükselmesi gibi durumlardır. Bütün bunlar, çalışanların hissettiği iş tatminsizliğinin bir sonucu olmaktadır demiştir Saykal. Ayrıca, iş tatminsizliği hayal kırıklığı ile de özdeş görülmektedir. Bu anlamda hayal kırıklığı, tatmin olmamış bir bireyin içerisinde bulunan bir duygudur demiştir Korman. Sonuç olarak, çalışanlar işyerlerinden belediklerini elde ettikleri ölçüde tatmin olurlar. Başka bir deyişle, mevcut durumdaki sonuçlar beklentilerine en azından eşit olduğu zaman, insanlar tatminkâr sayılır (Eroğlu, 2010 : 418-420).

Birey bulunduğu grupla ne ölçüde bütünleşir, organik ve psikolojik bağ kurarsa o ölçüde tatmin bulacaktır (Erdoğan, 1980 : 15). Grup üyelerince önem verilen ve grupta kalınması halinde tatmin sağlayıcı olan faktörler kişi örgüt bütünleşmesi açısından daha önemlidirler (Erdoğan, 1980 : 15). İşgörenlerin işletmeden beledikleri parasal faktörlerin dışında kalan ve sosyal-psikolojik tatmin olarak belirlenebilecek bekleşlerin karşılanması bir yandan işgöreni işe ve işyerine bağlarken diğer yandan verimi artıracaktır. İşgörenlerin sosyal ve psikolojik açıdan tatmin olabilmeleri için de kişi iş uyumunun ve dar anlamda iş araç ve gereçleri ile işgörenin uyumunun sağlanması gerekir (Erdoğan, 1980 : 28). Sözkonusu uyumun sağlayacağı ilk etki işgörenlerin tatminini artırmak, iş ile işgörenin psikolojik yapısı arasında denge kurmak şeklinde görülecektir. Böyle bir uyumun olması halinde birey işini yaparken çeşitli yönlerden kendisini geliştirecektir. İş yapma gücü ve arzusu artacaktır (Erdoğan, 1980 : 29).

İş tatminsizliği yaşayan bir işgören işten ayrılma niyeti içerisinde olur ve daha iyi bir iş imkanına sahip olma fırsatı ile karşılaştığında personel devrini gerçekleştirir. İş

tatmini içerisinde olan bir işgören ise işten ayrılma niyeti içerisinde değildir ve örgüte bağlılığı söz konusudur.

2.2.6. Ücret ve terfi sistemindeki örgütsel adaletsizlik

Ücret, çalışanların belirlenen çalışma standartları sonucunda elde ettikleri bedeldir. En önemlisi ücret, çalışanların emeklerinin karşılığıdır. Günümüzde ücret sistemlerinde verimlilik ve performans ön plana çıkmaktadır. Kurumlar çalışanların gösterdikleri performansa göre ücret vermek istemekte ve objektif ölçülere dayalı bir ölçme ve değerlendirme sistemi kurarak sonuca ulaşmaktadırlar. Ücretler belirlenirken performans çıktılarından, piyasa ücret karşılaştırmalarından, çalışanın bilgi düzeyinden, eğitiminden ve şirkete ayırdığı zamandan faydalanılır. İnsan kaynakları yönetimine düşen en büyük görevlerden biri iş analizi, iş değerlemeleri ve performansa dayalı adil bir ücretlendirme sisteminin kurulması; bu sistemin zaman içinde gerekli revizyonlarının yapılarak sürekliliğinin sağlanmasıdır (Ersen, 2004 : 144-145).

Ekonominin öncülerinden Smith, parayı bir ticaret aracı ve değer ölçüsü olarak tanımlamıştır. İşgörenlerin para hakkındaki inançları şu andaki ekonomik davranışları ile yakından ilgilidir (Tang vd, 2000 : 216). Champion'ın 1991 yılındaki, Gomez-Mejia ve Balkin'in 1992'deki araştırma sonuçlarına göre gönüllü işten ayrılmaların en büyük nedenlerinden biri daha fazla para kazanmaktır. Ücret sıkıntısından kurtulmak ve ücretlerini artırmak için, pek çok işgören işlerini değiştirme yönünde motive olabilir. İşgörenler daha yüksek kariyer fırsatları ya da maaş için işten ayrıldıklarında, oluşturmuş oldukları personel devrinden hoşnut olurlar (Tang vd, 2000 : 217).

Herzberg'e göre para, ya motive edici bir faktör ya da bir hijyen faktörü olarak algılanabilir. Paranın değeri bakanın gözündedir. Yani paranın değeri, azlığı çokluğu kişiden kişiye değişir (Tang vd, 2000 : 217). Paraya değer veren ve daha fazla para kazanmak isteyen işgörenler diğer işgörenlere göre daha yüksek personel devri oluştururlar (Tang vd, 2000 : 218).

Cotton ve Turtle, Porter ve Steers ücretin personel devri ile ilgili güvenilir bir gösterge olduğunu bulmuşlardır (Silverberg, 2008 : 34). Frederico ve Lundquist; yüksek

maaşların, uzun dönem çalışma süresi ile bağlantılı olduğunu, Mangione de ücret tatmininin düşük personel devri ile bağlantılı olduğunu belirtmiştir (Silverberg, 2008 : 38). Ayrıca araştırmalar; terfi ile ilgili algılanan tatminsizliğin işten ayrılma davranışını etkilediğini göstermektedirler (Silverberg, 2008 : 39 içinde Hellriegel ve White : 1973, Marsh ve Mannari : 1977, Griffeth, Horn ve Gaertner : 2000). Terfi ile ilgili tatminsizliği olan bu işgörenler, daha yüksek personel devri gerçekleştirirler (Silverberg, 2008 : 39 içinde Mobley, 1979 : 498).

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir. Adil davranış, örgüt üyelerini birçok yönden olumlu etkiler. Bu durum örgüt yönetiminin güvenilir olduğu algısı ve örgütsel hareketlerinin yasallığını artırırken, işgörenlerin haklarının sömürülmesi korkusunun azaltılmasını sağlamaktadır (Eroğlu, 2009 : 62).

Örgütlerdeki adalet türlerinden dağıtım ve prosedür adaleti; konumuz olan ücret ve terfi sistemindeki örgütsel adalet ile yakından ilgilidir. Mesela dağıtım adaletine göre, bir işgören; çalıştığı örgütteki yaptığı iş ve görev karşılığında almayı hak ettiğini düşündüğü bir ücreti alıyorsa, bu anlamda bir zihinsel uyum yaşayacaktır. Fakat çalışma karşılığı almayı düşündüğü ve beklediği ücreti alamıyor ise; bir zihinsel uyumsuzluk ve huzursuzluk durumu ortaya çıkacaktır. Bu noktada, beklenen ve düşünülen ile fiilen alınan imkânların birbirinden farklılığı, bir taraftan zihinsel uyumsuzluğa, diğer taraftan da örgütsel adaletsizlik algılanmasına ve buna bağlı olarak bir tatminsizlik yaşanmasına neden olur (Eroğlu, 2009 : 66-67).

Adil ve eşitlikçi bir ücretlendirme; işgörenlerin örgütteki görevlerini yapma sırasında sarf ettikleri emek, bilgi, yetenek ve performanslarının göz önüne alınarak örgüt içi ve örgüt dışı adaleti veya eşitliği sağlayan bir ücret veya maaş alınımının sağlanmasıdır. Adil ve eşitlikçi bir ücretlendirme sistemi, yani çalışanların yaptıkları iş ve görev karşılığı elde etmiş oldukları adil ve eşitlikçi ücret veya maaş, işgörenleri çalışmaya sevk ederek, görevlerini daha etkili ve başarılı yapmaları konusunda onları motive edecektir (Eroğlu, 2009 : 93).

Örgütlerdeki, üst kademelerdeki mevki ve görevlere dışarıdan eleman almak yerine; örgütü daha fazla tanıması bir avantaj olarak görülen, örgüt içinde alt kademelerde çalışan, yetenekli ve tecrübeli kişilerin üst kademedeki görevlere yükseltilmesi işlemine ise; terfi adı verilmektedir. Bu bakımdan terfi, işgörenlerin buldukları kademededen, daha fazla yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeydeki bir mevki ve göreve geçişidir (Eroğlu, 2009 : 94).

Çalışanların ücretlerinin düşük olması, onların çalışma verimini düşürdüğü gibi, çalıştıkları kuruma dolayısıyla da topluma olan katkılarını da azaltır. Ücretlerdeki az artış, çalışanların verimini ve tatmini düşürmektedir. Ayrıca ücret yetersizliklerinin yanında ücret adaletinin de sağlanamaması, kuruluşlarda iç barışı tehdit etmekte ve çalışanların motivasyonlarında olumsuzluklara neden olmaktadır. Bunun sonucunda verim düşmekte ve hizmetlerde aksamalar başlamaktadır (Tortop vd, 2007 : 262).

Ücret yönetimi, üzerinde önemle durulması gereken oldukça hassas bir konudur. Ücreti bir buz dağına benzetmek mümkündür. İlk bakışta maaş ve ücret yönetiminin yol açacağı sorunlar buz dağının su altında kalan kısmı kadar büyük ve önemli olabilir. Personeli etkin ve verimli çalıştırmamanın temel koşullarından biri de ona emeğinin karşılığını tam olarak vermektir. Personel aldığı ücreti işletme içindeki diğer arkadaşlarının aldıkları ücretle ve diğer işletmelerde benzer işi yapan personelin aldığı ücretle kıyaslar. Emeğinin karşılığını almadığını düşünen personel bir sorun kaynağı olacaktır. Daha çok ücret alma isteği personelin verimini düşürmekte, şikâyet ve sızlanmalarını arttırmakta ve ücret düzeyi yüksek yeni bir iş aramasına neden olmaktadır. Personelin, düşük ücret nedeni ile işten soğuması iş tatminsizliğine, sık sık izinsiz işe gelmemeye veya işe geç gelmeye ve diğer istenmeyen davranışlara yol açmaktadır (Geylan, 1996 : 203-205).

İşgören, çalıştığı örgütte adaletsiz ve haksız dağıtımlar ile uygulamalardan huzursuzluk ve tatminsizlik duyuyorsa, bu huzursuzluğunu ve tatminsizliğini giderecek çözümler üretemiyor ve bütün bunlardan doğan gerilimleri de başka şeylere aktaramıyorsa, o zaman işletmeden ayrılmayı tercih edecektir (Eroğlu, 2009 : 139).

2.2.7. Örgütsel çatışma

Bir örgütte çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. Çatışma, bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz ürünlerinden biridir (Eren, 2003 : 609). Her çatışma personel üzerinde bir baskı yaratmaktadır. Baskının, özellikle aşırı baskının pek çok davranış bozukluklarına ve insan bünyesinde çeşitli sorunlara neden olduğu bilinmektedir. Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk gibi birbirine ters düşme durumları çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hâkim kılmak peşindedir (Koçel, 2005 : 664).

Çatışma türleri şu şekildedir; kişilerin kendi içlerindeki çatışma, kişilerarası çatışma, kişiler ve gruplararası çatışmalar, grupların kendi içinde olan ve gruplararası çatışmalar, organizasyonlararası çatışmalar (Koçel, 2005 : 666). Çatışmalarla ilgili nedenleri şöyle özetlemek mümkündür; işler arası fonksiyonel karşılıklı bağlılık, belirli kaynakların paylaşılması, amaç farklılıkları, algılama farklılıkları, yönetim alanı ile ilgili belirsizlik, iletişim noksanlıkları, statü farklılıkları, yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar, çıkar farklılıkları, kişilik farklılıkları, değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler, işçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar ve örgüt içi güç mücadelesi (Koçel, 2005 : 669-672).

Bir işyerinden sık sık ayrılanların olması belirli birtakım sorunların göstergesidir ve incelendiğinde bunun nedeni; bazen iki işgören arasındaki gerek kişisel, gerekse işe ilişkin anlaşmazlıklar; bazen de işletmedeki iki birim arasındaki anlaşmazlıklar ve bunların ortaya çıkardığı çatışma ortamları şekillerinde olabilmektedir. Bu durumun nedenleri, görevlerin çakışması, kaynakların paylaşılabilmemesi, yanlış anlaşılmalarda, daha popüler olma isteği, yarışma ihtiyacı ve benzeri faktörler olabilir (Fındıkçı, 2003 : 71).

Örgütsel çatışmanın sıklıkla yaşandığı örgütlerde, işgörenler kendilerini huzursuz hissederler ve işlerine yönelik taşıdıkları olumlu hisler yıpranmaya başlar. Bu da zaman içerisinde yavaş yavaş işten ayrılma niyetinin oluşmasına zemin hazırlar.

2.2.8. İş kazaları

İş kazası, birtakım iç ve dış etkenlerin bir araya gelmesi sonucu, işin yapılması sırasında meydana gelen ve önceden planlanmamış olan herhangi bir olaydır. İşyerindeki kontrol edilmeyen olayların iş kazası sayılması için kişisel bir zarar ve hasara yol açması gerekmektedir. İş kazalarıyla ilgili olarak yapılan çalışmalara göre, iş kazalarının sebeplerini üç grupta toplamak mümkündür. Megginson'a göre bunlar; teknik sebepler, çevresel sebepler ve beşeri sebeplerdir. İşletmelerdeki tehlikeli kimyasal, mekanik veya fiziki şartlar, işletmedeki koruyucu ekiplerin eksikliği ve teknik yönden iş güvenliğinin gelişmemiş olması gibi etkenler iş kazalarının teknik sebeplerini oluşturur. Çevresel sebepler arasında, havalandırma ve aydınlatmanın yetersizliğini, yoğun gürültüyü, ıslak ve kaygan zeminlerde çalışma durumlarını sıralamak mümkündür. Ayrıca, güvencesiz ve tehlikeli olan bütün çalışma şartları da iş kazalarına sebebiyet verebilir (Eroğlu, 2010 : 503).

İş kazalarının önemli bir kısmı, kişisel etkenler ve ruhsal nedenlerden meydana gelmektedir ve bu durum da beşeri sebepleri oluşturmaktadır. Güvenlik tedbirlerine uymamak veya onları ciddiye almama, dikkatsiz tavırlar iş kazalarına yol açmaktadır. İş kazalarının %50 kadarının bu tür kişisel etkenlerden meydana geldiğine dair görüşler vardır. Ayrıca, çeşitli kişisel etkenler ve ruhsal nedenler yüzünden iş kazaları meydana gelirken, iş kazalarının sonucu olarak da ruhsal bozukluklar oluşabilmektedir demiştir Spor. Sebepleri ne olursa olsun, bütün iş kazaları, bir işyerindeki veya bir iş kolundaki çalışma şartlarının, teknik, çevresel ve beşeri faktörler bakımından elverişli olmadığı konusunda önemli bir göstergedir (Eroğlu, 2010 : 503-504).

İnsan yaşantısının en az üçte biri işyerinde geçer. İnsan, çalıştığı yerin hijyenik, temiz, bakımlı hatta iç açıcı olmasını bekler. Eğer insan, firmanın verimlilik, ekonomiklik ve karlılık gibi hedeflerine ulaşmasında mekanik bir araç olarak algılanmıyorsa, o zaman insana daha çok değer vermenin göstergesi olan işgören sağlığı

ve iş güvenliği konusunda daha ciddi önlemlerin alınmış olması gerekir (Sabuncuoğlu, 2008 : 82-83). İş kazaları ve meslek hastalıkları ile karşılaşan işçiler, iş güçlerinin tümünü ya da bir bölümünü, sürekli veya belirli bir süre kaybetmek gibi durumla karşılaşır. Böyle bir kayıp ise ücret gelirinin de tamamını veya bir bölümünün sürekli veya belirli bir süre ile kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Gerek'in de belirttiği gibi; işçilerin çoğunun ücret gelirinden başkaca bir geliri bulunmayan kişiler olması, bu kayıpları kendileri ve bakmakla yükümlü buldukları aile üyeleri için kuşkusuz daha da güç duruma getirecektir. Ayrıca güvenlik önlemleri alınmış bir işyeri ortamında çalışmak her şeyden önce işçinin moral yönünden güvenli ve sağlıklı olmasını getirecek, böylelikle üretim sürecine uyum sağlayarak işgücünün verimli bir şekilde çalışması, psikolojik ve ruhsal yönden sağlıklı ve tatmin edici olacaktır (Sabuncuoğlu, 2008 : 311-312).

İş kazaları personel devrine neden olur. Makine, araç, gereç ve malzemelerde hasar ve zararlar oluşur. İş kazası sonucu makinelerin bir süre devre dışı kalmaları nedeni ile üretim kayıpları yaşanır. İş kazasına uğrayan kişilere tazminatlar ödenir veya tedavi masrafları oluşur. İş kazasına uğrayan kişinin yerine hemen eleman alınmaması halinde işte aksamalar olur. Yeni eleman alınması halinde uyum sorunları ve eğitim giderleri ekstra bir külfettir. Diğer elemanların moral düzeyindeki negatif etkilerin üretime yansması sonucu giderler doğar (Sabuncuoğlu, 2008 : 316).

2.2.9. Yabancılaşma

İnsanların var oluşundan beri, ekonomik, teknolojik ya da toplumsal nedenlerden ötürü insanın doğasına ve kendisine yabancılaşması ortaya çıkabilmektedir. Ancak bu yazıda yabancılaşma, örgütsel olarak incelenecektir. Davranış bilimlerine göre yabancılaşma; işgörenlerin, çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerinin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sorunlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmalarını ifade eden bir kavramdır. Walton'a göre yabancılaşma; fertlerin pasif bir geri çekilme davranışı olarak gözükmektedir. İşgörenlerin, yaptıkları işin ve içinde buldukları faaliyetin, genel çalışma düzeni içindeki yerini ve anlamını kavramadan çabalarını sürdürmeleri, birey olarak kendilerini örgütsel ilişkilerden soyutlamaları, yabancılaşmanın özünü teşkil eder (Eroğlu, 2010 :

507). Özellikle, kendilerinin sadece üretim yapan robotlar olarak görüldüğü hissine kapılan işgörenler; örgüt yaşamında beklentilerine ulaşamaz ve yöneticilerin katı uygulamaları ile karşılaşılırsa yabancılaşmak ya da saldırgan olmak gibi farklı tepkisel davranışlarda bulunabileceklerdir (Şimşek vd, 2006 : 575).

Yabancılaşmaya neden olan örgütsel etmenler; yöneticilerin ve çalışanların olumsuz davranışları, işyerinde uygulanan yönetim tarzı, yetki ve denetim uygulamaları, uzman personelin yeterliliği, bilgi akışı ve iletişimin derecesi, ast ve üstler arasındaki işbirliği durumu, yalnızlık hissi, ilişkilerin yapmacık, geçici ve yüzeysel olması, farklı mezhep, din, ırk ve tutumlardan kaynaklanan davranışlar, gürültü, yüksek çalışma temposu, monoton çalışma, çalışma saatlerinin düzensiz olması, sabit bir yerde çalışma zorunluluğu, ısıtma, aydınlatma ve havalandırma yetersizliğinden kaynaklanan olumsuzluklar, kararlara katılamama, yabancılaşmaya yol açan etmenlerin işbirliği içinde çözümüne yönelik engeller; şeklinde sıralanabilir (Şimşek vd, 2006 : 581).

Eğer bir örgütte yabancılaşma olgusu ortaya çıkıyor ise; o örgütte yolunda gitmeyen bir şeyler olduğu çok açıktır. Yabancılaşma olgusunun tespit edilip yönetilmesi, hem personel hem de örgüt açısından oldukça önemli sorunların önüne geçecektir. Bu açıdan yabancılaşma olgusu kabul edilip, farkındalığa yönelik erken uyarı sistemleri oluşturulmalıdır. Fiziksel ve psikolojik iklim iyileştirilip, çalışma yaşamının kalitesi yükseltilmelidir. İşbirliği, ekip çalışması ve yönetime katılma teşvik edilmelidir. Stres yönetimi, moral yönetimi ve ekibin sürekli özendirilmesi kabul görmelidir. Sosyal paydaşlık vurgulanarak, taraflarca kabul gören bir sosyal politika uygulanmalıdır (Şimşek vd, 2006 : 585).

Kötü ve olumsuz çalışma şartlarıyla ilgili iyileştirme çabalarının yeterli olmadığı ve etkili düzeltici tedbirlere başvurulmadığı hakkında yaygın kanatları olan işgörenlerde yavaş yavaş vazgeçme davranışı kendini göstermeye başlayabilir. Yapmakta olduğu işine, sadece yapabileceği daha iyi bir iş bulma imkanı olmadığı için devam eden kişiler, örgütsel hedeflere ulaşılmasında, gerekli çaba ve etkinliği göstermekten uzak kalacaklardır (Eroğlu, 2010 : 507). Bu işgörenler, işten ayrılma niyeti yüksek olan

işgörenlerdir ve daha iyi bir fırsat karşılığında zaten kendilerini yabancı hissettikleri örgütten kopma eğiliminde olacaklardır.

2.2.10. Stres

Kendilerini gerilim altında hissedenden bazı işgörenlerin, çalışma hayatının sıkıntı ve baskısından kurtulmak için başvurdukları yollardan biri personel devridir. Bu nedenle stres personel devrinin nedenleri arasında yerini almaktadır. İşveren tarafından toptan işten çıkarmalar ve emeklilik durumları dışında, yalnızca işgörenlerin kendi istek ve iradelerine bağlı olarak gerçekleşen işten ayrılmalar, büyük ölçüde işyerindeki çalışma şartlarının elverişsizliğinden ve genel stres durumlarından kaynaklanmaktadır (Eroğlu, 2010 : 505). Örneğin, Amerikan Psikoloji Birliği'nin 2007 yılında yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarına göre; çalışanların %52'si işyerinde algıladıkları stresten dolayı, yeni bir iş aramakta ya da mevcut işlerini terk etmektedirler (Avey vd, 2009 : 679). Stres kavramı, en fazla tıp alanında kullanılmakla beraber, biyoloji, psikoloji, yönetim ve davranış bilimleri gibi alanlarda da kullanılmaktadır (Eroğlu, 2010 : 466). Nitekim, yapılan akademik taramalar sonucu, stres ile ilgili olan anketlerin çoğunun hastane çalışanları üzerinde yapıldığı fark edilmiştir.

Stres, kişilerin psikolojik ya da fiziksel bakımdan tehlike olarak algıladıkları durumlar ile karşılaşmaları halinde ortaya çıkan tablo olarak belirtilmektedir. Genel anlamda, organizmanın uyum ve dengesini bozan uyaranlar, stres olarak ele alınmaktadır. Yönetim psikolojisi alanında ise bu konuya ilişkin, özellikle iki bilim adamı, Hans Selye ve Richard S. Lazarus'un çalışmaları ön plana çıkmaktadır (Gök, 2009 : 431). Hans Selye, stres konusunda araştırma yapan en tanınmış isimlerden birisidir. Selye; stres ve stresör kavramlarını ön plana çıkarmış, bireyde bir dizi tepki yaratan çevresel uyarıcıyı stresör, bireyin bu tür uyarıcılara karşı gösterdiği tepkiye de stres demiştir. Selye'ye göre insan, kontrolü dışında ve kendisini etkileyen bir uyararla karşılaştığında vücudu bir bakıma kendisinin kontrolünün dışında ve kendisini zararlardan korumak için bir tepki gösterir. Vücudun gösterdiği bu çabaya Selye genel adaptasyon sendromu demiştir. Bu sendrom üç kademeye bölünmektedir. İlk kademe vücudun bir uyararla karşılaştığında kendisini hazırlaması hali olan alarm tepkisidir. Bireyin adrenal salgısı artar, kalp atışı ve kan basıncı yükselir, nefes alması hızlanır,

kan iç organlardan kaslara hücum eder, ter bezleri harekete geçer ve sindirim sistemi faaliyetleri yavaşlar. Organizmanın stresöre adapte olduğu evre ise, ikinci kademe olan direnme evresidir. Eğer organizma stresöre adapte olabilirse daha kontrollü davranışlar sergiler. Bir dizi stresörle uzun müddet karşı karşıya kalan birey dayanma gücünü zamanla kaybeder ve bedensel olumsuzluklar belirmeye başlar. Bu da üçüncü kademe olan tükenme evresidir. Psikolog Lazarus'a göre ise; stresli olayların yorumunu etkileyen düşünsel faktörler, olayların kendisinden daha önemlidir. Başka bir deyişle stres, stresi yaratan olgunun ne olduğundan çok, kişinin tehdit hissi, incinebilirlik düzeyi ve bireyin stresle başa çıkma gücü ile ilişkilendirilmiştir (Erdoğan, 1996 : 269-274).

Psikologlar; biyokimyasal olarak oluşan reaksiyonlar aynı olsa da; stresi olumlu ve olumsuz stres şeklinde ikiye ayırmaktadırlar. Eustress başarı ve coşkuyu destekleyen olumlu stres tipidir. Eustress yönetsel, teknik ya da sosyal ilişkilerdeki sorunlara karşı bizi harekete geçiren yararlı bir güçtür. Stresin zararlı olan şekli ise distress'tir. Sıkıntı, ıstırap anlamlarına gelen distress; birey kendisini güvensiz ve yetersiz hissettiğinde ortaya çıkar. Çaresizlik, ümitsizlik ve hayal kırıklığı stresi olumsuz stres şekline dönüştürmektedir. Eğer bu şekildeki olumsuz stresin etkileri uzun süre devam ederse, fiziksel ya da duygusal çöküntü ve tükenme meydana gelebilir (Bohlander ve Snell, : 2007: 513-514). Burnout yani tükenmişlik, olumsuz yönde olan distressin en şiddetli basamağıdır. Kariyer tükenmişliği ise, kişinin bireysel değerlerini sorgulamaya başlamasıyla ortaya çıkar. Kısaca kişinin yaptığı işin önemsiz olduğu yönünde güçlü hisler taşınmasıdır. Depresyon, hüsrana ve verimlilik kaybı tükenmişlik belirtileridir. Performans ile paralel olmayan ödül sistemi, küçülmeye giden işletmelerde geride kalan çalışanlara daha çok iş düşmesi, çalışanların kendilerine gerçekçi olmayan ulaşılabilir hedefler koymaları gibi durumlar burnout sendromunu tetikler (Bohlander ve Snell, : 2007: 515).

Günümüzde tükenmişlik kavramı için en yaygın ve kabul gören tanım, Maslach Tükenmişlik Envanteri'ni (Maslach Burnout Inventory-MBI) geliştiren Christina Maslach tarafından yapılan tanımdır. Bu tanıma göre tükenmişlik; yaptığı iş gereği sürekli olarak insanlarla yüz yüze çalışan bireylerde sıklıkla görülen ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi olmak üzere üç boyutu olan bir

sendrom olarak değerlendirilmektedir. Tükenmişliğin ilk bulgusu olan duygusal tükenme; bireyin işinden duygusal olarak bitkinlik duymasıdır. Böyle bir durumdaki birey kendisini, yolun sonuna gelmiş, kullanılmış, gücünü tüketmiş ve fiziksel olarak yorgun düşmüş hisseder. Önceden şevkle yaptığı işlere karşı içinde hiçbir istek duymamaya hatta isteksizlik duymaya başlar. İkinci boyut olan duyarsızlaşma, bireyin işi gereği ilişkide bulunduğu insanları bilinçli olarak görmezden gelerek, onlarla arasına mesafe koyma çabasıdır. Diğerlerinden ayrık davranır, ilişkileri alaycı bir tarz alır. Böylelikle iş arkadaşları ve organizasyona karşı duyarsızlık hisseder. Üçüncü boyut ise, bireyin gerçekçi olmayan yüksek beklentileri ile gerçekler arasındaki farklar sonucu oluşan düşük kişisel başarı hissi yaşamasıdır (Kutanis ve Tunç, 2010 : 66-67).

18 Mayıs 2011 tarihinde Hürriyet Gazetesi'nde yer alan bir haberde de burnout ya da tükenmişlik sendromunun başarılı, genç bir oyuncunun hayatını nasıl etkilediğine yer verilmiştir. Gençler tarafından çok izlenen bir dizinin başrol oyuncusu olan genç oyuncu katıldığı programda; bu sağlık sorunu nedeni ile oynadığı diziden ayrılmak zorunda kaldığını belirtmiş ve “Burnout (Tükenmişlik) sendromu yaşıyordum, kafa ve beyin olarak bitmişim. Bir fülle savaşıyorsunuz ve o fil sizi hep eziyor. Kafam sürekli bir mücadele halinde, bir odayı temizlemek istiyorsanız ne kadar pis olduğunun farkına varmanız lazım, yani bütün köşe dip ortaya çıkarmanız lazım ki ondan sonra bir temizlik yapabilesiniz.” sözleriyle hastalığını tanımlamıştır.

Aynı haberde; tükenmişlik sendromunun, “kendisinden, yaşamdan ve diğer insanlardan beklentileri yüksek olan, insanları önemseyen, onların beklentilerini, gereksinimlerini karşılamaya çalışan, insanlara değer veren, işini en iyi biçimde yapmaya çalışan, yaşamda yüksek hedefleri ve yüksek idealleri olan, yaptığı işe gelir getiren bir etkinlik olması yanında başka anlamlar da yükleyen, yaşadığı her sorunda kendini suçlamaya ve kendini olumsuz değerlendirmeye eğilimli, yetersizlik duygularına sahip, kolayca moral bozukluğu yaşayan kişilerde” daha çok görüldüğü belirtilmiştir (18.05.2011 : Hürriyet).

Tükenmişlik sendromu ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki incelendiğinde, nevrotik, dışsal kontrol odağına ve A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerde, her üç alt boyutta da (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi)

tükenmişliğin fazla görüldüğü; dışadönük kişilerde kişisel başarı hissini arttırdığı; bilinçli, uyumlu, öz yeterliliğe sahip, benlik saygısı yüksek ve esnek kişilerde tükenmişliğin daha az görüldüğü, çeşitli çalışmalarda vurgulanmıştır (Kutani ve Tunç, 2010 : 71).

Stres oluşumunu etkileyen faktörler; çevresel, örgütsel ya da bireysel kaynaklı olabilirler. Bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları, biyolojik ve bedensel faktörlerden, kişinin farklı rolleri arasında sıkışıyor olmasından, maddi parasal açıdan sıkıntı çekmesinden, A Tipi – B Tipi gibi farklı kişilik ve duygusal yapısından, yaşam tarzı ve yaşından, yaşam ve kariyer değişikliklerinden olabilir. Çevresel stres kaynakları ise bireyin iş çevresinden ya da çalıştığı yaşamını sürdürdüğü genel çevre ortamından kaynaklanan faktörlerden oluşur. İş çevresinin yarattığı stres kaynakları; uygun olmayan çalışma koşulları, iş güvenliğinin olmaması ve iş gücünün, işyeri uzaklığı, vardiyalı çalışma gibi maddelerden oluşabilir. Bireyin çalıştığı ve yaşamını sürdürdüğü genel çevre ortamının stres kaynakları ise; ülke ve dünya ekonomisinin gidişatı ve belirsizlikleri, politik hayatın belirsizlikleri, çalışılan kentin çevresel ve ulaşım sorunları, teknolojik değişim ve belirsizlikler, sosyal ve kültürel değişiklikleri kapsar (Kök, : 2006).

Konumuz gereği bu yazıda bizim asıl üzerine eğildiğimiz stresin örgütsel kaynaklı nedenleridir. Örgütsel stres kavramı; iş ortamındaki bir olguyu, stres kaynaklarını ve gerginlik durumunu işaret etmektedir. Örgütsel stres; kişilerin örgütle ya da işle ilgili olarak herhangi bir beklenti içinde olmaları durumunda, bireysel enerjinin harekete geçmesi olarak tanımlanmaktadır (Gök, 2009 : 431). Stresin örgütsel nedenlerden kaynaklanan faktörleri ise; örgüt yapısında rol, görev ve sorumlulukların dağılımındaki bozukluklar, belirsizlikler ve çatışmalar, kontrol yokluğu, başkalarından sorumlu olmak, ücret yetersizliği, cinsel ve psikolojik taciz, ırk ve din ayrımcılığı, örgütsel çevredeki rekabet ve belirsizlikler, teknik olarak hızlı değişim, daha üst sorumlu mevkiye yükselmek his ve isteği, kişinin çalıştığı işin veya yaptığı görevin çok fazla örgüt içi ve örgüt dışı ilişkiler gerektirmesi şeklinde sıralayabiliriz (Kök, : 2006).

İnsan kaynakları uygulayıcıları çalışma yaşamındaki stresin çalışanların sağlığı ve iş performansı üzerindeki olumsuz etkilerinin farkındadırlar. Tüm bunlar, yüksek

sağlık harcamalarına neden olmakta, verimliliği ve iş tatminini azaltmakta ve çalışanları elde tutma maliyetlerini artırmaktadır (Bohlander ve Snell, : 2007: 513-514). Çalışanların işle bağlantılı olarak yaşadıkları tedirginlikler, endişe ve kaygılar iş stresini ifade eder. Çalışanların, belli bir sürenin bitiminden önce bir işi veya bir şeyleri yapma zorunluluğu altında zaman baskısı hissetmeleri; birleşme, satın alma, küçülme ya da yeniden yapılanma gibi dönemlerde yüksek kaygı hissetmeleri; kendilerini fiziksel, duygusal ya da kariyer anlamında tehdit altında hissetmeleri; iş ortamındaki kişisel etkileşim sürecinde yaşadıkları olumsuz deneyimler yaşanan gerilimlerin başlıca nedenleridir (Barutçugil, 2004 : 410-411). Luminari'nin milli bir sağlık şirketinde yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre ise, çalışanlar üzerindeki stresin dört temel nedeni bulunmaktadır. Bunlar; kısa zamanda yapılacak çok işin olduğu yüksek talep, uzun süre boyunca çok fazla zihinsel ya da fiziksel enerjinin sarf edildiği yüksek gayret, yapılan işin üzerinde sahip olunan düşük kontrol ve performansla eşit olmayan şekildeki düşük ödül durumlarıdır (Bohlander ve Snell, 2007 : 514-515).

Tamamen stresi yok etmek, ne gerçekçi ne de arzu edilen bir örgütsel sonuçtur (Avey vd, 2009 : 689). Önemli olan, yaşanan stres yoğunluğunu ve seviyesini olabildiğince azaltmak ve stres kaynaklarını önlemeye çalışmaktır. Stresle mücadelede yararlanılabilecek genel stratejiler şu şekilde sıralanabilir: strese yönelik örgütsel stratejiler geliştirmek, sosyal ve örgütsel destek sağlamak, işyeri stres programları oluşturmak, etkin çatışma yönetimi yürütmek, aile-iş uyum ve dengesinin sağlanmasına yönelik esnek iş programları geliştirmek, örgütsel değişim sürecini başarılı bir biçimde yönetmek, sağlıklı bir örgütsel iletişim oluşturmak, çalışma ortamındaki fiziksel çevre koşullarının kalitesini artırmak. Strese karşı örgütsel stratejilerin geliştirilmesinde ve stresle mücadele sürecinde, tüm örgüt üyelerinin yer alması ve birlikte hareket etmesi önem verilmesi gereken bir konudur (Gök, 2009 : 445). Ayrıca, şunu da belirtmek gerekir ki; etik bir iklime sahip olmayan örgütlerin çalışanlarında, yüksek seviyede iş stresi, düşük iş tatmini, düşük performans ve sonuç olarak personel devri meydana gelir (Mulki vd, 2008 : 559). İşgörenlerin ahlaki beklentileri ile uyum gösteren örgütsel değerlerin var olduğu bir örgüt ikliminde ise potansiyel çatışmalar azalır ve bunun sonucu olarak da stres azalır (Mulki vd, 2008 : 562).

Goodman ve Boss'un araştırmaları personel devrini gerçekleştiren işgörenlerin, örgütte kalan ve çalışmaya devam işgörenlerden çok daha yüksek seviyelerde tükenmişlik sendromu yaşadıklarını tespit etmişlerdir (Goodman ve Boss, 2002 : 34). Hafifletilemeyen stres aşırı gerginliğe ve sonuç olarak da tükenmişliğe sebep olur. Bu düzeydeki stresle baş edemeye işgörenin başvurduğu kaçınma yollarından biri ise örgütü kendi isteği ile terk etmektir (Goodman ve Boss, 2002 : 38). Tükenmişlik yaşandıkça ve bu süreç devam ettikçe, bunun üstesinden gelemeyen işgören işten ayrılma niyeti içerisinde olur (Goodman ve Boss, 2002 : 45). Bu nedenle tükenmişlik, işten ayrılma niyetini tetikleyen depresyonun en güçlü habercilerinden biridir (Du Plooy ve Roodt, : 2010: 3).

2.2.11. Yıldırma

Yıldırma ya da Mobbing kavramı; pek çok çalışanın uzun yıllardan beri etkilerine maruz kalmasına rağmen, son yıllarda akademik çalışmaların da etkisiyle kurumsallaşmaya çalışan işyerlerinin dikkate almaya başladığı bir konudur. İşletmelerde ve toplumda yaratılan farkındalık ile yeni uyanışa geçilen bir örgütsel sorundur. Yıldırma küreselleşmenin etkisiyle; artan rekabet baskısı, ekonomik istikrarsızlık, yeni örgütsel yapılanmalar ve güç dağılımındaki eşişsizliklere paralel olarak iş dünyasının çok sık karşılaştığı bir olgudur.

Yıldırma olgusu, işyerlerinde çalışanlara, bir veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen sistemli, ahlak dışı ve dışmanca ortaya konulan bütün davranışları ifade etmektedir. Çalışanlar üzerinde standart bir şekilde uygulanmayan yıldırma girişimleri; bastırma, sindirme, bunaltma, korkutma, tehdit etme gibi taktiklerle oluşturulan bir örgütsel psiko-şiddet biçimidir. Yıldırma davranışlarının, bireylerin ruhsal bütünlüklerini bozması, aktif durumdan alıp pasif duruma getirmesi, kişi sel güveni zedelemesi, stres ve depresyon yaratması gibi bireysel sonuçları dışında; verim ve motivasyonun dışmesi, personel devir oranlarının artışı, örgütsel güvenin sarsılması ve yabancılaşma gibi önemli örgütsel sonuçları da vardır (Kök, 2006 : 433-434). Araştırmacılar bu hareketi psikolojik şiddet, yıldırma, işyeri terörü, duygusal yıldırma, zorbalık, duygusal taciz, duygusal zorbalık, taciz ve psikolojik terör gibi kavramlarla da nitelendirmektedirler (Aydın ve Özkul, 2007 : 2). Ayrıca, yıldırma sadece şiddete maruz

kalan çalışanı değil, mağdurun iş arkadaşlarını, işverenini, ailesini ve dolayısıyla toplumu da olumsuz etkilemektedir (Özen, 2007 : 3).

İskandinav ülkelerinde mobbing, doğrudan bir suç olarak yasalarda yer almaktadır. Bu ülkelerin arasında mobbing konusunda en büyük ilerlemelerin kaydedildiği ülke, İsveç'tir. İsveç'te işyerinde taciz, 1994'de yayınlanan İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasıyla bir suç olarak tanımlanmaktadır (Tınaz, 2006 : 3). Ülkemizde ise Türk hukukunda mobbinge bakıldığında; mobbing konusunu düzenleyen doğrudan bir kural mevcut değildir. 4857 sayılı İş Yasası, Türk Ceza Yasası'nın 105. maddesi ve Türk Borçlar Kanunu Tasarısı'nın 421/1. maddesi hükümleri, hukuki açıdan değerlendirildiğinde mobbingi önlemede alınan tedbirlerin daha çok cinsel tacizle ilgili olduğu gözlenmiştir. Mağdurun aşağılanması, alay edilmesi, dışlanması, kasıtlı olarak zarar görmesi, örgütteki bilgilerden ve yeniliklerden yoksun bırakılması gibi mobbing davranışlarından korunmasına yönelik hukuki tedbirler alınmamıştır (Kirel, 2007 : 14).

Nitekim ülkemizde 6 Nisan 2011 tarihli Hürriyet Gazetesi'nde de bu konu "İşyerinde mobbing yemini geliyor" başlığı altında ele alınmıştır. TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu bünyesinde oluşturulan İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) alt komisyonunun, kişilere, işe başlamadan önce mobbing yapmayacağına dair yemin belgesi imzalatılmasını önermesinden bahsedilmiştir. Türkiye'de, adı yeni konya da mobbingin yaygın olduğu ülkelerden biri olduğunun ifade edildiği makalede söz edilen raporda, "Ülkemizde mobbing kavram olarak bilinmemekte, çoğu zaman günlük iş çatışmalarıyla karıştırılmaktadır. Mobbing, daha çok işverenin, işçinin kendiliğinden işten ayrılmasını sağlamak için başvurduğu yöntemler olarak görülmektedir. Oysa haksız eleştiri, hata bulmak, dışlamak, yok saymak, sosyal toplantılara çağdırmamak, odaya girdiğinde konuyu değiştirmek, alay etmek, kılık kıyafetiyle dalga geçmek, masasının üzerinden eşyaları yok etmek gibi davranışlar da psikolojik taciz sayılmaktadır" denilmiştir (06.04.2011 : Hürriyet).

Yıldırma ya da mobbing kavramı konusundaki ilk araştırma Leymann ve Gustavsson tarafından 1984 yılında, ilk kitap ise Leymann tarafından 1986 yılında yayınlanmıştır (Kök, 2006 : 435). Leymann'a göre yıldırma; bir çalışanın bir veya daha fazla iş arkadaşı ya da işvereni tarafından neredeyse her gün ve aylar boyunca saldırıya

uğramasıyla ortaya çıkan, çalışanı işten atılma riski ile karşı karşıya bırakarak, çaresizliğe iten sosyal etkileşimi ifade etmektedir (Özen, 2007 : 5). Yıldırma fiziksel şiddetle ziyade, şiddetin inceltmiş şekli olarak daha çok psiko-sosyal yönleriyle dikkat çeken bir sosyal dışlanma sürecidir. Bu nedenle, fiziksel şiddetle daha kalıcı psikosomatik etkiler yaratabilmektedir. Dürüst, güvenilir, sadık, çalışkan ve entelektüel bireyler yıldırılarak; istifaya, depresif ve takıntılı davranışlara sürüklenmekte, sağlıklarını kaybedip; sonuçları intiharlara kadar gitmektedir (Kök, 2006 : 434). Ayrıca yıldırma; mağduru rezil etmeye ve küçük düşürmeye yönelik açık ve sözlü olmak üzere doğrudan veya sinsice ve sistemli bir şekilde dolaylı davranışlar şeklinde gerçekleşebilmektedir (Özen, 2007 : 10).

Yıldırmaı oluşturan faktörler incelendiğinde aşağıdaki bulgulara rastlanmaktadır (Kök, 2006 : 437-440):

- 1) Leymann'a göre (1996); yıldırma davranışını gerçekleştirenler; genel olarak ilgi açlığı çeken, övgüye aşırı muhtaç, şişirilmiş benlik algısı içinde olan ve kendi eksikliklerinin telafisi için yıldırmaı başvuran güçsüz, güvensiz ve korkak kişilikteki insanlardır.
- 2) Yıldırma mağdurları incelendiğinde; çoğunlukla hakkını aramaktan ve kendini savunmaktan ileri derecede çekinen ve çatışmadan şiddetle kaçan, dürüst ve iyi niyetli kişiler olduğu görülmektedir. Mağdurun şiddetle maruz kalması; dinsel, sosyal, etnik bir nedene bağlı olabileceği gibi, yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, terfi veya ödül de yıldırma uygulayıcılarını harekete geçirebilir. Yıldırma mağdurları ile yapılan görüşmeler sonrasında; bu kişilerin, zeki, yetenekli, yaratıcı, başarı yönelimli, dürüst, güvenilir, politik davranmayan kişiler olduğuna işaret edilmektedir. Tipik olarak mağdur alaya alınan, sürekli başının eti yenen, aşağılanan ve misilleme yapmaya gücünün olmadığını hisseden kişidir (Özen, 2007 : 7 içinde Yüçetürk, 2005 : 77-91).
- 3) Yıldırma sürecinde izleyici olarak rol alanlar; iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan, ancak bir şekilde süreci

algılayan, yansımalarını yaşayan, bazen de sürece katılan kişilerdir. Bir olayda susan kişinin, o olayı kabul eden kişi olduğunu unutmamak gerekir (Tınaz, 2006 : 9).

- 4) Yıldırma olgusu; işyerindeki çalışma arkadaşları tarafından bireysel amaçlar doğrultusunda gerçekleştirildiği gibi; örgütün küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması, işgücünün genç çalışanlardan oluşturulması, örgüt içinde istenmeyen bir kişiden kurtulmanın hedeflenmesi ve kıdem tazminatı yükümlülüğünden kurtulmak istenmesi gibi nedenlerden dolayı bir örgüt stratejisi olarak da uygulanıyor olabilir. Ancak bireye örgüt stratejisi olarak uygulanan psikolojik tacizin, o işyerine getireceği zarar, çoğu kez böyle bir yola başvuran yönetim veya işveren tarafından değerlendirilip hesaplanmamaktadır (Tınaz, 2006 : 10-11).
- 5) Örgütlerde yıldırmanın nasıl bir profil izlediğine bakıldığında cinsiyet açısından; genel olarak kadınların erkeklerden daha fazla yıldırma maruz kaldıkları (Bjorkqvist, Österman ve Hiert-Back, 1994; Salin, 2001), yaş dağılımı açısından incelendiğinde; yaşlı çalışanların, genç çalışanlardan daha fazla oranda yıldırma maruz kaldıkları (Einarsen ve Skogstad, 1996; Leymann ve Gustavsson, 1996), örgütsel pozisyon açısından bakıldığında ise; çalışanların yöneticilerden daha fazla yıldırma maruz kaldıkları (Salin, 2001) görülmektedir. Buna ek olarak mavi yakalı çalışanların daha çok kişiliklerine yönelik, beyaz yakalı çalışanların ise çoğunlukla işlerine yönelik mobbing mağduru oldukları, mobbing davranışlarının da daha çok üstlerden geldiği (Özarallı, Torun, 2007, s.944) ifade edilmiştir (Kirel, 2007 : 4-5).
- 6) Yıldırmanın en önemli nedenlerinden biri örgüt iklimi ve örgütsel işleyişle ilgili sorunlardır. Genel olarak; yönetsel otokratik tarz, aşırı güç farklılıkları, zayıf yönetim becerileri, iş yapısındaki değişimler, küçülme ve birleşme dönemleri, yönetsel uygulamalar konusundaki anlaşmazlıklar, rekabetçi yapılanma, zayıf liderlik becerileri ve düşmanca bir örgüt iklimi; yıldırma uygulanmasına müsait atmosferi yaratan koşullardır.

- 7) Yaşam tarzındaki değişmeler, teknolojik değişme, şirketlerin güçlerinin artması ve değerlere bağlılığın zayıflaması (Harman, 1998) gibi değişen sosyal sistem değerleri yıldırma davranışlarını besler. Yamada'nın 2002 yılındaki "Workplace Bullying" adlı çalışmasında iş hayatında yıldırmaı kolaylaştıran en önemli unsurun sürekli değişen dünyada insanın da sık sık yenilebilir olması anlayışının olduğu belirtilmektedir. Bu anlayışın sonuçlarına bakıldığında; kapitalist kültürün egemen kıldığı yeni toplumsal değerlerin yıldırmaı tetiklediği ve artan oranda fiziksel ve duygusal tahribat yarattığı görülmektedir. Aşırı rekabet, aşırı verimlilik baskısı, bencillik ve egoizm, bireysellik, ahlaki ilke ve değer kaybı, devamlı değişim ve yenilik gibi maddelerden oluşan bu yeni toplumsal değerlerin; personel devrini artıran en büyük nedenlerden biri olduğunun farkına varmak hiç de zor değildir.

Leymann'ın da belirttiği gibi, mobbing sürecinin ortaya çıkardığı sonuç, mağdurların örgütte izole olarak yaşadığı ve her an için işten ayrılmaya hazır olduklarıdır (Kırel, 2007 : 5). Mobbing sonucunda işgücü devir hızının yüksek olması, yeniden işe alma ve yeniden eğitim gibi konularda örgüte maliyet yükler (Kırel, 2007 : 6). Erken uyarı belirtilerinin dikkate alınması, mobbingin getireceği işgücü maliyetlerini azaltır, verimliliği artırır, moral bozukluğunu engelleyerek mobbing mağduru ve mobbingi gözlemleyenlerin motivasyonlarını olumlu etkiler. Çatışmaları yönetmek, iş dizaynında değişiklikler, örgütte stresi önleme, uygun liderlik davranışları, eğitim, örgütlerde kişisel ahlak gelişimini sağlamak, mobbing mağdurlarıyla iletişim kurmak, mesleki rehabilitasyon, hukuki önlemler almak gibi uygulamalar mobbing yönetiminde alınacak tedbirler arasında sayılabilir (Kırel, 2007 : 7).

Yıldırma sürecinin sonucunda mağdurun tepkileri örgüt bakımından yıkıcı olarak tanımlanabilir. Yıkıcı tepkiler iki biçimde görülmektedir. Birincisi, işe ve işyerine bağlılığın azalması, mağdurun işini ihmal etmeye ve önemsememeye başlaması, hastalık izinlerinin, devamsızlık oranlarının artması, verimliliğin azalması gibi sonuçlardan oluşmaktadır. İkincisi, mağdurun daha fazla dayanamayarak işyerinden ayrılmasıdır. Bu bağlamda, yıldırma ile personel devir oranı arasında güçlü bir ilişki oluşmaktadır (Özen, 2007 : 11).

2.2.12. Kadın çalışan

Türkiye İstatistik Kurumu'nun resmi web sayfasında Haziran 2011 dönemine ilişkin raporunda Türkiye'deki erkeklerin işgücüne katılım oranı %72,7 belirtilirken, kadınların işgücüne katılım oranı ise %30,5 olarak yayınlanmıştır (<http://www.tuik.gov.tr>, 18.09.2011). Cinsiyetleri nedeni ile çalışma hayatında; kariyer, eğitim, gelişim gibi alanlarda ayrımcılığa uğrayan, gelenekselleşmiş rolleri ile çalışma hayatındaki rolleri arasında sıkışan, şeffaf tavan, cinsel taciz gibi uygulamalara maruz kalan kadın çalışanlar daha fazla işten ayrılma niyeti içerisindeyler. Bazen sırf kadın olmaları personel devrinin nedenleri arasında yer almakta, personel devri ile sonuçlanan yanlış işletme uygulamalarını ve toplumsal değerleri gündeme getirmektedir. Kadın çalışanların cinsiyetlerinden dolayı personel devrini yaşamalarının nedenleri aşağıdaki gibidir.

Kadın annedir, evi dışı kuş yapar. Toplum için kadının önceliği üremek, çocuk doğurmak, bakmak, büyütmek ve ev işi yapmaktır. Kadının gün içerisinde gerçekleştirdiği bu rutin günlük faaliyetler ekonomik bir değer yaratmış olduğu hesaba katılmadığı ve sürekli tekrarlanması gereken kanıksanmış işler olduğundan; geriye dönüp bakıldığında bir değer teşkil etmemekte ve ayrıca kadını erkeğe bağımlı ve tüketici kılmaktadır. Kadın çalışma hayatına girdiğinde ise durum değişmemektedir. Gelenekselleşmiş değer yargıları nedeni ile çalışma hayatında bile kadın gene anne ve ev hanımı olarak nitelendirilmekte, kadının maaşı aynı mevkideki erkeklerle aynı olmamakta ve kadının, aileye ikinci bir gelir kaynağı olması için aile bütçesine yardım olsun diye çalıştığı düşünülmektedir.

Kadınlara verilen işlerin genellikle geçici nitelikte olması ve aynı mesleki kategorilerde bile erkeklere göre daha düşük ücretle çalıştırılmaları, istihdam alanında kadınların sayısının çok sınırlı kalmasına, işsizliğe geçiş hızının artmasına, kadın işgücü kalitesinin düşmesine ve kadınların uzun süreli istihdamının kısıtlanmasına yol açmaktadır. Buna ek olarak, kadınların yaptığı işin, aileye destek olmak için yapılan bir çalışma olduğu yolundaki yaygın görüş, kadınların ekonomik büyüme dönemlerinde gerek duyulan ve gerileme dönemlerinde bir kenara itilen yedek bir işgücü oluşturduğu düşüncesine yol açmaktadır. Bu düşünce doğrultusunda kadın çalışanlar ekonomik kriz

dönemlerinde en kolay vazgeçilen, ilk gözden çıkarılacak olan çalışanlardır (Aytaç vd, 2002 : 107, <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=102>, 14.09.2011).

Diğer bir ayırım ise, kadın çalışanın yönetim kadroları için uygun olmadığı düşüncesi ile bu mevkilerden uzak tutulmaya çalışılması ve kadına daha uygun olduğu düşünülen pozisyonlarda çalıştırılmasıdır. Nitekim bu durum erkeksi ve kadınsı meslekler diye meslek sınıflandırılmasının oluşmasına ve bu görüşlerin toplumda yerleşip kanıksanmasına neden olmaktadır. Kadın yöneticilerin sayısının az olmasının diğer bir nedeni, büyük ölçüde geleneksel cinsiyet ayrımcılığına dayalı tutumların eğitim alanına da yansması sonucu, eğitimde fırsat eşitliğinin tam anlamıyla gerçekleştirilememesi ve bunun doğal sonucu olarak kadınların, işlerinin gerektirdiği bilgi ve beceriyle yeterince donatılmamış olmalarına bağlıdır (Aytaç vd, 2002 : 107, <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=102>, 14.09.2011).

Buna ek olarak, kadın yönetici altında çalışmak istemeyen erkek çalışanların sayısının yüksekliği de işverenlerin kadınları yönetim kademelerinden ister istemez uzaklaştırmalarına neden olmaktadır. Sırf cinsiyeti nedeni ile kadına uygulanan bu şeffaf tavanlar, başarı potansiyeli yüksek olan kadın çalışanları frenlemekte, işletmelerin de bu yeteneklerden faydalanamamalarına neden olmaktadır. Bu yönde ayrımcılığa maruz kalan kadın çalışanlar, önlerinin kesildiğini hissetmekte, haksızlığa uğradıklarını düşünüp iş tatminsizliği ve hayal kırıklığı yaşamaktadırlar. Bu durum kadın çalışanların motivasyon ve azmini azaltmakta ve en nihayetinde personel devirlerine neden olmaktadır.

Evlenmeden önce çalışan kadının, evlendikten sonra eşi tarafından çalıştırılmamak istenmesi de hem kadının özgürlüğünü kısıtlayıp ekonomik açıdan erkeğe bağımlı bir hale getiren hem de personel devrine neden olan bir olaydır. Bu durum o kadar yaygındır ki, 1475 sayılı İş Kanunu'nun 14.maddesine göre, kadın çalışan evlendiği tarihten itibaren bir yıl içinde kendi isteği ile işten ayrılırsa, kıdem tazminatına hak kazanır (Uyargil vd, 2010 : 562). Zaten çoğu işveren de kadın çalışanı evlilik, hamilelik, doğum, çocuk gibi nedenlerden dolayı kolay vazgeçilebilecek ve erkeğe kıyasla daha düşük ücretle istihdam edilebilecek geçici çalışan olarak

görmektedir. Yönetim alanında kadın çalışanın önünün kapalı olmasının bir nedeni de budur.

Kadın çalışma hayatında daha fazla rol alıp kariyerinde ilerlemeye başladığında ise çift kariyerli eşler sorunu ortaya çıkmaktadır. Her iki eşin farklı kariyer hedeflerinin olması ve farklı kariyer yollarının ortaya çıkması aile yaşamını da etkilemektedir. Çift kariyerli eşlerde, eşlerden birisinin kariyerine öncelik verilmesi seçimi yapıldığında bu genellikle erkek olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2006 : 160). Kadınlar genellikle daha mobil ve kocalarının kariyer gereksinmelerine daha fazla uyum gösteren bir pozisyonda yer almaktadırlar (Aytaç vd, 2002 : 107, <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=102>, 14.09.2011). Kadın kocasının kariyer değişiklikleri için uyum gösteren konumunda şehir bile değiştirmekte, kadının kariyeri ise ikincil önem sırası olarak algılanmaktadır. Bir diğer ifade ediş tarzıyla belirtmek gerekirse, toplumda geleneksel bakış açısı nedeni ile erkeğin kariyeri kamçılanırken kadının kariyerinin önü kesilmektedir. Bu değer yargıları çerçevesinde kadının verimliliği düşmekte iş değiştirmeye en yakın çalışanlar grubuna girmektedir.

Kadınlara küçük yaşlardan itibaren iyi bir eş, anne ve ev hanımı olma konusunda yüklenen geleneksel roller, kendi seçimiyle veya ekonomik zorunluluklar nedeniyle çalışmak isteyen kadını bir yol ayrımına getirmekte veya başarılı bir iş kadını ya da iyi bir eş, anne olma konusunda bir tercihe zorlamaktadır. Kadınlar çalışsa bile, ev sorumluluğu ve çocuğun bakımı ona aittir. Bu nedenle kadının çalışma yükü erkeğe göre daha fazla olmaktadır (Kök, 2007 : 224). Bu bakımdan bir ikilem yaşayan kadın, günümüzde ev ve iş yaşamını dengelemeye çalışırken birçok sorunla mücadele etmekte ve bunun sonucunda da yıpranmaktadır. İş ve evdeki rolleri arasında sıkışan kadın, işte çalışıp eve geldikten sonra kendisinden ev hanımlığı ve annelik beklendiği ve bu sorumluluklar paylaşılmayıp sadece kadına yüklendiği için sıkıntıya düşer. Kendisini işine tam olarak veremez ve evdeki rolünü de tam anlamıyla yerine getiremediği hissettirildiği için kendisini suçlamaya başlar. Bu durum kısa dönemde kadın çalışanın iş tatminini azalttığı gibi uzun dönemde kadın çalışan bu rolleri arasında bir seçim yapmak zorunda kalıp işini terk etmek zorunda kalmaktadır.

Eyüboğlu'unun yapmış olduğu bir araştırmada kadınların son çalıştığı işten ayrılma nedenleri evlenme ve nişanlanma (%24), çocuğun olması (%14), hamile kalma (%7), aileden birisinin sağlık probleminin olması (%5) olarak belirlenmiştir (Karadeniz vd, 2007 : 36). Evlilik ve çocuk kadınların personel devrine en çok sebep olan nedenlerdir. Çocuk büyütme ve aile sorumlulukları, çoğu zaman istihdama ara verilmesine yol açmaktadır. Bunu önlemek için, yetenekli kadın çalışanları çekmek ve elde tutmak isteyen işletmeler; esnek çalışma saatleri, part-time çalışma, ev-ofis çalışması, çocuk izinleri, kreş, hamilelik ve süt izni gibi çözümler üretmelidirler (Barutçugil, 2004 : 87).

Sosyal haklar içinde yer alan sendikal örgütlenme ve sendikal faaliyetlere katılmaya bakıldığında ise kadın işgücü erkeklerin gerisinde görülmektedir. Bu oluşumda sendikacılığın erkek işi olarak algılanmasının önemli bir rolü olduğu söylenebilir (Aytaç vd, 2002 : 107). Türkiye'de çalışan kadınların çoğu, ucuz iş gücü ve aşırı sömürünün yanında sosyal güvenlikten yoksun bırakılmıştır. Kadının sendikal alanda içerisinde yer almamasına en büyük etken, kadına toplumda biçilen rol, kadının edilgen olması, sendikal alanda konuşmaması ve kendini yetersiz görmesi, kendini ifade edememe gibi bir psikolojiyi yaşamasıdır (Çalışkan ve Kocakuşak, 2004 : <http://eski.bianet.org/2004/10/21/45622.htm>, 14.09.2011). Bu durum, işveren karşısında kadın çalışanın kendisini daha güvensiz hissetmesine neden olmaktadır.

Kadın çalışanın personel devri oluşturmaya neden olan ve son madde olarak bahsedilecek olan cinsel taciz, çalışma yaşamı içinde çok sık karşılaşılan ama en az söz edilen konulardan biridir. İşyerinde cinsel taciz, herhangi bir çalışana yönelik gerçekleştirilen ve tekrarlanan, istenmeyen cinsel bakış ve ilgidir. Cinsel taciz, manalı bakışlar ve dokunuşlar gibi fiziksel temasla gerçekleştiği gibi; cinsel kapalı sözler, şakalar ve sözlü teklifler şeklinde sözlü olarak da gerçekleşebilir. İşyerinde cinsel taciz, çoğunlukla kadınlara uygulanmaktadır (Lawrence vd, 2005 : 380). Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü'nün yaptırdığı bazı araştırmalarda, büyük oranda kadın ya işe ilk girişinde tacize maruz kaldığı için çalışmaktan vazgeçtiğini veya tacize uğrayabileceği endişesiyle eşinin, erkek kardeşinin veya babasının çalışmasına izin vermediğini ifade etmektedir (Karadeniz vd, 2007 : 90). Genellikle cinsel tacizi uygulayan taraf güçlü konumda olduğu için mağdurun karşı çıkması ve kanıtlaması zor olmaktadır. Çalışma

yaşamında kadınlar ve erkekler arasındaki ayrımcılığı ortadan kaldırmanın ve iki cinsiyet arasında eşitliği sağlamanın önemli yollarından biri işyerinde cinsel tacizin önlenmesidir (Gelegen, 2001 : 30).

Kadın çalışanın eğitimi ve kariyeri desteklenmeli, yönetim kadrolarına giden kariyer yollarına teşvik edilmeli, kadına yönelik şeffaf tavanlar önlenmeli, toplumda üreten konumunda olması desteklenmeli, ev hayatı ile ilgili sorumlulukları paylaşılmalı ve bu sorumlulukları destekleyen anlayışlı bir çalışma ortamı oluşturulmalı, kadın ve erkek arasındaki ücret eşitsizliği dengelenmeli, kadının sendikalaşması desteklenmeli, cinsel taciz önlenmeli ve kadın çalışan ile ilgili toplumda ve işletmelerde var olan önyargılar ve yanlış düşünceler değiştirilmelidir.

2.3. Personel Devrinin Yüksekliğinin Sonuçları

İşletmelerde personel devrinin yüksekliği, bireyler ve örgütler açısından birtakım sonuçlara neden olur. Diğer bir deyişle, personel devrinin yüksekliği hem bireysel hem de örgütsel açıdan üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. İşsizlik sorunu yaşayan ve bunun neticesinde birtakım psikosomatik belirtiler ve rahatsızlıklar yaşayan bireylerden oluşan bir toplum ve işletme maliyetlerinin arttığı, örgüte bağlılığın azaldığı, örgütsel performansın düştüğü, yenilik ve yaratıcılığın, yönetim motivasyonunun azaldığı ve beyin göçünün yaşandığı örgütler bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan istenmeyen durumlardır. Bu nedenle, bu sonuçlar hakkında örgüt yönetiminde farkındalık oluşmalıdır.

2.3.1. Bireysel sonuçlar

Bireysel sonuçlar kısmında, işsizlik sorununa ve bu sorunun neticesinde ortaya çıkan psikosomatik belirtiler ve rahatsızlıklara değinilecektir.

2.3.1.1. İşsizlik sorunu

Günümüzde, istihdam ve işsizlik gerek ekonomik, gerekse sosyal sonuçları bakımından; hem gelişmiş, hem de gelişmekte olan ülkelerde önemli bir sosyal sorun haline gelmiştir. Son dönemlerde ise sadece ulusal değil aynı zamanda küresel bir sorun haline dönüştüğü görülmektedir. İşsizlik, bireyin işgücü piyasasında mevcut ücret düzeyinden aktif biçimde iş araması ancak bulamamasını ifade eder. Bu noktada işsizlik, birey açısından önemli olduğu kadar, toplumsal açıdan da önemlidir (Temiz, 2004 : 118).

Dünya ekonomisi güçlü büyüme performansına rağmen işsizlik oranları bakımından son yıllarda tarihsel olarak en yüksek düzeylere ulaşmıştır. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün Ocak 2007'de yayımladığı rapor (Global Employment Trends, International Organization), güçlü büyüme performansına rağmen dünya ekonomilerinin işsizlik oranları bakımından en yüksek seviyede olduklarını açıklamıştır (Batmaz, 2010 : 20-21).

Personel devir oranı ile ülkedeki işsizlik oranı arasında ters orantı vardır. İşsizlik oranı azaldığında, personel devir oranı artmaktadır (Gustafson, 2002 : 107). Demek ki işgörenler, iş arayan sayısı azaldığında; yani örgütlerin özgeçmiş havuzları daraldığında daha rahat iş değiştirmekte, örgütler arasında hareket edebilmektedirler. İşsizliğin yüksek olduğu ülke şartlarında ise; sahip oldukları işlerinden çok memnun olmasalar bile, var olan işlerini elde tutma eğiliminde bulunmaktadır.

İşini kaybeden kişi, toplumda kendisini değersiz hisseder. Özellikle işsiz kalan evin erkeği ise, bizim toplumumuzda erkek açısından psikolojik olarak çok zor bir durumdur. Ailesine ve çevresine karşı mahcup duruma düşer ve itibar kaybeder. Özellikle ailesinin geçim giderlerini karşılayan tek kişi konumunda ise, sorumluluklarını yerine getirememesinden dolayı kendisini suçlu hisseder ve bu gelir yoksunluğu karşısında zor durumda kalır. Belki de bu durum, ailenin diğer fertlerinin eğitimlerinin yarıda kalmasına, sağlık harcamalarının yapılamamasına ve onların da iş aramaya başlamalarına ya da ek iş arayışına girmelerine neden olacaktır. Buna ek olarak, yaşanan bu gelir darlığı karşısında; aile fertleri birbirleri ile hoş olmayan

diyaloglara girecek, tartışma, kavga ve huzursuzluklar yaşanacak, kutsal olan aile birliği zedelenecek belki de dağılacak, en kötüsü de çocuklar bu ortamda travmaya maruz kalacaklardır.

İşsiz kalan kişi aile geçindiren konumunda olmasa bile; yeni bir iş bulana kadar eğer birikimi de yok ise; başkalarına muhtaç hale gelir. Her iki durumda da buna ek olarak; yeni iş arama sürecinin uzaması, mülakatlara çağırılmama, mülakata çağırılınsa bile geri dönüş yapılmaması ya da olumsuz sonuçlar, bireyin kendisine olan özgüvenini azaltır ve hissettiği baskı altında sıkışıp kalmasına neden olur. Bu durum ister istemez bireyde strese yol açar. Eğer önceden herhangi bir plan yapılmamış ise, günümüzde yeni bir iş bulma süreci, maalesef en az 6 ay sürmektedir. 6 ay ya da daha uzun süre boyunca bireylerin yaşamak için; yeme-içme, barınma, ısınma, sağlık, ulaşım, sosyalleşme ve benzeri giderlerinin devam edeceği gerçeği göz önüne alınırsa, işsiz kalan kişinin sıkıntıya düşeceği açıktır.

Konu Türkiye açısından ele alındığında; özellikle ekonomik krizler ve takip eden dönemlerde çok miktarda çalışanın işten çıkartıldığı görülmektedir. Bugün gelinen noktada ise, Türkiye'nin en önemli ekonomik sorunlarından birisi işsizlik sorunudur denilebilir. Küreselleşme paralelinde ekonomideki yeniden yapılanma, siyasi reformlar ve özellikle 2000 yılı Kasım ve 2001 yılı Şubat aylarında yaşanan ekonomik krizler sonucu işten çıkarılmalar ve yeni istihdam alanlarının yaratılamaması, Türkiye'deki işsizliğin boyutlarını önemli bir düzeye yükseltmiştir (Poyraz ve Kama, 2008 : 147).

Özet olarak belirtilirse, emeklilik, ölüm ya da kendi isteği ile iş değiştirme, işten ayrılma durumları dışında gerçekleşen personel devri; bireysel olarak işsizlik sorununa, buna paralel olarak gelirden yoksun olmaya ve en sonunda da psikolojik ve toplumsal sorunlara yol açar.

2.3.1.2. Psikosomatik belirtiler ve rahatsızlıklar

İnsanların karşılaştıkları engellenmeler ve çatışmaların doğurduğu hayal kırıklığı ve gerilimler, organizmalarında bedeni rahatsızlıklara yol açar. Temelinde organik ve bedensel bir neden olmaksızın var olan bedeni rahatsızlıkların asıl nedeninin psikolojik

durumlarının olması hali psikosomatik rahatsızlık olarak nitelendirilir (Eroğlu, 2010 : 89).

İnsan organizması, stresli ve sıkıntılı bir durumla karşılaştığı zaman, birtakım organik ve fizyolojik tepkiler vermeye başlamaktadır. Organizmanın fizyolojik tepkisi sırasında ortaya çıkabilecek bazı psikosomatik belirtileri Selye : kalp çarpıntısı, boğazın ve ağzın kuruması, baş dönmeleri, aşırı yorgunluk, titreme ve sinirsel tikler, irkilme ve ürküntü hali, kekemelik ve ifade bozuklukları, diş gıcırdatma ve tırnakları yeme, uyku düzensizliği, terleme ve sık idrar yapma, mide ekşimeleri ve bulantılar, diyare ve kabızlık, baş ve sırt ağrıları, boyun tutulmaları, kadınlarda sancılı ve zamansız adet görmeler, iştahsızlık veya aşırı iştah gibi eğilimlerin artması şeklinde özetlemiştir (Eroğlu, 2010 : 89). Bu psikosomatik belirtiler, psikosomatik hastalıkların habercisidirler. Psikosomatik belirtiler önemsenmediğinde psikosomatik hastalıklar olarak bireylerin karşısına çıkarlar.

Psikosomatik hastalıklar ise; organik ve biyolojik bir nedene dayanmayan, ülser ve benzeri mide ağrıları, kalp rahatsızlıkları ve kalp krizi, şeker hastalığı, yüksek ve düşük tansiyon, saç ve kıl dökülmeleri, deri hastalıkları, migren gibi rahatsızlıklardır. Birçok mikrobik ve virütik hastalığın, duygulanma bozukluklarına paralel olarak bağışıklık sistemi ve direncin azalması sonucu ortaya çıktığı tesbit edilmiştir (Eroğlu, 2010 : 89).

Personel devri sonucunda, eğer kişi bireysel ya da toplumsal olarak zor duruma düşmüş, mevcut işini kaybetmesinden dolayı üzüntü duyuyor, haksızlığa uğradığını düşünüyor ve benzeri durumları yaşıyor ise psikolojik sorunlar yaşamaya başlar ve bu durum psikosomatik belirtiler ve ardından psikosomatik rahatsızlıklar ile sonuçlanabilir.

Nitekim Almanya'nın başkenti Berlin'de faaliyet göstermekte olan Sosyalleşme ve Entegrasyon Birliği (Union Sozialer Einrichtungen gGmbH), herhangi bir sebeple çalıştığı işinden ayrılmak zorunda kalıp, bunun sonucunda ruh sağlığını yitirmiş olan insanlara mesleki eğitim ve psikolojik destek veren bir kurumdur. Kurum 1995 yılında kurulmuş olup bünyesinde 750 çalışanı vardır. Bu kuruma herhangi bir mesleği icra ederken, çalışma ortamlarının ağır olması, emeklilik, kazalar gibi sebeplerden dolayı

işten ayrılan ve bunun sonucunda bunalıma girerek ruh sağlığını yitirmiş olan insanlar kabul edilmektedir. Bu kurumun çalışanlarının 2 yıl eğitim ve rehabilitasyon süreci geçirerek, ruhsal sağlıklarına tekrar kavuşturulmaları, genel iş gücü piyasasına ve sosyal hayata entegrasyonlarının sağlanması amaçlanmaktadır. Kurumda 10 adet sosyal pedagoğ ve 1 adet psikoloğ hizmet vermektedir (<http://www.u-s-e.org/>, 23.03.2012).

Görüldüğü gibi, personel devrinin sonuçlarından olan psikosomatik belirtiler ve rahatsızlıklar, başka toplumlarda önemsenen ve çözüm yolları bulunmaya çalışılan bir konudur.

2.3.2. Örgütsel sonuçlar

Örgütsel sonuçlar kısmında ise, işletme maliyetlerinin artışından, örgüte bağlılığın azalması sonucu iş güvensizliğinin oluşmasından, örgütsel performans düşüklüğünden, yenilik ve yaratıcılığın, yönetim motivasyonunun azalmasından ve beyin göçünden bahsedilecektir.

2.3.2.1. İşletme maliyetlerinin artışı

Bir örgütün bulunduğu çevrede varlığını etkili bir şekilde sürdürebilmesi ve rekabet edebilmesi için önemli olan unsurlardan biri, müşterilerin gereksinimlerini ve beklentilerini, üretilen mal ve hizmetlerle ve pazarda oluşan fiyatlarla karşılarken, işletmenin tüm faaliyetlerinde maliyetleri düşürmektir. Burada dikkat edilmesi gereken, amacın müşteriye uygulanan fiyatların düşürülmesi olmadığıdır (Ülgen ve Mirze, 2006 : 260). Değişen dünya koşullarının ekonomik boyutunun özünde teknolojik gelişme, verimlilik ve rekabet yer almaktadır. Porter'ın işletmelerin piyasadaki rekabetçi konumunu belirleyen üç temel stratejisinden biri maliyet liderliğidir. Maliyet liderliği; işletmenin maliyetlerini düşürerek, fiyatları ile piyasada liderlik yapmasını sağlayacak politika ve disiplinlerin izlenmesi ve böylece maliyet avantajından yararlanarak rekabet gücünün sağlanmasıdır.

İşletmenin maliyet liderliği iki yolla sağlanabilir. Bunlar; değer yaratan faaliyetlerde iç verimlilik çalışmaları ile maliyetlerin düşürülmesi ve değer yaratmayan bazı maliyet unsuru faaliyetlerin elimine edilmesi ve maliyetlerin yeniden yapılandırılması yolu ile düşük maliyet elde edilmesidir. Maliyetlerin düşürülmesi için, sadece birkaç faaliyetle ilgili maliyet düşürme çalışması yapmak yetmemektedir. Uygulamada maliyet düşürmek için ilk akla gelenler; tedarikçilerle pazarlık yaparak girdi fiyatlarını düşürmek, enerji, haberleşme, yönetim ve ofis giderlerini azaltmak, çalışan yan ödemelerini azaltmak ve benzeri uygulamalardır. Ancak maliyet liderliği stratejisinin uygulanmasında işletmenin tüm faaliyetlerinin incelenmesi gerekir. Böylece, rakiplerden daha düşük maliyetle çalışan ve bu yolla rekabet üstünlüğü elde eden işletmeler, pazarda oluşan fiyatlarla mal sattığı takdirde ortalamanın üzerinde getiri sağlayacaklardır (Ülgen ve Mirze, 2006 : 260). Bu noktada devreye, personel devrinin yüksekliği sonucu işletme için ortaya çıkan maliyetler girmektedir.

İşten ayrılan her tecrübeli personelin kuruluş için yetişme ve kalifiye hale gelmesinin masrafları ile acemilik devresinde yapmış olduğu hatalarının bir maliyeti vardır. Ayrıca tecrübeli bir kişinin yerine işe alınacak tecrübesiz kimsenin işe alışması esnasında yapacağı hatalara ek olarak tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğünü de ilave edersek, yüksek personel devrinin işletmeye maliyet açısından ne ölçüde zararlı olduğu ortaya çıkar. Ayrıca, personel alımı esnasında faydalanılan personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, değerlendirme merkezleri gibi yardımcı hizmetler de birer maliyet unsuru olarak hesaba katılmalıdır. Tüm bu işlemler için harcanan mesailer de bu maliyete ektir.

İşletme maliyetlerinin artışı, küreselleşme ile birlikte örgütlerin var olduğu rekabetçi ve alternatiflerin çok olduğu pazarda örgütün yok olmasına sebebiyet verecek vurucu bir etkiye sahiptir. Serbest piyasa nedeni ile satış fiyatında çok değişiklik yapamayan üreticiler, işletme maliyetlerini azaltarak pazarda farklılaşmaya çalışmaktadırlar. Böyle bir çevrede var olan örgütler için işletme maliyetlerinin artmasına neden olan yüksek personel devri, yönetim açısından takibe alınması ve göz ardı edilmemesi gereken bir husustur.

2.3.2.2. Örgüte bağlılığın azalması ve iş güvensizliği

Personel devir oranının yüksek olduğu firmalarda, ayrılanların çokluğu diğer çalışan kesim üzerinde iş güvensizliği ve buna bağlı olarak moral bozukluğu yaratır (Sabuncuoğlu, 2008 : 46). İş ortamı ile ilgili belirsizlik ve iş güvencesinin olmayışı, iş tatminsizliği ve psikolojik rahatsızlıklarla birlikte düşük bağlılık oranlarına neden olmaktadır. Çalışanlar örgütlerine karşı güvensizlik hissettiklerinde bir sonraki aşama örgütsel bağlılıklarının azalmasıdır. Örgütsel bağlılık konusunda son dönemde yapılan araştırmaların sonuçları, bağlılığın devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Poyraz ve Kama, 2008 : 149).

Aynı iş yerindeki iş arkadaşlarının iş değiştirme eğilimi içerisinde olmaları sosyal baskı ya da sosyal uyum şekli olarak işgören üzerinde personel devrine yönelik bir hareket oluşturabilir. Diğer bir deyişle; “dumanın olduğu yerde ateş vardır” (Kirschenbaum ve Weisberg, 2001 : 122). Çalışma arkadaşlarının teker teker işten ayrıldığı ya da işten ayrılma niyeti içerisinde olduklarının bilindiği bir örgütte; işgörenler kendilerini güvensiz hissederler ve bu yaygın olan olumsuz görüşlere uyum sağlayarak ilk fırsatta personel devrini oluştururlar. Bu durum örgütsel bağlılığı yok eder ve iş güvensizliği hissini hâkim kılar. Örgütsel bağlılığın yok olduğu bir örgütte hali hazırda var olan yetiştirilmiş, kalifiye işgörenleri elde tutmak çok zordur. İş güvensizliğinin hissedildiği bir örgütte işgörenler çalışmak istemezler çünkü herkes kendi geleceğini güvence altına almak ister ve belirsizlikten hoşlanmaz.

Örgütsel istikrarın düşük personel devri ile bağlantısı vardır. İşgörenler önceden kestirilebilir şartların var olduğu iş çevrelerinde daha çok kalmaktadırlar (Gustafson, 2002 : 107). İşlerinin devamı ve geleceğine ilişkin güvensizlik hisseden çalışanların, örgütlerine olan güvenleri ile birlikte bağlılık ve tatminleri de olumsuz yönde etkilenir, içinde buldukları psikolojik durum itibarıyla uygunsuz iş davranışları sergileyebilirler ve kendilerini daha rahat hissedecekleri alternatif iş arayışı içerisine girebilirler (Poyraz ve Kama, 2008 : 144).

2.3.2.3. Örgütsel performans düşüklüğü

Bir örgütte örgütsel performans düşüklüğünün var olması demek, o örgütte, insan kaynakları yönetiminin en birinci amacı olan verimliliğin azalması demektir. Verimsizliğin yüksek olduğu organizasyonlarda personel devir oranı da yüksektir (Gustafson, 2002 : 107).

Personel devrinin yüksekliğinin örgütsel sonuçlarından olan örgütsel performans düşüklüğünün, örgüt açısından olumsuz neticeleri vardır. Personel devrinin yüksek olduğu örgütlerde; örgütün etkinliği ve karlılığı azalır. Hizmet ve üretimin kalitesi düşer. Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi kolay ve doğru biçimde belirlenemez. Bireylerin gelişme potansiyellerinden faydalanılamaz. Devamsızlık, personel devri gibi durumlar gerçekleştiğinde, işin sürekliliğinin sağlanması konusunda esneklik sağlanamaz (Uyargil vd, 2010 : 213).

2.3.2.4. Yenilik ve yaratıcılığın azalması

Yenilik yaratma ülkelerin ve işletmelerin rekabet gücü açısından önemli bir faktör haline gelmiştir. Teknolojiler değiştiçe yeni ürünler, yeni rakiplerle birlikte ortaya çıkmaktadır. Müşteriler farklı beklentilerin sonucu daha talepkar olup, daha fazla hizmet beklemektedirler. Bu nedenle, farklı seçeneklere sahip müşterilerin beklentilerini karşılamak için işletmelerin rakiplerinden daha yenilikçi ve yaratıcı olmaları gerekmektedir. Bu da ancak örgütte çalışan işgörenlerin katılımı ile gerçekleşir.

Yenilik ve yaratıcılık aynı şey değildir. Ancak iki kavram arasında organik bir ilişki vardır. Yaratıcılık, fikir üretir ve üretilen bu fikirler yenidir. Yenilik, yaratıcılık tarafından üretilen yeni fikirlerin uygulamasıdır. O halde yenilik bir süreç; yaratıcılık ise yetenektir. Yenilik, bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürme olarak ifade edilebilir. Yenilik, bilginin ürünlere, hizmetlere, süreçlere ve sistemlere dönüştürülmesidir.

Yenilik ve yaratıcılık örgütte sürekli çalışanlar tarafından gerçekleştirilir. Personel devrinin yüksek olduğu işletmelerde, örgüte giriş çıkışların çokluğu yaratıcılığı azaltır. Yenilik ve yaratıcılığın bir örgütte var olabilmesi için o örgütte örgütü iyi tanıyan işgörenlerin var olması gerekir. Uzun süredir aynı örgütte çalışan işgörenler müşteriyi daha iyi tanırlar (Gustafson, 2002 : 112). Müşteriyi ya da örgütü iyi tanıyan işgörenlerin müşteri ya da pazar beklentilerine cevap verebilecek yenilik ve yaratıcılık göstermeleri daha mümkündür. Yeni işgörenin yenilik var edebilmesi ve yaratıcılığını ortaya koyabilmesi için zamana ihtiyacı vardır. Önce örgütü tanımalı, kapasitesini bilmeli, pazarı ve müşterileri tanımalı daha sonra tespit yapabilir hale gelmelidir. Kullanılan yaratıcılığın gerçekçi, uygulanabilir olması ve şirkete değer yaratabilmesi için uzun süreli işgörelere ihtiyaç vardır. Personel devrinin yüksek olduğu örgütlerde yenilik ve yaratıcılık azalır.

2.3.2.5. Yönetim motivasyonunun azalması

Örgütsel motivasyon, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması için, işgörenlerin kararlı, arzulu ve istekli bir biçimde işlerine odaklanarak yaptıkları çalışmalarda verimliliğin artmasıdır. Yönetim motivasyonu örgütsel motivasyon demektir. Yüksek personel devrine sahip işletmelerde işgörenlerin motivasyonu azalır. Örgütten ayrılanların çok olması, örgütte kalan diğer işgörenlerin motivasyonunu bozar. Sevdiği ve alıştığı çalışma arkadaşının işten ayrılması, yeni çalışma arkadaşlarına uyum süreci, acaba bir sonraki işten ayrılan ben mi olacağım şüphesi, işini kaybetme korkusu ve örgütte birtakım şeylerin yolunda gitmediğine dair edinilen hisler yönetim motivasyonunun örgütsel çerçevede azalmasına neden olur.

Öte yandan, işletmelerin tepe yönetiminde de işgücü devir oranının yüksek olması huzursuzluk yaratmaktadır. İşten ayrılmaların nedenleri araştırılmadığı ve gereken çözüm bulunmadığı sürece bu durum devam edecektir. Yönetimde oluşan huzursuzluğun temelinde işgörenlerin her an ayrılabilceği ve işlerin aksayacağı korkusu yatmaktadır. Bu şekilde çalışan bir yöneticinin daha verimli ve uzun süreli çalışması olanaksızdır (Tambay, 2006 : 59). Görüldüğü gibi personel devrinin yüksekliği sadece işgörenleri değil, yönetimi de olumsuz yönde etkiler. Bu da örgütsel motivasyonun bir bütün olarak zedelenmesine neden olur.

2.3.3. Toplumsal ve ekonomik sonuçlar

Personel devri yüksekliğinin bireysel ve örgütsel sonuçlarının neticesinde “beyin göçü” bağlamında toplumsal ve ekonomik yönden sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Genel anlamda beyin göçü, eğitilmiş ve yetenekli bireylerin göçü demektir (Erdoğan, 2003 : 97). Eğitilmiş ve yetenekli bireylerin ülkeler arası hareketleri ‘dış beyin göçü’, örgütler arası hareketleri ise iç beyin göçü şeklinde nitelendirilmektedir. Dış beyin göçü toplumsal bir sonuç iken, iç beyin göçü örgütsel bir sonuçtur. Aşağıda beyin göçü ile ilgili çeşitli argümanlar sunulmuştur.

- ✓ Küreselleşme ile yurt dışına beyin göçü olması daha kolay hale gelmiştir.
- ✓ Küreselleşme ile yurt dışından Türkiye’ye yabancı şirketlerin gelmesi kolaylaşmıştır. Şirketler eskisi gibi sabit olmayıp; kolaylıkla açılıp kapanmakta, alınıp satılmaktadırlar. Bu da yurt dışından buraya beyin göçü demektir. Bu yönde gerçekleşen beyin göçü de Türk işgörenlerin önünü kapatmakta ve personel devrine neden olmaktadır.
- ✓ Türkiye’deki üniversitelerde verilen eğitimin Batı şartlarına göre gerçekleştirilmesi, hatta çoğu üniversitede kendi dilimizde değil de yabancı dillerde bölüm derslerinin okutulması, üniversite öğrencilerinin mezun olduktan sonra hem aldıkları eğitim eşdeğerinde iş bulamayıp boşluğa düşmelerine, hem de yurt dışına transfer olmalarına uygun koşulları sağlamaktadır.
- ✓ Fazla eğitilmiş işgücü yaratılmakta fakat bu nitelikteki eğitim gücüne eşdeğer bir istihdam ortamı yaratılamamaktadır. İnsanlar sahip oldukları niteliklerinin altında, indirgenerek iş bulduklarına razı olur bir durumda çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Bu da bir süre sonra işgörenlerin beklentilerinin karşılanmaması sonucu personel devrine neden olmakta ve böylece yurt dışına ya da yurt içinde başka örgütlere doğru hareketlilik yaşanarak beyin göçü gerçekleşmektedir.

Gelişmekte olan ülkelere gelişmiş olan ülkelere gerçekleşen beyin göçü ile, yetenekli bireylerden sadece gelişmiş olan ülkeler faydalanırken; gelişmekte olan

lkeler bu bireylerden faydalanamamaktadırlar. Bu durum da, gelişmekte olan ülkelerin gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir. İyi eğitimli ve yetenekli bireyler ülke olarak ilerlemede önemli rol oynarlar ve kendi ülkelerinde tutulmaya alışılmaladırlar (Erdoğan, 2003 : 97).

Eğitimli ve yetenekli bireyleri ülkelerinde tutmanın önemli bir yolu cazip iş ve yaşam koşulları sunabilmektir. Arz ve talep teorisi beyin göçünde önemli bir faktördür. Bu teoriye göre; arzları karşılanmayan ve iş bulamayan, eğitimli ve yetenekli bireyler daha iyi koşullara sahip örgütlere geçme eğilimindedirler (Erdoğan, 2003 : 97). Özellikle vasıflı birey sıkıntısı çeken gelişmekte olan ülkeler, söz konusu vasıflı çalışanların maaş düzeyini yükseltmeli ve çalışma koşullarını iyileştirmelidirler (Erdoğan, 2003 : 97).

Nitelikli ve kalifiye bir işgörenin personel devri ile çalıştığı rgttten ayrılıp başka bir örgütte çalışmaya başlaması demek; o işgörenin sahip olduğu tüm nitelikler, örgütte edindiği tüm tecrübeler ve belirli bir maliyet karşılığı rgttten aldığı tüm eğitimler ile birlikte başka bir örgütte çalışmaya başlaması demektir. Örgüte yeni dâhil olan işgöreni; tekrar önceki işgören ile aynı seviyeye getirme çalışmaları ise yeni bir maliyet ve çaba gerektirecektir. Bu nedenlerden dolayı var olan işgöreni elde tutmaya çalışmak o örgüt açısından uzun vadede daha olumlu sonuçlar doğuracaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM İŞGÖRENLERİN EĞİTİMİ YOLUYLA PERSONEL DEVRİNİN AZALTILMASI

Eğitim yoluyla iş ile işgören arasındaki uyumu sağlamak personel devrini azaltır. Örgüte, bir işi yapmak üzere bir işgören alınırken; yapılacak işin gerektirdiği niteliklere tam uygun, yani aynı alanda ve aynı seviyede, işin etkili bir şekilde yapılabilmesi için gerekli olan eğitimi almış olan işgörenler seçilmelidir. İşgörenin eğitim seviyesi, işin gerektirdiği eğitime uygun düşmeli, aynı zamanda gerekli olan seviyeden ne eksik ne de fazla olmalıdır. İşin niteliklerine uygun seviyede eğitime sahip işgörenlerin işe alınması ve buna ek olarak, işgörenlerin işe yönlendirme eğitimleri ile iş ile uyumlaştırılması; işletmelerdeki personel devri yüksekliğini azaltacaktır.

3.1. İşe Yerleştirme Etkinlikleri ve Eğitim Düzeyi

Bireyler çoğunlukla yeteneklerine uygun bir işte çalışmadıklarından yakınır. Girdikleri işin becerilerine uygun olmaması nedeni ile örgütten ayrılmak isteyebilirler. İşverenler de aynı şekilde, kendi işletmelerinin amaçları açısından en uygun işgörenleri buluncaya kadar işgörenlerini değiştirirler. Bu bakımdan, işgörenin en uygun işi bulma arzusu ile işverenin en uygun işgöreni bulma ihtiyacı denkleştirildiğinde azami verim elde edilmiş olacaktır (Kılıç, 1998 : 84).

Her işletmede birbirinden farklı özelliklerde olan işlerin varlığından söz etmek mümkündür. İşlerin farklılığı demek birbirlerine göre değişik tür ve düzeyde bilgi, yetenek, kişilik ilişki ve özellik gerektirmesi demektir. Başka bir deyişle değişik tür işleri yapan elemanların sahip olacakları yetenek, bilgi ve kişisel özelliklerinin de değişik olması gerekecektir. İşgören iş uyumunu sağlayabilmek için bir yandan iş için gerekli olan bireysel özellikleri tespit ederken, diğer yandan işgörenlerin bu tür özelliklere ne ölçüde sahip olduklarını bilmek gerekir. İşin gerektirdiği özelliklerin bilinebilmesi için işletmede bulunan her işi veya iş grubunu incelemek; yetenek ve bilgi çözümleme çalışmaları yapmak gerekir. Bu amaçla iş incelemesi yapılır. İşgörenin kullanacağı araç ve gereçler incelenir; işgörenler çalışırken gözlenir, böylece işin gerektirdiği bedensel yetenekler tespit edilir. İş sırasında kurulacak ilişkiler, verilecek

kararlar tespit edilerek gerekli olan zihinsel özelliklerin de analizi yapılır. Ayrıca işyerinin sosyal yönüne göre işin kişisel özellik olarak gerektirdikleri ve bilgi yönünün değerlendirilmesi yapılır (Erdoğan, 1980 : 30).

3.1.1. İş – işgören uyumu ve eğitim düzeyi

Bireylerin işletmenin örgütsel yapısı içerisinde kendilerine en uygun yeri almaları isteniyor ve bu yolla verimin artırılması amaçlanıyorsa işgörenin işe uydurulması gerekir. Bu uyum iki temel faktöre bağlıdır. Birincisi işin gerektirdiği özellikleri bilmek, ikincisi ise işi istenilen özelliklere sahip işgörelere yaptırmaktır. İşletmelerde insan kaynakları yönetimi tarafından yapılmakta olan iş analizi ile; işyerinde yapılmakta olan iş ve işgörelerin bu işi yapmak için sahip olmaları gereken bilgi, beceri, yetenek hakkında bilgi sahibi olunur. İş incelemeleri ile gerekli olan özellikler saptandıktan sonra, işgörelerin de analiz edilmesi ve aranan özelliklere ne ölçüde sahip olduklarının belirlenmesi gerekir. Bu amaçla mevcut işgörelerin bilgi ve yetenek olarak bilinmesi gerekecektir (Erdoğan, 1980 : 133-134).

Yapılacak işin gerektirdiği nitelikler ile eşdeğer seviyede eğitime sahip olan işgörelerin örgüt bünyesine katılmaları; iş-işgören uyumunu sağlamada en başarılı yoldur. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi tarafından işgören seçme ve işe alınması işlemi gerçekleştirilirken; iş ile işgören arasındaki, eğitim gereklilikleri ve eğitim düzeyi arasındaki ilişki çok dikkatli incelenmeli ve bu yönde en doğru olduğuna inanılan işgören seçilmelidir. İş, işin gerektirdiği eğitim seviyesine denk seviyede eğitim düzeyine sahip olan işgörelere yaptırmak, işletmelerdeki yüksek personel devir oranlarını büyük ölçüde azaltacaktır.

3.1.2. Kişi – örgüt uyumu ve eğitim düzeyi

Bireyler kendi değerlerine ve kişilik özelliklerine uygun bir ortamda daha rahat olurlar. Bir örnek vermek gerekirse; işgören, düzenlilik ve dikkate değer veren bir birey ise deney ve yaratıcılığın teşvik edildiği bir örgütte muhtemelen çekingен kalacaktır. Finegan'ın da belirttiği gibi; bu noktada yalnızca işgörenin refahı risk altında değildir,

aynı zamanda bu işgörenler çalıştıkları örgütlerine daha az bağlı ve daha az üretken olacaklardır (Hüseyinlioğlu, 2010 : 84).

Bireysel amaçları gerçekleştirmek için belirli gruplarda yer alan kişi, grubun sosyal kuralları ve ilişkiler sistemi yanında dış çevresini de benimseyecektir. Belirli bir bireyin belirli gruplar ve bu grupların dış çevrelerine uyumu, grup üyelerinin kişisel ve grupla ilgili çalışmalarının etkinliğini artıracaktır. Bu durumda insan kaynakları yöneticisine düşecek görevlerden birisi de her bireyi uygun bir sosyal yapı ve ortama yerleştirmek olacaktır (Erdoğan, 1980 : 14).

Kişi, bulunduğu örgütün sosyal ve teknolojik yapısına ne ölçüde uyum sağlarsa o ölçüde örgütle bütünleşecek ve örgütün etkinliğini artıracaktır. Sözkonusu uyum ise bilgi, yetenek ve eğitim uygunluğu ile sağlanacaktır. O halde yöneticiler iyi bir örgütsel yapı oluşturabilmek için, örgütlerinin her bir bölümünde gerekli olan bilgi, yetenek ve eğitim özelliklerini tesbit etmelidirler. Daha sonra yapacakları şey örgüte katılmak için gelen adayların bu yönlerden analizini yapmak ve örgüt bünyesinde kimlerin yer almasının doğru olacağını kararlaştırmak olacaktır (Erdoğan, 1980 : 16). Mevcut işgörenlerin yeni teknik yapıya veya değişen iş şartlarına uyumu gerekliyse, işgörenler yetenekleri ve öğrenme eğilimlerine göre gruplanarak yetiştirme eğitimleri ile yeni işlerine uydurulmaya çalışılmalıdır (Erdoğan, 1980 : 28).

Bireyin kişilik yapısıyla, yapacağı işin ve içinde yer aldığı örgütün uyum içinde olması iş performansını olumlu etkiler. Bireyin davranışlarının, onun içinde yaşadığı ortam ve bireyler arasındaki sürekli etkileşim sonucu oluşması dolayısıyla, bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi, birey de kişiliği ile iş çevresini etkiler. Bu bağlamda, bireyin işi ile kişiliği arasında bir uyum varsa bireyin başarısı artacak, uyumsuzluk söz konusu ise azalacaktır. Kişiliğin genetik ve durumsal etkenler tarafından şekillendirildiğini öne süren Holland'a göre, bireyler kendi kişilik tipleri ile uyumlu iş ortamlarını seçerlerse, kişilikleri ile iş ortamı arasındaki bu uyum nedeniyle, iş doyumu artacak ve muhtemelen işten ayrılma isteğinde azalma söz konusu olacaktır. Birey-çevre uyumunda pek çok teori ve ampirik araştırmada, bu uyumun, daha fazla iş doyumu veya daha düşük iş gören devir oranı gibi pozitif sonuçlar verdiği ifade edilmiştir (Kutunis ve Tunç, 2010 : 63). Birey, bulunduğu sosyal yapı ile kişiliği

arasında bir bağ kurma olanağı elde etmesi durumunda, grup normlarına uymada güçlük çekmeyecek ve davranışları ile grup ilişkileri arasında isteyerek bir ilişki kuracaktır (Kutunis ve Tunç, 2010 : 64).

3.2. İşgörenlerin İşe Yönelme Eğitimi

Yeni seçilen ve göreve başlatılan çalışanlara, tereddütlerini azaltmak, endişelerini gidermek, belirsizlikleri azaltmak maksadı ile işletmenin genel yapısı, kültürü, politikaları gibi işletme ile ilgili benzer konularda gerekli bilgiler verilir. Bu uyum aşaması, yeni işgörenlerin işletme değerleri ve işlerindeki davranış biçimlerine ilişkin normları öğrenmeye çalıştıkları bir sosyalizasyon aşamasıdır.

İşe başlangıç sırasında çalışanın işe, kuruma ve diğer çalışanlara uyumu için bir dizi çalışmanın gerçekleştirilmesi gereklidir. Çalışanın işini bilmesi yeterli değildir. Farklı bir kurum, farklı bir iş anlayışı; farklı bir kültür ve farklı bir iş geleneği demektir. Bütün bu farklılıkların çalışan tarafından benimsenmesi belirli bir çalışma ve çaba gerektirir. Diğer yandan her çalışanın, eskiyen bilgilerini yenileme ve işinde ilerleme isteği vardır. Bu isteklerin giderilmesi, çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme etkinliklerine bağlıdır (Fındıkçı, 2003 : 68).

3.2.1. Eğitim ihtiyacının ve açığının tespiti

İşgörenlerin ileri seviyede eğitilmesi ile düşük personel devri arasında güçlü bir bağlantı vardır. İşgörenlerin eğitilmesi; işgörenleri elde tutmayla sonuçlanan yüksek seviyede iş tatmini oluşturur. Buna paralel olarak var olan düşük seviyedeki personel devri; yüksek müşteri memnuniyeti ve yatırımcı ilgisi ile de bağlıdır. İşgörenlerini eğiten yöneticiler düşük seviyede personel devri ile muhatap olurlar (Gustafson, 2002 : 107). Bu nedenle yüksek personel devrinin azaltılabilmesi için, öncelikle işgörenlerin eğitim ihtiyacının ve açığının tespit edilmesi gerekir.

Bir örgütün insan kaynaklarının etkinliğinin artırılması için, eğitim faaliyetlerinin çalışanların ve örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde planlanması

ve uygulanması gerekir. İşin gerektirdiği bilgi, yetenek ve davranışlar ile işgörenin şu andaki bilgi, yetenek ve davranışları arasındaki fark eğitim ihtiyacını gösterir. Eğitim ihtiyacı; şimdi olması gereken performans düzeyi ile gelecekte olması gereken performans düzeyinin toplamından mevcut performans düzeyinin çıkarılması ile bulunabilir. Eğitim ihtiyacı; örgüt düzeyinde, işler düzeyinde ve çalışanlar düzeyinde olmak üzere, üç düzeyde analiz ile bir bütünlük içerisinde belirlenir (Uyargil vd, 2010 : 213).

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi; işgörenlere eğitim ihtiyaç bilgi formu doldurulması, işgören hakkında eğitim çizelgesi doldurulması, görüşme, anket, gözlem ve karşılaştırmalı performans değerlendirme gibi yöntemler ile gerçekleştirilir (Bayraktaroğlu, 2006 : 79-81). Buradaki amaç; bu üç düzeyde var olan ile olması istenen performans arasındaki farkı belirlemek sureti ile eğitim ihtiyacını belirlemek ve bu açığı planlı bir şekilde gidermektir.

3.2.2. İşe yönlendirme eğitiminin planlanması ve uygulanması

Eğitim ihtiyaçları saptandıktan sonra, bu ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim programları hazırlanır ve uygulanır. Eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması dört aşamada gerçekleşir. İlk olarak, tespit edilen ihtiyaçlara göre amaçlar saptanır. İkinci olarak, eğitim programının kapsamı belirlenir. Üçüncü olarak, eğitim yöntemi seçilir. Son olarak, elde edilecek olan eğitim sonuçlarının ölçüm yolları saptanır (Uyargil vd, 2010 : 181).

Tüm bu aşamalar uygulamada şu şekilde gerçekleşir. Eğitim amaçları ve kapsamı belirlendikten sonra, eğitim faaliyetlerini yürütecek olan organlar belirlenir. Örgütün amaçlarına, yaptıkları işin gereklerine, mesleki bilgi ve eğitim düzeylerine, işlerinde gösterdikleri performansa ve sahip oldukları yeteneklere göre; eğitime katılacak olan işgörenler belirlenir. Eğitime katılacak olanların değerlendirilmesinin ardından; eğitimi gerçekleştirecek olan eğiticiler, eğitim konuları, eğitimin yeri, eğitimin zamanı ve süresi belirlenir ve eğitim yöntemi seçilir. Tüm bu sürecin gerçekleştirilmesinden sonra eğitim sonuçları karar verilen şekilde değerlendirilir (Uyargil vd, 2010 : 181-187).

3.2.3. İşe yöneltme eğitim yöntemleri

İşe başlatma ve uyum eğitiminde temel amaç hangi kademedede olursa olsun işgörenin örgüte uyumunu kolaylaştırmak ve bir an önce örgütün değerlerini paylaşmasını sağlamaktır. Nitekim elemanın seçimi son derece sağlıklı ve doğru bir biçimde yapılmış ve alanında deneyimli bir işgören seçilmiş olsa da; örgüt onun için yenidir. Örgütün fiziksel yapısından, örgütü örgüt yapan değerleri, kimliği ve iş akışını mümkün olan en kısa sürede edinmelidir. İşgörenin kendi çabası ile çok daha uzun sürede edineceği bilgileri, işin başında 1-2 ayda vermek mümkündür. Dolayısıyla işe yöneltme eğitimleri kişinin kısa sürede örgüte yeni değerler katmasına yardımcı olacaktır (Fındıkçı, 2003 : 245).

Bazı kurumsallaşmış işletmelerde her çalışan düzeyi için belirlenmiş standartlar doğrultusunda en az 10-15 gün süren eğitimler verilmektedir. Diğer birçok kurumda da kişiler işe başlarken 1-2 gün süren ve kişiyi iş ortamına alıştırmaya yönelik sistematik olmayan bir eğitim yapılır. Bu yapılan işe yöneltme eğitiminin süresi her işletmenin kendi yapısı, kurumsallık derecesi ve insan kaynakları politikası çerçevesinde farklılık göstermektedir. Kimi kuruluşlarda ise işe başlatma konusunda net bir eğitim yoktur (Fındıkçı, 2003 : 244-245).

İşe yöneltme eğitim yöntemleri; işbaşı ve işdışı eğitim yöntemleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadırlar. Konumuz gereği işbaşı eğitim yöntemleri üzerinde duracağız. İşbaşı eğitim yöntemleri; çalışan kişinin görevini yaparken, işinden uzaklaşmadan eğitime tabi tutulması, yani kişinin öğrenmesi gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışları fiilen uygulayarak edinmesi temeline dayanır. Bu tip yöntemlerin uygulanmasında gerçek araç, gereç ve döküman kullanılır. İşgörenden üretim istenir ancak bunu tam bir performans ile gerçekleştirmesi beklenmez. İşgören hata yaptığında, hatasını düzeltme fırsatı tanınır ve destek verilir (Uyargil vd, 2010 : 192). İşbaşında uygulanan pekçok eğitim yöntemi mevcuttur. Bu yöntemlerden en önemlileri aşağıda tanımlanacaktır.

- ✓ Yönetici gözetiminde eğitim; işletmeye yeni gelen ya da farklı bir göreve verilen kişinin bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan bir diğer işgören, gözetimci veya yönetici yanında eğitilmesidir (Uyargil vd, 2010 : 193).
- ✓ Coaching (yönlendirme) yöntemi; iş başında birebir eğitim olarak planlanmaktadır. Koç, bir işgöreni motive ederek, becerilerini geliştirmesine yardım eden, ödüllendirme ve geribildirim sağlayan bir yönetici veya aynı kademedeki bir çalışma arkadaşıdır. Koç, öncelikle işgörenin eksikliklerini belirler, sonra işin nasıl yapılacağını açıklar. İşgören belirli bir görevi yerine getirirken, koç, açıklamalara uygun olarak işin yapılıp yapılmadığını gözlemler ve denetler (Bingöl, 2006 : 260).
- ✓ Formen aracılığı ile eğitim; daha çok alt kademe işgörenler üzerinde uygulanır. Pedagojik ve teknik bilgilerle donatılarak işgörenlerin eğitiminde görevlendirilen; kalifiye işçi, ustabaşı veya teknisyenler arasından seçilen kişilere formen ya da monitör adı verilmektedir. Formenler tek tek veya gruplar halinde, eğitilecek işgörelere yapılacak işin bütün teknik gereklerini açıklama, tanımlama ve yol gösterme nitelikleriyle donatılmıştır. İşgörelere, iş amaç ve araçlarına ait sistematik, pratik, etkin ve ekonomik bilgileri vererek, çalışma yöntemlerine işgörelere uyumunu sağlarlar (Uyargil vd, 2010 : 194).
- ✓ Staj yoluyla eğitim; çalışma ortamındaki işgörelere ne yaptıklarını görmenin en mükemmel aracıdır. Gözlemci açısından, teorik bilgi ile yönetim uygulamalarının bütünleştirilmesini sağlar. Yönetici adaylarının eğitiminde de stajyerlik yöntemi kullanılmaktadır (Bingöl, 2006 : 259).
- ✓ İş değiştirme (rotasyon) yöntemi; çalışanların örgütün çeşitli pozisyonlarında hareket ettirilerek, bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesidir. Eğitime katılanlar, birkaç gününü, haftasını, ayını, hatta yılını örgütün farklı yerlerinde çalışarak geçirirler. Bu yöntemdeki amaç; birtakım bireysel ve çevresel değişiklikleri ve çeşitli departmanların kilit noktalarını, rotasyon sırasında işgörelere göstermektir (Uyargil vd, 2010 : 195).

- ✓ İşe alıştırma (oryantasyon) eğitimi; işe yeni başlayan işgörelere uygulanan bir yöntemdir. Oryantasyon eğitiminde amaç; iş ve özellikleri yanında kişinin içinde yer aldığı sosyal ortama uyumunu kolaylaştıracak şekilde bilgilendirilmesidir. Oryantasyon eğitimleri işten çok; iş yeri kurallarına, idari düzenlemelere, kurumun değerlerine kısacası işin kendisinden çok tüm kurum kültürüne ilişkin eğitim etkinliklerini kapsar. Kişinin kuruma, iş arkadaşlarına, iş çevresine, genel olarak işletmenin diğer birimlerine, yöneticilerine, kurumun içindeki yazılı ve yazılı olmayan kurallara alışmasını, kendisine yönelik beklentilerin net biçimde edinilmesini sağlar (Fındıkçı, 2003 : 245-247). İşe alıştırma eğitiminde yöntem olarak; konferanslar, açık oturumlar, işletme gezileri, işletmeyi tanıtıcı yayınlar, görsel ve işitsel teknikler kullanılabilir (Uyargil, 2010 : 196).
- ✓ Takım çalışmalarına katılım yoluyla eğitim; işletmelerde çeşitli amaçlarla takımlar oluşturulur. Karar verme, bilgi verme, öneri, danışma gibi takımlara yeni yetişen işgörelere katılımı onlarda yönetim olgunluğu, karar yeteneği ve görgü kapasitesini geliştirir. İşgören eski yöneticilerin tecrübelerine yakından tanık olur, sorumluluk duygusu gelişir, kendi görüş ve önerilerini sunarak işletmenin verimli çalışmasına katkısı olur (Sabuncuoğlu, 2008 : 152).
- ✓ İş zenginleştirme yöntemi; işin içeriğinin işgörelere; başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayarak ve onlara daha çok sorumluluk yükleyerek, işlerin daha anlamlı ve ilgi çekici hale getirilmesidir. Çalışanların becerilerinin geliştirilmesinde faydalıdır (Bayraktaroğlu, 2006 : 260).
- ✓ Yönetici geliştirme; yönetici aday programı ve talent pool gibi uygulamalar ile geleceğin yöneticilerini firma bünyesinde yetiştirmeyi amaçlayan yöntemdir. Yönetici aday programı, örgüt içerisinde belirlenen kariyer haritası doğrultusunda yetenekli gençlerin işe alınarak belirli bir programa uygun olarak geleceğin yöneticileri olarak yetiştirilmesidir. Talent pool ise, yönetici aday programının bir üst seviyesi olarak, yetenekli yöneticilerin veya yönetici adaylarının üst yönetim için belirli bir program dâhilinde yetiştirilmesidir (Bayraktaroğlu, 2006 : 261).

İş eğitimlerinde temel amaç işin anlaşılmasını sağlamaktır. Kalite standartları, işin diğer kurumlardakinden farkları, kuruma özel iş uygulamaları, iş akışı, görev tanımı ve özellikle çalışana yönelik beklentiler bu tür eğitimlerde verilir. İşe yönlendirme eğitiminin amacı; kişinin kuruma, iş arkadaşlarına, iş çevresine, genel olarak işletmenin diğer birimlerine, yöneticilerine, kurumun içindeki yazılı ve yazılı olmayan kurallara alışmasını, kendisine yönelik beklentilerin net biçimde edinilmesini sağlamaktır (Fındıkçı, 2003 : 245-247).

3.2.4. İş-kur işe yönlendirme eğitim yöntemleri

İşsizlere yönelik vasıf geliştirici eğitimler ve iş sahibi işgörelere yönelik vasıf geliştirici mesleki eğitimler denildiğinde İş-kur ilk akla gelenler arasındadır. Nitekim, 2011-2015 yılı İş-kur stratejik planları arasında da konumuz ile ilgili alınmış olan birçok stratejik karar göze çarpmaktadır.

İş-kur yasal yükümlülükleri arasında “iş ve meslek analizleri yapmak, yaptırmak, iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri vermek, verdirmek, işgücünün istihdam edilebilirliğini artırmaya yönelik işgücü yetiştirme, mesleki eğitim ve işgücü uyum programları geliştirmek ve uygulamak, istihdamdaki işgücüne eğitim seminerleri düzenlemek” maddesine yer vererek iş-ışgören uyumunu desteklediğini belirtmiştir (http://www.iskur.gov.tr/Portals/0/Baglanti/2011_2015_stratejik_plan.pdf, 10.06.2012).

Özellikle ‘İşgücü Uyum Dairesi Başkanlığı’ hizmet birimi “iş ve meslek analizleri yapmak, yaptırmak, meslekleri tanımlamak ve sınıflandırarak yayınlamak, meslek ya da alan seçme aşamasında olan öğrencilere mesleki rehberlik hizmetleri sunmak, yetişkinlere iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri vermek, verdirmek, ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yaparak, yaşam boyu eğitim anlayışı içerisinde meslek edindirme, meslek geliştirme ve meslek değiştirme kursları düzenlemek, istihdamında güçlük çekilen grupların istihdamını kolaylaştırıcı mesleki eğitim ve mesleki rehabilitasyon hizmetleri vermek, verdirmek, işsizlerin mesleki yeterliklerini geliştirebilecekleri işbaşı eğitim (staj) programları düzenlemek, işsizlerin kendi işlerini kurmalarına yardımcı olmak amacıyla girişimcilik eğitim programları düzenlemek, işsizliğin yoğun olduğu dönemlerde ve yerlerde toplum

yararına çalışma programları düzenlemek, istihdamdaki işgücüne eğitim seminerleri vermek ve aktif işgücü piyasası politikaları çerçevesinde benzeri işgücü uyum programlarını uygulamakla görevlidir”

(http://www.iskur.gov.tr/Portals/0/Baglanti/2011_2015_stratejik_plan.pdf,

10.06.2012).

Görüldüğü gibi İş-kur, işsizleri rehabilite etmeye yönelik vasıf geliştiren eğitimler, çalışmakta olan işgörenlere yönelik ‘yaşam boyu eğitim’ felsefesi doğrultusunda gerçekleştirdiği mesleki eğitimler, öğrencilere ve yetişkinlere yönelik sunduğu mesleki rehberlik ve danışmanlık hizmeti gibi faaliyetler ile iş-işgören uyumsuzluğunun önüne geçmeye çalışmakta ve böylece işletmelerdeki personel devrinin azaltılmasına katkıda bulunmaktadır.

3.2.5. Aktif işgücü piyasası politikaları

Aktif işgücü piyasası politikaları, işsizlerin işgücü piyasasında iş bulmalarını ve bir işe yerleşmelerini kolaylaştırmayı amaçlayan bir dizi önlemi içerir. Bir başka deyişle, aktif politikalar işsizlerin istihdam edilebilirliklerini geliştirmeyi amaçlamaktadır (Kapar, 344). Aktif işgücü piyasası politikalarından uzun süre işsiz kalanlara, toplu olarak işten çıkarılanlara, genç işsizlere ve engellilere yönelik mesleki eğitimler konumuz ile ilgili olanlardır ancak aktif işgücü politikalarının sadece mesleki eğitim ve yeniden mesleki eğitim programlarından ibaret değildir.

Aktif işgücü piyasası politikalarının işgücü arzını artıran programlarında işgücünün niteliğinin artırılması suretiyle işsiz bireylere meslek kazandırılması amaçlanmaktadır. Bu sayede, işletmelerdeki üretim kapasitesi ve verimliliğin artması beklenmektedir. İşgücü arzını artıran programlar; üretim faktörlerinden özellikle işgücünün niteliğinin yükseltilmesi istihdamın sağlanması üzerinde yoğunlaşmaktadır (Bulut, 2010 : 15).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
İŞLETMELERDE PERSONEL DEVRİNİN NEDENLERİ VE
İŞGÖRENLERİN EĞİTİM DÜZEYİ İLE İLİŞKİSİ HAKKINDA
DENİZLİ'DEKİ BİR İŞLETMEDE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı, Varsayımı ve Yöntemi

4.1.1. Araştırmanın amacı

İşletmelerde gerçekleşen personel devrinin nedenleri ve işgörenlerin eğitim düzeyi ile ilişkisi arasında, güçlü bir neden sonuç ilişkisinin var olduğu birçok teorik çalışma ve çok sayıda akademik gözlem tarafından desteklenmektedir. Bu tezin, teorik çerçevesini oluşturan bölümlerde de, bu çalışma ve gözlemlere dair, yerli ve yabancı birçok yazar, araştırmacı, akademisyen ve düşünürün görüşlerine yer verilmiştir. İşletmelerde personel devrinin nedenleri ve işgörenlerin eğitim düzeyi ile ilişkisi hakkında yapmış olduğumuz teorik ve kavramsal çalışmaya ek olarak, veriler üzerinde yorum yapabilmek için anket yönteminin kullanımı ile ampirik bir araştırma yapma ihtiyacı hissedilmiştir. Bu çerçevede, tez konusuna dair böyle bir araştırma yapılmasının temel amaçları şunlardır:

- 1- Teorik ve kavramsal çerçevede ileri sürülen görüş ve düşüncelerin test edilmesi.
- 2- Teorik ve kavramsal bölümde iddia edilen varsayımların, test edildikten sonra aynı yönde sonuçlara ulaşması neticesinde bilimsel bilgi elde etmek ve bu nedenle, böyle bir araştırma yapmak sureti ile “işletmelerde personel devrinin nedenleri” ve “işgörenlerin eğitim düzeyi” arasında bir ilişkinin bulunup bulunmadığı hakkında bilimsel bilgi ürünleri elde etmek.
- 3- İşletmelerde personel devrinin nedenleri ve işgörenlerin eğitim düzeyi arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu bilimsel bir test ile elde ettikten sonra, işletmelerdeki personel devri yüksekliğinin azaltılmasına yönelik bir öneri sistemi getirilmesine katkıda bulunmak.

- 4- İşletmelerde personel devrinin nedenleri ve işgörenlerin eğitim düzeyi arasındaki ilişkiye dikkat çekerek, yöneticilerinin yönetiminden sorumlu oldukları işletmelerdeki maliyetleri arttıran olumsuz sonuçlardan (mesela, örgüte bağlılığın azalması, örgütsel performans düşüklüğü, yenilik ve yaratıcılığın azalması, yönetim motivasyonunun azalması, beyin göçü, yeni işgören temin etme ve eğitme sürecinde işletmenin katlandığı masraflar v.b.g) kurtulmalarını sağlayıcı açıklamalar geliştirmek.
- 5- Anketin uygulandığı işletmede işgörenlerin eğitim düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında paralel bir ilişkinin var olup olmadığı hakkında, bilimsel bulgular sunabilmek.
- 6- İşletmelerde çok büyük bir sorun olan personel devrini azaltmaya yönelik işletme içi eğitim faaliyetlerinin önemi hakkında, mevcut işletme yöneticilerinde yeni bir bilinç yaratmak.
- 7- Denizli ilinde faaliyet gösteren bir işletmede yaşanan personel devri ile işgörenlerin eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve dolayısıyla “yönetim ve organizasyon” konusundaki literatüre katkı sağlamak.

4.1.2. Araştırmanın varsayımları

İşletmelerde personel devrinin nedenleri ve işgörenlerin eğitim düzeyi ile ilişkisi hakkında, özel bir A bankasının Denizli’deki personeli üzerinde yapılan bu araştırmanın temel varsayımları şu şekilde sıralanabilir:

- 1- İşletmelerde çalışan işgörenlerin sahip oldukları eğitimin alanı ile yaptıkları işin gerektirdiği eğitim alanı uyum içerisinde olmalıdır.
- 2- İşletmelerde çalışan işgörenlerin sahip oldukları eğitim düzeyi ve nitelikleri ile yaptıkları işin gerektirdiği eğitim düzeyi ve nitelikleri uyum içerisinde olmalıdır.

- 3- İşletmelerde çalışan işgörenlerin sahip oldukları eğitimin alanı, düzeyi ve nitelikleri ile yaptıkları işin gerektirdiği eğitim alanı, düzeyi ve niteliklerinin uyum içerisinde olması örgütsel bağlılığı artırır.
- 4- Sahip olduğu eğitime eşdeğer düzeyde bir statüde olmadığını algılayan bir işgören, çalıştığı işletmeden ayrılmaya daha meyillidir.
- 5- İşletmelerdeki işgörenlerin işletme içi ve dışı bir takım eğitim faaliyetleriyle eğitilmesi, geliştirilmesi ve uyumlaştırılması ile mevcut personel devri yüksekliği düşürülebilir.

4.1.3. Araştırmanın yöntemi

4.1.3.1. Örneğin seçimi

İşletmelerde personel devrinin nedenleri ve işgörenlerin eğitim düzeyi ile ilişkisi hakkında yapılan bu çalışmanın anket ve gözlem uygulaması, Türkiye'nin her yerinde ve yurtdışında bazı şehirlerde hizmet veren, özel sektördeki bir A bankasının Denizli ilindeki şubelerinde görev yapmakta olan personeli üzerinde yapılmıştır. Anket çalışması Denizli, Sanayi, Saltak ve Çamlık şubeleri olmak üzere Denizli ili merkezdeki 4 şubede ve Serinhisar, Sarayköy, Çal ve Buldan şubeleri olmak üzere Denizli ili ilçelerindeki 4 şubede olmak üzere toplam 8 şubede gerçekleştirilmiştir. Bu 8 şubede, 43 Kadın, 52 Erkek olmak üzere toplamda 95 kişi görev yapmaktadır.

Araştırmanın uygulama alanı olarak özel sektörde faaliyet göstermekte olan A bankasının seçilmesinin en önemli amacı, tez konumuz olan personel devrinin işgörenlerin eğitim seviyesi ile arasındaki ilişkinin inceleniyor olması nedeni ile işgörenlerin eğitimi açısından kıyaslama yapabilmek için, genel olarak eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin çalışmakta oldukları bir işletme olması ve işgörenlerine eğitim olanakları tanıyan, işgörenlerine eğitimini kendisi veren bir kuruluş olarak tanınıyor olmasıdır.

4.1.3.2. Verilerin toplanması

Anket soruları katılımcılara dağıtılırken isim ve çalıştıkları kurum adının yazılması istenmemiş, vermiş oldukları bilgilerin kesinlikle bilimsel çalışma dışında kullanılmayacağı ve tamamen gizli kalacağı hususunda güvence verilmiştir. Bu bağlamda çalışmakta oldukları kurumun adı anket çalışmamız boyunca belirtilmeyecek ve özel sektörde faaliyet göstermekte olan bir A bankası olarak nitelendirilecektir.

Denizli şubede 18 Kadın, 16 Erkek olmak üzere 38 kişi, Sanayi şubede 4 Kadın, 6 Erkek olmak üzere 10 kişi, Saltak şubede 4 Kadın, 4 Erkek olmak üzere 8 kişi, Çamlık şubede 3 Kadın, 5 Erkek olmak üzere 8 kişi, Serinhisar şubede 2 Kadın, 4 Erkek olmak üzere 6 kişi, Sarayköy şubede 5 Kadın, 4 Erkek olmak üzere 9 kişi, Çal şubede 2 Kadın, 5 Erkek olmak üzere 7 kişi ve Buldan şubede 5 Kadın, 4 Erkek olmak üzere 9 kişi; toplamda bu şubelerde 95 kişi çalışmaktadır.

Anket formlarının katılımcılara dağıtılmasında geleneksel ve modern anket türleri kullanılmıştır (Altunışık vd., 2005 : 71). Anket çalışması, işgörenlerin 65'ine modern anket türlerinden olan e-posta anketi şeklinde gönderilmiş, 30'una ise geleneksel anket türlerinden olan elden bırakma yolu ile dağıtılmıştır. Belirli bir süre sonra, anket formları yine e-posta yolu ile ve elden alma yolu ile geri dönmüştür. İnternet ortamında e-posta yolu ile yapılan geri dönüşlerde aralarında ast-üst ilişkisinin bulunmadığı bir personelden kısmen yardım alınmıştır. Genel olarak anketlerin cevaplandırılması aşamasında, katılımcıların cevaplarını etkilemeye yönelik hiçbir müdahalenin olmaması konusunda özen ve duyarlılık gösterilmiş, e-posta trafiği olarak katılımcıların iş e-postaları dışında özel e-posta hesaplarının kullanılmasına dikkat edilmiştir. Anketlerin 55 tanesi geri dönmüş, bunlardan 4 tanesi eksik cevaplardan dolayı iptal edilmiştir. Buna göre, geçerli olan 51 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

4.1.3.3. Ölçeğin seçimi

Araştırmaya esas teşkil eden anket formu, genel olarak yönetim ve organizasyon alanında yapılan araştırmalarda sık kullanılan Likert tipi anket şeklinde hazırlanmıştır. Likert ölçeği tutum ölçmek için yaygın olarak kullanılan bir ölçek türüdür. Bu ölçeğe

göre kişilerin bir tutumu ifade eden cümleye ne düzeyde katıldıkları, tümüyle katılma veya hiç katılmama arasında, tercihen beşli bir seçeneğe göre cevap alınarak belirlenir (Altunışık vd., 2005 : 107-108). Likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmış bir soru örneği aşağıdadır:

- Şu andaki işiniz eğitim düzeyinize ve ilgi alanınıza uygun mu?
- a) Kesinlikle evet
- b) Çoğunlukla evet
- c) Kararsızım
- d) Çoğunlukla hayır
- e) Kesinlikle hayır

Örneğin, bu ölçek tipinde hazırlanmış olan bu anket sorusunun cevabı katılımcılar tarafından “Kesinlikle evet” ve “Çoğunlukla evet” olan a ve b şıklarına verilen cevap adetlerinin toplanması ile bir çoğunluk oluşturuyor ise pozitif bir sonuç çıkmakta, bu da yapılan iş ile eğitim düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Tersisi durumda, “Çoğunlukla hayır” ve “Kesinlikle hayır” olan d ve e şıklarına verilen cevap adetlerinin toplanması sonucunda bu cevap şıkları üzerinde bir yoğunluk söz konusu ise negatif bir sonuç çıkmakta, bu da yapılan iş ile eğitim düzeyi arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmektedir.

4.1.3.4. Araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler

Araştırmada, aritmetik ortalama ve Ki-kare (χ^2) testi kullanılmıştır. Araştırmanın temel varsayımlarını test etmek amacıyla hazırlanmış olan soruların cevapları, öncelikle aritmetik ortalama ve yüzdelerin alınması tekniği ile ifade edilmeye çalışılmıştır. Anket sorularının hepsinde aritmetik ortalama alınmamıştır. Bunun nedeni; aritmetik ortalama hesaplamasının eğilim ölçen sorular için uygun olması, öte yandan belirli bir aralıkta seyretmeyecek olan cevabı net sorular için ise uygun olmamasıdır.

İstatistiksel analiz yapılmadan önce, verilerin kategorik (nominal, ordinal) ya da sürekli (aralıklı, oransal) olup olmadığına bakılmalıdır. Kategorik verilerde ve çok

küçük örneklem için parametrik olmayan istatistiklerin kullanılması daha uygun iken, sürekli verilerde ve daha büyük örneklerde ise parametrik istatistiklerin kullanılması daha uygundur. Ayrıca, nonparametrik testlerle nominal, ordinal ya da normal dışı dağılım gösteren sayısal veriler analiz edilebilirken, parametrik testlerle normal dağılım gösteren sayısal verilerin analizi yapılabilir (Kalaycı, 2010 : 85). Tüm bu bilgiler neticesinde, anket cevapları normallik testine tabi tutulmuş, normallik testi için Non parametrik testlerden Kolmogorov- smirnov testi kullanılmıştır. Araştırmamızın 51 katılımcıdan oluşan küçük bir örnekleme olması, anket sorularının kategorik verilerden oluşuyor olması ve araştırma sorularının cevaplarının normal dağılım göstermiyor olması nedenleriyle, istatistiksel yöntem olarak SPSS sisteminde Ki-kare (χ^2) testi seçilmiştir.

Nonparametrik testler içinde en çok kullanılan testlerden biri olan ki-kare testi, örneklem grubundaki değerlerin dağılımının hipotezde ileri sürülen ana kitle dağılımı ile uyumlu olup olmadığını ölçmektedir. Beklenen değerler ile, elde edilen değerler arasındaki uygunluk araştırıldığı için, “uygunluk testi” olarak adlandırılmıştır (Kalaycı, 2010 : 86).

4.1.3.5. Soruların niteliği

Anket formu II bölümden oluşmaktadır. I.Bölüm’de çoktan seçmeli şıklı sorular yer alırken, II.Bölüm’de kişisel önem derecesine göre rakamların doldurulduğu soru çeşitleri yer almaktadır. I.Bölüm’deki sorular toplam 19 sorudan oluşmasına rağmen, daha sonra 19.ncu soru araştırmanın temel varsayımları ile doğrudan ilişkisinin olmadığı gerekçesi ile iptal edilmiştir. I.Bölüm soruları ilk aşamada işgörenlerin yaşı, eğitim durumu, cinsiyeti, medeni durumu, çalıştığı kademe, çalışma süresi gibi ankete katılan deneklerin sosyodemografik özelliklerini öğrenmeye yönelik verileri toplamak için hazırlanan kategori sorularından oluşmaktadır. I.Bölüm’deki diğer sorular Likert yöntemine göre hazırlanmış, çoktan seçmeli sorular olup, işgörenlerin eğitim düzeyi ile yaptıkları iş arasındaki uyum derecesini ve işten ayrılma niyeti ile bu uyum derecesi arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik sorulardan oluşturulmuştur.

II.Bölüm soruları kişisel değişkenlik gösteren önem derecelerine göre rakamların doldurulduğu 5 adet sorudan oluşmaktadır. Diğer 4 sorudan farklı olarak, bu bölümdeki 2.nci soru önem sırasına göre; en çok görülen nedene 1, en az görülen nedene 12'ye kadar rakamlar vermek sureti ile numaralandırılan artma eğilimli bir sıralama sorusu şeklindedir. II.Bölüm'deki soruların rakamlar ile derecelendirilmesi yine Likert yöntemine göre hazırlanmış olup, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini, işten ayrılma nedenlerini ve ücret, saygı, iş güvencesi, kararlara katılma gibi örgütsel süreçlerdeki önem derecelerini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

4.2. Araştırma Sorularının Genel Değerlendirmesi

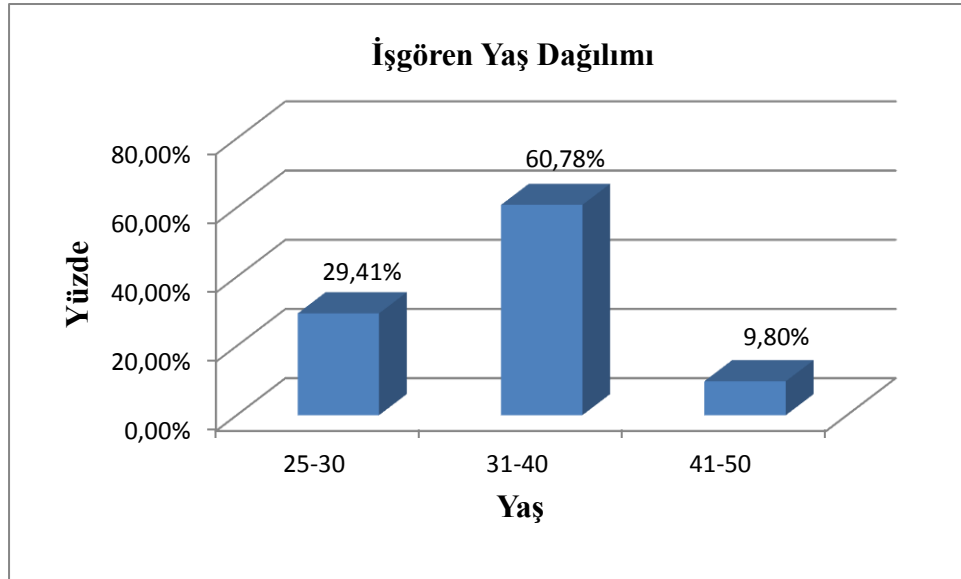
4.2.1. Sosyodemografik soruların genel değerlendirilmesi

Araştırma anket uygulamasının sonuçları değerlendirilmeden önce ankete katılan deneklerin sosyodemografik özelliklerini incelemek anket cevaplarını doğru yorumlamak açısından faydalı olacaktır. Aşağıda başlıklar altında incelenecek olan bu sosyodemografik özellikler, işgörenlerin yaşı, öğrenim durumları, cinsiyetleri, medeni durumları ve çalışmakta oldukları kademe gibi soruları kapsamaktadır.

4.2.1.1. İşgörenlerin yaş dağılımı

Anketi cevaplandıran 51 kişinin yaş dağılımı incelendiğinde; %60,8'inin 31-40 yaş aralığında olduğu, %29,4'unun 25-30 yaş aralığında olduğu ve %9,8'inin 41-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. A bankası orta yaş grubun ağırlıklı olduğu bir popülasyona sahiptir.

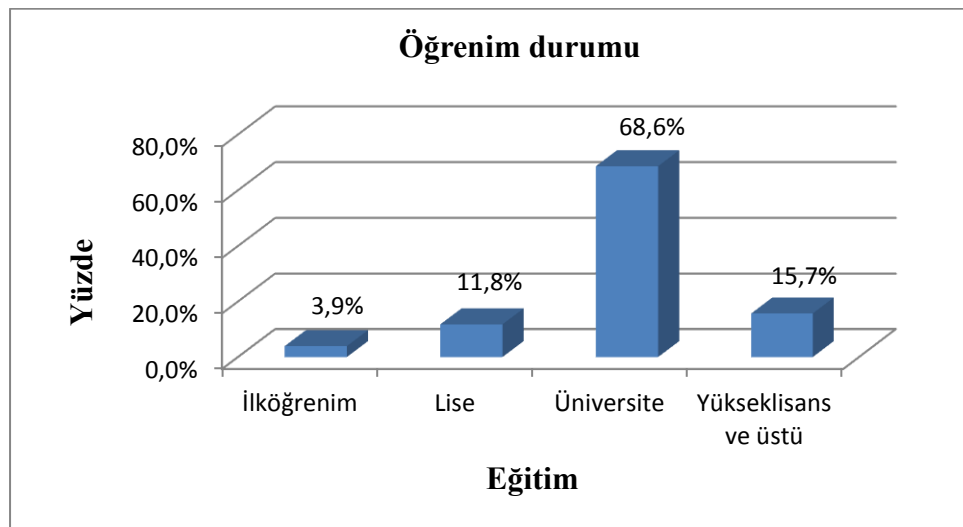
Bu yaş dağılımına göre, bu bankada personel devrinin çok yüksek olmadığı izlenimi açıkça görülmektedir. Çünkü personel devrinin yüksekliği ile işletmelerdeki çalışanların, büyük ölçüde "gençleştirilmesi" işlemleri arasında doğrudan bir ilişki vardır. 31-40 yaş aralığındaki işgörenlerin %60,8 ile ağırlıklı bir popülasyona sahip olmaları mevcut personel devrinin yüksek olmadığına bir işarettir.



Grafik 4.1.: İşgörenlerin Yaş Dağılımı

4.2.1.2. İşgörenlerin öğrenim dağılımı

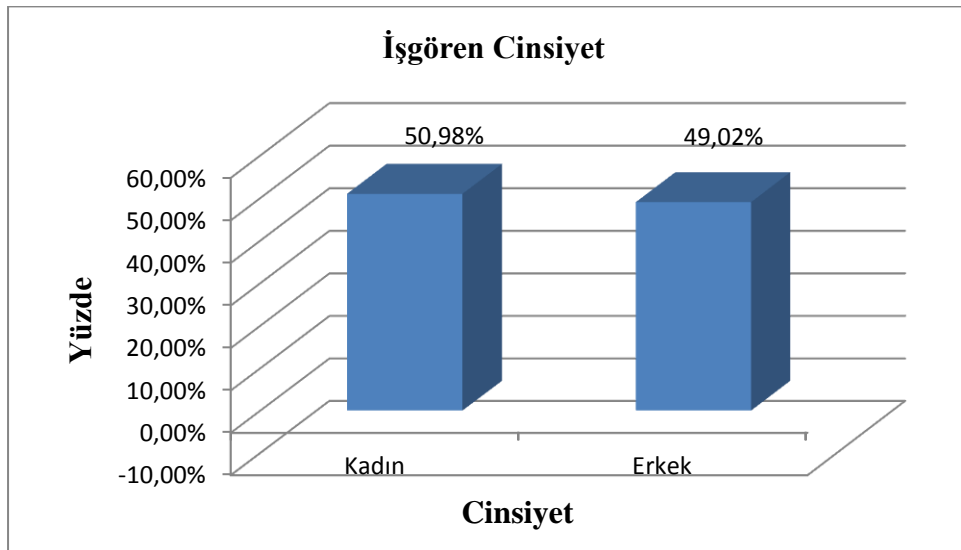
A bankasındaki ankete katılan işgörenlerin %68,6'sı üniversite mezunu, %15,7'si yüksek lisans ve üstü eğitim mezunu, %11,8'i lise mezunu ve %3,9'u ilköğrenim mezunudur. Toplamda işgörenlerin %68,6 (üniversite) + %15,7 (yüksek lisans) = %84,3'ü yüksek öğrenim derecesine sahiptirler. Bu sonuç, işgörenlerin büyük çoğunluğunun üniversite ve üstü eğitim düzeylerinde olduklarını göstermektedir. Buna göre A bankasındaki işgörenlerin eğitim düzeyleri genel olarak yüksektir.



Grafik 4.2.: İşgörenlerin Öğrenim Durumu

4.2.1.3. İşgörenlerin cinsiyete göre dağılımı

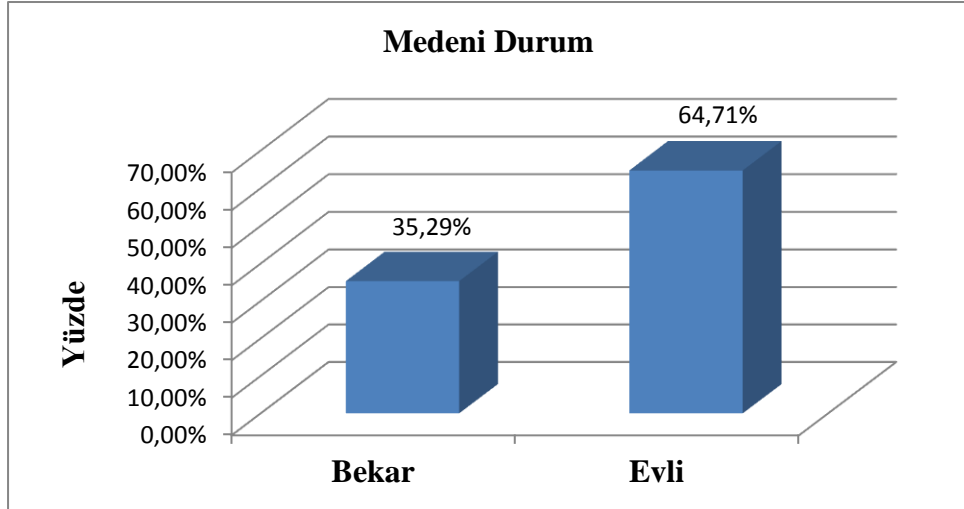
Araştırmaya katılan A bankası personelinin %51'i kadın, %49'u erkektir. Bu da anket açısından ideal bir cinsiyet dağılımını oluşturmaktadır. Bu bankadaki kadın/erkek nüfus bileşimi, büyük ölçüde toplumun genelindeki kadın/erkek nüfus bileşimine uygun düşmektedir. İşletmedeki işgörenlerin cinsiyet dağılımlarının uyumlu ve dengeli olması, işletme yönetiminin bu konudaki personel politikasının tutarlı bir sonucudur. Yine, işletmede personel devrinin yüksek olmaması, bu bankadaki ilgili politikalarındaki uyum ve dengenin kontrollü bir şekilde devamlılığını sağlamaktadır.



Grafik 4.3.: İşgörenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

4.2.1.4. İşgörenlerin medeni durum dağılımı

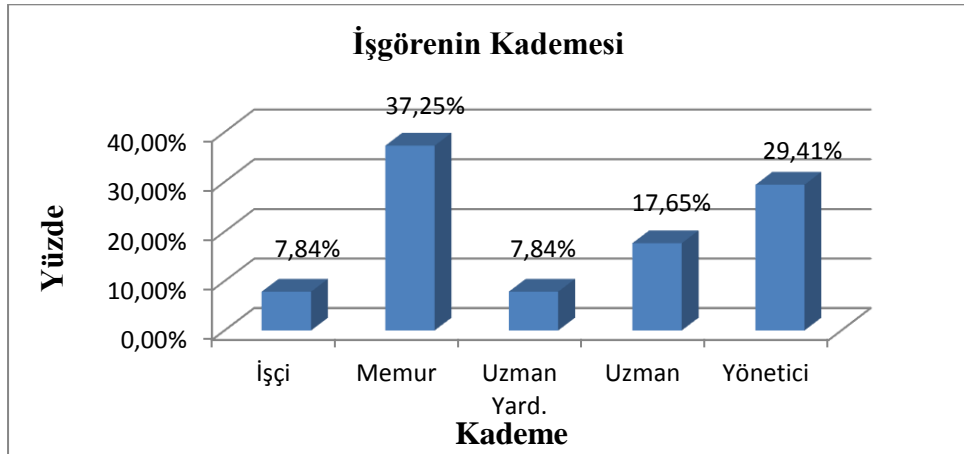
A bankasında çalışmakta olan işgörenlerin %64,7'sinin evli, %35,3'ünün de bekâr oldukları görülmektedir.



Grafik 4.4.: İşgörenlerin Medeni Durumları

4.2.1.5. İşgörenlerin kademe dağılımı

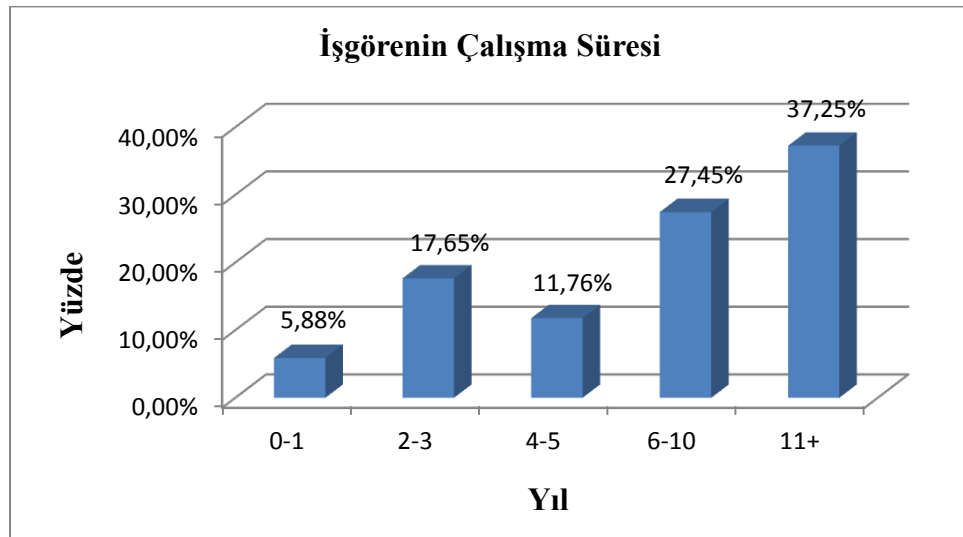
İşgörenlerin çalışmakta oldukları kademe dağılımları incelendiğinde %37,3'ü memur, %29,4'ü yönetici, %17,6'sı uzman, %7,8'i uzman yardımcısı ve %7,8'i işçi kademelerinde çalışmaktadırlar. Toplamda işgörenlerin %29,4 (yönetici) + %17,6 (uzman) + %7,84 (uzman yardımcısı) + %37,3 (memur) = %92,14'ü beyaz yakalı işgörenlerden oluşmaktadır. Bu beyaz yakalı işgörenlerin %29,4 (yönetici) + %17,6 (uzman) + %7,84 (uzman yardımcısı) = %54,84'ü de üst kademe işgörenlerden oluşmaktadır. Görüldüğü üzere, A bankasında beyaz yakalı işgörenler ağırlıklı bir popülasyona sahiptir.



Grafik 4.5.: İşgörenlerin Kademeleri

4.2.1.6. İşgörenlerin çalışma süresi dağılımı

A bankasındaki ankete katılan işgörenlerin %37,3'ü 11 yıl ve üstü süredir, %27,5'u 6-10 yıl, %17,6'sı 2-3 yıl, %11,8'i 4-5 yıl ve %5,9'u 0-1 yıl süredir A bankasında çalışmaktadırlar. İşletmede 5 yıldan az süredir çalışanların toplamı; %5,9 (0-1 yıl) + %17,6 (2-3 yıl) + %11,8 (4-5 yıl) = %35,3'dür. İşletmede 5 yıldan fazla süredir çalışanların toplamı ise; %27,5 (6-10 yıl) + %37,3 (11 yıl ve üstü) = %64,8'dir. A bankasındaki işgörenlerin çoğu uzun yıllardır A bankasında çalışmaktadırlar. Bu durum, bu işletmede personel devrinin yüksek olmadığını göstermektedir.



Grafik 4.6: İşgörenlerin Çalışma Süreleri

4.2.1.7. Eğitim ve işyeri seçimi ile ilgili soruların değerlendirilmesi

A bankasında ankete katılan işgörenlerin, %43,1'inin A bankası ikinci işyeri, %23,5'inin A bankası çalışmakta olduğu ilk işyeri, %19,6'sının üçüncü işyeri, %7,8'inin 4 ya da 5.nci işyeri, %5,9'unun da 5 ve üzeri sayıdaki çalışma işyeridir. Sonuç olarak, işgörenlerin büyük çoğunluğu için A bankası ilk ya da ikinci çalışmakta oldukları işyeridir.

A bankasında çalışanların çalışmak için bu işyerini seçmelerinin nedeni, %33,3'lük üstünlükle işgörenlerin eğitim düzey ve kariyer planlarına uygun bir yer olduğunu düşünmeleridir. %27,5'i A bankasının çalışanlarını önemseyen kurumsal bir işyeri olduğunu düşündüğü için, %25,5'i de sahip oldukları eğitim ya da tecrübelerini A bankasında kullanabileceklerini düşündükleri için bu işyerini seçmişlerdir.

A bankasında ankete katılan işgörenlerin %47,1'i şu andaki işlerinin eğitim düzeylerine ve ilgi alanlarına uygun olduğuna kesinlikle evet, %31,4'ü de çoğunlukla evet demiştir. Toplamda, şu andaki işlerinin eğitim düzeylerine ve ilgi alanlarına uygun olduğuna evet diyen işgörenlerin sayısı $\%47,1 + \%31,4 = \%78,5$ 'tir. Bu sorunun cevabının aritmetik ortalaması da 1,98'tir. Buna göre, A bankasındaki işgörenler, şu andaki işlerinin eğitim düzeylerine ve ilgi alanlarına uygun olduğunu düşünmektedirler.

A bankasında çalışan işgörenlerin %41,2'si işyerlerinde çalışan işgörenlerin eğitim düzeylerine göre duyarlılık gösterildiğine kesinlikle evet demiş, %29,4'ü ise çoğunlukla evet demiştir. Toplamda, işyerlerinde çalışan işgörenlerin eğitim düzeylerine göre duyarlılık gösterildiğine evet diyen işgörenlerin sayısı $\%41,2 + \%29,4 = \%70,6$ 'dır. Bu sorunun cevabının aritmetik ortalaması da 2,65'tir. Buna göre A bankasındaki işgörenler, işyerlerinde çalışan işgörenlerin eğitim düzeylerine göre duyarlılık gösterildiğini düşünmektedirler.

İşgörenlerin %54,9'u A bankasında çalışmakta olanlara sağlanan eğitim olanaklarının çoğunlukla yeterli olduğunu, %21,6'sı kesinlikle yeterli olduğunu belirtmiştir. Toplamda, işletmede çalışan işgörelere sağlanan eğitim olanaklarına yeterli cevabını veren işgörenlerin sayısı $\%54,9 + \%21,6 = 76,5$ 'tir. Bu sorunun cevabının aritmetik ortalaması da 2,18'dir. Buna göre A bankasındaki işgörenler, A bankasında çalışmakta olanlara sağlanan eğitim olanaklarının yeterli olduğunu düşünmektedirler.

A bankası işgörenleri %51 oranla aynı işyerindeki meslektaşlarının eğitim düzeyi ile kendilerini kıyasladıklarında çoğunlukla eşit muamele gördüklerini, %17,6 oranla kesinlikle eşit muamele gördüklerini düşünmektedirler. Toplamda, aynı işyerindeki meslektaşlarının eğitim düzeyi ile kendilerini kıyasladıklarında eşit

muamele gördüklerini düşünen işgörenlerin sayısı $\%17,6 + \%51 = \%68,6$ 'dır. Bu sorunun aritmetik ortalaması da 2,37'dir. Buna göre A bankası işgörenleri, aynı işyerindeki meslektaşlarının eğitim düzeyi ile kendilerini kıyasladıklarında eşit muamele gördüklerini düşünmektedirler.

Ankete katılan 51 katılımcıdan 47 tanesi, eğer bir yönetici iseniz işgörenlerinizin anlamlılığını sizin için ne belirler anket sorusunu cevaplamıştır. Buna göre, $\%35,3$ 'ü işgörenlerin anlamlılığını işgören yetenek düzeyinin belirlediğini, $\%29,4$ 'ü ise işgörenlerin anlamlılığını işgören tecrübesinin belirlediğini belirtmiştir. Bu çıkarımdan yola çıkarak, yöneticiler işgörenlerde en çok yetenek ve tecrübe aramaktadırlar.

İşgörenler açısından yöneticilerinin anlamlılığını ise $\%41,2$ ile yöneticinin kişilik özellikleri ve $\%39,2$ ile yöneticinin tecrübesi belirlemektedir. Buna göre, işgörenler yöneticilerde en çok kişilik ve tecrübe aramaktadırlar.

İşgörenlerin $\%49$ 'u sahip oldukları eğitim düzeyinin gerektirdiği doğrultuda eğitim ve kariyer planlarının varlığını bilmek istemekte, $\%23,5$ 'i de eğitim düzeyinin gerektirdiği bir mevkide çalışmak istemektedirler. Bu beklentiler işgörenlerin eğitim düzeyleri ile paralel bir mevkide eğitim ve kariyer planı ile desteklenmiş şekilde çalışmak istediklerini göstermektedir. Bu da bu kurumdaki işgörenlerin bilinçli olduklarını ortaya çıkarmaktadır.

İşgörenlerin $\%78,4$ 'ü işsiz kalmaları durumunda asla pes etmeyeceklerini ve iş aramaya devam edeceklerini belirtmiştir.

A bankasında çalışmakta olan işgörenlerin $\%41,2$ 'si iş değiştirmeyi çoğunlukla düşünmediklerini, $\%37,3$ 'ü ise kesinlikle düşünmediklerini belirtmiştir. Toplamda, işgörenlerin $\%41,2 + \%37,3 = 78,5$ 'i iş değiştirmeyi düşünmemektedirler. Buna göre, eğitim düzeyi ortalaması yüksek olan A bankası işgörenleri iş değiştirmeyi düşünmemektedir ve işten ayrılma niyeti içerisindedir.

İş değiştirmeyi düşünüyorsanız nedeni nedir sorusuna, 23 işgören iş değiştirmeyi düşünmediği için cevap vermemiştir. Cevap veren 28 işgörenden $\%35$ 'i de iş değiştirme

nedeni olarak ücretin yetersiz olmasını göstermiştir. Bir önceki soruda iş değiştirmeyi düşünmediğini belirten katılımcıların, bir sonraki soruda iş değişim nedeni olarak ücretin yetersiz olmasını işaretlemeleri, işgörenlerin A bankasının eğitim düzeyinden memnun olduklarını, iş değiştirmeyi ancak daha yüksek bir ücretle çalışacakları durumlarda düşünecekleri sonucuna götürmektedir.

4.2.2. İşgörenlerin işten ayrılma niyetleri

Anket formunun II.Bölüm'ünün 1.nci sorusunda katılımcılara, aşağıdaki ifadelerle katılıp katılmama dereceleri sorulduğunda işgörenler şu cevapları vermişlerdir: İşgörenlerin %45,1'i kuvvetle, %35,3'ü çoğunlukla işlerinde bir süre kalmayı planlamaktadırlar. İşgörenlerin %45,1'i çoğunlukla, %25,5'i kesinlikle öngörülebilir gelecekte, işlerini bırakacaklarına katılmamaktadırlar. İşgörenlerin %52,9'u için kuvvetle, %27,5'i için çoğunlukla işinde kalıp kalmamaya karar vermek, kritik bir mesele değildir. İşgörenlerin %33'ü kuvvetle, %27,5'i çoğunlukla A bankasını kısa bir süre içerisinde bırakmayacaklarını bilmektedirler. Yarın başka bir iş teklifi alsalar, işgörenlerin %31,4'ü kesinlikle düşünmemekte, %29,4'ü çoğunlukla bu teklifi ciddi olarak düşünmektedir. İşgörenlerin %47,1'i kuvvetle, %17,6'sı çoğunlukla şu andaki işlerini bırakma niyeti içerisinde değildir. İşgörenlerin %35,3'ü kesinlikle, %17,6'sı çoğunlukla işlerinde aşağı yukarı istedikleri kadar kaldıkları düşüncesine katılmamaktadırlar. A bankasında bir süre daha kalacaklarından işgörenlerin %41,2'si kuvvetle, %39,2'si çoğunlukla emindir. İşgörenlerin %47,1'i çoğunlukla, %33,3'ü kuvvetle A bankasını bir süre bırakmamayı planlamaktadırlar. İşgörenlerin %41,2'si kesinlikle, %33,3'ü çoğunlukla A bankasında kalıp kalmayacakları konusunda şüphe taşımamaktadırlar. İşgörenlerin %45,1'i kesinlikle, %19,6'sı çoğunlukla yakında bu işi bırakmayı planlamamaktadırlar.

Tablo 4.1.: İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetleri

Önem Sırası	Aritmetik Ortalama	Düşünceler
1	1,86	İşimde kalıp kalmamaya karar vermek, benim için kritik bir mesele değil.
2	1,88	İşimde bir süre kalmayı planlıyorum.
3	1,96	Burada, bir süre daha kalacağımdan eminim.
4	2,02	Bu işi bir süre bırakmamayı planlıyorum.
5	2,16	Şu andaki işimi bırakmaya hiç niyetim yok.
6	2,37	Bu kurumu kısa bir süre içerisinde bırakmayacağımı biliyorum.
7	3,20	Daha ne kadar süre kalacağım konusunda, belirgin bir fikrim yok.
8	3,35	Yarın başka bir iş teklifi alsam, ciddi olarak düşünürüm.
9	3,43	İşimde aşağı yukarı istediğim kadar kaldım.
10	3,71	Yakında bu işi bırakmayı planlıyorum.
11	3,73	Öngörülebilir gelecekte, işimi bırakacağımdan oldukça eminim.
12	4,02	Bu kurumda gerçekten kalıp kalmayacağım konusunda ciddi şüphelerim var.

Not: Soru şıkları aşağıdaki gibidir.

1. Kuvvetle Katılıyorum
2. Çoğunlukla Katılıyorum
3. Kararsızım
4. Çoğunlukla Katılmıyorum
5. Kesinlikle Katılmıyorum

Yukarıda ifade edilmiş olan soru cevap yüzdeleri ve Tablo 1'deki aritmetik ortalamalarından da anlaşılacağı üzere; A Bankası işgörenleri mevcut işlerinden ayrılma niyeti içerisinde değillerdir.

4.2.3. İşgörenlerin işten ayrılma nedenleri

Anket formunun II.Bölüm'ünün 2.nci sorusunda katılımcılara, aşağıda sıralanan işten ayrılma nedenlerini, kendilerince önem sırasına göre en çok görülen nedene 1, en az görülen nedene 12'ye kadar rakamlar vermek suretiyle numaralandırmaları istenmiş ve işgörenler şu cevapları vermişlerdir: İşyerine, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilere alışamama, örgütsel çatışma, eğitim düzeyine uygun bir işe yerleştirilmeme ve çalışmama, iş tatminsizliği, işinde yükselme olanağının bulunmaması, ücret ve terfi sistemindeki örgütsel adaletsizlik, bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki farklılıklar, cinsiyet ayrımcılığı, iş kazaları, yıldırma, yabancılaşma ve stres gibi listelenen işten ayrılma nedenlerinden, A bankası işgörenleri birinci sıra olarak ücret ve terfi sistemindeki örgütsel adaletsizlik nedenine %39,2 ile öncelik vermişlerdir. İkinci sırada %13,7 ile eğitim düzeyine uygun bir işe yerleştirilmeme ve çalışmama, üçüncü sırada ise %11,8 ile işinde yükselme olanağının bulunmaması nedeni öncelik sıralamasında yer almaktadır.

Tablo 4.2.: İşgörenlerin İşten Ayrılma Nedenleri

Önem Sırası	Yüzde Oranları	Nedenler
1	39,2	Ücret ve terfi sistemindeki örgütsel adaletsizlik
2	13,7	Eğitim düzeyine uygun bir işe yerleştirilmeme ve çalışmama
3	11,8	İşinde yükselme olanağının bulunmaması
4	9,8	Stres
5	7,8	İşyerine, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilere alışamama
6	5,9	İş Tatminsizliği
7	2,0	Bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki farklılıklar
8	2,0	Örgütsel Çatışma
9	2,0	Cinsiyet ayrımcılığı
10	2,0	Yıldırma
11	2,0	İş Kazaları
12	2,0	Yabancılaşma

Not: İşgörenler işten ayrılma nedenlerini cevaplandırırken kendilerince en çok görülen nedene 1, en az görülen nedene 12 vermek üzere, 1-12 öncelik aralığında sıralamış olduklarından; bu soru Likert ölçeği yöntemi ile değerlendirilmeye uygun bir soru niteliği taşımamaktadır. Aynı nedenden dolayı, sorunun cevaplarının aritmetik ortalaması alınmamış; yüzde oranları verilmiştir.

Yukarıda verilmiş olan yüzde oranları doğrultusunda, A bankası işgörenleri işgörenlerin işten ayrılma nedenlerinden “eğitim düzeyine uygun bir işe yerleştirilmeme ve çalışmama” seçeneğini 2.nci sırada önemli olarak belirlemişlerdir.

4.2.4. İşten ayrılmalarda işgörenlerin sosyal-kişisel özelliklerinin önemi

Anket formunun II.Bölüm’ünün 3.ncü sorusunda katılımcılara, işletmelerindeki işten ayrılmalarda işgörenlerin sosyal ve kişisel özelliklerinin önemi ile ilgili ifadelerden kendilerine göre uygun olan önem derecesi sorulduğunda işgörenler şu cevapları vermişlerdir: İşgörenlerin %56,9’u eğitim için önemli, %21,6’sı da çok önemli diye belirtmiştir ve aritmetik ortalaması olan 3,84 ile en yüksek değere sahiptir. Hizmet süresi (kıdem), işgörenler tarafından %54,9 önemli, %19,6 ne önemli ne önemsiz bulunmuştur ve ikinci sırada önemlidir. Üçüncü sırada önem derecesine sahip olan meslekler arası farklılık, %54,9 ile önemli, %15,7 ile önemsiz bulunmuştur.

Tablo 4.3.: İşten Ayrılmalarda İşgörenlerin Sosyal-Kişisel Özelliklerinin Önemi

Önem Sırası	Aritmetik Ortalama	Özellikler
1	3,84	Eğitim Alanı
2	3,80	Hizmet Süresi (Kıdem)
3	3,59	Meslekler Arası Farklılık
4	3,59	Ev İçi Sorumlulukların Ağırlığı
5	3,53	Vasıflı – Vasıfsız Olması
6	3,45	Sektörler Arası Farklar
7	2,73	Yaş
8	2,39	Cinsiyet
9	2,24	Medeni Durum

Not: Soru şıkları aşağıdaki gibidir.

1. Çok Önemsiz
2. Önemsiz
3. Ne Önemli Ne Önemsiz
4. Önemli
5. Çok Önemli

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, eğitim alanı, A işletmesinin işten ayrılmalarında işgörenlerin sosyal ve kişisel özellikleri açısından en önemli faktör olarak ankete katılan işgörenler tarafından seçilmiştir. Bu durum işletmelerdeki mevcut personel devri ile yapılan iş- işgören eğitim alanı uyumunun önemi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır.

4.2.5. Personel devrinin örgütsel sonuçları

Anket formunun II.Bölüm'ünün 4.ncü sorusunda katılımcılara, yüksek işgücü devrinin ortaya çıkardığı işletmeleri açısından örgütsel sonuçlardan kendilerine göre uygun olan önem derecesi sorulduğunda işgörenler şu cevapları vermişlerdir: %68,6 ile yetişmiş eleman kaybı diğer bir deyişle beyin göçü, yüksek işgücü devrinin ortaya çıkardığı örgütsel sonuçlardan en önemlisi olarak belirlenmiştir. Örgüte bağlılığın azalması ve iş güvensizliği, %56,9 ile çok önemli olarak belirlenmiştir. İşletmede sürekliliğin sağlanamaması, %52,9 ile çok önemli olarak belirlenmiştir. Yönetimde huzursuzluk %51 ile çok önemli olarak belirlenmiştir. Yenilik ve yaratıcılığın azalması %49 ile çok önemli olarak belirlenmiştir. Örgütsel performansa etkisi, %45,1 ile önemli olarak belirlenmiştir. Kurum kültürünün oluşturulamaması %64,7 ile önemli olarak belirlenmiştir. Maliyetlere etkisi, %68,6 ile önemli olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.4.: Personel Devrinin Örgütsel Sonuçları

Önem Sırası	Aritmetik Ortalama	Örgütsel Sonuçlar
1	4,49	Yetişmiş Eleman Kaybı (Beyin Göçü)
2	4,41	Örgüte Bağlılığın Azalması (İş Güvensizliği)
3	4,39	İşletmede Sürekliliğin Sağlanamaması
4	4,31	Yenilik ve Yaratıcılığın Azalması
5	4,27	Yönetimde Huzursuzluk
6	4,22	Örgütsel Performansa Etkisi
7	4,12	Kurum Kültürünün Oluşturulamaması
8	3,98	Maliyetlere Etkisi

Not: Soru şıkları aşağıdaki gibidir.

1. Çok Önemsiz
2. Önemsiz
3. Ne Önemli Ne Önemsiz
4. Önemli
5. Çok Önemli

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi, işletmede eğitilmiş işgörenlerin personel devri oluşturmaları yetişmiş elemanın kaybedilmesi demektir. Bu işgörenlerin mevcut işletmeden ayrılmaları geride kalan işgörenler açısından iş güvensizliği yaratır ve örgüte bağlılık azalır. Örgüte bağlılığın azaldığı bir işletme ortamında süreklilik sağlanamaz ve bu da yenilik ve yaratıcılığın azalmasına neden olur. Tüm bu zincirleme gerçekleşen süreç; yönetimde huzursuzluk yaratır, örgütsel performansı düşürür ve kurum kültürünün oluşturulmasını engeller. İşletmeden ayrılan işgörene önceden yapılmış olan eğitim harcamaları, işletmeye yeni alınan işgörene yapılan yeni eğitim giderleri ve yeni işgörenin işi öğrenme sırasında gerçekleştirdiği hatalar işletme açısından ek maliyetler ile sonuçlanır.

4.2.6. İşten ayrılma fikrinden caydırabilecek unsurlar

Anket formunun II.Bölüm'ünün 5.nci sorusunda katılımcılara, işyerlerinde bulunması beklenen çeşitli unsurlardan işten ayrılmayı düşündükleri zaman onları bu fikirlerinden caydırabilecek en önemli unsurları derecelerine göre belirtmeleri sorulduğunda işgörenler şu cevapları vermişlerdir: %66,7 ile kişiliğe saygı çok önemli kategorisinde birinci sırada yer almış, %64,7 ile moral çok önemli kategorisinde ikinci sırada yer almış ve %60,8 ile iletişim çok önemli kategorisinde üçüncü sırada yer almıştır. Eğitim ve gelişme ise, %47,1 ile 10.ncu sırada yer almıştır.

Tablo 4.5.: İşten Ayrılma Fikrinden Caydırabilecek Unsurlar

Önem Sırası	Aritmetik Ortalama	İşten Ayrılma Unsurları
1	4,59	Kişiliğe Saygı
2	4,57	Moral
3	4,51	İletişim
4	4,49	İş güvencesi (Ekonomik Güvence)
5	4,41	Yetki ve Sorumluluk Dengesi
6	4,39	Ücret Artışı
7	4,31	Performans Değerlendirilmesi
8	4,25	Kariyer Planlaması (Yükselme Koşulları)
9	4,24	Ekonomik Ödül
10	4,16	Eğitim ve Gelişme
11	4,10	Amaç Birliği
12	4,04	Kararlara Katılma
13	3,92	Statü
14	3,80	Çevreye Uyum
15	3,65	Primli Ücret Sistemi
16	3,22	Övme

Not: Soru şıkları aşağıdaki gibidir.

1. Çok Önemsiz
2. Önemsiz
3. Ne Önemli Ne Önemsiz
4. Önemli
5. Çok Önemli

4.3. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi

A işletmesindeki personel devri ve işgörenlerin eğitim düzeyi arasındaki ilişki incelenirken Pearson'ın Ki-kare (χ^2) testi istatistiki yöntem olarak kullanılmıştır. Ki-kare testi özellikle sosyal bilimler alanındaki araştırmacılarca çok çeşitli amaçlar için kullanılmaktadır. Uyumluluk seviyesi testi, ilişkilerin var olup olmadığının testi ve iki değişkenin birbirinden bağımsız olup olmadıklarının testi kullanım alanlarından bazılarıdır (Altunışık vd., 2005 : 194).

Ki-kare testi, gözlenen frekanslar ile beklenen frekanslar arasındaki farkın istatistik olarak anlamlı olup olmadığı temeline dayanır. Ki-kare testinde, niteliksel olarak belirtilen veriler kullanılır. Ayrıca, ölçümle belirtilen sürekli değişkenler de belli bir dereceden az veya çok olarak nitelendirilerek ki-kare testi uygulanabilir (Güngör ve Bulut, 2008 : 84).

Bağımsızlık testinde, nitel iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığı ki-kare testi ile araştırılabilir. H_0 'da ilişkinin olmadığı, bağımsızlığın olduğu; H_1 'de ise ilişkinin olduğu, bağımsızlığın olmadığı iddia edilir (Güngör ve Bulut, 2008 : 85).

H_0 : İki değişken birbirinden bağımsızdır (İki değişken birbiriyle ilişkili değildir).

H_1 : İki değişken birbirine bağımlıdır (İki değişken birbiriyle ilişkilidir).

$$p < \alpha = 0,05 \rightarrow H_1$$

$$p > \alpha = 0,05 \rightarrow H_0$$

p değeri eğer $\alpha = 0,05$ güvenilirlik seviyesinden düşük ise H_0 hipotezi reddedilecektir. Bu durumda iki değişkenin arasında bir ilişki vardır. Yani iki değişken birbirine bağlıdır.

Araştırma konumuz işgörenlerin eğitim düzeyleri ile ilişkilendirildiğinden, araştırmanın hipotezleri Ki-kare ile test edilirken, işgörenlerin eğitim düzeylerine göre ağırlıklandırma yapılmıştır.

4.3.1. İşgören – iş eğitim alanı ilişkisi

Araştırmanın Hipotezi 1: “İşletmelerde çalışan işgörenlerin sahip oldukları eğitimin alanı ile yaptıkları işin gerektirdiği eğitim alanı uyum içerisinde olmalıdır.”

H_0 : A bankasında çalışan işgörenlerin sahip oldukları eğitimin alanı ile yaptıkları işin gerektirdiği eğitim alanı uyum içerisinde değildir.

H_1 : A bankasında çalışan işgörenlerin sahip oldukları eğitimin alanı ile yaptıkları işin gerektirdiği eğitim alanı uyum içerisinde değildir.

Bu hipotezi ölçmek için, anket formundaki “Şu andaki işiniz eğitim düzeyinize ve ilgi alanınıza uygun mu?” sorusu ile “İşletmenizdeki işten ayrılmalarda işgörenlerin sosyal ve kişisel özelliklerinden, eğitim alanının size göre önem derecesi nedir?” sorusunun cevapları arasındaki ilişki Ki-kare (χ^2) testi ile işgörenlerin eğitim düzeylerine göre ağırlıklandırma yapılarak test edilmiştir.

Ki-kare Test Analizi

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki-kare	67,120(a)	16	,000
Olasılık Oranı	57,180	16	,000
Doğrusal Olarak Çakışma	,247	1	,619
Geçerli Değer Sayısı	200		

Ki-kare testi sonuç tablosuna göre bulduğumuz Pearson Ki-kare değeri 67,1 ve anlamlılık düzeyi 0'dır. Bu anlamlılık düzeyi alfa (α)'dan küçük ($0 < 0,05$) olduğu için H_0 hipotez reddedilir, H_1 hipotezi kabul edilir. Buna göre; A bankasında çalışan işgörenlerin sahip oldukları eğitimin alanı ile yaptıkları işin gerektirdiği eğitim alanı uyum içerisindeydir.

A bankasında çalışan işgörenler, çalıştıkları işin kendi eğitim alanlarıyla ilgili olmasını, bu iş yerinde çalışmalarında önemli bir unsur olarak görmektedirler. İşgörenler, işletmelerde çalışan işgörenlerin sahip oldukları eğitimin alanı ile yaptıkları işin gerektirdiği eğitim alanının uyum içerisinde olması gerektiğini düşünmektedirler. Nitekim mevcut işlerinin eğitim ve ilgi alanlarına uygun olup olmadığı sorusuna %78,5 çoğunlukla evet cevabını vermişlerdir. Yapılan test sonucunda da hipotez 1 doğrulanmıştır.

4.3.2. İşgören – iş eğitim düzeyi ilişkisi

Araştırmanın Hipotezi 2: “İşletmelerde çalışan işgörenlerin sahip oldukları eğitim düzeyi ve nitelikleri ile yaptıkları işin gerektirdiği eğitim düzeyi ve nitelikleri uyum içerisinde olmalıdır.”

H_0 : A bankasında çalışan işgörenlerin sahip oldukları eğitim düzeyi ve nitelikleri ile yaptıkları işin gerektirdiği eğitim düzeyi ve nitelikleri uyum içerisinde değildir.

H_1 : A bankasında çalışan işgörenlerin sahip oldukları eğitim düzeyi ve nitelikleri ile yaptıkları işin gerektirdiği eğitim düzeyi ve nitelikleri uyum içerisindeydir.

Bu hipotezi ölçmek için, anket formundaki “Çalışmak için bu işyerini seçmenizin nedeni nedir?” sorusu ile “Şu andaki işiniz eğitim düzeyinize ve ilgi alanınıza uygun mu?” sorusunun cevapları arasındaki ilişki Ki-kare (χ^2) testi ile işgörenlerin eğitim düzeylerine göre ağırlıklandırma yapılarak test edilmiştir.

Ki-kare Test Analizi

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki-kare	94,628(a)	16	,000
Olasılık Oranı	98,397	16	,000
Doğrusal Olarak Çakışma	23,015	1	,000
Geçerli Değer Sayısı	200		

Ki-kare testi sonuç tablosuna göre bulduğumuz Pearson Ki-kare değeri 94,6 ve anlamlılık düzeyi 0'dır. Bu anlamlılık düzeyi alfa (α)'dan küçük ($0 < 0,05$) olduğu için H_0 hipotez reddedilir, H_1 hipotezi kabul edilir. Buna göre; A bankasında çalışan işgörenlerin sahip oldukları eğitim düzeyi ve nitelikleri ile yaptıkları işin gerektirdiği eğitim düzeyi ve nitelikleri uyum içerisindedir.

A bankasındaki işgörenler çalışmak için A bankasını seçmelerinin nedeni olarak %33,3'lük üstünlükle A bankasının eğitim düzey ve kariyer planlarına uygun bir yer olmasını belirtmişlerdir. Nitekim bu düşünceleri şu andaki işlerinin eğitim düzeylerine ve ilgi alanlarına uygun olup olmadığı sorusuna vermiş oldukları %78,5 evet cevabı ile desteklenmiştir. Yapılan test sonucunda da hipotez 2 doğrulanmıştır.

4.3.3. İşgören eğitim alanı ve düzeyi – örgütsel bağlılık ilişkisi

Araştırmanın Hipotezi 3: “İşletmelerde çalışan işgörenlerin sahip oldukları eğitimin alanı, düzeyi ve nitelikleri ile yaptıkları işin gerektirdiği eğitim alanı, düzeyi ve niteliklerinin uyum içerisinde olması örgütsel bağlılığı artırır.”

H_0 : A bankasındaki işgörenlerin sahip oldukları eğitim alanı, düzeyi ve nitelikleri ile yaptıkları işin gerektirdiği eğitim alanı, düzeyi ve niteliklerinin uyum içerisinde olması A bankasındaki örgütsel bağlılığı artırmaz.

H_1 : A bankasındaki işgörenlerin sahip oldukları eğitim alanı, düzeyi ve nitelikleri ile yaptıkları işin gerektirdiği eğitim alanı, düzeyi ve niteliklerinin uyum içerisinde olması A bankasındaki örgütsel bağlılığı artırır.

Bu hipotezi ölçmek için, anket formundaki “Şu andaki işiniz eğitim düzeyinize ve ilgi alanınıza uygun mu?” sorusu ile “Yüksek işgücü devrinin ortaya çıkardığı durumlardan biri olan örgüte bağlılığın azalması sonucunun size göre işletmeniz açısından önem derecesi nedir?” sorusunun cevapları arasındaki ilişki Ki-kare (χ^2) testi ile işgörenlerin eğitim düzeylerine göre ağırlıklandırma yapılarak test edilmiştir.

Ki-kare Test Analizi

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki-kare	85,175(a)	12	,000
Olasılık Oranı	76,439	12	,000
Doğrusal Olarak Çakışma	5,998	1	,014
Geçerli Değer Sayısı	200		

Ki-kare testi sonuç tablosuna göre bulduğumuz Pearson Ki-kare değeri 85,2 ve anlamlılık düzeyi 0’dır. Bu anlamlılık düzeyi alfa (α)’dan küçük ($0 < 0,05$) olduğu için H_0 hipotez reddedilir, H_1 hipotezi kabul edilir. Buna göre; A bankasındaki işgörenlerin sahip oldukları eğitim alanı, düzeyi ve nitelikleri ile yaptıkları işin gerektirdiği eğitim alanı, düzeyi ve niteliklerinin uyum içerisinde olması A bankasındaki örgütsel bağlılığı artırır.

Mevcut işlerinin eğitim düzeyleri ve alanlarına uygun olduğunu düşünen A bankası işgörenleri, örgüte bağlılığın azalmasını yüksek personel devrinin işletmeler açısından ortaya çıkardığı en önemli örgütsel sonuçlardan biri olarak görmektedirler. Yapmakta oldukları iş eğitim düzey ve alanlarına uygun olduğu için A bankası işgörenleri yüksek personel devri oluşturmamakta, neticesinde personel devir oranının düşük olduğu A bankası örgüt ortamında, örgüte bağlılık azalmamaktadır. Yapılan test sonucunda da hipotez 3 doğrulanmıştır.

4.3.4. İşgören eğitim düzeyi ve statüsü – işten ayrılma niyeti ilişkisi

Araştırmanın Hipotezi 4: “Sahip olduğu eğitime eşdeğer düzeyde bir statüde olmadığını algılayan bir işgören, çalıştığı işletmeden ayrılmaya daha meyillidir.”

H_0 : Sahip oldukları eğitime eşdeğer düzeyde bir statüde olduklarını algılayan A bankası işgörenleri, örgütte kalma niyeti içerisindedirler.

H_1 : Sahip oldukları eğitime eşdeğer düzeyde bir statüde olduklarını algılayan A bankası işgörenleri, örgütte kalma niyeti içerisindedirler.

Bu hipotezi ölçmek için, anket formundaki “Sahip olduğunuz eğitim düzeyinin doğrultusunda ne gibi beklentilere sahipsiniz?” sorusu ile “İş değiştirmeyi düşünüyor musunuz?” sorusunun cevapları arasındaki ilişki Ki-kare (χ^2) testi ile işgörenlerin eğitim düzeylerine göre ağırlıklandırma yapılarak test edilmiştir.

Ki-kare Test Analizi

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki-kare	61,096(a)	12	,000
Olasılık Oranı	79,356	12	,000
Doğrusal Olarak Çakışma	13,074	1	,000
Geçerli Değer Sayısı	200		

Ki-kare testi sonuç tablosuna göre bulduğumuz Pearson Ki-kare değeri 61,2 ve anlamlılık düzeyi 0’dır. Bu anlamlılık düzeyi alfa (α)’dan küçük ($0 < 0,05$) olduğu için H_0 hipotez reddedilir, H_1 hipotezi kabul edilir. Buna göre; sahip oldukları eğitime eşdeğer düzeyde bir statüde olduklarını algılayan A bankası işgörenleri, örgütte kalma niyeti içerisindedirler.

İş değiştirmeyi %78,5 çoğunlukla değiştirmeyi düşünmeyen A bankası işgörenleri, %49 oranla sahip oldukları eğitim düzeyinin gerektirdiği doğrultuda eğitim

ve kariyer planlarının varlığını bilmek istemekte, %23,5 oranla da eğitim düzeyinin gerektirdiği bir mevkide çalışmak istemektedirler. A bankası işgörenleri sahip oldukları eğitime eşdeğer düzeyde bir statüde çalıştıklarını ve bu statüye eşdeğer eğitim olanaklarına tabi tutulduklarını hissettikleri için A bankasından ayrılma niyeti içerisinde değillerdir. Yapılan test sonucunda da hipotez 4 doğrulanmıştır.

4.3.5. İşgörenin eğitilmesi – personel devri yüksekliği ilişkisi

Araştırmanın Hipotezi 5: “İşletmelerdeki işgörenlerin işletme içi ve dışı bir takım eğitim faaliyetleriyle eğitilmesi, geliştirilmesi ve uyumlaştırılması ile mevcut personel devri yüksekliği düşürülebilir.”

H_0 : A bankası işgörenlerinin işletme içi ve dışı bir takım eğitim faaliyetleriyle eğitilmesi, geliştirilmesi ve uyumlaştırılması doğrultusunda A bankasındaki mevcut personel devri düşük değildir.

H_1 : A bankası işgörenlerinin işletme içi ve dışı bir takım eğitim faaliyetleriyle eğitilmesi, geliştirilmesi ve uyumlaştırılması doğrultusunda A bankasındaki mevcut personel devri düşüktür.

Bu hipotezi ölçmek için, anket formundaki “İşyerinizde çalışanların eğitim düzeylerine göre duyarlılık gösterildiğini düşünüyor musunuz?” sorusu ile “İş değiştirmeyi düşünüyor musunuz?” sorusunun cevapları arasındaki ilişki ve “İşyerinizde çalışmakta olanlara sağlanan eğitim olanakları yeterli mi?” sorusu ile “İş değiştirmeyi düşünüyor musunuz?” sorusunun cevapları arasındaki ilişki Ki-kare (χ^2) testi ile işgörenlerin eğitim düzeylerine göre ağırlıklandırma yapılarak test edilmiştir.

- a) “İşyerinizde çalışanların eğitim düzeylerine göre duyarlılık gösterildiğini düşünüyor musunuz?” sorusu ile “İş değiştirmeyi düşünüyor musunuz?” sorusu arasındaki ilişki:

Ki-kare Test Analizi

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki-kare	131,320(a)	16	,000
Olasılık Oranı	111,335	16	,000
Doğrusal Olarak Çakışma	6,534	1	,011
Geçerli Değer Sayısı	200		

Ki-kare testi sonuç tablosuna göre bulduğumuz Pearson Ki-kare değeri 131,3 ve anlamlılık düzeyi 0'dır. Bu anlamlılık düzeyi alfa (α)'dan küçük ($0 < 0,05$) olduğu için H_0 hipotez reddedilir, H_1 hipotezi kabul edilir.

- b) “İşyerinizde çalışmakta olanlara sağlanan eğitim olanakları yeterli mi?” sorusu ile “İş değiştirmeyi düşünüyor musunuz?” sorusu arasındaki ilişki:

Ki-kare Test Analizi

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki-kare	53,347(a)	12	,000
Olasılık Oranı	58,760	12	,000
Doğrusal Olarak Çakışma	6,428	1	,011
Geçerli Değer Sayısı	200		

Ki-kare testi sonuç tablosuna göre bulduğumuz Pearson Ki-kare değeri 53,4 ve anlamlılık düzeyi 0'dır. Bu anlamlılık düzeyi alfa (α)'dan küçük ($0 < 0,05$) olduğu için H_0 hipotez reddedilir, H_1 hipotezi kabul edilir.

Yukarıda sonuç tabloları verilmiş olan testlerin neticesinde, H_0 hipotezleri reddedilmiştir. Buna göre; A bankası işgörenlerinin işletme içi ve dışı bir takım eğitim

faaliyetleriyle eğitilmesi, geliştirilmesi ve uyumlaştırılması doğrultusunda A bankasındaki mevcut personel devri düşüktür.

A bankasında çalışmakta olan işgörenlere eğitim düzeylerine göre duyarlılık gösterildiği ve yeterli eğitim olanakları sağlandığı için, işten ayrılma eğilimi düşük çıkmıştır. Bu da varsayımımız olan “işletmelerdeki işgörenlerin işletme içi ve dışı bir takım eğitim faaliyetleriyle eğitilmesi, geliştirilmesi ve uyumlaştırılması ile mevcut personel devri yüksekliği düşürülebilir” hipotezimizi doğrulamaktadır. Yapılan testler sonucunda da hipotez 5 doğrulanmıştır.

İşgörenin eğitilmesi – personel devri yüksekliğine ilişkin akademik bir araştırma

Tuna'nın 2007 yılında Ankara'da yer alan yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirdiği çalışmanın bulguları, işgörenin eğitilmesi – personel devri yüksekliği ilişkisine dair olan hipotez 5'imiz ile aynı yöndedir. Bu çalışmada; otel işletmelerinde oryantasyon eğitimi verilmesi ile personel devir oranları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı ölçülmektedir. Çalışma sonucunda, oryantasyon eğitimi verilmesinin, işe alınan personelin uyum sorununun aşılmasına yardımcı olduğu ve işten ayrılmaları azalttığı bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, kapsamlı oryantasyon programı uygulayan işletmelerde personel devir oranı %22 iken, oryantasyon programı uygulamayan işletmelerde ise %43'tür (Tuna, 2007 : 50). Bu sonuç, hipotezimiz olan “işletmelerdeki işgörenlerin işletme içi ve dışı bir takım eğitim faaliyetleriyle eğitilmesi, geliştirilmesi ve uyumlaştırılması ile mevcut personel devri yüksekliği düşürülebilir” ifadesi ile örtüşmektedir.

Eğitim durumuna göre işgücü durumu Türkiye

	Toplam			
	2011 Şubat		2012 Şubat	
	İşgücüne Katılma Oranı (%)	İşsizlik Oranı (%)	İşgücüne Katılma Oranı (%)	İşsizlik Oranı (%)
Toplam	48,5	11,5	47,9	10,4
Okur-yazar olmayanlar	18,8	7,1	17,7	5,2
Lise altı eğitilmişler	46,2	11,5	45,2	10,8
Lise	51,0	14,2	50,3	12,1
Mesleki veya teknik lise	65,7	12,4	65,0	11,5
Yükseköğretim	80,0	10,4	78,9	9,1

Tablo 4.6.: Türkiye İstatistik Kurumu, Eğitim Durumuna Göre İşgücü Durumu Türkiye (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10817>, 10.06.2012)

Yukarıda görülen tablo, Türkiye İstatistik Kurumunun internet sitesinde haber bülteni olarak yayınlamış olduğu “Şubat 2012 Hanehalkı İşgücü İstatistikleri” verilerinden olan, Türkiye’nin eğitim durumuna göre işgücü durumunu göstermektedir. Bu tabloyu incelediğimizde, tez hipotez sonuçlarımız ile bağdaştırılabilecek veriler bulunduğu görülmektedir. Nitekim, bireylerin eğitim düzeyi okur yazar olmayanlardan yükseköğretim mezunlarına doğru gittikçe işgücüne katılma oranı artmaktadır. Sonuç olarak, daha yüksek eğitim düzeyine sahip bir birey daha düşük eğitim düzeyindeki bir bireye göre, bir işte çalışıyor olma açısından daha şanslı konumdadır. Bireylerin eğitim seviyesi yükseldikçe istihdam edilme oranları da artmaktadır.

4.4. Araştırmaya İlişkin Ek Bulgular

Anket çalışması bulgularını zenginleştirmek açısından, A bankasında çalışmakta olan işgörenlerin eğitim düzeyleri doğrultusunda gördükleri muameleyi nasıl

değerlendirdikleri, örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri; çalışmakta oldukları kademe ile ilişkilendirilerek test edilmiştir.

4.4.1. İşgörenin kademesi – eğitim düzeyine göre muamele ilişkisi

İşgörenlerin çalışmakta oldukları kademe ile eğitim düzeylerine göre gördükleri muamele arasındaki ilişki, “Hangi kademedede çalışmaktasınız?” sorusu ile “Aynı işyerindeki meslektaşlarınızın eğitim düzeyi ile kendinizi kıyasladığınızda eşit muamele gördüğünüzü düşünüyor musunuz?” sorusunun cevaplarının Ki-kare (χ^2) testi ile işgörenlerin eğitim düzeylerine göre ağırlıklandırma yapılması ile test edilmiştir.

H_0 : A bankasındaki işgörenlerin çalışmakta oldukları kademe ile eğitim düzeyleri doğrultusunda gördükleri muamele arasında ilişki yoktur.

H_1 : A bankasındaki işgörenlerin çalışmakta oldukları kademe ile eğitim düzeyleri doğrultusunda gördükleri muamele arasında ilişki vardır.

Ki-kare Test Analizi

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki-kare	79,592(a)	16	,000
Olasılık Oranı	92,546	16	,000
Doğrusal Olarak Çakışma	1,140	1	,286
Geçerli Değer Sayısı	200		

Ki-kare testi sonuç tablosuna göre bulduğumuz Pearson Ki-kare değeri 79,6 ve anlamlılık düzeyi 0’dır. Bu anlamlılık düzeyi alfa (α)’dan küçük ($0 < 0,05$) olduğu için H_0 hipotez reddedilir, H_1 hipotezi kabul edilir. Buna göre; A bankasındaki işgörenlerin çalışmakta oldukları kademe ile eğitim düzeyleri doğrultusunda gördükleri muamele arasında ilişki vardır.

Toplamda, “Aynı işyerindeki meslektaşlarınızın eğitim düzeyi ile kendinizi kıyasladığınızda eşit muamele gördüğünüzü düşünüyor musunuz” sorusuna evet cevabı veren işçi kademesindeki işgörenlerin sayısı 2’dir, memur kademesindeki işgörenlerin sayısı $3 + 12 = 15$ ’dir, uzman yardımcısı kademesindeki işgörenlerin sayısı 3’dür, uzman kademesindeki işgörenlerin sayısı 6’dır, yönetici kademesindeki işgörenlerin sayısı ise $5 + 4 = 9$ ’dur. Toplamda, işgörenlerin $2 + 15 + 3 + 6 + 9 = 33$ tanesi (51 katılımcı içerisinde) aynı işyerindeki meslektaşlarının eğitim düzeyleri ile kendilerini kıyasladıklarında eşit muamele gördüklerini düşünmektedirler.

4.4.2. İşgörenin kademesi – örgütsel bağlılık ilişkisi

İşgörenlerin çalışmakta oldukları kademe ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, “Hangi kademe çalışmaktasınız?” sorusunun cevabı ile “Burada bir süre daha kalacağımdan eminim” ifadesine işgörenlerin katılma dereceleri arasındaki bağımlılık derecesinin Ki-kare (χ^2) testi ile işgörenlerin eğitim düzeylerine göre ağırlıklandırma yapılması ile test edilmiştir.

H_0 : A bankasındaki işgörenlerin çalışmakta oldukları kademe ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki yoktur.

H_1 : A bankasındaki işgörenlerin çalışmakta oldukları kademe ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.

Ki-kare Test Analizi

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki-kare	96,817(a)	16	,000
Olasılık Oranı	83,571	16	,000
Doğrusal Olarak Çakışma	,027	1	,870
Geçerli Değer Sayısı	200		

Ki-kare testi sonuç tablosuna göre bulduğumuz Pearson Ki-kare değeri 96,8 ve anlamlılık düzeyi 0'dır. Bu anlamlılık düzeyi alfa (α)'dan küçük ($0 < 0,05$) olduğu için H_0 hipotez reddedilir, H_1 hipotezi kabul edilir. Buna göre; A bankasındaki işgörenlerin çalışmakta oldukları kademe ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.

Toplamda, “Burada bir süre daha kalacağımdan eminim” ifadesine katılan işçi kademesindeki işgörenlerin sayısı $2 + 2 = 4$ 'dür, memur kademesindeki işgörenlerin sayısı $9 + 7 = 16$ 'dır, uzman yardımcısı kademesindeki işgörenlerin sayısı 1'dir, uzman kademesindeki işgörenlerin sayısı $2 + 6 = 8$ 'dir, yönetici kademesindeki işgörenlerin sayısı ise $8 + 4 = 12$ 'dir. Toplamda, işgörenlerin $4 + 16 + 1 + 8 + 12 = 41$ tanesi (51 katılımcı içerisinde) örgütsel bağlılık içerisindeyler.

4.4.3. İşgörenin kademesi – işten ayrılma niyeti ilişkisi

İşgörenlerin çalışmakta oldukları kademe ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki, “Hangi kademede çalışmaktasınız?” sorusunun cevabı ile “Şu andaki işimi bırakmaya hiç niyetim yok” ifadesine işgörenlerin katılma dereceleri arasındaki bağımlılık derecesinin Ki-kare (χ^2) testi ile işgörenlerin eğitim düzeylerine göre ağırlıklandırma yapılması ile test edilmiştir.

H_0 : A bankasındaki işgörenlerin çalışmakta oldukları kademe işten ayrılma niyetleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : A bankasındaki işgörenlerin çalışmakta oldukları kademe işten ayrılma niyetleri arasında ilişki vardır.

Ki-kare Test Analizi

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki-kare	66,167(a)	16	,000
Olasılık Oranı	69,772	16	,000
Doğrusal Olarak Çakışma	1,024	1	,312
Geçerli Değer Sayısı	200		

Ki-kare testi sonuç tablosuna göre bulduğumuz Pearson Ki-kare değeri 66,2 ve anlamlılık düzeyi 0'dır. Bu anlamlılık düzeyi alfa (α)'dan küçük ($0 < 0,05$) olduğu için H_0 hipotez reddedilir, H_1 hipotezi kabul edilir. Buna göre; A bankasındaki işgörenlerin çalışmakta oldukları kademe işten ayrılma niyetleri arasında ilişki vardır.

Toplamda, “Şu andaki işimi bırakmaya hiç niyetim yok” ifadesine katılan işçi kademesindeki işgörenlerin sayısı 2'dir, memur kademesindeki işgörenlerin sayısı $11 + 4 = 15$ 'dir, uzman kademesindeki işgörenlerin sayısı $4 + 1 = 5$ 'dir, yönetici kademesindeki işgörenlerin sayısı ise $7 + 4 = 11$ 'dir. Toplamda, işgörenlerin $2 + 15 + 5 + 11 = 33$ tanesi (51 katılımcı içerisinde) şu andaki işlerini bırakma niyeti içerisinde değillerdir.

SONUÇ

Günümüzde, risk yönetiminde işletmeler için en stratejik unsurlardan biri personel devir oranıdır. Değişim hızının son derece arttığı küreselleşme süreci içerisinde, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri, fark yaratabilmeleri ile doğru orantılıdır. Fark yaratabilmeleri için işletmeler, maliyetlerini azaltıp rekabetçi pazarda fiyatlarını düşürmek, kilit personeli elde tutmak, personel devir oranlarını kontrol altında tutmak zorundadırlar. Kilit personelin elde tutulması, işletmelerde yenilik ve yaratıcılığın önünü açar, beyin göçünü engeller. İşletmelerde personel devrinin yüksekliği, her yeni işgören ile birlikte yeni eğitim giderleri, işi öğrenme sırasında oluşan hatalar, kazalar ve tüm bunlardan kaynaklanan ek maliyetler demektir.

Günümüz yakın zamana kadar gelmiş olan, “ben işverenim, istediğim işgören ile istediğim zaman, istediğim kadar çalışırım, sonra da yenisini bulurum, bir işgören gider bir işgören gelir” bakış açısı artık temelinden sarsılmaktadır. Bu konunun önemini farkederek işletmeler, personel devir oranını, insan kaynakları tarafından takip edilmesi gereken bir gösterge olarak çoktan risk yönetimi süreçlerine eklemiştir. İşletmelerdeki personel devri yüksekliğini kontrol altına almanın en istikrarlı yolu eğitimidir. Bu süreç işgörenlerin işe alımında, doğru işgörenin doğru işe yerleştirilmesi ile başlar.

Doğru işgörenin doğru işe yerleştirilmesi, işgörenlerin sahip oldukları eğitim alanı, eğitim düzeyi ve nitelikleri ile yapacakları işin gerektirdiği eğitim alanı, eğitim düzeyi ve niteliklerinin uyum içerisinde olması ve bu doğrultuda işe yerleştirme işleminin yapılması demektir. Böylece, işgörenin eğitim düzeyinden kaynaklanan beklentileri karşılanmış, iş tatminsizliği önlenmiş, iş kazalarının önüne geçilmiş, örgütsel performans ve verim artmış olur. Günümüzde, giderek yükselen bir değer olarak örgütsel bağlılık artar ve personel devri azalır. Doğru işgörenin doğru işe yerleştirilmesi ile süreç sona ermemektedir. İşin-işgörene, işgörenin işe uyumunun sağlanması için işe yönlendirme eğitimleri ile işgören desteklenmelidir. Her geçen gün dünya gelişmekte ve değişmektedir. Küreselleşme sürecinde, artık her örgüt öğrenen bir organizasyondur ve yaşam boyu eğitim söz konusudur. Bir işgören, yeni işe

başladığında mesleki eğitim olarak yeterli düzeyde olsa bile, mesleği açısından değişen dünya şartlarının gerisinde kalmaması için dönemsel eğitimler ile desteklenmelidir. İşgörenlerin meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilecekleri hizmet içi mesleki eğitimlere tabi tutulmaları gereklidir. Görüldüğü üzere, işletmelerdeki personel devri ile işgörenlerin eğitim düzeyi arasında güçlü bir neden sonuç ilişkisi vardır.

Bu çalışma, personel devri yüksekliğinin, işletmeler için önemli bir konu olması sebebiyle, işletmelerde görülebilecek personel devrinin nedenlerini ve bunun işgörenlerin eğitim düzeyi ile ilişkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Böylece, bu tez bir nebze olsun, işletmelere ve yöneticilere personel devri konusunda ışık tutmayı ve bu anlamda konunun önemine bir kez daha dikkat çekmeyi hedeflemiştir. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi amacıyla özel sektördeki bir banka işletmesinde ampirik bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmanın, Türkiye’de bulunan binlerce işletmeden sadece bir tanesinde yapılmış olması bu araştırmanın kısıtlarından biridir. Özel bir kuruluş olarak bankacılık sektöründe hizmet vermekte olan A bankasının işgörenleri hakkında yapılan işletmelerde personel devrinin nedenleri ve işgörenlerin eğitim düzeyi ile ilişkisi konulu bu çalışmanın sonuçlarının, diğer işletmeleri de kapsayacak şekilde genelleme yapılmasının mümkün olmadığı açıktır. Bu anlamda, yapılan bu araştırma ile bundan sonra işletmelerde personel devri ile ilgili olarak yapılacak olan diğer bir dizi çalışmalara önemli bir halka eklemek amaçlanmıştır. Bu çalışmanın kısıtlarından biri de, personel devri kavramının son derece öznel bir kavram olmasıdır. Buna karşın, personel devri ve eğitim düzeyi kavramının ölçümünde gerekli güvenilirlik sağlanmıştır.

Genel bir çerçevede özel bir kuruluş olarak bankacılık sektöründe hizmet vermekte olan A bankasını incelediğimizde, işgörenlerin %84,3’ü yükseköğrenim derecesine sahiptirler. Bu sonuç, A bankasında çalışmakta olan işgörenlerin büyük çoğunluğunun üniversite ve üstü eğitim düzeylerinde olduklarını göstermektedir. Buna göre A bankasının genel olarak yükseköğrenim derecesine sahip bir işgören portföyüne sahip olduğu söylenebilir. Bu durum, konumuzla ilişkisi açısından çalışma alanı olarak A bankasını seçmemizin bizim için doğru bir seçim olduğunun göstergesidir. A bankası işgörenlerinin %60,8’inin 31-40 yaş aralığındaki işgörenlerden oluşması, A bankasının orta yaş grubun ağırlıklı olduğu bir popülasyona sahip olduğunu göstermektedir. Bu yaş

dağılımına göre, bu bankada personel devrinin çok yüksek olmadığı izlenimi açıkça görülmektedir. Araştırmaya katılan A bankası personelinin %51'i kadın, %49'u erkektir. Bu anket açısından ideal bir cinsiyet dağılımını oluşturmaktadır. Ayrıca, A bankasında ankete katılan işgörenlerin %64,7'sinin evli, %35,3'ünün de bekâr oldukları görülmektedir. İşgörenlerin çalışmakta oldukları kademe dağılımları incelendiğinde %92,14'ünün beyaz yakalı işgörenlerden, %54,84'ünün de üst kademe işgörenlerden oluştuğu, diğer bir deyişle, A bankasında beyaz yakalı işgörenlerin ağırlıklı bir popülasyona sahip oldukları gözlemlenmiştir. A bankasında 5 yıldan uzun süredir çalışanların toplamının %64,8'i oluşturması da A bankasındaki işgörenlerin çoğunun uzun yıllardır A bankasında çalışmakta olduklarının ve bu işletmede personel devrinin yüksek olmadığı bir göstergesidir.

A bankası işgörenleri genel olarak işten ayrılma niyeti taşımamaktadırlar. Kendilerine sağlanan eğitim olanaklarının yeterli olduğunu ve A bankasının eğitim düzey ve kariyer planlarına uygun bir yer olduğunu düşünmektedirler. İş değiştirmeyi düşünmediklerini belirten A bankası işgörenleri, iş değiştirmeyi ancak daha yüksek bir ücret ile çalışabilecekleri bir durum ortaya çıktığı zaman düşüneceklerini belirtmişlerdir. Genel olarak özetlediğimizde, A bankası yüksek eğitilmiş işgörenlerden oluşan bir işletmedir. A bankası işgörenleri A bankasından ayrılma niyeti içerisinde değildir. A bankasının çalışanlarına sağlamış olduğu eğitim olanakları ve çalışanlarının eğitim düzeylerine göstermiş olduğu duyarlılık yeterli seviyededir. Tüm bu nedenlerden dolayı, A bankasındaki personel devir oranı düşüktür.

Hipotez 1 olan, "işletmelerde çalışan işgörenlerin sahip oldukları eğitimin alanı ile yaptıkları işin gerektirdiği eğitim alanı uyum içerisinde olmalıdır" ifadesi tezin teorik kısmında öne sürüldüğü doğrultuda doğrulanmıştır. Bu varsayım işgörenlerin anket sorularına verdikleri cevaplar bağlamında, mevcut işlerinin gerektirdiği eğitim düzeyleri ile kendilerinin eğitim düzeyinin birbirine uygun olması nedeniyle doğrulanmıştır.

Hipotez 2 olan, "işletmelerde çalışan işgörenlerin sahip oldukları eğitim düzeyi ve nitelikleri ile yaptıkları işin gerektirdiği eğitim düzeyi ve nitelikleri uyum içerisinde olmalıdır" ifadesi de doğrulanmıştır. Bu varsayımın doğrulanması, anket sorularından, işgörenlerin çalışmak için A bankasını seçmelerinin nedeni olarak %33,3'lük üstünlükle

A bankasının eğitim düzey ve kariyer planlarına uygun bir yer olmasını belirtmeleri ile şu andaki işlerinin eğitim düzeyleri ve ilgi alanlarına uyumlu olduğunu belirtmeleri arasında bağımlılık bulunması neticesinde doğrulanmıştır.

Hipotez 3 olan, “işletmelerde çalışan işgörenlerin sahip oldukları eğitimin alanı, düzeyi ve nitelikleri ile yaptıkları işin gerektirdiği eğitim alanı, düzeyi ve niteliklerinin uyum içerisinde olması örgütsel bağlılığı artırır“ ifadesi de anket sorularından, A bankası işgörenlerinin mevcut işlerinin eğitim düzeyleri ve alanlarına uygun olduğunu düşünmeleri ve örgüte bağlılığın azalmasını yüksek personel devrinin işletmeler açısından ortaya çıkardığı en önemli örgütsel sonuçlardan biri olarak görmeleri arasında bağımlılık bulunması neticesinde doğrulanmıştır.

Hipotez 4 olan, “sahip olduğu eğitime eşdeğer düzeyde bir statüde olmadığını algılayan bir işgören, çalıştığı işletmeden ayrılmaya daha meyillidir” ifadesi de, anket sorularından, A bankası işgörenlerinin sahip oldukları eğitim düzeyleri doğrultusundaki beklentileri neticesinde eğitime eşdeğer düzeyde bir statüde çalışmak istedikleri ve bu statüye eşdeğer eğitim olanaklarına tabi tutulmak istediklerini belirtmeleri ile A bankasından ayrılma niyeti içerisinde olmamaları arasında bağımlılık bulunması neticesinde doğrulanmıştır.

Hipotez 5 olan, “işletmelerdeki işgörenlerin işletme içi ve dışı bir takım eğitim faaliyetleriyle eğitilmesi, geliştirilmesi ve uyumlaştırılması ile mevcut personel devri yüksekliği düşürülebilir” ifadesi de öne sürüldüğü doğrultuda doğrulanmıştır. Bu varsayım 2 farklı kombinasyon ile test edilmiştir. Birinci şekilde, anket sorularından, A bankasındaki işgörenlerin eğitim düzeylerine göre duyarlılık gösterildiğini düşünmeleri ile A bankasındaki işgörenlerin iş değiştirmeyi düşünmemeleri arasında bağımlılık bulunması neticesinde doğrulanmıştır. İkinci şekilde, A bankasındaki işgörenlerin kendilerine sağlanan eğitim olanaklarını yeterli bulmaları ile A bankasındaki işgörenlerin iş değiştirmeyi düşünmemeleri arasında yine bağımlılık bulunması neticesinde doğrulanmıştır.

Tüm bu varsayımların doğrulanması ve yüksek eğitimli işgörenlerin bulunduğu, işgörelere yeterli eğitim olanaklarının sağlandığı, işgörenlerin yapmakta oldukları işin

eğitim d¼zey ve alanlarına uygun olduğu A bankası gibi bir işletmede, işten ayrılma niyetinin ve personel devrinin d¼ř¼k ¼ıkması; tezin teorik kısmında öne sür¼len ifadeler ile ört¼řmektedir.

T¼m bu testlere ek olarak, anket ¼alıřması bulgularını zenginleştirmek a¼ısından, A bankasında ¼alıřmakta olan iřg¼renlerin eğitim d¼zeyleri doğrultusunda g¼rd¼kleri muameleyi nasıl değerlendirdikleri, örg¼tsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri; ¼alıřmakta oldukları kademe ile ilişkilendirilerek test edilmiştir. Kurulan hipotezler ve uygulanan Ki-kare testi sonucunda iřg¼renlerin kademeleri ile eğitim d¼zeyleri doğrultusunda g¼rd¼kleri muameleyi değerlendirme dereceleri, örg¼tsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri arasında ilişki bulunmuştur.

Sonuç olarak, bir toplumdaki işletmelerin çoğunluğu personel devri y¼ksekliđi yaşıyor ise, bu durum o toplumdaki işletmelerde birtakım sorunlar olduğuna işaret eder. Personel devrinin y¼ksek olması iřg¼renlerin örg¼tler arası s¼rekli hareket halinde olduğunun ve iş – iřg¼ren uyumsuzluğunun habercisidir. B¼yle toplumlardaki bireyler, işsiz kalmamak i¼in, çoğu zaman sahip oldukları eğitim d¼zeyi ve niteliklerinin altındaki iş tekliflerini değerlendirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu da o toplumdaki bireylerin sahip oldukları vasıflarının kullanılamamasına ve k¼relmesine neden olmaktadır. Uzun vadede bilgi gereksinimi olduğunda ise, işletmeleri dış kaynaklara bağımlı hale getirmektedir. Sahip oldukları d¼zeyde iş bulamayan iřg¼renlerin bir kısmı kayıt dışı istihdam edilmeye boyun eğmektedirler. T¼m bu nedenler toplumsal moral bozukluğuna neden olmaktadır. Toplumsal sonu¼ların yanı sıra ekonomik sonu¼lar da gündeme gelmektedir. Nitekim, personel devrinin en belli başlı sonucu işletme maliyetlerini artırmasıdır. Personel devri y¼ksekliđi nedeni ile ortaya ¼ıkan işletme maliyetleri, milli gelirimizin daha verimli yerlerde kullanılmak yerine azalması, harcanması demektir.

Bu ¼alıřmanın ortaya koyduğu bulgulara bakarak işletmeler i¼in aşağıdaki öneriler ileri sür¼lebilir:

- Personel devir oranının, işletme y¼netimi tarafından takip edilmesi gereken önemli bir g¼sterge olduğu hususunda farkındalık yaratılmalıdır.

- İşletmelerde iş ve meslek analizleri yapılmalıdır.
- Personel devir oranının istenilen seviyede seyretmesi için hatalı seçme ve yerleştirme süreci gerçekleştirilmemeli, işe alımlarda karar verme merci olarak yapılacak iş ile ilgili bilgi sahibi kişilerin de bulunduğu bir seçim komitesi oluşturulmalıdır.
- Yapılacak işin gerektirdiği eğitim alanı, eğitim düzeyi ve nitelikleri ile seçilen işgörenin sahip olduğu eğitim alanı, eğitim düzeyi ve nitelikleri uyum içerisinde olmalı, bu iki değişkenden herhangi biri ne eksik ne de fazla olmamalıdır.
- İşgören çalışmaya başladıktan sonra eğitim ihtiyacı tespit edilmeli, işbaşı ve işdışı eğitimlerinden uygun olan bir işe yöneltme eğitim programı ile desteklenmelidir. Özellikle, yeni işe başlayan işgörenler için işe alıştırma (oryantasyon) eğitiminin, işten ayrılma niyetini büyük ölçüde ortadan kaldırdığı bilinmektedir.
- Örgütler, dünya şartlarına paralel olarak sürekli değişmekte ve gelişmekte olup, mevcut mesleki bilgilerin bir kısmı eski bilgi haline gelmekte ve mevcut bilgilere yeni mesleki bilgiler eklenmektedir. İşgörenlerin, sürekli gelişmekte ve değişmekte olan mesleki bilgilerden geride kalmamaları için, periyodik olarak hizmet içi mesleki eğitimler verilmelidir.
- Kayıt dışı istihdamın azaltılması sonucu personel devrinin de azalacağı hususunu işletmeler göz ardı etmemeli, bu konuda iyileştirme çalışmaları gerçekleştirmelidir.
- Yeni işe alınan işgörene oryantasyon eğitimi verilmesi suretiyle işe uyum sürecini başarılı bir şekilde geçirmesine yardımcı olunmalıdır.
- İşgörenlere eğitim ve gelişme olanakları sağlanmalı ve eğitim sonucunda kendilerine yükselme olanakları verilmelidir.

- Eğitimlerden sonra da işgörenlerden eğitimlerden faydalanıp faydalanmadıkları konusunda geri bildirim alınmalıdır.

KAYNAKLAR

Kitaplar

- Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Kitabevi, İstanbul.
- Barutçugil İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bayraktaroğlu S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, İstanbul.
- Bingöl D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Basım, İstanbul.
- Bohlander G. ve Snell S. (2007). *Human Resource Management*, Thomson Higher Education, China.
- Coşkun R. (2002). *Küreselleşme Türkiye Eksenli Analizler*, Beta Basım, İstanbul.
- Daft R. (2001). *Essentials of Organization Theory & Design*, South Western College Publishing, United States of America.
- Erdoğan İ. (1980). *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, Üçdal Neşriyat, İstanbul.
- Erdoğan İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcıol Basım, İstanbul.
- Eren E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım, İstanbul.
- Eroğlu F. (2010). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım, İstanbul.
- Ersen H. (2004). *Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*, Ayhan Matbaacılık, İstanbul.
- Fındıkçı İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım, İstanbul.
- Finnigan J. (1995). *Doğru İşe Doğru Eleman*, Rota Yayın, İstanbul.
- Geylan R. (1996). *Personel Yönetimi*, Birlik Ofset, Eskişehir.
- İrmiş A. (2003). *Yeni Bir Örgütlenme Şekli Olarak Şebeke Organizasyonlar*, Beta Basım, İstanbul.
- Kalaycı Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Uygulamaları*, Asil Yayın, Ankara.
- Koçel T. (2005). *İşletme Yönetimi*, Arıkan Basım, İstanbul.

- Kök Bayrak, S. (2007, Mart) *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Kadın Girişimciliği*, Denizli Ticaret Odası Ekonomik Araştırma Serisi Yayın No: 1, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kök Bayrak, S. (2001). *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*, Beta Basım, İstanbul.
- Lawrence A. T., Weber J., Post J. E.(2005). *Business and Society*, McGraw-Hill, NewYork.
- Mucuk İ. (1998). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Sabuncuoğlu Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*, Alfa Aktuel Basım, Bursa.
- Şimşek M. Ş. (2005). *İşletme Bilimlerine Giriş*, Adım Matbaacılık, Konya.
- Temiz, H. E. (2004), *Küreselleşmenin Sosyal Boyutları ve Türkiye Açısından Etkileri*, Genel – İş Matbaası, Ankara.
- Tortop N. (1999). *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, Ankara.
- Tortop N., Aykaç B., Yayman H. ve Özer M. A. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın, Ankara.
- Tosun K. (1978). *İşletme Yönetimi*, Fatih Yayınevi, İstanbul.
- Uyargil C., Adal Z., Ataay İ. D., Acar A. C., Özçelik A. O., Dündar G., Sadullah Ö. ve Tüzüner L. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul.
- Ülgen H. ve Mirze K. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Yaman B. (1977). *Kalkınmakta Olan Ülkelerde İstihdam Sorunu ve Çözüm Yolları*, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No: 27, Yargıçoğlu Matbaası, Ankara.

Makaleler

- Akyazı Ertör, P. ve Ertör, S. (2010). Yetkin Personelin Şirkette Tutulması, *Sosyal Bilimler Metinleri*, No:2, Namık Kemal Üniversitesi.
- Ambrose M. L., Arnaud A. ve Schminke M. (2008). Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person-Organization Fit on Job Attitudes, *Journal of Business Ethics*, Sayı:77, s.323-333.
- Arslandaş, C. C. (2005). Algılanan Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma, *Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Fener Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4, s.205-218.

- Avey, J., Luthans F., Jensen S., (2009, Eylül-Kasım). Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover, *Human Resource Management, Wiley Periodicals*, Cilt:48, Sayı:5, s.677-693.
- Aydemir, M. (1999). Sosyal Sorumluluk 8000 (Social Accountability 8000) Standardı, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:1, Sayı:3, s.1-11.
- Aydın, Ş. ve Özkul, E. (2007). İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, s.169-186.
- Bakan İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Akademi*, Sayı:2009/I, s.139-172.
- Batmaz, N. (2010) Büyüyen Çelişkilerle Küreselleşme Süreci ve Dünya Ekonomisindeki Değişimler, Prof. Dr. Ferhat Erarı'nın Anısına... Ekonomi Yazıları, Editör: Nihal Yayla, Sistem Ofset, Ankara, s.1-42.
- Breukelen W. V., Vlist R. V. D. ve Steensma H. (Mart 2004). Voluntary Employee Turnover: Combining Variables from the 'Traditional' Turnover Literature with the Theory Of Planned Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Sayı:25, s.893-914.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2010). Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkileri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:24, Sayı:3, s.163-181.
- Du Plooy, J. ve Roodt, G. (2010). Work Engagement, Burnout and Related Constructs as Predictors of Turnover Intentions, *South African Journal of Industrial Psychology*, Cilt:36, Sayı:1, s.1-13.
- Erdoğan, İ. (2003, Mayıs). Brain Drain and Turkey, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 3(1): 96-100.
- Erol, N. (2010, Kış). Küreselleşme Sürecinde Örgütleri Yeniden Düşünmek, *Gazi Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:4, Sayı:7, s.79-89.
- Gelegen, D. G. (2001, Ocak). Çalışma Yaşamında Kadın Olmak, *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, s.27-30.
- Goodman, E. and Boss, W. (2002). The Phase Model of Burnout and Employee Turnover, *Journal of Health and Human Services Administration*, Cilt:25, Sayı:1, s.33-47.
- Gök, S. (2009). Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:27, Sayı:2, s.429-448.

- Gustafson, C. M. (2002). Employee Turnover: A Study of Private Clubs in the USA, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Cilt:14, Sayı:3, s.106-113.
- Güngör, M. ve Bulut, Y. (2008). Ki-Kare Testi Üzerine, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, s. 84-89.
- Lordoğlu, K. (2004). Enformel İstihdam ve Türkiye Kaynakları, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü*, s.45-60.
- Kanbur, A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:13, Sayı:3, s.387-404.
- Kapar, R. Aktif İşgücü Piyasası Politikaları, *Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü*, s.341-371.
- Karadeniz, O., Yılmaz, H., Budak, G., Özkaya O., M., Bakırcı, K. (2007) İş Dünyasında Kadın, *Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu*, Artpres, İstanbul.
- Kılıç, K. C. (2010). Bireysel ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Cilt:19, Sayı:1, s.20-35.
- Kırel, Ç. (2007). Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, s.317-334.
- Kirschenbaum, A. ve Weisberg, J. (Aralık 2001). Employee's Turnover Intentions and Job Destination Choices, *Journal of Organizational Behavior*, Sayı:23, s.109-125.
- Kutunis Özen, R. ve Tunç, T. (2010, Nisan). Kişilik ve Örgütsel Yaşam: Tükenmişlik Sendromu Yönünden Bir Değerlendirme, "*İŞ, GÜÇ*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:12, Sayı:2, s.59-74.
- Mulki, J., Jaramillo J., Locander W. (2008). Effect of Ethical Climate on Turnover Intention: Linking Attitudinal and Stress Theory, *Journal of Business Ethics*, 78:559-574.
- Özen, S. (2007, Temmuz). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri, "*İŞ, GÜÇ*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:9, Sayı:3, s.1-24.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, s.143-164.
- Tang, T., Kim J. Ve Tang, D. (2000). Does Attitude Toward Money Moderate the Relationship Between Intrinsic Job Satisfaction and Voluntary Turnover?, *Human Relations*, Cilt:53, Sayı:2, s.213-245.

- Tınaz, P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), *Çalışma ve Toplum*, Sayı:4, s.13-28.
- Tuna, M. (2007). Personel Devir Oranı Analizi: Ankara'da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt:18, Sayı:1, s.45-52.
- Tütüncü, Ö. (2008). SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ile İş Yaşamı Kalitesi Arasındaki İlişki, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2, s.169-199.
- Wells M. M., Thelen L. ve Ruark J. (2007, Haziran). *Workspace Personalization and Organizational Culture: Does Your Workspace Reflect You or Your Company?*, Environment and Behavior, Sage Publications, Cilt:39, Sayı:5, s.616-634.
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010, Kış). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler : Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4, s.94-107.
- Yılmaz, A. S. ve Çetin, B. N. (2007). Küreselleşmenin İşsizlik Üzerine Etkileri, *e-Journal of New World Sciences Academy*, Cilt:3, Sayı:1, s.15-27.

Tezler

- Akay, K. (2002) *Örgütlerde İşe Devamsızlık Sorunu ve Personel Devrine Etki Eden Faktörler* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bulut, S. (2010) *Türkiye'de Aktif İstihdam Politikası Aracı Olarak Düzenlenen İşgücü Eğitim Kurslarının İstihdam Açısından Belirleyiciliği* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Canruh, Y. (1998) *İşgücü Devri ve Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin İşgücü Devrini Etkileyen Faktörlerin Araştırılması* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eroğlu, Ş. G. (2009) *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Gürel, A. (2006) *İşletmelerde Personel Seçme ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi : Bir Araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Hüseyinklioğlu, B. (2010) *Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi : Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme* (Basılmamış Doktora Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- İpek, D. (2002) *Motivasyonun İşgücü Devri Hızı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılıç, İ. (1998) *Motivasyon İle İşgören Devir Hızı Arasındaki İlişki* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Metin, Ş. (2011) *Kayıt Dışı İstihdam ve Esnek Üretim Sürecinde Kadın Emeğinin Durumu: Türkiye’de Ev Eksenli Çalışma*, (Uzmanlık Tezi), Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Silverberg, S. M. (2008) *Employee Perceptions & Voluntary Turnover : A Case Study*, University of Calgary Department of Sociology, Alberta.
- Tambay, A. (2006) *İşgören Devrinin Yönetimine İlişkin Tekstil Sektöründe Yapılan Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

Bildiriler

- İrmiş, A. ve Gök, E. E. (2008) Az Gelişmiş Ülkelerde Fason Üretim ve Örgütsel Vatandaşlık Olgusu, *Akademik İncelemeler*, s.193-219.
- Kök Bayrak, S. (2006, Mayıs) İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi*, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F., s.433-448.
- Şimşek M. Ş., Çelik A., Akgemci T., Fettahlıoğlu T. (2006, Mayıs) Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi*, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F., s.569-587..

Gazeteler

- Dağhan Hastalığını Anlattı (18 Mayıs 2011). *Hürriyet*.
- İşyerinde Mobbing Yemini Geliyor (6 Nisan 2011). *Hürriyet*.

Ders Notları

- Kök Bayrak S. (2006). *Yönetim Psikolojisi* Ders Notları, (Teksir), Pamukkale Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

İnternet

- Aytaç, S., Sevüktekin, M., Işığçok, Ö., Bayram, N., Yıldız, S. ve Eryiğit K. S., (2002, Mart) Çağdaş İş Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu : Bursa Örneği, *Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu*, TİSK Yayınları Sayı:219, <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=102> Erişim: 14.09.2011

Çalışkan, M. ve Kocakuşak N. (2004) Çalışma Hayatında Kadın, *Kamu Emekçileri Sendikaları Konfederasyonu*, <http://eski.bianet.org/2004/10/21/45622.htm>
Erişim: 14.09.2011

İş-kur Web Sayfası,
http://www.iskur.gov.tr/Portals/0/BaglantiIar/2011_2015_stratejik_plan.pdf
Erişim: 10.06.2012

Sapancalı, F. Küreselleşme Bağlamında Çocuk İstihdamı ve Önlenmesine Yönelik Çabalar, ÇMİS, s.18-30, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale-2.pdf> Erişim: 23.08.2011

Türkiye İstatistik Kurumu Web Sayfası,
<http://www.tuik.gov.tr/Gosterge.do?id=3570&metod=IlgiliGosterge>
Erişim: 18.09.2011

Türkiye İstatistik Kurumu Web Sayfası, Haber Bülteni,
<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10817> Erişim: 10.06.2012

EKLER:

Ek – 2 Anket Formu

İŞLETMELERDE PERSONEL DEVRİNİN NEDENLERİ VE İŞGÖRENLERİN EĞİTİM DÜZEYİ İLE İLİŞKİSİ

KONULU ANKET FORMU

Aşağıdaki anket, Pamukkale Üniversitesi'nde üzerinde çalışmakta olduğum “İşletmelerde Personel Devrinin Nedenleri ve İşgörenlerin Eğitim Düzeyi İle İlişkisi” konulu yüksek lisans tezi için akademik amaçlı olarak hazırlanmıştır. Araştırmanın temel amacı, Denizli ilinde faaliyet gösteren bir işletmede yaşanan personel devri ile işgörenlerin eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve dolayısıyla “yönetim ve organizasyon” konusundaki literatüre katkı sağlamaktır. Anketi doldururken isminiz ve çalıştığınız kurumun adını yazmanız istenmemektedir. Vermiş olduğunuz bilgiler, kesinlikle bilimsel çalışma dışında kullanılmayacak ve tamamen gizli kalacaktır. Konuya göstermiş olduğunuz duyarlılık ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Pınar KAZAK

e-mail: pnrenli@gmail.com

I. BÖLÜM

1 - Yaşınız?

a) 18-24 b) 25-30 c) 31-40 d) 41-50 e) 51 ve üstü

2 - Öğrenim durumunuz?

**a) İlköğrenim
b) Ortaöğrenim
c) Lise
d) Üniversite
e) Yüksek lisans veya üstü**

3 - Cinsiyetiniz?

a) Kadın b) Erkek

4 - Medeni durumunuz?

a) Bekar b) Evli

5 - Hangi kademedey çalışmaktasınız?

a) İşçi b) Memur c) Uzman Yardımcısı d) Uzman e) Yönetici

6 - Şu anda çalışmakta olduğunuz işyerinde ne kadar süredir çalışmaktasınız?

a) 0 – 1 yıl b) 2 yıl – 3 yıl c) 4 yıl – 5 yıl d) 6 yıl – 10 yıl e) 11 yıl ve üstü

7 - Çalışma hayatınız boyunca kaç kere işyeri değiştirdiniz?

- a) Bu işyeri çalışmakta olduğum ilk yer
- b) İkinci işyerim
- c) 3
- d) 4 – 5
- e) 6 ve üzeri

8 - Çalışmak için bu işyerini seçmenizin nedeni nedir?

- a) Başvurumun burası tarafından kabul edilmesi
- b) Ücretinin iyi olması
- c) Eğitim düzeyime ve kariyer planlarıma uygun bir yer olması
- d) Sahip olduğum eğitim ya da tecrübemi burada kullanabileceğimi düşünmem
- e) Çalışanlarını önemseyen kurumsal bir işyeri olması

9 - Şu andaki işiniz eğitim düzeyinize ve ilgi alanınıza uygun mu?

- a) Kesinlikle evet
- b) Çoğunlukla evet
- c) Kararsızım
- d) Çoğunlukla hayır
- e) Kesinlikle hayır

10 - İşyerinizde çalışanların eğitim düzeylerine göre duyarlılık gösterildiğini düşünüyor musunuz?

- a) Kesinlikle evet
- b) Çoğunlukla evet
- c) Kararsızım
- d) Çoğunlukla hayır
- e) Kesinlikle hayır

11 - İşyerinizde çalışmakta olanlara sağlanan eğitim olanakları yeterli mi?

- a) Kesinlikle evet
- b) Çoğunlukla evet
- c) Kararsızım
- d) Çoğunlukla hayır
- e) Kesinlikle hayır

12 - Aynı işyerindeki meslektaşlarınızın eğitim düzeyi ile kendinizi kıyasladığımızda eşit muamele gördüğünüzü düşünüyor musunuz?

- a) Kesinlikle evet
- b) Çoğunlukla evet
- c) Kararsızım

- d) Çoğunlukla hayır
- e) Kesinlikle hayır

13 - Eğer bir yönetici iseniz işgörenlerinizin anlamlılığını sizin için ne belirler?

- a) İşgörenin Yetenek Düzeyi
- b) İşgörenin Eğitim Düzeyi
- c) İşgörenin Kişilik Özellikleri
- d) İşgörenin Tecrübesi

14 - Eğer bir işgören iseniz yöneticilerinizin anlamlılığını sizin için ne belirler?

- a) Yöneticinin Yetenek Düzeyi
- b) Yöneticinin Eğitim Düzeyi
- c) Yöneticinin Kişilik Özellikleri
- d) Yöneticinin Tecrübesi

15 - Sahip olduğunuz eğitim düzeyinin doğrultusunda ne gibi beklentilere sahipsiniz?

- a) Herhangi bir beklentim yok, eğitim düzeyimin altında da çalışsam mutluym
- b) Eğitimin düzeyimin gerektirdiği bir mevkide çalışmak isterim
- c) Eğitim düzeyimin gerektirdiği bir ücret ile çalışmak isterim
- d) Eğitim düzeyimin gerektirdiği şekilde saygı görmek isterim
- e) Eğitim düzeyimin gerektirdiği doğrultuda eğitim ve kariyer planlarının varlığını bilmek isterim

16 - İşsiz kalsanız tahmininizce bu sizde ne gibi sonuçlar doğurur?

- a) Toplum içerisinde var olan itibarım zedelenir
- b) Kendimi işe yaramaz ve değersiz hissederim
- c) Uzun vadede psikosomatik belirtiler ve rahatsızlıklarla sonuçlanabilecek kadar çok etkilenirim
- d) Asla pes etmem ve iş aramaya devam ederim
- e) Dış faktörleri suçlarım

17 - İş değiştirmeyi düşünüyor musunuz?

- a) Kesinlikle evet
- b) Çoğunlukla evet
- c) Kararsızım
- d) Çoğunlukla hayır
- e) Kesinlikle hayır

18 - Eğer iş değiştirmeyi düşünüyorsanız nedeni?

- a) Ücretin yetersiz olması
- b) Mevcut işimin sahip olduğum eğitim düzeyimin altında bir iş olması
- c) Çalıştığım işyerinde kendimi mutsuz hissetmem
- d) İş tatminimin olmaması
- e) Kendimi baskı ve stres altında hissetme

19 - Son 5 yıl içinde bulunduğunuz pozisyondaki çalışanlarda azalma veya artış oldu mu?

a) Evet b) Hayır

II. BÖLÜM

1 - Aşağıdaki ifadelerin yanlarına size en yakın bulduğunuz seçeneğin rakamını yazınız.

1	2	3	4	5
Kuvvetle Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kararsızım	Çoğunlukla Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum

İşimde bir süre kalmayı planlıyorum.

Öngörülebilir gelecekte, işimi bırakacağımdan oldukça eminim.

İşimde kalıp kalmamaya karar vermek, şu sırada benim için kritik bir mesele değil.

Bu kurumu kısa bir süre içerisinde bırakmayacağımı biliyorum.

Yarın başka bir iş teklifi alsam, ciddi olarak düşünürüm.

Şu andaki işimi bırakmaya hiç niyetim yok.

İşimde aşağı yukarı istediğim kadar kaldım.

Burada, bir süre daha kalacağımdan eminim.

Daha ne kadar süre kalacağım konusunda, belirgin bir fikrim yok.

Bu işi bir süre bırakmamayı planlıyorum.

Bu kurumda gerçekten kalıp kalmayacağım konusunda, ciddi şüphelerim var.

Yakında bu işi bırakmayı planlıyorum.

2 - Size göre işten ayrılmanın nedenleri neler olabilir? Aşağıdaki olasılıkları önem sırasına göre; en çok görülen nedene 1, en az görülen nedene 12'ye kadar rakamlar vererek numaralandırınız.

• İşyerine, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilere alışamama	
• Örgütsel Çatışma	
• Eğitim düzeyine uygun bir işe yerleştirilmeme ve çalışmama	
• İş tatminsizliği	

• İşinde yükselme olanağının bulunmaması	
• Ücret ve terfi sistemindeki örgütsel adaletsizlik	
• Bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki farklılıklar	
• Cinsiyet ayrımcılığı	
• İş Kazaları	
• Yıldırma	
• Yabancılaşma	
• Stres	

3 – İşletmenizdeki işten ayrılmalarda işgörenlerin sosyal ve kişisel özelliklerinin önemi nedir? Aşağıdaki sosyal ve kişisel özelliklerin yanlarına size göre uygun olan önem derecesinin rakamını yazınız.

1	2	3	4	5
Çok Önemsiz	Önemsiz	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemli	Çok Önemli

Cinsiyet	
Yaş	
Medeni Durum	
Eğitim Alanı	
Hizmet Süresi (Kıdem)	
Vasıflı – Vasıfsız Olması	
Meslekler Arası Farklılık	
Ev İçi Sorumlulukların Ağırlığı	
Sektörler Arası Farklar	

4 – Yüksek işgücü devrinin ortaya çıkardığı aşağıdaki durumların işletmeniz açısından önemi nedir? Aşağıdaki örgütsel sonuçların yanlarına size göre uygun olan önem derecesinin rakamını yazınız.

1	2	3	4	5
Çok Önemsiz	Önemsiz	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemli	Çok Önemli

Yönetimde Huzursuzluk	
Maliyetlere Etkisi	
Örgütsel Performansa Etkisi	
Yetişmiş Eleman Kaybı (Beyin Göçü)	
Yenilik ve Yaratıcılığın Azalması	
Kurum Kültürünün Oluşturulamaması	
Örgüte Bağlılığın Azalması (İş Güvensizliği)	
İşletmede Sürekliliğin Sağlanamaması	

5 – Aşağıda işyerlerinde bulunması beklenen çeşitli unsurlar sayılmaktadır. İşten ayrılmayı düşündüğünüz zaman sizi bu fikrinizden caydırabilecek en önemli unsurları derecelerine göre belirtiniz.

1	2	3	4	5
Çok Önemsiz	Önemsiz	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemli	Çok Önemli

Ücret Artışı	
Kişiliğe Saygı	
İş güvencesi (Ekonomik Güvence)	
Kararlara Katılma	
Eğitim ve Gelişme	
Övme	
Statü	
Çevreye Uyum	
Amaç Birliği	
Yetki ve Sorumluluk Dengesi	
Ekonomik Ödül	
Kariyer Planlaması (Yükselme Koşulları)	

Primli Ücret Sistemi	
Moral	
İletişim	
Performans Değerlendirilmesi	

TEŞEKKÜR EDERİZ...

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Pınar Kazak
Anne Adı : Renan
Baba Adı : Selahattin
Doğum Yeri ve Tarihi : Denizli - 1984
Lisans Eğitimi : Bilkent Üniversitesi
İşletme Fakültesi
İşletme Bölümü
Mezuniyet Tarihi : 2006
Yabancı Dil : İngilizce (İleri)