



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI SİSTEMLERİNDEKİ
FORMALLEŞME DÜZEYİNİN ÇALIŞAN
MOTİVASYONU VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR
TELEKOMÜNİKASYON FİRMASINDA ARAŞTIRMA
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

Elif Esra BİLİCİ

BURSA - 2019



T. C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI SİSTEMLERİNDEKİ
FORMALLEŞME DÜZEYİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE
İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR
TELEKOMÜNİKASYON FİRMASINDA ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Elif Esra BİLİCİ

Danışman:

Doç. Dr. Kurtuluş KAYMAZ

BURSA – 2019

T. C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 701214030 numaralı Elif Esra Bilici'nin hazırladığı "İnsan Kaynakları Sistemlerindeki Formalleşme Düzeyinin Çalışan Motivasyonu ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Bir Telekomünikasyon Firmasında Araştırma" konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 18/09/ 2019 günü 11:00 – 12.30 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının başarılı (başarılı / başarısız) olduğuna oybirliği (oybirliği / oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye
(Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)
Akademik Unvanı, Adı Soyadı Üniversitesi

Doç. Dr. Feriye KARMAZ

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı Üniversitesi

Prof. Dr. Yücel Sayılar

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi İsmail HİSOLU

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı Üniversitesi

18.09./2019



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme

ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 27.08.2019

Tez Başlığı / Konusu: İnsan Kaynakları Sörecelerindeki Kurumsallaşmanın
Çalışan Motivasyonu ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşu toplam 73 sayfalık kısmına ilişkin, 27/08/2019 tarihinde şahsım tarafından TURNİTİN adlı intihal tespiti programından (Turnitin) aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 16'dır.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uyguların Esaslarını inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

27.08.2019

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Elif Esra Bilici

Öğrenci No: 701214020

Anabilim Dalı: İŞLETME

Programı: YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

Statüsü: Y.Lisans Doktora

27.08.2019
Danışman
(Adı, Soyadı, Tarih)

* Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Süreçlerindeki Kurumsallaşmanın Çalışan Motivasyonu ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntılarının kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Adı	Elif Esra BİLİCİ
Soyadı:	_____
Öğrenci No:	701214030
Anabilim Dalı:	İŞLETME
Programı:	YÖNETİM VE ORGANİZASYON
Statüsü:	<input checked="" type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora

27.08.2019



ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı	: Elif Esra BİLİCİ
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı	: vii+ 91
Mezuniyet Tarihi	: 2019
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Kurtuluş KAYMAZ

İNSAN KAYNAKLARI SİSTEMLERİNDEKİ FORMALLEŞME DÜZEYİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR TELEKOMÜNİKASYON FİRMASINDA ARAŞTIRMA

Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları sistemlerindeki formalleşme düzeyinin ve insan kaynakları uygulamalarının, çalışan motivasyonu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini saptamaktır. Araştırma örneklemini, Bursa ilinde telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren kurumsal bir şirketin personeli olan 210 katılımcıdan oluşmaktadır. Veriler kolayda örnekleme ve yüz yüze anket yöntemiyle uygulanmıştır. Veriler, Smart PLS 3.2.8 programı kullanılarak Yapısal Eşitlik Modellemesi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda, eğitim, iş analizi ve performans yönetim sistemlerinin, motivasyon süreci üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkartılmıştır. Buna ek olarak çalışan motivasyonu sürecinin de işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve yüksek bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkartılmıştır. Ancak, kariyer yönetimi ve işe alım ve oryantasyon sistemlerinin, çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Araştırma sonuçlarından hareketle, işletme yöneticilerinin işten ayrılma niyetini en aza indirmeleri için çalışan motivasyonunu sağlamaları gerektiği saptanmıştır. Performans yönetim, iş analizi ve eğitim sistemleri çalışan motivasyonunun sağlanmasında etkili süreçler oldukları için yöneticiler tarafından önem ve öncelik verilmesi gereken süreçler olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkartılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Formalleşme, İnsan Kaynakları Yönetiminde Kurumsallaşma, Motivasyon, İşten Ayrılma Niyeti

ABSTRACT

Name and Surname : Elif Esra BİLİCİ
University : Uludağ University
Institution : Social Science Institution
Field : Business Administration
Branch : Management and Organization
Degree Awarded : Master
Page Number : vii + 91
Degree Date : 2019
Supervisor (s) : Doç. Dr. Kurtuluş KAYMAZ

THE EFFECTS OF FORMALIZATION HUMAN RESOURCES SYSTEMS ON EMPLOYEE MOTIVATION AND INTENTION TO LEAVE: A RESEARCH TELECOMMUNICATION FIRM

The aim of this study is to determine the effects of institutionalization and human resources practices, employee motivation and intention of quitting job on human resources process. The sample of the research consists of 210 participants who are the personnel of a corporate company operating in the telecommunications sector in Bursa. Data were applied with easy sampling and face-to-face survey. Data were analyzed with Structural Equation Modeling using Smart PLS 3.2.8 software. As a result of the research, it has been found out that training, task analysis and performance management processes have a significant and positive effect on the motivation process. In addition, it was also found that the employee motivation process had a significant and high impact on the intention to quit job. However, career management process and recruitment and orientation processes did not have a significant effect on employee motivation. Based on the results of the research, it was determined that business managers should provide employee motivation in order to minimize their intention to quit. It has been revealed that performance management, task analysis and training processes are that should be given importance and priority by business managers because they are effective processes in ensuring employee motivation.

Keywords: Institutionalization, Formalization, Institutionalization in human resources management, Motivation, Intention to leave job.

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans sürecimde çok değerli bilgi ve tecrübeleriyle, tez konumun belirlenmesinden tezin son aşamasına kadar ilgi ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen, her anlamda destek olan çok değerli danışman hocam Kurtuluş Kaymaz'a,

Desteğini her zaman yanımda hissettiğim, bana bilgilerini aktaran, emek ve sabır gösteren, başarmak için her zaman motive eden değerli eşim Fatih Bilici'ye ve biricik oğluma,

Hayatımın her döneminde beni destekleyen ve haklarını asla ödeyemeyeceğim anneme, babama ve abime şükranlarımı sunuyorum.



KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltma	Bibliyografik Bilgi
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.tz.	Adı Geçen Tez
C.	Cilt
çev.	Çeviren
der.	Derleyen
haz.	Hazırlayan
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İKS	İnsan Kaynakları Süreçleri
p.	Page
S.	Sayı
s.	Sayfa
ss.	Sayfadan sayfaya
Sos. Bil. Enst.	Sosyal Bilimler Enstitüsü
vd.	Ve diğerleri
vb.	Ve benzeri
Vol.	Volume
vs.	Vesaire

ŞEKİLLER

ŞEKİL 1: MOTİVASYON PROSESİNİN MÜHİM ÜÇ SAFHASI.....	21
ŞEKİL 2: ARAŞTIRMA MODELİ	44
ŞEKİL 3: YAPISAL EŞİTLİK MODELİ.....	56
ŞEKİL 4: İŞ ANALİZİ ALT SİSTEMİNİN BİLGİLENDİRME, BAŞARI VE ÖNEM DÜZEYİNE İLİŞKİN RADAR DİYAGRAMI.....	60
ŞEKİL 5: İŞE ALIM VE ORYANTASYON ALT SİSTEMİNİN BİLGİLENDİRME, BAŞARI VE ÖNEM DÜZEYİNE İLİŞKİN RADAR DİYAGRAMI	61
ŞEKİL 6: PERFORMANS YÖNETİMİ ALT SİSTEMİNİN BİLGİLENDİRME, BAŞARI VE ÖNEM DÜZEYİNE İLİŞKİN RADAR DİYAGRAMI.....	62
ŞEKİL 7: EĞİTİM ALT SİSTEMİNİN BİLGİLENDİRME, BAŞARI VE ÖNEM DÜZEYİNE İLİŞKİN RADAR DİYAGRAMI.....	63
ŞEKİL 8: KARIYER YÖNETİMİ ALT SİSTEMİNİN BİLGİLENDİRME, BAŞARI VE ÖNEM DÜZEYİNE İLİŞKİN RADAR DİYAGRAMI	64

TABLULAR

TABLO 1: PİLOT ARAŞTIRMA CRONBACH ALPHA DEĞERLERİ.....	38
TABLO 2: DEĞİŞKENLER, İFADE KODLARI VE İFADELER.....	40
TABLO 3: KATILIMCILARA İLİŞKİN DEMOGRAFİK VERİLER.....	44
TABLO 4: BETİMLEYİCİ İSTATİSTİK ANALİZLERİ.....	45
TABLO 5: MODELDE KULLANILAN ANALİZ TÜRÜ, TEMEL GÖSTERGELERİ VE SINIR DEĞERLER.....	50
TABLO 6: ÖLÇÜM MODELİ ANALİZ SONUÇLARI	51
TABLO 7: FORNELL VE LARCKELL KRİTERİ AYRIŞMA GEÇERLİLİĞİ SONUÇLARI.....	53
TABLO 8: HTMT KRİTERİ AYRIŞMA GEÇERLİLİĞİ SONUÇLARI.....	54
TABLO 9: MODELİN UYUM DEĞERLERİ VE STANDART UYUM ÖLÇÜTLERİ.....	55
TABLO 10: YAPISAL EŞİTLİK MODELİ ANALİZİ BULGULARI	57

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ -----	ii
ÖZET -----	iii
ABSTRACT -----	iv
ÖNSÖZ -----	v
KISALTMALAR DİZİNİ -----	vi
ŞEKİLLER	vii
TABLolar.....	viii
İÇİNDEKİLER-----	ix
GİRİŞ-----	1
BİRİNCİ BÖLÜM-----	3
ARAŞTIRMANIN SORUNSAli, AMACI, KAPSAMI, YÖNTEMİ VE KISITLARI 3	
1. ARAŞTIRMANIN SORUNSAli	3
2. ARAŞTIRMANIN AMACI	4
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	4
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	5
5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	5
İKİNCİ BÖLÜM-----	6
KURUMSALLAŞMA, MOTİVASYON, İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARI VE KAVRAMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ -----	6
1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI, ÖNEMİ VE ÖLÇÜTLERİ	6
1.1. Kurumsallaşma Kavramı -----	6
1.2. Kurumsallaşmanın Önemi -----	8
1.3. Kurumsallaşma Ölçütleri-----	9
1.3.1. Sadelik -----	9
1.3.2. Farklılaşma-----	10
1.3.3. Esneklik ve uyum -----	10

1.3.4. Özerklik	11
1.4. Kurumsallaşmanın Avantajları ve Dezavantajları	12
1.5. Kurumsallaşmış İşletmelerin Özellikleri.....	14
1.6. İnsan Kaynakları Sistemlerinin Kurumsallaşmasıyla İlişkili Literatürde Yer Alan Araştırmalar.....	15
2. MOTİVASYON KAVRAMI, ÖNEMİ, SÜRECİ VE ARAÇLARI	16
2.1. Motivasyonun Önemi.....	17
2.1.1. Motivasyonun çalışanlar açısından önemi.....	18
2.1.2. Motivasyonun işveren, yönetici ve işletmeler açısından önemi	18
2.1.2.1.Motivasyonun işveren ve yönetici açısından önemi.....	18
2.1.2.2. Motivasyonun işletmeler açısından önemi	20
2.2. Motivasyon Süreci ve Aşamaları.....	20
2.3.Motivasyonu Sağlayan Araçlar	22
2.3.1. Maddi araçlar	22
2.3.2. Psiko-sosyal araçlar.....	23
2.3.3. Örgütsel ve yönetsel araçlar	24
3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI VE FAKTÖRLERİ.....	25
3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.....	25
3.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler.....	26
3.2.1.Kişisel faktörler	27
3.2.2.Örgütsel faktörler	27
3.2.3.Çevresel faktörler	28
4. İNSAN KAYNAKLARI SİSTEMLERİNDE KURUMSALLAŞMA, MOTİVASYON VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ.....	29
4.1. İnsan Kaynakları Sistemlerinin Kurumsallaşması ve Motivasyon İlişkisi -	29

4.1.1.İş Analizi ve İşe Alım Oryantasyon Sisteminin Kurumsallaşması ve Motivasyon İlişkisi -----	29
4.1.2.Eğitim Sisteminin Kurumsallaşması ve Motivasyon İlişkisi -----	30
4.1.3.Performans Değerlendirme Sisteminin Kurumsallaşması ve Motivasyon İlişkisi-----	31
4.1.4.Kariyer Yönetimi Sisteminin Kurumsallaşması ve Motivasyon İlişkisi -	32
4.1.5.Ücret Sisteminin Kurumsallaşması ve Motivasyon İlişkisi-----	32
4.2. Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkisi -----	33
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM -----	37
İNSAN KAYNAKLARI SİSTEMLERİNDEKİ FORMALLEŞME DÜZEYİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA -----	37
1. ARAŞTIRMANIN AMACI	37
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	37
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	37
4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER	43
5. BULGULAR	44
5.1. Demografik Bulgular -----	44
5.2. Betimleyici İstatistik Analizleri -----	45
5.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları-----	50
5.4. Yapısal Eşitlik Modellemesine Dönük Bulgular-----	55
5.5. İnsan Kaynakları Alt Sistemlerinin Bilgilendirme, Başarı ve Önem Düzeyine İlişkin Bulgular-----	59
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	65
KAYNAKÇA	68
Ek:1 Anket Formu	79

GİRİŞ

Günümüz dünyasında sürekli rekabet ve değişim ortamına uyum sağlayarak başarıya ulaşmak isteyen işletmeler için nitelikli çalışanlara sahip olmak büyük önem taşımaktadır. Nitelikli çalışanları kazanma ve bu çalışanların işletmede devamlılıklarını sağlamak ise doğru insan kaynakları politikaları ile mümkündür.

İşletmelerin birçoğunda bugün, hiyerarşik yapı, pazar yapısı, çalışanlar arasındaki ilişki, performans değerlendirme ve bunun gibi birçok alanda sorunların var olduğu bilinmektedir. Bilgi toplumuna uyum sağlamak için gerekli dönüşümün ve örgütsel değişmenin sağlanmasıyla bu tip sorunların çözüleceği öngörülmektedir. Bu çözümü oluşturacak enstrümanlardan en önemlisinin de 'kurumsallaşma' olduğu düşünülmektedir. Kurumsallaşma, belirsizlikleri ortada kaldırır, profesyonelleşmeyi ve şeffaflığı sağlar, verimliliği artırır.

Müşteri odaklı stratejilerin değerli olduğu günümüz şartlarında, günün koşullarına uyum sağlamak için, işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin düzenli bir şekilde artması beklenilmektedir.

Sürekli değişen koşullara uyum sağlayabilen, dinamik, esnek yapıdaki örgüt, kuşkusuz pazarda rekabet gücü olan ve varlığını devam ettirebilen bir örgüttür. Günümüz örgütlerinin yaşamsal şanslarını belirleyici öğelerinin başında ise bilgi teknolojisi gücü ile insan kaynağına verilen önem gelmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, bir işletmenin kurumsallaşması sürecinde en önemli rolü olan, en fonksiyonel birimdir. İnsan kaynaklarının bütün faaliyetleri işletme verimliliğini ve karlılığını doğrudan etkilemektedir.

İnsan kaynağının verimliliğini belirleyen en önemli etken motivasyondur. Motivasyondaki önemli konulardan birisi, çalışanların davranışlarını ve bu davranışlarının nedenlerini anlayabilmektir. Her davranışın arkasında bir ihtiyaç önünde ise bir amaç vardır. Bu amaçlara varmak için öncelikle çalışan ihtiyaçlarının doyurulması gerekmektedir.

Son yıllarda çalışanlarla ilgili üzerinde durulan diğer bir konu da, işten ayrılma niyetidir. Bu kavram, "çalışanların işlerinden ayrılmak için kendi kendilerine rapor ettikleri niyetlerdir." şeklinde tanımlanabilir. (Riggio, 2014:233) Örgütün istediği ve beklenen

motivasyonu gören çalışanların işten ayrılma niyetleri azalacak, örgüte olan bağlılığı, güveni artmaya başlayacaktır.

Bu çalışmada insan kaynakları süreçlerindeki kurumsallaşmanın çalışan motivasyonuna ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenerek, alan araştırması yapılmıştır. İnsan kaynakları sistemlerindeki kurumsallaşmadan kast edilen sistemlerin formalleşme düzeyleridir. Kurumsallaşma bu bağlamda ele alınmıştır.

Çalışmamız 3 bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde araştırmamızın sorunsalı, amacı, kapsamı, amacı, yöntemi ve kısıtlarına kısaca yer verilmiştir. Çalışmamızın ikinci bölümünde; kurumsallaşma, motivasyon ve işten ayrılma kavramları açıklanarak bu kavramlar arasındaki ilişkilerin analizlerine yer verilmiştir.

Çalışmamızın son bölümünde ise, İK süreçlerindeki kurumsallaşmanın çalışan motivasyonu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi üzerine yönelik bir araştırma yapılarak, araştırma bulgularına ve yorumlara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN SORUNSALI, AMACI, KAPSAMI, YÖNTEMİ VE KISITLARI

Bu bölümde, araştırmanın hangi amaçla yürütüldüğü ve hangi problemlere cevap aradığı açıklanmaktadır. Ardından araştırmanın yöntemine ve kısıtlarına değinilmektedir.

1. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Günümüzün yoğun rekabet ortamında ve değişen çevre koşullarında işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri oldukça güçtür. İşletmelerin etkili bir biçimde yönetebilmeleri, çevresel değişimlere uyumlarının sağlanabilmesi ve ayırt edici bir kimliğe sahip olabilmeleri unsurları çerçevesinde tanımlanan kurumsallaşma, örgütlerin uzun ömürlü olabilmeleri açısından son 20 yılda, literatürde üzerinde durulan bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi; iş analizi, işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama gibi sistemlerle kurumsallaşma sürecinde aktif bir rol üstlenmektedir.

Karabulut (2008), gemi inşa sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette, insan kaynakları yönetim sisteminin kurumsal zihniyete nasıl bir zemin sağladığı ile kurumsallaşma ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yöneticiler tarafından ne şekilde algılandığı ve uygulamada ne kadar etkin olduğunu araştırmıştır. İşletmenin, İKY uygulamalarında aksaklıklar olması sebebiyle kurumsallaşma olgusundan uzak olduğu tespit edilmiştir.

Taşkın (2014), kurumsallaşma sürecinin ileri safhasında ve başlangıç safhasında olan şirketlerde kurumsallaşma göstergeleri açısından ve insan kaynakları yönetim fonksiyonları bakımından farklılık olmadığını incelemiştir. “Kurumsallaşma sürecinin ileri safhasındaki şirketler sürecin başlangıcındaki şirketlere göre insan kaynakları yönetim fonksiyonları bakımından farklılaşırlar.” hipotezi yaptığı çalışma ile desteklenmiştir.

Çakar ve Ceylan (2005), özel ve kamu sektöründen 84 çalışanı ele alan bir çalışma ile iş motivasyonu, örgütsel bağlılığın işten ayrılma üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. İş motivasyonu ve işe bağlılığının artmasıyla işten ayrılma niyetinde azalma olduğu, çalışmalarıyla desteklenmiştir.

Bouckenoogde vd. (2013), çalışmalarında iş motivasyonunun iş performansına ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemişler, motivasyonun performans ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkisini ortaya çıkarmışlardır.

Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- İnsan kaynakları sistemlerinde kurumsallaşma gereklilikleri nelerdir?
- İnsan kaynakları süreçlerinde kurumsallaşamamak ne tür sorunlar yaratır?
- İnsan kaynakları süreçlerinde kurumsallaşamama sorunu motivasyonu düşürür mü?
- Düşük motivasyon işten ayrılma niyeti yaratır mı?

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Son dönemlerde iş hayatında geleneksel yöneticilik anlayışının yerine bilimsel ve nicel yöntemlere önem veren yöneticilik anlayışı önem kazanmıştır. Rekabetin çoğalmasının yanı sıra eğitilmiş insan sayısındaki artış ve insan popülasyonundaki artışla birlikte iş dünyasında yer alan işletmelerin etkin, verimli ve akılcı bir biçimde yönetilmesi ihtiyacı hâsıl olmuştur. Bazı işletmelerde insan kaynakları süreçlerinin kurumsallaşmadığı, faaliyetlerin belli bir sistemden yoksun olarak ve kişilere bağlı kalınarak yürütüldüğü görülmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı, insan kaynakları sistemlerindeki formalleşme düzeylerinin çalışan motivasyonu ile bağlantısının var olma durumunu tespit ederek, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemektir.

Araştırmanın değişkenleri; “iş analizi, işe alım ve oryantasyon, eğitim, performans yönetimi, kariyer yönetimi sistemleri ile motivasyon (aracı değişken) ve işten ayrılma niyeti” olarak belirlenmiştir. Araştırma modeli çizilerek değişkenler arasındaki ilişkilerin daha rahat incelenmesi hedeflenmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin tüm çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada anket tekniğinden faydalanılmıştır. Anketteki soru sayısının fazlalığı edeniyle kurum içi intranet aracılığıyla çalışanlara ulaştırılmıştır. Tüm veriler toplanmadan önce, tezin uygulama aşamasında kullanılacak ölçekte yer alan anket sorularının, cevaplayacak çalışanlar tarafından anlaşılır olduğunu görebilmek için 73 ankette oluşan pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma sonuçlarını da dikkate alarak veri toplama süreci tamamlanmıştır. Anket 7 bölümden ve 81 ifadeden oluşmaktadır. Elde edilen veriler Yapısal Eşitlik Modellemesi çerçevesinde analiz edilmiştir.

5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın yürütüldüğü kurumun ulusal ölçekte 10.000'den fazla çalışanı bulunmaktadır. Söz konusu kitleye ulaşmak zaman ve maliyet açısından son derece güçtür. Bu nedenle çalışma, kurum içi izin süreçleri ve çalışanlara kolay ulaşım sağlama yönüyle çalıştığı İl Müdürlüğü nezdinde yürütülmüştür.

Araştırma işten ayrılma niyeti gibi hassas bir değişken içermektedir. Buna ilave olarak araştırmacı kurumun insan kaynakları departmanında fiili olarak görev almaktadır. Bu durum çalışanların işten ayrılma niyetini kurum içindeki bir personel ile paylaşma tedirginliğini yaratacak bir potansiyeldedir.

Çalışan motivasyonu üzerinde çok sayıda değişken etkili olabilmektedir. İnsan kaynakları alt süreçlerinin motivasyon üzerindeki doğrudan etkisini tespit etmek güçtür. Aynı yorum motivasyonun işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.

Anketlerin geri dönüş oranı sonuçların genele yayılması açısından kısıt yaratmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA, MOTİVASYON, İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARI VE KAVRAMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ

1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI, ÖNEMİ VE ÖLÇÜTLERİ

1.1.Kurumsallaşma Kavramı

Değişimlerin sürekli ve giderek arttığı, işletmeler arasındaki yarışın giderek daha sert bir hale geldiği, müşteri merkezli bir yapının önem kazandığı ve sosyal medyanın da iletişimi en üst seviyeye çıkarttığı günümüzde, örgütler devamlılıklarını sürdürebilmek için içinde buldukları koşullara uyum sağlamak zorundadırlar. Bu uyum işletmelerin kurumsal gelişimleriyle orantılı olarak artmakta veya azalmaktadır. Kurumsal gelişimlerini tamamlamış örgütler çevresel koşullarla ahenk içerisinde örgütsel yapılarını oluştururlar. Bu gelişmiş kurumsal yapılar, iş görenlerin değişmesi halinde veya işletmeye fayda sağlamayan durumlarda dahi güçlü ve özgün kurumsal kimlikleri ile çevrelerini etkileme gücüne sahiptirler. (Karpuzoğlu, 2004: 71) Bu konuda ortak bir görüş geliştirmek için kurumsallaşma kavramı farklı boyutlarıyla eke alınmalıdır.

Kurumsallaşma, işletmenin belirli bir gaye ile belirlenen hedeflere yönelik olarak yönetilmesi ve yönlendirilmesidir. İşletme yönetimi, bu prensip ve değerlere uygun bir tutumda davranmak mecburiyetindedirler. Başka bir ifadeyle kurumsallaşmanın oluşturduğu yapı ve ortak değerler, yöneticilerin kişiliklerinin ve hükümlerinin tesir edemediği mefhumlardır. Bu mefhumlar amaç, geniş görüşlülük ve değerlerden oluşmaktadır. (Kahveci, 2007: 43).

Kurumsallaşma her türdeki işletme için gerekli bir yapı değildir. Özellikle KOBİ olarak değerlendirilen işletmelerde kurumsal yapının gerekli bir yapı olmadığı ifade edilebilir. Kurumsal yapı daha çok büyük ölçekli örgütlerde bir zorunluluk haline gelmektedir. Kurumsallaşma kavramı, işletmenin doğru işler yapmasından çok işlerin doğru bir biçimde yapılmasını ifade etmektedir. (Baykal, 2002: 212)

İşletmenin kurulması ve gelişmesiyle kurumsallaşma süreci ortaya çıkmaktadır. Bu süreç ve kurumsallaşma hızı işletmeler arasında farklılık gösterebilir. Bazı işletmeler lokal ve yavaş bir kurumsallaşma sürecine sahipken, bazılarında örgütün tamamını kapsayan ve hızlı bir kurumsallaşma süreci yaşanabilir. Kurumsallaşma sürecini hızlı tamamlayan işletmeler rekabet

içerisinde oldukları işletmelere göre daha etkin bir konumda yer almakta ve rakiplerine üstünlük sağlamaktadırlar. (Kimberly, 1979: 447)

Kurumsal yapı, tek seferde ve anlık bir değişimle değil belirli bir süreç sonucunda ortaya çıkan bir yapıdır. Kurumsallaşmış örgüt, kişilere, kişilerin özelliklerine ve yeteneklerine bağlı değildir. Kurumsallaşmış örgüt, tamamen kişi ve koşullardan bağımsız bir şekilde varlığını sürdürebilmelidir.

Farklı örgüt ve işletmelere göre yapılan kurumsallaşma tanımlarındaki müşterek noktalara bakılacak olursa kurumsal yapıların; nitelikli, güvenilebilir hizmetleri oluşturan ve güvenilebilir ürünleri üreten, bürokratik bir yapısı olan ve varlığını uzun süre sürdürebilen yapılar olduğu ifade edilebilir. (Akat- Atılğan, 1992: 17-19)

Scott'a (1995) göre kurum, sosyal davranış için kararlılık ve anlamlılık sağlayan bir kavram, kural koyan veya düzenleyici yapıdır. Bu yazara göre kurumlar, çeşitli düzeylerde yasal yetkisinin işleme konmasında kültürler, yapılar ve rutinler gibi birçok vasıtalar tarafından taşınır. Jepperson ise, kendi kendine üreten, sosyal olarak inşa edilen rutinlerden oluşturulan kuralcı bir sistem formunda organize olmuş ve prosedürlerin bir araya getirilmesi olarak kurumu tanımlar. Kurum kesin bir durum veya davranışsal uygunluğa uzanan sosyal bir düzen veya örneği temsil ederken, kurumsallaşma bu duruma götüren süreci ifade eder. (Freitas - Guimarães, 2007: 35-50)

Meyer ve Rowan kurumsallaşma konusunda birçok örgütsel yapılanmaların kurumsal kuralların yansıtıldığı bir yapı olarak çıktıklarını, bu formal örgütsel yapıların karmaşıklıklarının artması ve genişlemesiyle birlikte modern devlet ve örgütlerde bu gibi kuralları göz önünde tutmaları gerektiğini ve kurumsal kuralların meşruluk kazanma, kaynaklar, istikrar kazanma, örgütlerin sahip olduğu mit'ler ve sürekliliği sağlama olasılığını kazanma gibi fonksiyonlardan oluştuğunu belirtmektedirler. (Meyer – Rowan, 1997: 340)

Kurumsallaşma, değişen koşullara adapte olma sürecinde işletmelerin nerede olduklarını ve/veya nereye gittiklerini görebilmeleri için onlara altyapı ile temel sağlamakta bir sistem oluşturmaktadır. Kurumsallaşmada temel amaç: (Toprak, 2003: 4)

- İşletme devamlılığının sağlanması,
- Örgütsel tutumların geliştirilmesi,
- Örgütün, kişisel kararlar yerine standart ve sistemsel kararlarla yönetilmesini sağlamaktır.

Kurumsallaşmış bir şirket, sosyal olaylara hassasiyet göstermeli, sosyal sorumluluk kavramını benimsemiş olmalı ve devlet tarafından belirlenmiş tüm kurallara riayet etmelidir.

İşletmeler bu hususlara özen gösterirken kurumsal çevrenin baskıları ile de karşılaşılır. Bu baskılar globalleşme, değişim ve enformasyon teknolojileri şeklinde ifade edilebilir.

- 1. Globalleşme:** Globalleşmenin çevresel şartları kabul edilmiş tek bir modele evirmesinden dolayı, işletmeler kabul edilmiş tek bir model çerçevesinde rekabet etmek, varlıklarını sürdürmek amacıyla çevreleriyle uyumlu olmak, prosedür, prensip ve değerlerini kurumsallaştırmak zorundadır.
- 2. Değişim:** İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve faaliyetlerini arttırabilmeleri ve halk nezdinde güvenli bir işletme olarak kabul edilebilmeleri kurumsallaşma düzeyleri orantılı bir vaziyette artmakta veya azalmaktadır.
- 3. Bilgi toplumu ve teknolojinin önemi:** Kurumsallaşma çalışmalarıyla işletme varlıklarının güvenliğini arttırmalı aynı zamanda bilgi toplumunda başarıya ulaşmak için bilgiyi elde etmelidir.
- 4. Çevresel baskılar ve kurumdan beklentiler:** Kurumsallaşmanın esas işareti, mevcudiyetin teminat altında olması ve formel hale gelmesidir. Kurumsallaşmayla işletmeler yalnızca amaç gereği görevlerini yapmalarının yanı sıra toplumun beklentilerine de cevap verebilmelidirler. (Bayer, 2005: 125)

1.2. Kurumsallaşmanın Önemi

Kurumsallaşma, iş görenler arasındaki münasebetleri olumlu yönde geliştirerek uzun dönemde şirketin rantabilitesinin artmasına destek olan çabalar bütünüdür. Kurumsallaşma ile şirketin başarı sağlaması doğrudan ilişkili değildir, fakat kurumsallaşma başarıda devamlılığı teminat altına alır. Kurumsallaşma işletmeler için önemli bir süreçtir bu sürecin önemi kurumsallaşmanın ardından işletmenin elde edeceği faydalar yönüyle de açıkça belli olmaktadır. Kurumsallaşmanın faydaları şöyledir: (Baykal, 2002: 214)

- Kurumsallaşma, işletmelerin uzun süreli etkinlikte bulunmasına ve mevcudiyetini sürdürmesine destek bulunur.
- Kurumsallaşma, işletmenin belli bir kapsamı aştığı durumlarda, yönetici veya müteşebbisin yetişemediği durumlarda faydalı sonuçlar elde edilmesine ve yönetsel fonksiyonlara yardımcı olur.

- Kurumsallaşma sayesinde tek bir girişimci birden fazla büyük işletmeye sahip olabilir ve bu işletmeleri etkin bir biçimde yönetebilir.
- Kurumsal yapıya ulaşmış ve kamuoyu nezdinde tanınan bir şirkette çalışan personel, çalıştığı işletmeden gurur duyar. Bu durumda işletme, kabiliyetli ve nitelikli personeli istihdam ederken diğer şirketlere göre daha avantajlı bir durumdadır.
- Yetki ve mesuliyetler, kurumsallaşma yoluyla yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik olarak yayılır.
- İşletme içi iletişim kurumsallaşmayla birlikte artarak etkin bir hale gelir.

Günümüzde işletmeler yapısal değişikliklerle kendilerini güncelleştirmeye çalışmakta ve yıllardır süregelen alışkanlıklarını güncelleme gereksinimi duymaktadır. Gelişen ve güncellenen işletmeler, işin yapılış biçiminde, hizmet hızında, ekip çalışmasında, örgütsel davranış biçimlerinde değişiklik yapma mecburiyetindedirler. Değişim sürecine uyum sağlayamayan veya direnen işletmelerse piyasa veya sektördeki yerlerini uyum sağlayan ve değişimi içselleştiren işletmelere bırakmak zorunda kalacaktır. Bu değişimde ancak kurumsallaşan veya kurumsallaşma yolunda büyük adımlar atan işletmeler ayakta durmayı başaracaklardır.

1.3.Kurumsallaşma Ölçütleri

İşletmelerin kurumsallaşma seviyelerinin saptanmasında kullanılan kıstaslar; sadelik, esneklik ve uyum, farklılaşma ve özerklik olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir.

1.3.1. Sadelik

Peter Senge'ye göre sistem, öğeleri zamanla birbirleriyle etkileşim içinde oldukları için ve ortak bir gayeye ulaşmak için iş gördüklerinden, birbirlerine bağlı olan bir bütün olarak algılanmaktadır. (Batram, 1999: 25) Sistemin amacı yaşamaktır. Sistem, yaşamasına gereken gücü(girdiyi) çevresinden almak zorundadır. Bunun sebebi de sistemler, dışarıdan girdi almadan yaşamını devam ettiremezler. Aynı zamanda sistem çevresinden güç alabilmek için, bu güçle değiş tokuş yapabileceği bir çıktı üretir. (Başaran, 2000: 96) Kurumsallaşma kavramında esasen kast edilen, örgütün açık bir sistem haline gelebilmesidir. Her sistemde olduğu gibi, sistemin parçalarının her birinin vazifelerinin ve rollerinin belirlenmiş olması ve sistemin bütünlüğü içerisinde işleyebilmesinin ve karşılıklı etkileşimin altyapısının kurulmuş olması gerekir. (Kırım, 2001: 10)

Bu açıdan bakıldığında, sistem olarak örgütün tamamının veya herhangi bir alt sisteminin yapı ve işlevsel yönden değişmesi ile burada çalışanların zihinsel ve duygusal anlayışlarının farklılaşması ve akılcılığı ön plana çıkarmaları, örgütlerin kompleksliğini ya da yalınlığını belirlemede önemlidir. Organizasyon bu anlamda yalnızca tamamı itibariyle değil aynı zamanda organizasyonun farklı alt birimlerinin özellikleri ile de yapı ve işleyiş bakımından farklılık gösterebilir. Değişik çevre koşullarının varlığı; ilgili organizasyon birimlerinin birbirinden farklı ilişki ve görevlere, çok sayıda yöntemlere, değerlendirme ve kontrol sistemlerine, zaman ve amaç yönelimlerine sahip olmalarını gerektirebilir. Burada belirtilen farklılıkların bütünleştirilmesinde, organizasyonun yalınlığı, çalışma ve etkinliklerin yapılmasında mümkün olan en kısa sürecin kullanılması, işletme politikalarının şeffaf olması, iş yapış şekillerinin optimum sürede gerçekleştirileceği çalışma sisteminin oluşturulması en önemli unsurlardır. (Karpuzoğlu, 2002: 74)

1.3.2. Farklılaşma

İşletmelerin değişken ve çalkantılı bir ortamda faaliyet göstermesi, organizasyonun daha fazla farklılaşmasına neden olacaktır. Sürekli dinamizmin ve değişimin hakim olduğu organizasyonlarda farklı açıların kullanılması tercih edilirken; durgun bir ortamda faaliyetini sürdüren organizasyon, bilinen biçimsel yapısını ve yöntemlerini kullanmayı tercih etmektedir.

Organizasyonun her bir birimi, birbirleri arasındaki farklılaşmanın yüksek olduğu ölçüde birimler arası entegrasyon gereksinimi de yüksek olmaktadır. Bu gereksinim de yalnızca kurumsallaşmış organizasyonlarda karşılanmaktadır. (Süder, 1989: 149)

Farklılaşması yüksek organizasyonun birimleri değişik organizasyonel vasıtalardan faydalanmak zorunda iken; diğer durumda organizasyon birimleri bilindik araçları yani formel organizasyon yapısını kullanır. Değişim hızı yüksek olan, bilgi alma konusunda belirsizlik bulunan ve yapılan işlerle ilgili geribildirim elde etme süresinin uzun olduğu faaliyet ortamlarında yaşayan organizasyonların farklılaşma derecesinin yüksek olması gerekir. (Karpuzoğlu, 2002: 76) Buradaki farklılaşma olgusu, stratejik olarak, işletme yönetiminin üzerinde odaklanması gereken bir süreçtir. Farklılaşma stratejisi, işletmenin kendisini rakiplerinden farklı konumlandırması ile ilgilidir. Yaptıkları işte daha iyi olmaktan öte, daha farklı bir konumda olmaktadır. (Porter, 1997: 45)

1.3.3. Esneklik ve uyum

Muhtemel olarak ortaya çıkabilecek değişiklik ve farklılıklara uyum sağlama yeteneği diye tabir edebileceğimiz esneklik, şirketin ticari, ekonomik ve sosyal çevreye uyum

sağlamasının yanında, katı bir niteliğe sahip olup olmadığının da sorgulanmasına imkan sağlamaktadır.

Bir sistemin başarısı ve etkin olabilmesi, onu çevresine bağlayan etmenlerle ahenk içerisinde çalışmasına bağlıdır. Çevredeki koşullara göre elastik olamayan ve uyumluluk hususunda başarısız olan işletmelerin amaçlarını ulaşabilmesi olası değildir. Hurff'a göre değişiklikler karşısında esneklik ve uyum, yöneticiler tarafından 3 farklı şekilde gerçekleştirilebilir. Bunlar; yenilik yapma, iç ve dış uyumdur. Buradaki yenilik yapmak denilen şeyden kasıt; işletme faaliyetlerinde önemli değişiklikler yapma ve üretim faktörlerinden yeni bileşimler oluşturmaktadır. İç uyumda; ekonominin diğer kısımlarını alıp, ihtiyaç duyulan alanlarda, isteğe bağlı değişiklikleri ifade eder. İç uyumda amaç; dışarıdan sisteme katılan şeyin mantığında, durumu daha modern hale getirmektir. Dış uyumda ise; özel durumlarda, beklenmedik gelişmelerde kaynakların tüketilmesi veya yenilerinin keşfedilmesi gibi durumlarda, işletme yönetiminin yapmak mecburiyetinde olduğu köklü değişimleri ifade eder. (Fidan – Fidan, 1996: 27)

Kısaca denilebilir ki bir organizasyonun iç ve dış çevreyi algılama ve uyum sağlama yönünden esnek davranış gösterebilmesi, çalışanların bu süreci kavrama ve anlama yetisine sahip olacağından, örgütün kurumsallaşma düzeyini yükseltecektir. Buna karşılık organizasyonun iç ve dış çevreyi algılama ve uyum sağlamada esnek davranmaması ise onun kurumsallaşma düzeyinin düşük olduğunu gösterir. İşgücü devir oranının düşük olduğu örgütlerde İKY fonksiyonlar uygulamaları devamlılık kazanacak, böylelikle çalışanlar iş süreçleriyle ilgili kararlarda daha etkin olacaktır.

1.3.4. Özerklik

Selznick'e göre kurumsallaşma seviyesi daha yüksek olan organizasyonlar özgün yeteneklere, farkı hissedilen yeterliliklere ya da kendilerine has iş yapış biçimlerine sahiptirler. Bu tür organizasyonların diğerlerinden ayrılan en önemli tarafı ayrı ve göze çarpan bir kimliklerinin olmasıdır. Diğer bir deyişle kurumsallaşma seviyesi daha yüksek olan örgütler yönetimsel serbestilerini kendi ellerinde tutarlar. (Karpuzoğlu, 2002: 77)

Kurumsallaşmış şirketler, faaliyet gösterdikleri alanlarda öncü ve güçlü olmalarının yanında kendilerine has bir kurumsal kültüre sahip olmaları ile farklılık göstermektedir. (Fidan – Fidan, 1996: 27)

Kurumsal kültüre sahip organizasyonlar, özgün ve fark edilen bir kurumsal kimliğe sahiptirler. Kurumsal kimlik, organizasyonun ortaya çıkarttığı ürün veya hizmetinden çok,

işletmenin kendisini tanımlar. Üretilen mal ve hizmetler de kurum kimliğinin bir parçasıdır. (Okay, 2000: 341)

Günümüzdeki işletmelerin özerk bir yapıya sahip olabilmeleri için kurumsallaşma düzeylerinin yüksek olması gerekir. Sonuç olarak; özerk kimliğini oluşturamayan şirketler, kurumsallaşma düzeylerini artırarak kurum kültürlerini oluşturmalı ve bu yönde gelişim sağlamalıdır.

1.4. Kurumsallaşmanın Avantajları ve Dezavantajları

Kurumsallaşma sayesinde işletmenin elde ettiği üstünlükler ve götürüler bu başlık altında yer almaktadır.

Literatürü incelediğimizde, kurumsallaşmanın organizasyonlara birçok üstünlük sağladığını görmekteyiz. Kurumsallaşmayla işletmeye farklı bir bakış açısı kazandıracak, yönetsel mantalite ve zihniyeti değiştirecek bir profesyonelleşme sağlanmaktadır. İşletmeler, kurumsallaşmayla birlikte patron şirketi olmaktan vazgeçip alanında uzman yönetici çalıştırma yolunu seçmektedir. (Bakırcı, 2007: 58) Yönetsel pozisyonlardan yönetim uzmanlarının yer almasıyla; iş görenler de çalıştıkları şirkette profesyonelleşmenin arttığı algısına sahip olmaktadır, bu algının oluşması da işletme içerisindeki adalet anlayışının yüksek olarak algılanmasını sağlamakta, işletmeye çift yönlü fayda sağlamaktadır. (Apaydın, 2009: 14)

Kurumsallaşma, organizasyonların durağan yapılarından sıyrılarak çeşitli öğelerden kaynaklanan değişimlere uyum sağlayan etkin ve devimsel bir yapıya erişmesini sağlamaktadır. Hesap verebilir, adaletli, etik kurallara uyan ve mesuliyet sahibi bir yönetsel anlayışın oluşmasını sağlayan kurumsallaşma, (Erdemir, 2017: 1)

- Örgütlerin vasıflı insan kaynağı için çekici bir hal alması ve dolayısıyla örgüt başarısının yükselmesi,
- Nesiller arası geçiş ve verasetin sancısız olması,
- Büyük çaplı örgütlerin daha yalın bir şekilde, zorlanmadan yönetilmesi ve işletme sahiplerinin yönetsel kolaylıklar nedeniyle büyümekten çekinmemesi,
- Paydaşlar arasında güven ve dayanışmanın artması ve kalıcı hale gelmesi,
- Tüm ülke çapında kabul gören bir iş etiğinin oluşması,
- Nitelikli ürün ve hizmetlerin ve verimliliğin artması,

- Dünya çapındaki ulusal rekabet gücümüzün artması sonuçlarını doğurmaktadır.

Kurumsallaşma bir firmanın itibarını da artırmaktadır. Müşteriler ve tedarikçiler açısından güvenilir bir hale gelmesi rakiplerine karşı daha güçlü olmasını sağlamaktadır. Çalışanlar açısından da güven sağlayan işletmede işgücü verimliliği de artmaktadır. İş arayanlar açısından da işletmelerde aradıkları bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca finans kuruluşları tarafından da güvenli ve sağlam bir yapıda intiba gösteren işletmelerin daha az riskli görüldükleri için borçlanma maliyetleri de azalmaktadır. Bu sayede kaynak kullanımında verimlilikleri yükselmektedir.

Kurumsallaşmasını tamamlamış bir örgütte işler belirlenmiş kurallar çerçevesinde yürütülür. Örgüt, insanların kendi fikirlerine veya inisiyatiflerine göre değil; önceden belirlenmiş prosedürlere ve kaidelere göre yönetilir. Kurumsallaşma, işletmeyi kapalı bir kutu olmaktan çıkararak çevresiyle etkileşim halinde bulunmasını sağlar. (Dilbaz, 2005: 77)

Kurumsallaşma markalaşmayı da getirmektedir. Bir markaya duyulan güven o işletmenin kurumsallaşması sonucu ortaya çıkmakta ve marka haline gelen işletmelerin bulunduğu sektörde kalıcılığı artmaktadır. Bu sayede sürekliliği sağlayan işletmelerin büyüme sürecine girip daha sağlam bir yapıda büyümelerini sürdürdükleri görülmektedir.

Kurumsallaşmanın yararları ile ilgili aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır; (Ulukan, 2005: 29-42)

- Örgütsel amaçlara ulaşılması ve kontrolün sağlanması kolay bir hal alır,
- İş bölümü ve uzmanlaşma süreçleri daha doğru bir şekilde yürütülür,
- Profesyonelleşme sağlanır,
- İşletmenin gelişimi sağlanır,
- Örgüt sistemli ve düzenli çalışır,
- Hata oranı düşer,
- Yetki ve mesuliyetler açıktır,
- İş planları anlaşılabilir ve nettir.

Kurumsallaşma; yazılı standart, prosedür ve süreçlerin önemi üzerinde durmakta ve ancak bu sayede örgütlerin kişisellikten uzaklaşabileceklerini ifade etmektedir. Öte taraftan örgütlerin kurallar içine hapsedilmesine de yol açabilmektedir. (Karpuzoğlu, 2004: 81) Bahsi

geçen unsurlar katı bir şekilde uygulanırsa, işletmelerde tekdüze bir yapının oluşmasına ve dolayısıyla işletmelerin çevresel koşullara ayak uyduramamasına neden olabilmektedir.

Kurumsallaşma yanında bürokrasiyi de getirmektedir. Her görevin belli kişilere ait sonucunda iş süreçleri uzamaktadır. Hızlı karar alınması gereken durumlarda işletme için sakıncalı bir durum ortaya çıkabilmektedir. Ancak kurumsallaşmanın ana tanımında işleyişin kişilerden bağımsız bir şekilde devam etmesini sağlayabilme konusunun burada önem kazandığı görülmektedir. Bu yüzden çalışana göre iş bağımlılığını ortadan kaldırmak için alternatif kurallar koyulması gerekmektedir.

Kurumsallaşmanın dezavantajları ile ilgili aşağıdaki maddeler sıralanabilir; (Ulukan, 2005: 35)

- Kurumsallaşma maliyetinin yüksek olması,
- Sistemin yavaşlaması,
- Monotonluğun artması,
- Aşırı fonksiyonel bir yapının ortaya çıkması,
- Çalışanların yalnız kendi işlerine yoğunlaşmasıdır.

1.5. Kurumsallaşmış İşletmelerin Özellikleri

Kurumsallaşmış işletmeler sahip oldukları çeşitli özellikleri ile diğer şirketlerden farklı bir görünüme sahiptir. En önemli özelliği iş yapış biçimlerinin önceden belirlenmesi, standartlarının olması ve şirkette yetki-sorumluluklarının var olmasıdır. Bunun yanında şu özellikleri ile de kurumsallaşan şirketler dikkati çekmektedir; (Ulukan, 2005: 36)

- Rahat çalışma ortamı ve işlere çok fazla müdahale etmeyen bir yönetim vardır,
- İşletmede süreçler hızlı işler, kararlar hızlı alınır,
- Hiyerarşileri muntazamdır ve görevler prosedürlerle birlikte net olarak bellidir.
- Örgüt daha formel, kendine özgü kuralları olan bir yapıya sahiptir.
- Standartlar oturmuştur.
- Şirketin bir anayasası ve kitapçığı vardır.
- Düzgün bir organizasyon şeması, tanımlı görevler vardır.

1.6.İnsan Kaynakları Sistemlerinin Kurumsallaşmasıyla İlişkili Literatürde Yer Alan Araştırmalar

Kurumsallaşma, günümüzde değişen teknoloji ve rekabet çeşitliliği ile birlikte işletmelerde yeni düzene ayak uydurma ve gelişen sistemlerde çağın gereksinimlerine uygun değişiklikler yapma olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yenilenen sistematiğe ilişkin de akademik olarak çalışmalar yapılmış ve bunlardan bazılarında da alt taraf da yer verilmiştir. Bununla birlikte, Türkiye’de kurumsallaşma ile ilgili araştırmalara bakıldığında büyük çoğunluğunun Aile işletmelerinin kurumsallaşmasını araştıran çalışmalar olduğu görülmüştür.

Örmeci (2005), sanayi sektöründeki gelişmelerden etkilenen yan sanayilerde, işgücün önemine değinerek, insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına imkan sağlayan kurumsallaşma süreçleri ve kurumsallaşma süreçlerinde insan kaynakları yönetiminin önemini irdelemiştir. Araştırmada, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının tam olarak uygulanamamasının gelecek yıllarda işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına ve kurumsallaşma sürecinin sonuçlanmasına engel olacağı bildirmiştir.

Boselie, Paawue ve Richardson (2007) son 10 yılda Amerika’da İnsan Kaynakları yönetimi ile firma performansı arasındaki ilişkinin en çok tartışılan konulardan biri olduğunu savunmuşlar. Hollanda’da yaptıkları ampirik çalışma sonucu, kurumsallaşmış sektörlerde (hastaneler ve yerel yönetimler) İKY’nin etkisinin yüksek, oteller gibi daha az kurumsallaşmış bir sektörde İKY’nin etkisinin olduğundan daha düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Taşkın (2014), araştırmasında aile şirketlerini kurumsallaşmaya yönelten sebepleri ve kurumsallaşma sürecinde insan kaynaklarında ne tür değişikliklere gidildiğine değinmiştir. Çalışmasında kurumsallaşma seviyesinin insan kaynaklarının etkinliğinin ve verimliliğini etkilediği belirtilmiştir.

Kaptanoğlu (2011), lojistik sektördeki yaptığı çalışma ile kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu üzerindeki etkisini irdelemiştir. Burada, kurumsallaşmanın her iki kavramı da pozitif olarak etkilediği belirtilmiştir.

Bilge (2010), insan kaynakları yönetiminin önemini vurgulamak için, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının kurumsal bir yapıya dönüşmesi üzerinde durmuş ve alan araştırması yapmıştır. Araştırmada, küçük ve orta ölçekli işletmelerde İKY fonksiyonları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

2. MOTİVASYON KAVRAMI, ÖNEMİ, SÜRECİ VE ARAÇLARI

“Motivasyon” kelimesinin Türkçe karşılığını bulmak tam olarak mümkün değildir. “Motivasyon” kavramı Fransızca ve İngilizce “Motive” kelimesinden türemiştir. Bu kavramın dilimizdeki karşılığı faaliyete geçmek ya da saik kelimeleriyle ifade edilebilir. (Eren, 2001: 492)

Motivasyon kavramını günlük yaşamda da sıkça kullanırız. Bu kavramın işletme uygulamalarının yapılmasındaki ve işletmelerdeki yönetim yaklaşımları açısından ve önemi göz ardı edilemez. İstenilen sonuçlara zamanında ve söz konusu iş için ayrılan kaynaklara işletme personelinin motive ederek ulaşan bir amir başarılıdır. Amirin başarıya ulaşmasının yolu çalışanın motive olmasından geçmektedir. İş görenlerin isteklendirilebilmesi için ve neden daha fazla ve verimli çalışmaları gerektiği anlaşılır bir biçimde aktarılmalıdır, sonuç çıktısı olarak da ürettikleri ürün, hizmet veya fikri içselleştirmeleri gerekmektedir.

Motivasyon ile işletme personeli daha çok çalışmaya teşvik edilir. Daha çok çalışma eyleminin gerçekleşmesi durumunda ise bu durum işletmeye genel olarak fayda sağlar. Bununla beraber astın çalışmaya motive ya da demotive olması amirin başarı / başarısızlık ölçütü olarak da kullanılır. Bundan dolayı “motivasyon” kavramı yönetim ve davranış bilimleri çerçevesinde incelenmiş olup bu kavramla ilgili olarak çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Ruthankoon ve Ogunlana (2003) motivasyonu, “bireyi harekete geçmeye yöneltmenin nasıl bir yol izlenerek sağlanacağı sorusuna cevap aramaktır.” şeklinde tanımlamıştır.
- Bratton ve arkadaşları (2007), motivasyonu amaca yönelik davranışların sürekliliğini ve yönünü etkileyen bilişsel bir karar verme süreci olarak tanımlamıştır.
- Motivasyon bireyin iş yapabilme arzusunu taşımasını anlatmaktadır. (Smithers ve Walker, 2000: 833)
- Motivasyon, bir bireyin bir gayeyi gerçekleştirmesi için önceden saptanmış bir davranış biçimiyle sevk edilmesini sağlayan bir değişkendir. Başka bir anlatımla, motivasyon mefhumu aksiyonun nedeni ile ilgili bir açıklamadır. (Güney, 1998: 124)

- Motivasyon, bir eylemin oluşumunun sağlanması, yönlendirilmesini ve devamlılığını sağlayan kişiye ait içsel kuvvete verilen addır. (Özkalp vd, 2004: 199)
- Kişilerin belli durumlar karşısında ortaya çıkarttıkları tutumlara, kişileri yönlendiren etmenlere motivasyon adı verilir. (Güney, 2011: 315)
- Motivasyon, kişilerin belli bir şekilde davranmasına neden olan, kişiyi söz konusu davranışlara teşvik eden, bir görevi yapmayı arzulamasını sağlayan içsel vaziyetinin aktif hale gelmesidir.
- Kişileri belli ve belirlenmiş eylemlere tevcih eden hadiselerin bütünü motivasyon olarak adlandırılabilir. (Şimşek – Kınır, 2006: 98)
- İşletme personelinin görevlerini aktif ve beklenen sonucu verecek şekilde yapmalarına olanak tanıyan görev ve münasebet ortamının sağlanmasına motivasyon denir. (Us, 2007: 9)
- Fikir ve davranış ile başarılı alma gayreti motivasyon olarak adlandırılır. (Burak, 2005: 17)
- Motivasyon, neyin nasıl yapılacağı, nereye gidileceği ve hayatın ne şekilde inşa edileceğini zihinsel olarak kavramak, diğer bir deyişle bilinçli bir şekilde karar alma ve uygulamadır.

“Motivasyon” kavramını kısaca tekrar tanımlarsak; motivasyon, bireyin belirlenmiş olan bir hedefe ulaşmasını sağlamak amacıyla içsel ya da dışsal olarak isteklendirilmesidir. Yukarıda sıralanmış olan bu tanımlar sayesinde “motivasyon” kavramı daha iyi anlaşılır ve bu şekilde işletme personelinin ne şekilde daha çok çalışmaya teşvik edileceği bulunmuş olur. Personelin daha çok çalışmaya teşvik olmasıyla mikro düzeyde çalışan performansını makro düzeyde ise işletme verimliliği arttırmak amaçlanır.

2.1. Motivasyonun Önemi

Motivasyon kavramı özetle, kişileri saptanmış bir gayeye yöneltmek için harekete geçiren kuvvet olarak açıklanabilir. Bu tanımdan yola çıkarak motivasyonun üç temel özelliği olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar harekete geçirme özelliği, hareketi sürdürme (devam ettirme) özelliği, artı yöne yöneltme özelliğidir. Motive kavramı ise bir ya da birden fazla bireyi, belirlenmiş bir hedefe sürekli bir biçimde harekete geçirmek için gösterilen gayretlerin toplamıdır. (Eren, 1979: 252)

Örgütler, önceden belirlenmiş vizyonlarına erişebilmek için çalışanlara veya bir diğer deyişle iş görenlere ihtiyaç duyarlar. İş görenler ise kişisel emellerine ulaşabilmek için işletmelere veya örgütlere gereksinim duyarlar. Bu sebeplerle motivasyon çalışanlar, işverenler ve örgütler açısından önemli bir kavramdır.

2.1.1. Motivasyonun çalışanlar açısından önemi

Motivasyon kavramının önemini çalışanlar yönünden şu şekilde açıklayabiliriz. Çalışanlar belli bir hedefe ulaşmak için bir kuruma girerler. Hedeflenen şey bir ürün ya da hizmet üretmek olabilir. Bundan dolayı çalışanlara ürettikleri üründen ya da hizmetten dolayı bazı sözler verilir, bu şekilde çalışanlar belirli bir amacı gerçekleştirmek için özendirilirler. (Güney, 1998: 348)

Bireyleri aktif hale getiren ve davranışlarının nedenlerini belirleyen şeyler onların fikirleri, ümitleri, inançları, kısaca istek, gereksinim ve korkularıdır. Sıraladıklarımız faal ve motive edici güçlerdir. Bundan yola çıkarak bireylerin davranışlarının istek, gereksinim ve korkular tarafından yönlendirildiğini söyleyebiliriz. Sıralanmış olan bu güçlerin birleşimi, bireyin psikiyatrik gayretini bir hedefe erişmek için düzenler ve bu gayretin sürekli ve dinamik olmasını sağlar. (Eren, 1979: 253)

2.1.2. Motivasyonun işveren, yönetici ve işletmeler açısından önemi

Motivasyon, çalışanlar kadar işveren, yönetici ve işletmeler açısından da önemli bir kavramdır. Çalışanlar kendi amaçlarını gerçekleştirmek isterken işletmeler çalışanların işletmenin genel amaçlarına hizmet etmelerini isterler. Bununla beraber yöneticiler ise personeli işletmenin genel amaçları doğrultusunda çalışmaya yöneltmek isterler. Burada önemli olan şey işletme genel amaçları ile çalışan amaçlarını ortak paydada buluşturmak ve çalışanların arzu ve isteklerini göz önünde bulundurarak onları işletme için çalışmaya motive etmektir. Sonuç olarak “motivasyon” tüm taraflar açısından önem taşımaktadır. Motivasyonun taraflar açısından önemini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

2.1.2.1. Motivasyonun işveren ve yönetici açısından önemi

Motivasyon konusu yöneticiler ve işverenler için de önemlidir. Bunun nedeni, yöneticinin başarısını astlarının ne derecede işletme amaçları doğrultusunda bilgi, beceri ve kabiliyetlerini kullandıklarının belirliyor olmasıdır. Diğer bir ifadeyle motivasyon performans kavramı ile doğrudan ilişkisi olan bir kavramdır. Yeterince motive olmamış bir çalışanın beklenen performansı göstermesi mümkün değildir. Bireylerin davranışları çok farklı nedenlerle çeşitlilik gösterebilir. Amir açısından önemli olan şey astın işletme hedefleri

doğrultusunda davranışlar sergiliyor olmasıdır. Bu durumda amir astını işletme amaçları doğrultusunda davranmaya nasıl teşvik edebilir? Bunun için hangi, kuvvetleri kullanabilir? (Koçel, 2010: 620)

İşletmeler finansal açıdan var olan kuvvetleriyle vizyonlarına erişmeye çalışırken, çalışanların ise işletmelerden beklentisi maaşlarının ve haklarının vaktinde ödenmesi, örgütsel hakkaniyetin doğru işletilmesi ve doğru iş yaptıkları durumda işlerinin teminat altında olması ve benzeri konulardır. İşletmelerin vizyonlarına ulaşması ve misyonlarını gerçekleştirebilmesi için çalışanlar bu gayelere uygun davranmalıdır. Çalışanların dinamik, etkin ve faal olarak görev yapmaları işletme için hayati öneme sahiptir.

Clarance Francis, motivasyonla kavramıyla ilgili (Baykal, 2002: 31) “Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz; belirli bir yerde insanın fiilen hazır bulunmasını sağlayabilirsiniz; hatta belirli bir ölçüde mahareti gerektiren bedeni faaliyetlerini de saat üzerinden veya günlük olarak satın alabilirsiniz; ama bir kimsenin inisiyatifini satın alamazsınız, sadakatini satın alamazsınız, kalben ve zihnen bağlanabilmesini satın alamazsınız. Bunlar satın alınmazlar ancak kazanılabilirler.” demiştir.

Bu gibi yetenekler satın alınamayacağına göre ancak kazanılabilecektir. Bu durumda günümüz idarecilerinin görevi ve kişilikleri personellerine örgüt aidiyeti, sadakat ve sevgi aşlamak üzerine kurulu olmalıdır. Bu durumda yöneticiler organizasyonla ilgili durumları ve yapılacakları belirleyip yerine getirtmekten ziyade, çalışanların çabalarını doğru yöne sevk etmeli ve çalışanların motive olacağı unsurları iyi yönetmelidirler.

Amirin tüm çalışanların aynı şekilde teşvik olacağını düşünmesi yanlıştır. Klasik yönetim anlayışında işletme personelinin çalışmaktan hoşlanmadığı ve sadece maddi mükafatlandırma ile motive olacağı düşünülmekteydi. Maddi ödüllerin kısa vadede motivasyon sağlayacağı doğrudur; fakat uzun vadede bıkkınlık yaratıp, motive edici özelliğini kaybetmektedir. Günümüz (Modern) yönetim anlayışına göre, başkaları tarafından tanınma, statü elde etme, güçlenme (reinforcement) gibi pozitif dışsal etmenlerin motive etmede kullanılması gerektiği düşünülmektedir. (Kantar, 2010: 126)

Atatürk’ün Çanakkale savaşı sırasında verdiği “Ben sizlere savaşmayı değil ölmeyi emrediyorum.” Komutu motive etme konusunda verilebilecek güçlü bir örnektir. Motivasyon bireylerin davranışları gözlemlenerek fikir edinilecek bir kavramdır. Bu noktada amir astlarının davranışlarını gözlemlemeli, yorumlamalı, çalışanı motive eden unsurları tespit etmeli ve buna göre yöntemler geliştirip uygulamalıdır. Liderliğin tamamlayıcısı olan konu motivasyondur.

Aktif liderlik, çalışanların motivasyonunu da etkiler. Bireyin görevini yapma, etkinlikte bulunma, netice elde etme isteği ve çabası motivasyon ile doğrudan ilgilidir. Buna göre şunu söyleyebiliriz. Bireysel özellikler ve beklentiler ile yapılan görev arasında ilişki bulunmaktadır. (Koçel, 2010: 620)

2.1.2.2. Motivasyonun işletmeler açısından önemi

Daha önce de değinildiği gibi bireyler görevini yaparken ya da herhangi bir işle uğraşırken farkında olarak ya da olmayarak belirli amaçları gerçekleştirmek isterler. Bununla beraber işletmelerin de gerçekleştirmek istedikleri gayeler ve ulaşmak istedikleri hedefler vardır. İşletme yönetimi gaye ve hedeflerine ulaşmak için çalışanları gereksinim duydukları konularda tatmin ederek onlardan faydalanmak ister. Bu durumu işletme yönetiminin çalışanı işletme amaçları doğrultusunda motive etme çabası olarak da tanımlayabiliriz. (Bingöl, 2010: 268)

Buradan çıkarılacak sonuç işletmelerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için çalışanlara ihtiyacı olduğu ve bundan dolayı onları işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmelerinin gerektiğidir. İşletmelerin, çalışanları işletme amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlamak amacıyla çalışanları motive etmeleri gerekmektedir. Bunu da çalışan davranışlarını gözlemleyip, onların istek, arzu ve genel anlamda ulaşmak istedikleri amaçlarını göz önünde bulundurarak yapabilirler. Bu noktada “motivasyon” kavramı işletmeler için çok önemlidir. Her işletme kendi amaçları, hedefleri ve çalışan profiline özellikleri doğrultusunda çalışanlarını ne şekilde motive edeceğini planlayabilir. Böylece kendi bireysel amaçları ve gereksinimlerinin gerçekleşeceği beklentisiyle çalışan işletme hedefleri doğrultusunda çalışmaya istekli olur. Böylece işletme ve çalışan bir birine karşılıklı fayda sağlamış olur.

2.2. Motivasyon Süreci ve Aşamaları

Motivasyon süreci, eylemi anlamda önemlidir. Motivasyon tüm psikolojik prosesler gibi soyut ve varsayım dayalı bir davranıştır.

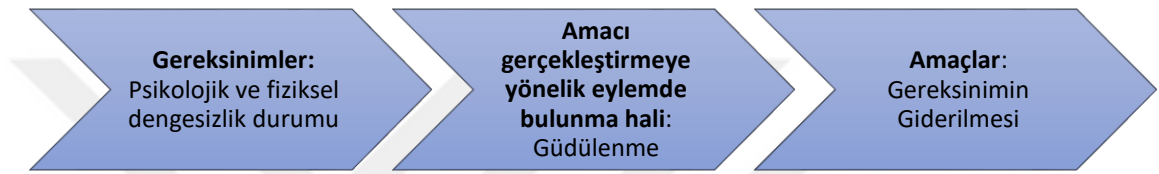
Motivasyon güdülere, dürtülere ve gereksinimlere içermektedir. Diğer bir deyişle motivasyon, bireylerin tutumlarının tayin edildiği, müteessir olduğu ve izah edildiği bir yönetim prosesidir. (Baysal – Tekarslan, 2004: 147)

Bireylerin motive edilmesi, tesadüfi ve baştan savma eylemlerle değil, önceden denenmiş ve doğruluğu ispatlanmış eylemlerin her bir evresinin sırasıyla tatbik edilmesiyle başarılı olunabilecek bir süreçtir.

Bu nedenle motivasyon süreci iyi algılanırsa işletmelerin çalışanları arzu edilen herhangi bir amaca yönlendirmesi daha kolay olur.

Motivasyon prosesinin aşmalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz. (Şimşek vd., 2005: 130)

- Örgütteki fertleri herhangi bir gayeyi veya amacı ortaya koymaya sürükleyen ihtiyaçlar,
- Fertlerin bir amacı gerçekleştirmek için yaptığı hareketler,
- Amaç veya gayenin gerçekleştirilmesi,



Şekil 1: Motivasyon Prosesinin Mühim Üç Safhası

(Kaynak: Salih Güney, Örgütsel Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara, 2011, s.314)

Kişinin psikolojik ve fiziksel dengesini yitirmesi ile bireyde bir noksanlık hali oluşur. Bu noksanlığın sonucunda gereksinimler ortaya çıkar. Gereksinimler de amaçların neler olduğunun belirlenmesini sağlar ve amaca yönelik davranışın oluşmasını sağlar. (Güney, 2011: 314)

Motivasyon prosesinin safhalarını genel olarak aşağıdaki gibi sıralayıp, açıklayabiliriz. (Ergin, 2012: 80)

- Yaklaşık olarak değerlendirilmeye çalışılan ihtiyaçların oluşması ile başlar.
- İhtiyaçlar ortaya çıktıktan sonra eyleme geçilir. Eyleme geçme ile amaçlanan şey gereksinimlerin karşılanmasıdır.
- Eylem neticesinde ihtiyaçlar karşılandığında motivasyon prosesi tamamlanmış olur (Gereksinimin giderilmesi). Gereksinimi giderilen kişi mutlu ve rahat olur. İşletmeler, çalışanları mesut eden ve huzur veren tatmin noktalarının neler olduğu araştırılmalıdır.

İşletme personelinin motive edilmesi, tüm amirlerin alakadar olması gereken mühim bir mevzudur. Personeli motive eden unsurların bireysel farklılık göstermesinden dolayı üstlenmesi zor bir sorumluluktur. Amir, öncelikle motivasyon konusunda kesin bir şekilde bilgi edinmiş olmalı ve motivasyon için gerekli şartları sağlamalıdır.

Çalışanlar yaptıkları görev ve çalışma şartlarından hoşnut oldukları oranda üretken çalışmaktadırlar. Bundan ötürü yöneticiler çalışanların ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının yanında psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamalıdır. Böylece amir, motivasyon prosesinden akılcı bir biçimde yararlanarak bulunduğu organizasyonu idare eder. (Öğüt vd. 2004: 286)

İşletmeler açısından çalışanların motive edilmesi süreci işveren veya yöneticilerin çalışanları gösterdikleri performans doğrultusunda ödüllendirmesi ya da cezalandırmasını içermektedir. Diğer bir deyişle çalışan, organizasyonel hedefleri gerçekleştirmeye yönelik çalışmalar yaptıkça, tutum ve davranışlar sergiledikçe ödüllendirilmekte, öngörülen çalışma tutum ve davranışları yapmadığında cezalandırılmaktadır. Bununla beraber cezalandırma yönteminin amaca ulaşmada organizasyonda pozitif etkiden çok negatif etki oluşturduğu, bu nedenle en son çare olarak kullanılması gerektiği düşünülmektedir.

Motivasyon süreci değişkendir, bu süreç kişinin gereksinimleri ile başlar, gereksinimi gidermeye yönelik gayret ile sürer ve gereksinimin giderilip doyuma ulaşılması ile son bulur ve farklı bir gereksinimin ortaya çıkması ile süreç yeniden başlar. Motivasyonun işletme yönetimi açısından işleyişi şu şekilde olur. Çalışanların gereksinimlerini karşılayacak ödüller verilerek çalışanın gayretini işletme amaçlarına yönlendirmesi sağlanır.

2.3.Motivasyonu Sağlayan Araçlar

2.3.1. Maddi araçlar

- **Ücret:** Ücret işçinin işletmeye giriş nedeni olmakla birlikte aynı zamanda çalışanı işletmeye giriş nedeni olmakla birlikte aynı zamanda çalışanı işletmeye sürekli bağlayan en güçlü motivasyon aracıdır. Ücret, çalışanların hayatlarını devam ettirebilmesi, bireylerin bağlı buldukları sosyal statü kümelerinde buldukları sınıfı belli etmesi açısından da en önemli göstergelerden biridir. Bununla birlikte ücret, iş görenlerin cemiyet içerisindeki prestij ve itibarlarını ve istikballeriyle ilgili düşüncelerinde daha rahat olabilmelerini sağlamaktadır. (Karaman, 2010: 37)

- **Ekonomi Ödül:** Örgüt içerisinde yer alan tüm çalışanların ihtiyaçları birbirinden farklıdır. Ancak her çalışan işine karşı elde ettiği başarılı bir sonuç, yenilik ve katma değer sonucunda herhangi bir şekilde ödüllendirilmek istemektedir. İşletmelerin bu yolla verebileceği ekonomik ödüller hem bir sonraki kaliteli iş veya hizmetlerin devamının gelmesini sağlamakta hem de çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır.
- **Kara Katılma:** Ekonomik açıdan çalışanların motivasyonunu arttırmanın bir diğer yolu çalışanları örgütün karına katmaktır. Böylece, örgütlerin kazanmış oldukları karlarının içerisinde kendi paylarını düşünen çalışanlar motive olmuş olacaktırlar. (Kavi, 2006: 82)
- **Maddi Güvenlik:** İş yaşamında çalışanlar her zaman kendilerini güvende hissetmek isterler. Bu nedenle işsizlik, kaza, hastalık, vs. konularını kapsayan ve bireylerin emniyet içinde olmasını temin ederek, onları memnun eden haklar türemiştir. Örgütler de bu hakları çalışanlarına sunarak onların çalışma hayatlarında memnun olmalarını sağlamaktadır.

2.3.2. Psiko-sosyal araçlar

- **Çalışmada Bağımsızlık:** Çalışanların büyük bir kısmı, çalışma ortamlarında içlerinden gelen benlik olgusu ile çalışmak ve işini yürütmek istemektedir. Örgüt içerisinde yer alan işverenlerin çalışanlarına, baskı altında çalışma hissi vermemesi, onlara içten ve samimi davranması, çalışanlara uygun bilgi akışını sağlayacak, hatalarını belirli bir ölçüde kabul edilebilecek ortamların sağlanma hissini vermesi gerekmektedir. Bu tamamen çalışanların özgür bırakılması demek değildir. Aksine, çalışan verilen yetkinler sayesinde kişi kendini bir gruba ait olma, bir işi yapabilme hissine kapılacağından çalışanların inisiyatif alma duygusu gelişecektir.
- **Kurum İçi İletişim:** İletişim sadece çalışma hayatında değil, tüm yaşamımızda önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların örgüte ilk girdiği andan itibaren örgüt içerisinde yer alan diğer çalışanlarla ilişkisi olmaktadır. Bu ilişkinin sağlıklı olması, örgüt kültürünün yayılması, devam ettirilmesi, kaliteli hizmetlerin verilebilmesi, örgüt yönetiminin çalışanları ile iyi ilişkiler kurabilmesi çok önemlidir.

- **Terfi- Yükseltme:** Çalışanlar örgüt içerisinde bir statüye sahip olduklarında başkaları tarafından saygı görme ihtiyaçlarının karşılanacağını düşünürler. Görevde yükselme parasal ödüllerin yanında, maddiyat temeline dayanmayan bir statü kazanımıdır. Çalışanların örgüt içerisindeki yetki ve sorumluluk alanlarının genişlemesi, bireyi çalışmaya güdüleyen başarı değerlendirme yoludur.
- **Takdir Edilme ve Olumlu Eleştiri:** Takdir edilme ve yöneticilerinden ve diğer çalışma arkadaşlarından alacağı olumlu eleştiriler manevi yönü ağır basan bir motivasyon kaynağıdır. Örgüt içerisindeki bağlılığı arttırdığından kurum içi aidiyeti de beraberinde getirmektedir. Fakat çalışanlara yapılan olumlu eleştirilerin ve takdirin olumlu sonuç verebilmesi amacıyla ifade tarzlarına dikkat edilmesi, eleştirilerde bulunurken kullanılan sözcüklerin doğru seçilmesi gerekmektedir.
- **Sosyal Etkinlikler:** Sosyal etkinlikler, çalışanlar tarafından en çok talep edilen motivasyon faktörlerinden biridir. Örgüt tarafından bu kapsamda hazırlanan geziler, turlar, doğum günü partileri, vs hem çalışanların örgüt dışında da beraber olma fırsatını sağlamakta hem de çalışma ortamları dışında da sosyal hayatlarının olmasını sağlama yönünde oldukça önemlidir.

2.3.3. Örgütsel ve yönetsel araçlar

- **Amaç Birliği:** Örgüt yönetiminin temel görevi örgütsel amaçlara ulaşmada çalışanların hedeflerini de ön planda tutarak örgüt hedefleri ile çalışan hedeflerini ortak paydada birleştirmektir. Bu kapsamda çalışanlarının hedef ve beklentilerini öğrenebilmek amacıyla onlarla temas halinde olmalıdır. Hedeflerin ortak noktada dengede tutulması her iki taraf açısından da fayda sağlayacaktır.
- **Kararlara Katılma:** Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına katılmak, düşüncelerini örgüt yönetimi ve üstleri ile paylaşabilmek istemektedirler. Bu durum çalışanlara mutluluk katmakta kendilerini değerli hissetmektedirler. Kararların alınmasında söz sahibi olmak, çalışanlar açısından motive edici bir etkiye sahiptir. (Demir, 1999: 279)

- **İşinin Önemli Olduğunu Hissettirmek:** İnsanlar, toplumdaki insanların istek ve gereksinimlerini karşılamaktan memnuniyet duyarlar. Çalışırken ortaya çıkarttıkları katma değer diğer insanları mutlu ettiğini gören iş görenler, çalıştıkları işteki güçlüklerin sertliğini daha az hissederler. Başarılı hizmetler sunabilmek ve daha nitelikli ürünler üretebilmek için fiziki, zihni ve bilhassa duygusal güç ve kabiliyetleri yükselir. İş gören bu şekilde örgüt hedeflerini, toplumsal fayda sağlayarak gerçekleştirmiş olur ve bu iş görene haz verir. İşletmede alınacak önlemler vasıtasıyla, iş gören gerçekten toplumsal ve sosyal faydalar sağlayan bir iş yaptığını düşünmelidir. Örneğin; müşteri memnuniyetini temel alan bir hizmet firmasında çalışanların sunmuş oldukları hizmetler karşılığında müşterilerden gelen memnuniyet bildirilen dilekçeler, ilgili çalışanlara verilerek örnek gösterilmelidir. (Kaplan, 2007: 56)

Aynı zamanda çalışanların yaptıkları işlerde değerli olduklarını hissettirebilmek amacıyla örgüt içerisinde hem çalışanlarının beceri ve deneyimlerini değerlendirmek hem de tecrübelerini arttırmak ve çalışanlarının motivasyonlarını arttırmak amacıyla işlerin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Bunu ise iş tasarımı, iş zenginleştirme ve iş basitleştirme ve iş rotasyonu ile gerçekleştirmektedir. İş tasarımı; çalışanların işlerinin yeniden uygun bir şekilde düzenlenmesidir. İş basitleştirme ise, çalışanların sahip oldukları karmaşık, detaylı işlerin azaltılması ile görev etkinliklerinin artırılmasıdır. İşin zenginleştirilmesi ise; çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk verilerek uzmanlık alanlarının artması sağlanmakta bu da çalışanların gelişimine fayda sağlamaktadır.

3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI VE FAKTÖRLERİ

3.1.İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Çalışanların işten ayrılma niyeti, hem endüstriyel hem de örgütsel psikoloji de ilgi çeken, üzerine çokça araştırma yapılan bir konudur. Rusbelt ve arkadaşları işten ayrılma niyetini, iş görenlerin çalışma koşullarından motive olmamaları gibi durumlarda ortaya çıkan çalışan niyeti olarak görmektedir. İşten ayrılma niyeti alanında yapılan çalışmalara öncülük eden Mobley, kavramı “Bir örgütte çalışan kişinin yakın bir zamanda o işi bırakmasıyla ilgili düşüncesidir.” şeklinde ifade etmektedir. (Büyükbeşe - Gökaslan, 2018: 139) Tett ve Meyer kavramı, “İşgörenin kasıtlı ve bilinçli bir şekilde örgütte kalmak istememesi” şeklinde

tanımlamaktadır. (Gökaslan, 2018: 32) İşten ayrılma niyeti, işgörenin üyesi olduğu ve işten ayrılmayı planladığı örgütte işi bırakmak için davranışsal niyeti ve isteği ile planlı davranışlarının bütünüdür. (Bothma - Gert Roodt, 2013: 2)

Mobley modelinde işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışına dönüşme sürecinin ana hatlarını şu şekilde çizmektedir: İş tatminsizliği, iş bırakma düşüncesi, iş arama değerlendirmesi (beklenen fayda ve iş bırakma maliyetleri), alternatif arama, alternatif işlerin değerlendirilmesi, alternatif işlerin mevcut iş ile karşılaştırılması ve nihayet iş teklifi alınması ile süreçte karar aşamasına gelmekte ve son aşamada da çalışanın istifası veya örgütte kalma kararı ile sonuçlanmaktadır. (Wittmer vd. 2014: 808)

Yapılan çalışmalar işten ayrılma fikrindeki bir çalışanın enerjisini ve düşünsel gücünü yeni iş bulmaya yoğunlaştıracağını ve hâlihazırdaki görevini aksatacağı fikrini savunmaktadır. (Vigoda, 2000: 326-347) Bu nedenle işten ayrılma kadar işten ayrılma niyeti de üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. (Ayhan, 2013: 30)

İşten ayrılma niyeti gönüllü ve gönülsüz (işten çıkarma) olmak üzere iki farklı anlamda ele alınmaktadır. Gönüllü işten ayrılmalar çalışanın daha iyi çalışma koşulları, daha üst bir pozisyon ve/veya ücret gibi nedenlerle işten ayrılması anlamına geldiği için çalışan açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilirken, örgüt tarafında bu durum planlanmayan ve işletmenin kontrolü dışında gelişen bir durum olduğundan olumsuz değerlendirilmekte ve işletmeye zarar vermektedir. (Gökçe vd., 2017:83) Gönülsüz işten ayrılmalar ise emeklilik, ölüm ve çalışanın zorunlu nedenler ile işi bırakmak zorunda kalması gibi durumları ifade etmektedir. (Bayarçelik-Fındıklı, 2017: 19)

İşten ayrılma niyeti ve eğilimi örgütler için şüphesiz istenmeyen bir durumdur. Örgütte var olan nitelikli işgücünü kaybetmek, yeni bir çalışan istihdamı, eğitimleri zaman maliyetleri ve ekonomik maliyetlere neden olduğu gibi işletmelerin rekabet gücünü ve prestijini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

3.2.İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

İşten ayrılma eğiliminin ortaya çıkardığı işgücü devir oranının artması; örgütlerde nitelikli çalışanların kaybı, eğitim ve yatırım maliyetlerinin artması, örgütsel üretkenliğin azalması ve örgütsel faaliyetlerin kesintiye uğraması gibi anlamlara geleceğinden önüne geçilmesi gereken kritik bir konudur. (Gözükara vd., 2017: 24)

Çalışanların işten ayrılma niyetleri örgütte kalma süresi, yaş, cinsiyet vb. bireysel faktörlerden etkilenebileceği gibi örgütsel ve yönetsel faktörlerden de etkilenebilmektedir. İşten ayrılma niyeti genel olarak, iş yükü fazlalığı, sosyal desteğin eksikliği, iş-özel yaşam dengesinin kurulamaması, düşük iş tatmini, örgütsel bağlılığın zayıf olması, ücret ve kariyer fırsatlarındaki olumsuzluklar gibi nedenler ile meydana gelebilmektedir. (Erdirençelebi-Ertürk, 2018:610) Bunlara ek olarak stres, ast-üst ilişkileri ve tükenmişlik gibi nedenler de işten ayrılma niyetini arttırabilmektedir. (Akça-Yavuz, 2018: 83)

Mobley ve arkadaşları, işten ayrılma niyetinin bireysel faktörler, örgütsel faktörler, iş ile ilgili faktörler ve işgücü piyasası beklentileri gibi bir dizi faktörden etkilendiğini gözlemlemiştir. Faktörleri gruplandırarak olursak üç grupta inceleme yapılabilir.

3.2.1.Kişisel faktörler

Çalışanlar işletmelerde, kişilikleriyle beraber kendi toplumsal ve örgütsel kültürlerini oluşturan norm ve değerlerine göre hareket ederler. Bu davranışlar, bireyin kendine ait özelliklerin bütünü oluşturduğu kişiliğine ve içinde bulunduğu kültüre dayanmaktadır. Tüm bu sebeplerden hareketle çalışanların kişilik farklılıklarının da etkisiyle çalışma yaklaşımları, iş yapma ve yönetim tarzları farklılık gösterebilmektedir. Bundan dolayı kişilik içerisinde yer alan, duygusal istikrar, dışa dönük olma, vicdanlılık ve açıklık gibi özellikler işten ayrılma niyeti açısından önemlidir. Çalışma hayatından dolayı meydana gelen stres, depresyon, iş doyumsuzluğu ve yüksek tansiyon gibi psikolojik problemler düşük performansa ve motivasyon kaybına sebep olmaktadır. Bu sebeplerin sonucu da işten ayrılmaya yol açmaktadır. (Harputoğlu, 2016: 45)

Weisberg ve Kirschenbaum, (1991: 359-375) çalışmalarında iş görenlerinin yaşları ve deneyimleri arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığını ortaya çıkartmışlardır. Buna ek olarak mesleki bilgileri ve eğitim seviyeleri yükseldikçe de işten ayrılma niyetinin arttığını saptamışlardır. Bekar bireylerin işten ayrılma niyetlerinin ise evlilere göre daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir.

3.2.2.Örgütsel faktörler

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörlerin bazıları da örgüt ve işten kaynaklıdır.

Ücretlendirme politikaları, işletme politikaları, kurum kültürü, çalışanlar üzerindeki tahakküm, artan sorumluluklar, yeni oluşabilecek iş ve kariyer fırsatları, hafta sonu çalışmaları,

çalışma saatleri, işletmenin idare tarzı gibi farklı etmenler iş görenlerin istifalarına neden olabilmektedir.

Çalışanların mevcut işyerinde kalmasını etkileyen en önemli faktörlerden biri örgütte bağlılığı olmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmenin amaçlarını benimsemesinde, örgütün faaliyetlerine katılmalarında ve örgütte kalma isteklerinin devam etmesinde önemli bir olgudur. (Seyrek- İnal, 2017: 65) İleri düzeyde bir öğrenme kültürüne ve destekleyici denetleme tarzına sahip işletmelerdeki çalışanların yüksek örgütsel bağlılık gösterdikleri ve dolayısıyla işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu saptanmıştır. (Gökaslan, 2018: 33)

3.2.3.Çevresel faktörler

Bireysel ve örgütsel faktörlerin olduğu kadar işten ayrılma niyetini etkileyen alternatif iş imkânlarının varlığı, emek piyasasının genel durumu, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum gibi çevresel faktörler de bulunmaktadır.

Farklı iş seçenekleri bireyler için iş değiştirmenin daha basit ve uğraşsız olmasının anlamına gelmektedir. Farklı seçenekler, personellerin işletmeler arasında rahat hareket edebilmesini, kolay iş değiştirebilmesini ve davranış kolaylığını ifade etmektedir. Birey, işten ayrılma fikrine düştüğünde, ilk önce mevcut konumunu değerlendirecektir ve ardından çevredeki farklı imkanları değerlendirme yoluna gidecektir.

İşten ayrılma niyetini etkileyen nedenlerden özellikle örgütsel faktörlerin üzerinde durularak insan kaynakları politikaları aracılığı ile bunları tespit etme ve işten ayrılma eğilimini azaltma yönünde çalışmalar yapılabilir. Günümüzde bazı işletmeler nitelikli çalışanlarını kaybetmemek ve personel devir oranlarını azaltmak adına örgütsel faktörlerin yanı sıra örgüt dışı faktörlere yönelik de çalışmalar yapmakta, çalışanlarına esnek çalışma saatleri, ebeveyn izinleri sağlamakta, örgüte bağlılığı arttıracak eğitim ve motivasyon çalışmaları düzenlemektedir.

İnsan kaynakları yönetimi içeriği ve işlevleriyle ilgili olarak personel yönetiminin üstlendiği görevlerdeki dönüşüm ve değişimin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Personel yönetimi yerine kullanılmaya başlayan insan kaynakları yönetimi ile çalışanlar birer maliyet unsuru olarak görülmekten çok birer işletme kaynağı olarak değerlendirilmeye başlanmış gelişmelerine vurgu yapılarak çalışanların yönetimi konusu işletmelerin insan kaynakları yönetimi politikalarının temelini oluşturur. (Örmeci, 2005: 48)

Küreselleşme ile birlikte değişen işletme ortamında insan kaynakları yönetimi denildiğinde planlama, iş tanımlarının geliştirilmesi, işe alma ve yerleştirme, ücret yönetimi, performans değerlendirme sistemi ve işten çıkarma gibi ana süreçlerinin yanında insan kaynağının eğitim ve geliştirilmesi, motivasyon sağlama, açık ve net bir iletişim ortamı oluşturularak kurumsal kimliğin temellerinin oluşturulması gibi işlemlere sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda işletmeler küreselleşme ile birlikte girdikleri değişim sürecinde yapısal ve yönetsel anlamda yenilikler yapmak zorunda kalmışlardır.

4. İNSAN KAYNAKLARI SİSTEMLERİNDE KURUMSALLAŞMA, MOTİVASYON VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ

4.1. İnsan Kaynakları Sistemlerinin Kurumsallaşması ve Motivasyon İlişkisi

4.1.1. İş Analizi ve İşe Alım Oryantasyon Sisteminin Kurumsallaşması ve Motivasyon İlişkisi

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde kurum kültürünün oluşturulması ve organizasyonel bütünlüğün sağlanması açısından işletmelere büyük katkılar sağlamaktadır. Kurumsallaşmış işletmelerde insan kaynakları yönetiminin tüm işlevlerinin etkin ve verimli bir şekilde sağlanabilmesi için oluşturulması gereken insan kaynakları politikalarının çalışanlara yansıtılması büyük bir önem taşımaktadır. Etkin insan kaynakları politikalarının organizasyonla bütünleştirilmesi ile ancak işletmelerde kurumsallaşmanın sağlanması mümkün olmaktadır.

İnsan kaynakları süreçlerinde en öncelikli ve zorunlu olan şey iş analizlerinin yapılmasıdır. İşletmelerde insan kaynağının doğru sayı ve nitelikte planlanması ve işletme strateji ve ihtiyaçlarının bu planlara kaynaklık etmesi gerekmektedir.

İş Analizi faaliyetleri, işletmelerdeki işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşmakta ve bu çalışmalar neticesinde yapılmaktadır. İş analizi yapılırken, analiz edilen iş olabildiğince alt bölümlere ayrılmalı ve işlevleri belirlenerek, bu işlevlerin ne kadar sürede yapıldığı belirlenmelidir. Bu veriler, genel olarak işlerin nasıl yapıldığını, kullanılan araç, gereç ve malzemeyi, çalışma koşullarının özelliklerini ve işlerin diğer işlerle olan ilişkilerini kapsamaktadır. (Uyargil, 1989:11)

İşletmelerde iş görenlerin norma uygun sayı ve özelliklerde tasavvur edilmesi ve işletme gereksinimlerinin bu planlara referans olması gerekmektedir. Örgütsel düzeydeki stratejik ve operasyonel işlemlerle ilgili her eksiklik alt fonksiyonlara da yansıtılmaktadır. İnsan kaynaklarının verimli kullanılmamasının nedenleri incelendiği zaman, örgütün

organizasyonunun oluşmadığı, çalışma usullerinin belirlenmediği, iş tanım ve gereklerinin olmadığı, iş ile işi yapacak kişinin doğru eşleştirilemediği ve performansın objektif olarak değerlendirilemediği dikkat çekmektedir. Bireylerin doğru kariyer seçimleri de buna ilave edildiği zaman verimsizlik daha da artmaktadır. Tüm bunlarda çalışmada motivasyon kaybına sebebiyet vermektedir.

Örgütsel yapıda değişiklikler oluştuğunda, işin yapılması sırasında kullanılan yöntem, teknik ve araç-gereçlerin değişimi durumunda ve çalışana yeni görev-rol verildiğinde iş analizleri doğru yapıldığı zaman çalışanlarda motivasyon kaybı yerine artışı meydana gelmektedir.

4.1.2.Eğitim Sisteminin Kurumsallaşması ve Motivasyon İlişkisi

Değişen teknolojiye uyum sağlayabilmek ve dünya pazarlarında aktif bir role gelebilmek için üretimin en önemli girdisi olan insan faktörü, işletmelerin en değer vermesi ve üzerine yatırım yapması gereken bir unsurdur. Kurumsallaşma düzeyi, işletmenin bünyesinde bulunan çalışanların kalitesine ve entelektüel sermaye birikimine göre artıp azalmaktadır.

İşletmelerin kurumsallaşma süreçlerinde yeniden yapılanma ve değişimin çalışanlar üzerinde uygulanması ve yeniliğe açık personelin işe alınması oldukça önemli bir faktördür. Kurumsallaşma sürecinin tamamlanmasıyla, organizasyonel karışıklığın ortadan kalkması ve iş tanımlarının belirlenmesi, personelin zayıf yönlerini ortaya çıkarmaktadır. Etkin bir şekilde uygulanan insan kaynakları politikası ile işletmenin kurumsallaşması ve çağdaş bir işletme seviyesine gelmesi için personele gerekli olan eğitimlerin tespit edilip, ihtiyaç analizlerinin çıkarılarak eğitimlerin verilmesi gerekmektedir.

İşletmede, çalışanlardan etkin bir biçimde yararlanmak için sürekli geliştirme çabalarına ihtiyaç vardır. Çalışanların geliştirilmesi, iş becerilerini arttıracak eğitim programlarının hazırlanması, iş başarılarının değerlendirilmesi ve gerektiğinde danışmanlık sağlanması mümkün olabilmektedir. (Özdemir vd. 2003: 367)

İşletmeler insanlar sayesinde başarıya ulaşıyorsa, bu insanların becerileri büyük önem kazanmaktadır. Başarının temellerinin değiştiğini gösteren en belirgin ipuçlarından biri de, yeterli donanıma sahip bir işgücünün öneminin artmasıdır. ABD’de yapılan araştırmalarda 1929 ile 1982 arasında üretim kapasitelerinin artmasına, çalışma öncesi eğitimin %26, işbaşı eğitiminin ise %55 oranında katkı sağladığını ortaya çıkarmıştır. İşbaşında eğitim almak, bu yüzyılda Amerikan ekonomisinde yaşanan büyüme ve verimliliğin ardındaki en büyük etkidir. (Pfeffer, 1995: 13) İşletmeler sürekliliklerini koruyabilmek için, sayıları az olan bu tür nitelikli

işgücünü ellerinde tutabilmenin çabası içinde olmaları gerekir. Eğitim ve öğrenme sürecinin kurumsallaştırılmasıyla doğru işin, doğru kişiyle, doğru yöntemle ve doğru zamanda yapılması sağlanacaktır.

İşletmelerde üst yönetimin temel hedefi, bir grup insanın çabalarını birleştirerek belirlenmiş olan amaçlara ulaşılmasını sağlamaktır. Bu ise kurumdaki her işlevin, belirli bir sistematığe ve kurallara göre gerçekleşmesine bağlı olacaktır. (Fındıkçı, 2005: 839) Eğitim ve öğrenme sürecinin aktif kullanılması ile birlikte, bu sürecin işletme politikası olarak benimsemesiyle, çalışanların sürekli olarak, gereksinimi olan ya da işletme stratejisi açısından gerekli olan eğitimleri almaları tek başına yeterli olmayacaktır. İşletmede eğitim ve becerilerin geliştirilmesi çabasıyla birlikte, bu çabaların uygulanabilirliği ancak çalışanların güçlendirilmesi (empowerment) ile mümkün olabilecektir. Çalışana yapılan en önemli yatırım da eğitim ve öğrenme süresine verile önemdir.

Tüm bu yaklaşımlarda, çalışanların yaptığı işi ve çalıştığı işletmeyi daha kapsamlı bir bakış açısıyla görebilmesini sağlamakta ve motivasyon artışına sebebiyet vermektedir.

4.1.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Kurumsallaşması ve Motivasyon İlişkisi

Performans kavramının günümüzde işletmeler açısından önem kazanması doğal olarak performans değerlemenin de önem kazanmasını sağlamıştır. Performans değerlendirme yapılırken çalışanların performansının doğru, net ve adil bir biçimde değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Performans değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirerek, kurum düzeyinde motivasyona yönelik ihtiyacın karşılanmasını sağlamaktadır. Bireyin ve kurumun gelişiminde yapılan bu değerlendirmenin ve bilgilendirmenin rolü oldukça büyüktür. (Fındıkçı, 2003: 297)

Performans değerlemenin özellikle çalışanlar açısından en önemli amacı çalışanlara işleri ile ilgili geribildirim sağlamak ve çalışanların bu anlamda bilgi edinmelerini sağlamaktır. Çalışanlar gibi işletmeler de işle ilgili geri bildirim almak isterler. İşletmelerin performans değerlendirme yolu ile aldıkları geribildirim sonucunda edindikleri bilgiler; ikramiye, eğitim, disiplin, terfi gibi yönetsel kararları alırken lazım olur. Performans değerlemenin bir diğer temel amacı da, işletme yönetimi tarafından belirlenen iş analizi ve iş tanımlarına çalışanların hangi ölçüde uyum sağladığı ile ilgili olarak geri bildirim almaktır. (Palmer, 1993: 9)

Hızla değişen dünya koşullarında işletmelerin kurumsallaşarak, örgüt hedefleri altında birleşmesi bireylerin performanslarını en üst seviyeye çıkarma ihtiyacını doğurmaktadır. Bir bütün olarak işletmenin başarı grafiğinin artarak kurumsallaşması, bireylerin tek tek elde edecekleri yüksek performans kriterleri ile bağlantılıdır. Bu değerlendirmeler sonucunda çalışanların kendilerini tanıyarak eksikliklerini görmeleri hem işletmenin hem de bireylerin gelişiminde oldukça etkili bir yöntemdir. Performans değerlendirme ile insan kaynakları yönetiminin daha etkin ve verimli çalışmasına yarar sağlayacak veriler elde edilmekte, bu bağlamda çeşitli önlemler alınarak, eksiklikleri giderici eğitim planları oluşturulmaktadır.

4.1.4.Kariyer Yönetimi Sisteminin Kurumsallaşması ve Motivasyon İlişkisi

Kariyer yönetiminin uygulandığı işletmelerde örgütsel yedekleme planlaması ve yönetsel anlamda gelişme ön plana çıkmaktadır ve bu kariyer yönetiminin en önemli konusudur. Çalışanlar işletme içerisinde üst düzey pozisyona gelebilmeleri, gerekli yetkinliğe ulaşmaları için bireysel olarak planlanan gelişimlerin yönetim tarafından da desteklenmesi kariyer yönetimi konusu içine girmektedir. (Aytaç, 2005: 116)

Geleceğe yönelik işgücü ihtiyaçlarını şirket içi çalışanlar ile karşılamak eğitim ve performans yönetimi de, kariyer yönetimi ile bütünleşik çalışması, çalışanın gerekli bilgi, beceri, deneyim ve donanımını planlı bir şekilde edinmesini sağlayabilir. Kariyer planları, çalışanların gelişimleri için motive eder ve çalışanların gelecekteki pozisyonlara hazırlanmasını ve çalışan motivasyonunun artmasını sağlar. Bireysel kariyer planları ve kurumun çalışanlarına gösterdiği ilgi kuruma olan bağlılığı artırır. Kariyer yönetimi, kurum için yöneticilik potansiyeli olan çalışanların belirlenmesi, üst düzey pozisyonlara iç kaynak sağlanması, çalışanlar ile kurumun ihtiyaçlarının denkleştirilmesi, kurum imajının iyileştirilmesi gibi olumlu sonuçlar sağlayacaktır.

İşletme içerisinde yükselmeye önem veren kariyer sistemleri, istihdam yönetiminde çeşitli olanaklar sağlamaktadır. Aynı zamanda işletmenin işgücü sayesinde yaşamını devam ettirecek stratejilerin kavranmasını ve benimsenmesini de kolaylaştıracaktır. Yükselme sistemi, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki mesafeyi azaltırken, organizasyonda da sosyalleşmeyi sağlayarak kariyer yönetimi sürecinin kurumsallaşmasına olanak tanır. (Pfeffer, 1995: 157)

4.1.5.Ücret Sisteminin Kurumsallaşması ve Motivasyon İlişkisi

Ücret yönetimi son yıllarda iş dünyasının üzerinde en çok durduğu konuların başında gelmektedir. Bunun nedeni, düşük enflasyonlu dönemde, doğru ücretlendirmenin daha da önem kazanmasıdır. Yüksek zamlar yapamayan şirketler kalifiye çalışan bulmak ve iyi elemanları

elde tutmak için doğru ücret politikası uygulamaları gereklidir. (Bazal, 2006) Ücret yönetiminin kurumsallaşma sürecinde ücret politikaları, işletmenin misyonu, vizyonu, amaçları ve bunlara bağlı olarak tanımlanan İKY politikaları doğrultusunda oluşturulmalıdır. Bu süreçte mevcut sistem dikkatle irdelenerek patron/yöneticiler tarafından belirlenen ücret sisteminin tasarlanması ve uygulamaya konması gerekir. Kurumsallaşma sürecinde rollerin ve iş/ iş süreçlerinin tam olarak belirlenmesi ve tanımlamaların yapılması önemlidir. (Benligiray, 2004:176)Kurumsallaşma sürecinde yapılması gereken adımlar şöyle sıralanabilir. (Benligiray, 2004:177)

- Ücret yönetimi uzun dönemli bir plan olarak kabul edilmeli ve kısa dönemli bir düşünce olarak görülmemeli,
- İKY fonksiyonları bir bütün olarak ele alınarak organizasyon şeması oluşturulmalı,
- Sisteme dahil olacak işlerin ve rollerin tanımlanması,
- Kurumdaki statülere uygun ücret aralıkları belirlenmeli ve bunlar belirli zamanlarda revize edilerek, bunların çalışanlara aktarılacak şeffaf yönetim yapısı oluşturulmalı,
- Sistemin uygulanmasıdır.

Çalışan motivasyonu kaybı ve kurum aidiyet duygusunu zedelememek adına statülere uygun ücret aralıkları belirlenmesi, belirli zamanlarda revize edilmesi ve ücret politikasının şeffaf yönetim yapısı ile oluşturulması gerekmektedir.

4.2.Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkisi

Motivasyon özel anlamda bireylerin, genel anlamda da örgütlerin gelişmesinde önemli katkısı olan bir olgudur ve motive olmuş bireylerden oluşan bir örgütün çok daha başarılı olacağı söylenebilir. Aslında motive olmak, bireyin işine ve amacına kanalize olması, işini en iyi şekilde yapmak adına isteklilik durumudur. (Koçel, 2010: 618)

Psikologlar genel olarak davranışların motivasyon sonucu doğduğu konusunda birleşirler ve bireyin işten ayrılma niyeti veya iş performansında artış vb gibi davranışlarının mutlaka motivasyonel bir nedeni olduğunu belirtirler.(Plotnik, 1981: 274) İşletmeler çalışanların iş performansını üst düzeyde tutmak, işe olan bağlılıklarını artırmak ve işe devamsızlıklarını azaltmak için çalışan motivasyonunu artıracak faktörlere önem vermelidir. (Öztürk- Dünder, 2003: 57-67)

Değişen dünyada çalışanlar, beklentilerinin karşılanmadığı, kendi yetkinliklerinin ortaya çıkartılmadığı, bireysel gelişimlerine olanak sunulmadığı, bilgiyi esnek olarak yönetemedikleri, çalışma koşullarında esnek çalışamadıkları, yeni teknolojilerle karşılaşmadıkları ortamlarda kendilerini mutsuz hissetmekte ve motivasyonları oldukça düşmektedir. Bu durum da işten ayrılma niyetini tetiklemektedir. Yaptıkları iş karşılığında belirli seviyede ücret alan bu çalışanlar, finansal kaynakları bireysel gelişim ve bireysel kariyer gelişimden üstün tutmamaktadır. Bu sebeple şirketlerde bilgi toplumu çalışanları mutlu olmamaktadır. (Özer vd., 2004: 264)

Çalışanlar, bireysel potansiyellerini ortaya çıkaracak bireysel gelişimlerinin sürekli olmasını istemektedir. Bu doğrultuda kişisel, zihinsel ve kariyer gelişimi ile ilgilenmektedir. Bireysel kariyer planlarının temelini bilgi odaklı gelişim üzerine kurmak isterler. Kurumların bu yönde sundukları her yeni bilgi, eğitim, gelişim ortamı çalışanların motivasyonunu arttırmakta ve çalışanların şirkete olan katkıları artmaktadır. (Özer vd., 2004: 264)

Çalışanların işten ayrılması, örgütün açık ve örtülü bilgilerini ve rekabetçi gücünü kaybetmesi demektir. İş hayatında istemsiz sirkülasyonu önlemenin yolu, işin gerekleri ile çalışanların yaşan stilleri arasındaki çatışmayı en aza indirmektir. Bunun için, esnek çalışma saatleri, part time çalışabilme, çocukların bakımı ile ilgili olanakların sağlanması, esnek iş sözleşmeleri, erken emeklilik olanakları sunulması yararlı olabilir. (Harman-Brelade, 2000: 29)

Çalışanların işten ayrılmayı istemeleri, organizasyonlar için önemli bir sorun niteliğindedir. Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan bir araştırmada işten ayrılma niyetinin büyük ölçüde çalışanların örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş motivasyonu ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. (Çekmecelioğlu, 2007: 79)

Rusbelt ve arkadaşları (1988), işten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsizlikleri durumunda gösterdikleri bir tepki olarak yorumlar. Çalışan iş motivasyonu düşüklüğüne karşı ya negatif bir davranış olan işletmeden ayrılma ya da pozitif bir davranış olan şeffaf bir şekilde sorunları dile getirme ve çözüm bulma gibi aktif davranışlarda bulunacaktır.

Olusegun (2012), Nijerya'daki bazı kamu üniversitelerinde görev yapan kütüphane çalışanlarının işten ayrılma niyetinin motivasyona olan etkisini araştırmıştır. Araştırma evrenini, 233 kütüphane çalışanı oluşturmaktadır. Bu çalışmada iş performansı ile motivasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte kamu üniversitelerindeki kütüphane personelinin işten ayrılma niyetlerine bakıldığında, benzer

kurumlarda daha iyi ücret alma imkânları varsa, mevcut işverenleriyle, yaşam beklentilerini karşılamayan kurumdan birçok çalışanın ayrılabilceği sonucuna ulaşılmıştır.

Korkmaz ve Aksoy (2017) yapmış oldukları araştırmada Herzberg'in hijyen faktörlerinin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Muş ilinde özel ve kamu sektöründe çalışan 132 kişiye ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre, işgörenlerin hijyen ve motivasyon faktörleri karşılandığı durumda işten ayrılma niyetinde de azalma meydana geldiği görülmüştür.

Çakar ve Ceylan (2005), özel ve kamu sektöründe yaptıkları “İş Motivasyonun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri” çalışmalarında, iş motivasyonu, işe katılım ve işe bağlılık olarak kavramsallaştırılmış ve işe katılım ile işe bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmıştır. Çalışmada, işe katılım, iş motivasyonu ve işe bağlılık düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetlerinin belirli ölçüde azaldığına vurgu yapmaktadırlar.

Ünsar (2011), motivasyonun işten ayrılma eğilimine etkisini incelemiş ve kavramsal çerçeve oluşturmuştur. Araştırmasının amacı, tekstil sektöründeki çalışanların motivasyon düzeylerinin işten ayrılma niyetine etkisini araştırmaktır. Araştırmasında, ücret düşüklüğünün işten ayrılma eğilimini veya tersi düşünüldüğünde ücretin yüksek olmasının işten ayrılma niyetini azalttığı, çalışanın işi ile ilgili olarak aldığı eğitimin işten ayrılma eğilimini azalttığı sonuçlarına ulaşmıştır. Bulgularda, motive edilmiş çalışanın işten ayrılma niyetinin düşük, tersi olması durumunda da yüksek olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin çalışanlarını motive etmeleri hususunda daha duyarlı olmaları gerektiğini ve bununla ilgili yeterli bilgi ve eğitim almaları gerektiğini öneri olarak sunmaktadır.

Yıldız, Savcı ve Kapu (2014) tarafından yapılan araştırmada, çalışana motive edici faktörlerin çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Kamu kuruluşunda 130 çalışan üzerinde anket yoluyla yapılmıştır. Burada, çalışanları motive edici faktörlerin yukarıdan aşağıya sıralaması işin kendisi, işbirliği, ücret ve çalışma koşulları, yönetici ile ilişkiler, kariyer olanakları ve ödüllendirme şeklinde ortaya çıkmıştır.

Masood vd. (2014), “Pakistan Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Çalışan Memnuniyeti Etkileyen Faktörler” adlı çalışmada çalışanların memnuniyetini etkileyen faktörlerin neler olduğunu araştırmışlardır. Araştırmalarında, çalışma koşulların, ücret, eğitim ve çalışanları geliştirme gibi faktörleri ele alarak çalışanların memnuniyet, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini inceleyerek çalışanların nasıl motive olabilecekleri hususunda bulgular elde edilmiştir. Farklı kuruluşlardaki 155 çalışana dağıtılan anketler

sonuçlarına göre, çalışma koşulları, eğitim ve çalışan güçlendirmenin, çalışan memnuniyeti ve iş performansı ile anlamlı ilişkisini göstermiştir.

Bouckenoogde vd. (2013)'ne göre işten ayrılma niyeti ve iş performansı ile motivasyon arasında önemli ilişkiler vardır. Çalışmalarında, iş motivasyonunun iş performansı ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkisini ortaya çıkarmışlardır.

Sajjad ve arkadaşları (2013), bankacılık sektöründe çalışanların motivasyonlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmıştır. Farklı banka şubelerinden 106 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmada, motivasyonun artırılması halinde bankacılık sektöründeki çalışanların işten ayrılma niyetinde azalmaya sebep olduğu bulgulanmıştır.

Martin vd. (2012) çalışmasında, çalışan motivasyonunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Gül vd. (2008)'e göre, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde, iş performansı ise işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır.

Bowen (1982), araştırmasında işten ayrılma niyetinin planlı olmayan sonuçları olarak işe devamsızlık ve performanstaki düşüş nedeniyle işten çıkarılma teorik olarak tartışılmıştır.

Özer ve Günlük (2010)'ün yaptıkları araştırmada, muhasebecilerde meydana gelen yüksek devir hızını anlaşılabilmesi için muhasebe çalışanlarının örgütsel adaletle ilişkin beklentilerinin iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin oluşumundaki rolü araştırılmıştır. Anket çeşitli yerlerdeki 240 muhasebe çalışanına uygulanmıştır. Sonuç olarak, adalet arttıkça motivasyonun arttığı buna karşılık da işten ayrılma niyetinin azaldığı görülmüştür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI SİSTEMLERİNDEKİ FORMALLEŞME DÜZEYİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, insan kaynakları sistemlerindeki formalleşmenin (iş analizi, işe alım ve oryantasyon, eğitim yönetimi, performans yönetimi, kariyer yönetimi) işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bu süreçte söz konusu etkinin analizinde çalışan motivasyonu değişkeni, aracı değişken olarak modele dahil edilmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Çalışma, telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin tüm çalışanları üzerinde gerçekleşmiştir. Araştırmanın yürütüldüğü dönemde işletmenin toplam çalışan sayısı resmi kayıtlara göre 462 kişidir. 462 kişiden 210 kişi geri dönüş sağlamıştır. Geri dönüş sağlanamayan kesim, izin, hastalık, mazeret ya da katılma isteği bulunmama gibi nedenlerle anketi doldurmamıştır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada anket tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, anket katılımcılarına ilişkin bilgilerden kategorik veriler oluşturmak amacıyla sorulan demografik sorular bulunmaktadır. Anket sorularının ikinci kısmında, iş analizi, işe alım ve oryantasyon, performans yönetim, eğitim ve kariyer sistemi sorularına yönelik 55 ifade, motivasyona yönelik 24, işten ayrılma niyetine yönelik 4 ve toplamda 83 adet ifade bulunmaktadır.

Örnekleme çerçevesinde araştırmanın ana kütlesi toplam 462 kişi olarak belirlenmiştir. Değerlendirme kapsamına alınan anket sayısı 210'dur.

Ankette 5'li Likert tipi skala [Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5)] kullanılmıştır.

Uygulanan ölçeklerde yer alan soruların ve ifadelerin açık ve net olduğundan emin olmak, katılımcıları rahatsız edebilecek veya cevaplamaktan kaçınabilecekleri soruları tespit

etmek amacıyla pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Asıl çalışmada yer alması planlanan katılımcılarla benzer özelliklere sahip 73 kişiye anket uygulanmıştır. Sonucunda ölçeklere ait bulguların yüksek olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen verilen geri bildirimlerinde anlaşılmayan soruların olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla ifade kaybetmemek açısından herhangi bir soru çıkarılması gereği bulunmamıştır. Pilot araştırmaya ilişkin elde edilen veriler SPSS 21.0 for Windows paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Pilot araştırmaya ait Cronbach Alpha katsayıları tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Pilot Araştırma Cronbach Alpha Değerleri

Boyutlar	Cronbach's Alpha Katsayısı
İK Formalleşme Ölçeği	0,97
İş Analizi Sistemi	0,90
İşe Alım ve Oryantasyon Sistemi	0,91
Performans Yönetim Sistemi	0,94
Eğitim Sistemi	0,94
Kariyer Yönetimi Sistemi	0,94
Motivasyon Ölçeği	0,88
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	0,94

Ankette 3 temel ölçek kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler ve istatistiksel nitelikleri aşağıda verilmektedir.

İnsan Kaynakları Sistemlerinde Formalleşme Ölçeği

Araştırmada insan kaynakları sistemlerindeki formalleşme düzeyini tespit etmek amacıyla iş analizi, işe alım ve oryantasyon, performans yönetimi, eğitim ve kariyer yönetimi alt boyutlarına ait ölçekler kullanılmıştır.

İş analizi sisteminin formalleşmesi ile ilgili bu araştırmada 6 adet ifade bulunmaktadır. Ölçekteki ifadelerden sadece 1 tanesi, Bülent Okur (2003) tarafından hazırlanan “Ulusal ve Uluslararası İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerinin Mukayesesine İlişkin Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tezinden alınmıştır. Çalışmasındaki cronbach alpha değeri 0,96 olarak tespit edilmiştir. Diğer 5 ifade araştırmacı tarafından türetilmiştir. Bu araştırmada ise iş analizi ölçeği için belirlenen güvenilirlik katsayısı 0,84 düzeyindedir.

İşe alım ve oryantasyon sisteminin formalleşmesi ile ilgili bu araştırmada 10 adet ifade bulunmaktadır. Ölçekteki 2 ifade Hüriyet Bilge (2010) tarafından hazırlanan “Küçük ve Orta

Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları Açısından Kurumsallaşma: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Ampirik Bir Çalışma” konulu doktora tezinden alınmıştır. Söz konusu ifadeler için kaynakta tespit edilen cronbach alpha değeri 0,90 değerinin üzerindedir. Diğer 8 ifade araştırmacı tarafından türetilmiştir. Bu araştırmada ise işe alım ve oryantasyon ölçeği için belirlenen güvenilirlik katsayısı 0,91 düzeyindedir.

Performans yönetimi sisteminin formalleşmesi ile ilgili bu araştırmada 14 adet ifade bulunmaktadır. Ölçekteki 2 ifade Hüriyet Bilge (2010) tarafından hazırlanan “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları Açısından Kurumsallaşma: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Ampirik Bir Çalışma” konulu doktora tezinden alınmıştır. Araştırmada cronbach alpha değeri 0,93 olarak tespit edilmiştir. Diğer 12 ifade araştırmacı tarafından türetilmiştir. Bu araştırmada ise performans yönetimi ölçeği için belirlenen güvenilirlik katsayısı 0,95 düzeyindedir.

Eğitim sisteminin formalleşmesi ile ilgili bu araştırmada 5 adet ifade bulunmaktadır. Ölçekteki 2 ifade Hüriyet Bilge (2010) tarafından hazırlanan “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları Açısından Kurumsallaşma: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Ampirik Bir Çalışma” konulu doktora tezinden alınmıştır. Araştırmada cronbach alpha değeri 0,92 olarak tespit edilmiştir. Diğer 3 ifade araştırmacı tarafından türetilmiştir. Bu araştırmada ise eğitim ölçeği için belirlenen güvenilirlik katsayısı 0,90 düzeyindedir.

Kariyer yönetimi sisteminin formalleşmesi ile ilgili bu araştırmada 5 adet ifade bulunmaktadır. İfadelerin tamamı araştırmacı tarafından türetilmiştir. Eğitim ölçeği için belirlenen güvenilirlik katsayısı 0,94 düzeyindedir.

Motivasyon Ölçeği

Motivasyonu ölçümlenmek üzere, Mottaz’ın (1985) iki boyutlu motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğe ait ifadeler Hayrettin Ertan’ın (2008) yazmış olduğu doktora tezinden ve Karaca’nın (2016) yazdığı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Karaca’nın tezindeki araştırma cronbach alpha değeri 0,90 olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada ise motivasyon ölçeğinin belirlenen güvenilirlik katsayısı 0,84 düzeyindedir.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Bu araştırmada işten ayrılma niyeti ölçeği, 4 ifadeden oluşmaktadır. Alınan ifadelerden 2 tanesi Babin ve Boles (1998) tarafından geliştirilmiş ve cronbach alpha değeri 0,85 olarak

tespit edilmiştir. Mustafa Büte (2011) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Güvenilirlik katsayısını 0,81 olarak tespit etmişlerdir. 1 tanesi Alicia Grandey (1999) tarafından geliştirilmiş cronbach alpha değeri 079 olarak tespit edilmiştir. Esra Certel (2018) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Certel'in araştırmasında tespit edilen cronbach alpha değeri 0,76 düzeyindedir. Diğer 1 ifade de araştırmacı tarafından üretilmiştir. Bu çalışmada ise işten ayrılma niyeti ölçeğinin belirlenen güvenilirlik katsayısı 0,924 olarak tespit edilmiştir.

Formelleşme ile ilgili betimsel istatistik analizi yapılmış ve değerlendirilmiş,

İnsan kaynakları sistemlerinin motivasyona ve işten ayrılma niyetine etkisinin analizi için de yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak sonuçlar incelenmiştir.

Tablo 2'de ifade değişkenleri, ifade kodları ve ifadeler yer almaktadır.

Tablo 2: Değişkenler, İfade Kodları ve İfadeler

Değişken	İfade kodları	İfadeler
İŞ ANALİZİ SİSTEMİ	İAN1	Çalıştığım kurumda pozisyonumla ilgili açık ve net tanımlanmış bir "iş tanımı" mevcuttur.
	İAN2	Çalıştığım kurumda iş tanımları belirli periyotlarda güncellenmektedir.
	İAN3	Çalıştığım kurumda iş tanımı oluşturma yönünde yerine getirilen faaliyetler alanında uzman kişilerce yürütülmektedir.
	İAN4	Çalıştığım kurumda iş analizi çalışmaları çerçevesinde pozisyonum ile ilgili görüşüm alınmaktadır.
	İAN5	Çalıştığım kurumda oluşturulan iş tanımları birinci ve/veya gerekirse ikinci kademe yöneticilerin görüşleri alınarak oluşturulmaktadır.
	İAN6	Çalıştığım kurumda iş tanımım çerçevesinde yetkilerim (varsa) açıkça belirlenmiştir.
	İAN7	İş analizi ile ilgili bilgilendirme düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.
	İAN8	Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan iş analizi sistemini ne derece önemseydiğinizi belirtiniz.
	İAN9	Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan iş analizi sistemi ile ilgili başarı düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz
İŞE ALIM VE ORYANTASYON SİSTEMİ	İAOS1	Çalıştığım kurumdaki işe alım politikası "stratejik yönetim" süreciyle uyumludur.
	İAOS2	Her bir pozisyon için işe alım kriterleri net olarak tanımlanmıştır.
	İAOS3	İşe alım ve oryantasyon süreci alanında uzman kişilerce yürütülmektedir.
	İAOS4	İşe alım sürecinde psikoteknik testler (yetenek,kişilik ve mesleki testler) uygulanmaktadır.
	İAOS5	Boş veya yeni pozisyonlar için personel talep formu gerekçeleri ile beraber oluşturulmaktadır.
	İAOS6	İşe alım süreci bireysel istek ve taleplerden bağımsız yürütülmektedir.

	İAOS7	Mülakatlara mutlak surette ilgili departman yöneticisi dahil edilmektedir.
	İAOS8	İşe alındıktan sonra tüm personel belirlenmiş bir oryantasyon (işe uyum eğitimi) sürecinden geçirilmektedir.
	İAOS9	Kurumda oluşturulmuş oryantasyon el kitapçığı ve eğitim programı bulunmaktadır.
	İAOS10	Tüm pozisyonlar için işten ayrılma mülakatı yapılmaktadır.
	İAOS11	İşe alım ve oryantasyon ile ilgili bilgilendirme düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.
	İAOS12	Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan işe alım ve oryantasyon sistemini ne derece önemsedığınızı belirtiniz.
	İAOS13	Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan işe alım ve oryantasyon sistemi ile ilgili başarı düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ	PYS1	Performans değerlendirme süreci belli periyotlarda düzenli olarak işletilmektedir.
	PYS2	Kurumda adil bir performans değerlendirme süreci bulunmaktadır.
	PYS3	Performans değerlendirme süreci konusunda uzman kişilerce yürütülmektedir.
	PYS4	Değerlendirici pozisyonundaki çalışanlar, performans değerlendirme sürecine bütünüyle hakimdir.
	PYS5	Değerlendirici konumundaki çalışanlar, değerlendirecekleri çalışanlar hakkında sistematik gözlem ve kayıtlar tutmaktadır.
	PYS6	Çalışanın belirli bir döneme ait performans durumu geribildirim görüşmeleri aracılığı ile paylaşılmaktadır.
	PYS7	Pozisyonum için belirlenen performans değerlendirme kriterleri yerine getirdiğim iş için uygundur.
	PYS8	Pozisyonum için belirlenen performans değerlendirme standartları yerine getirdiğim iş için uygundur. (Hedefler için belirlenen skalalar)
	PYS9	Performans değerlendirme sonuçları ücret yönetiminde dikkate alınmaktadır.
	PYS10	Performans değerlendirme sonuçları kariyer yönetiminde dikkate alınmaktadır.
	PYS11	Performans değerlendirme sonuçları eğitim ihtiyacının analiz sürecinde dikkate alınmaktadır.
	PYS12	Performans değerlendirme sonuçları işten ayrılma sürecinde dikkate alınmaktadır.
	PYS13	Performans değerlendirme sonuçları ödüllendirme sürecinde dikkate alınmaktadır.
	PYS14	Bağlı olduğum yöneticiden planlı olarak geribildirim alabilmekteyim.
PYS15	Performans yönetimi ile ilgili bilgilendirme düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.	
PYS16	Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan performans yönetim sistemini ne derece önemsedığınızı belirtiniz.	
PYS17	Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan performans yönetimi sistemi ile ilgili başarı düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.	
EĞİTİM SİSTEMİ	EGTMS1	Çalıştığım kurumda düzenli olarak eğitim ihtiyaç analiz çalışmaları yürütülmektedir.
	EGTMS2	Çalıştığım kurumda sistematik olarak eğitim programları düzenlenmektedir.
	EGTMS3	Çalıştığım kurumda eğitim programlarının etkinliği ölçülmektedir.

	EGTMS4	Kurumum bireysel düzeydeki eğitim taleplerimi karşılamaktadır.
	EGTMS5	Düzenlenen eğitimler konusunda uzman kişilerce verilmektedir.
	EGTMS6	Eğitim sistemi ile ilgili bilgilendirme düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.
	EGTMS7	Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan eğitim sistemini ne derece önemseydiğinizi belirtiniz.
	EGTMS8	Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan eğitim sistemi ile ilgili başarı düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.
KARİYER YÖNETİMİ SİSTEMİ	KYS1	Çalıştığım kurumda üst pozisyonlara terfi etmek için benden nelerin beklendiğini biliyorum.
	KYS2	Çalıştığım kurumda gerekli şartları sağlamam halinde üst pozisyonlara doğru ilerlemem mümkündür.
	KYS3	Bireysel kariyer planlama çabalarımı kurumum desteklemektedir.
	KYS4	Kurumumda formel bir kariyer yönetim süreci tanımlıdır.
	KYS5	Kurumumda yönetsel pozisyonlar için yedekleme çalışmaları yapılmaktadır.
	KYS6	Kariyer yönetimi ile ilgili bilgilendirme düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.
	KYS7	Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan kariyer yönetimi sistemini ne derece önemseydiğinizi belirtiniz.
	KYS8	Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan kariyer yönetimi sistemi ile ilgili başarı düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.
ÇALIŞAN MOTİVASYONU	MTV1	Yaptığım işte başarılıyım.
	MTV2	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.
	MTV3	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolaylı beni takdir ederler.
	MTV4	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.
	MTV5	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.
	MTV6	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.
	MTV7	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.
	MTV8	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.
	MTV9	Yöneticilerim çalışmalarımın dolaylı her zaman beni takdir ederler.
	MTV10	Yönetim izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.
	MTV11	Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.
	MTV12	İşletmede yemek, çay, kahve gibi yiyecek-icecek ikramları yapılır.
	MTV13	İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.
	MTV14	Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.
	MTV15	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.
	MTV16	Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.
	MTV17	Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.
	MTV18	İşimde terfi imkânım vardır.
	MTV19	Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmede yardımcı olurlar.
	MTV20	Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.
	MTV21	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.
	MTV22	Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.

	MTV23	Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.
	MTV24	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	İAN1	Sık sık işten ayrılmayı düşünüyorum.
	İAN2	Büyük bir olasılıkla yeni bir iş arayacağım.
	İAN3	İyi bir fırsat bulursam bu işi bırakacağım.
	İAN4	Şimdiki işimden ayrılmaya niyetliyim.

4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Bu araştırmanın 3 adet sorusu bulunmaktadır;

- Uygulamanın yürütüldüğü kurumda insan kaynakları sisteminin formalleşme düzeyi nedir?
- Formalleşmiş olduğu varsayılan insan kaynakları sistemleri çalışan motivasyonu üzerine etkili midir?
- Çalışan motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki mevcut mudur?

1 no'lu araştırma sorusu ifadelerin ortalama değerleri üzerinde analiz edilmektedir.

2 ve 3 no'lu araştırma soruları ise Yapısal Eşitlik Modellemesi çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Temel araştırma soruları doğrultusunda, oluşturulan hipotezler aşağıdaki şekilde verilmektedir;

H₁: Formalleşmiş bir iş analizi sistemi, çalışan motivasyonu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H₂: Formalleşmiş bir işe alım ve oryantasyon sistemi, çalışan motivasyonu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

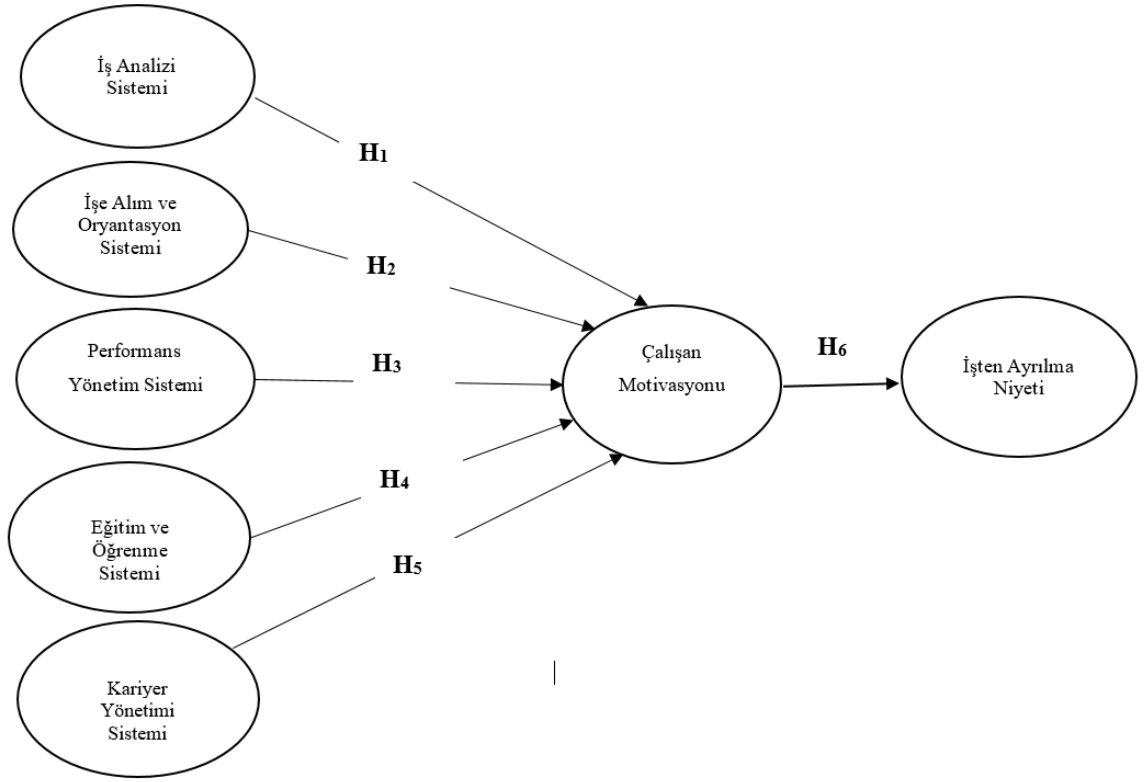
H₃: Formalleşmiş bir performans yönetimi sistemi, çalışan motivasyonu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H₄: Formalleşmiş bir eğitim sistemi, çalışan motivasyonu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H₅: Formalleşmiş bir kariyer sistemi, çalışan motivasyonu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H₆: Çalışan motivasyonu, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

Bu araştırma kapsamında sınanacak hipotetik model şekil 2'de görselleştirilmektedir.



Şekil 2: Araştırma Modeli

5. BULGULAR

Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için cinsiyet, ünvan, yaş, öğrenim düzeyi ve işyeri kıdemi bazında veriler elde edilmiştir. Sonraki aşamada güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış ve son olarak araştırma modeli Smart PLS 3.2.8 kullanılarak test edilmiştir.

5.1. Demografik Bulgular

Anketi cevaplayanların demografik dağılımları tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3: Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler

Değişkenler		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	114	54,29%
	Kadın	96	45,71%
Ünvan	İdari Personel	35	16,67%
	Müdür	12	5,71%
	Mühendis	29	13,81%
	Tekniker	45	21,43%
	Uzman	59	28,10%

	Uzman Yardımcısı	30	14,29%
Yaş	18-25 yaş arası	11	5,24%
	26-30 yaş arası	32	15,24%
	31-35 yaş arası	71	33,81%
	36-40 yaş arası	50	23,81%
	41 ve üzeri	46	21,90%
Öğrenim Düzeyi	Lise ve Altı	9	4,29%
	Ön Lisans	45	21,43%
	Lisans	120	57,14%
	Lisansüstü	36	17,14%
İşyeri Kıdemi	0-1 (yıl)	6	2,86%
	2-5 (yıl)	34	16,19%
	6-10 (yıl)	79	37,62%
	10-15 (yıl)	46	21,90%
	16 ve üzeri (yıl)	45	21,43%

5.2.Betimleyici İstatistik Analizleri

Uygulama yapılan işletmedeki formalleşme sürecine yönelik insan kaynakları boyutlarının düzeyi Tablo 4'te belirtilmiştir.

Tablo 4: Betimleyici İstatistik Analizleri

Değişken	İfadeler	N	Min.	Max.	Standart Sapma	Ortalama Değer
İŞ ANALİZİ SİSTEMİ	Çalıştığım kurumda pozisyonumla ilgili açık ve net tanımlanmış bir "iş tanımı" mevcuttur.	210	1	5	0,926	3,73
	Çalıştığım kurumda iş tanımları belirli periyotlarda güncellenmektedir.	210	1	5	0,907	3,61
	Çalıştığım kurumda iş tanımı oluşturma yönünde yerine getirilen faaliyetler alanında uzman kişilerce yürütülmektedir.	210	1	5	0,934	3,49
	Çalıştığım kurumda iş analizi çalışmaları çerçevesinde pozisyonum ile ilgili görüşüm alınmaktadır.	210	1	5	1,107	3,24
	Çalıştığım kurumda oluşturulan iş tanımları birinci ve/veya gerekirse ikinci kademe yöneticilerin görüşleri alınarak oluşturulmaktadır.	210	1	5	0,944	3,52
	Çalıştığım kurumda iş tanımım çerçevesinde yetkilerim (varsa) açıkça belirlenmiştir.	210	1	5	0,936	3,58

	İş analizi ile ilgili bilgilendirme düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.	210	1	5	0,886	3,46
	Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan iş analizi sistemini ne derece önemseydiğinizi belirtiniz.	210	1	5	0,798	3,80
	Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan iş analizi sistemi ile ilgili başarı düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz	210	1	5	0,843	3,50
İŞE ALIM VE ORYANTASYON SİSTEMİ	Çalıştığım kurumdaki işe alım politikası "stratejik yönetim" süreciyle uyumludur.	210	1	5	1,024	3,42
	Her bir pozisyon için işe alım kriterleri net olarak tanımlanmıştır.	210	1	5	0,949	3,53
	İşe alım ve oryantasyon süreci alanında uzman kişilerce yürütülmektedir.	210	1	5	0,983	3,45
	İşe alım sürecinde psikoteknik testler (yetenek, kişilik ve mesleki testler) uygulanmaktadır.	210	1	5	0,997	3,45
	Boş veya yeni pozisyonlar için personel talep formu gerekçeleri ile beraber oluşturulmaktadır.	210	1	5	0,976	3,27
	İşe alım süreci bireysel istek ve taleplerden bağımsız yürütülmektedir.	210	1	5	0,998	3,36
	Mülakatlara mutlak surette ilgili departman yöneticisi dahil edilmektedir.	210	1	5	0,898	3,67
	İşe alındıktan sonra tüm personel belirlenmiş bir oryantasyon (işe uyum eğitimi) sürecinden geçirilmektedir.	210	1	5	1,029	3,58
	Kurumda oluşturulmuş oryantasyon el kitapçığı ve eğitim programı bulunmaktadır.	210	1	5	0,917	3,55
	Tüm pozisyonlar için işten ayrılma mülakatı yapılmaktadır.	210	1	5	0,991	3,09
	İşe alım ve oryantasyon ile ilgili bilgilendirme düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.	210	1	5	0,935	3,40
	Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan işe alım ve oryantasyon sistemini ne derece önemseydiğinizi belirtiniz.	210	1	5	0,869	3,84
	Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan işe alım ve oryantasyon sistemi ile ilgili başarı düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.	210	1	5	0,892	3,46
	PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ	Performans değerlendirme süreci belli periyotlarda düzenli olarak işletilmektedir.	209	1	5	0,922
Kurumda adil bir performans değerlendirme süreci bulunmaktadır.		209	1	5	1,114	2,93
Performans değerlendirme süreci konusunda uzman kişilerce yürütülmektedir.		208	1	5	1,024	3,23

	Değerlendirici pozisyonundaki çalışanlar, performans değerlendirme sürecine bütünüyle hakimdir.	207	1	5	1,078	3,20
	Değerlendirici konumundaki çalışanlar, değerlendirecekleri çalışanlar hakkında sistematik gözlem ve kayıtlar tutmaktadır.	205	1	5	1,09	3,18
	Çalışanın belirli bir döneme ait performans durumu geribildirim görüşmeleri aracılığı ile paylaşılmaktadır.	209	1	5	1,038	3,48
	Pozisyonum için belirlenen performans değerlendirme kriterleri yerine getirdiğim iş için uygundur.	206	1	5	1,024	3,39
	Pozisyonum için belirlenen performans değerlendirme standartları yerine getirdiğim iş için uygundur. (Hedefler için belirlenen skalalar)	209	1	5	1,026	3,27
	Performans değerlendirme sonuçları ücret yönetiminde dikkate alınmaktadır.	208	1	5	1,048	3,38
	Performans değerlendirme sonuçları kariyer yönetiminde dikkate alınmaktadır.	208	1	5	1,086	3,28
	Performans değerlendirme sonuçları eğitim ihtiyacının analiz sürecinde dikkate alınmaktadır.	207	1	5	1,083	3,19
	Performans değerlendirme sonuçları işten ayrılma sürecinde dikkate alınmaktadır.	205	1	5	0,996	3,43
	Performans değerlendirme sonuçları ödüllendirme sürecinde dikkate alınmaktadır.	208	1	5	1,086	3,31
	Bağlı olduğum yöneticiden planlı olarak geribildirim alabilmekteyim.	207	1	5	1,082	3,39
	Performans yönetimi ile ilgili bilgilendirme düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.	210	1	5	0,924	3,49
	Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan performans yönetim sistemini ne derece önemsedığınızı belirtiniz.	210	1	5	0,958	3,72
	Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan performans yönetimi sistemi ile ilgili başarı düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.	210	1	5	1,079	3,18
EĞİTİM SİSTEMİ	Çalıştığım kurumda düzenli olarak eğitim ihtiyaç analiz çalışmaları yürütülmektedir.	208	1	5	0,968	3,49
	Çalıştığım kurumda sistematik olarak eğitim programları düzenlenmektedir.	208	1	5	0,977	3,64
	Çalıştığım kurumda eğitim programlarının etkinliği ölçülmektedir.	207	1	5	1,047	3,49
	Kurumum bireysel düzeydeki eğitim taleplerimi karşılamaktadır.	205	1	5	0,97	3,42

	Düzenlenen eğitimler konusunda uzman kişilerce verilmektedir.	205	1	5	0,856	3,72
	Eğitim sistemi ile ilgili bilgilendirme düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.	210	1	5	0,887	3,64
	Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan eğitim sistemini ne derece önemsedığınızı belirtiniz.	210	1	5	0,815	3,99
	Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan eğitim sistemi ile ilgili başarı düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.	210	1	5	0,856	3,63
KARİYER YÖNETİMİ SİSTEMİ	Çalıştığım kurumda üst pozisyonlara terfi etmek için benden nelerin beklendiğini biliyorum.	210	1	5	1,166	2,99
	Çalıştığım kurumda gerekli şartları sağlamam halinde üst pozisyonlara doğru ilerlemem mümkündür.	210	1	5	1,18	2,85
	Bireysel kariyer planlama çabalarımı kurumum desteklemektedir.	210	1	5	1,151	2,97
	Kurumumda formel bir kariyer yönetim süreci tanımlıdır.	210	1	5	1,065	3,01
	Kurumumda yönetsel pozisyonlar için yedekleme çalışmaları yapılmaktadır.	210	1	5	1,126	2,98
	Kariyer yönetimi ile ilgili bilgilendirme düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.	210	1	5	1,099	3,15
	Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan kariyer yönetimi sistemini ne derece önemsedığınızı belirtiniz.	210	1	5	0,994	3,74
	Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan kariyer yönetimi sistemi ile ilgili başarı düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.	210	1	5	1,126	3,01
ÇALIŞAN MOTİVASYONU	Yaptığım işte başarılıyım.	210	1	5	0,516	4,14
	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	210	1	5	0,584	4,21
	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolaylı beni takdir ederler.	210	1	5	0,713	3,94
	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	210	1	5	0,761	3,99
	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	210	1	5	0,8	3,97
	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	210	1	5	0,815	3,88
	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	210	1	5	0,922	3,77
	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	210	1	5	0,889	3,79
	Yöneticilerim çalışmalarımın dolaylı her zaman beni takdir ederler.	210	1	5	1,031	3,53
	Yönetim izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.	210	1	5	0,8	4,02
	Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur.	210	1	5	0,928	3,90

	İşletmede yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.	210	1	5	0,954	3,88
	İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	210	1	5	0,815	3,88
	Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	210	1	5	0,722	4,14
	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	210	1	5	0,922	3,68
	Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	210	1	5	1,019	3,37
	Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	210	1	5	0,719	3,98
	İşimde terfi imkânım vardır.	210	1	5	1,231	3,01
	Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmede yardımcı olurlar.	210	1	5	0,815	3,67
	Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	210	1	5	1,179	2,89
	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	210	1	5	1,163	2,96
	Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	210	1	5	0,925	3,59
	Bu işyerinden emekli olacağına inanıyorum.	210	1	5	1,173	3,05
	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	210	1	5	1,151	2,58
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	Sık sık işten ayrılmayı düşünüyorum.	210	1	5	1,088	2,43
	Büyük bir olasılıkla yeni bir iş arayacağım.	210	1	5	1,114	2,38
	İyi bir fırsat bulursam bu işi bırakacağım.	210	1	5	1,344	3,08
	Şimdiki işimden ayrılmaya niyetliyim.	210	1	5	1,174	2,45

Tablo 4’de yer alan ortalama değerler incelendiğinde;

İş analizi sisteminde, kurumda iş tanımı oluşturma yönünde yerine getirilen faaliyetler alanında uzman kişilerce yürütülmediği, iş analizi çalışmaları çerçevesinde pozisyon ile ilgili görüşün alınmadığı bulgulanmıştır.

İşe alım ve oryantasyon sisteminde “mülakatlara mutlak surette ilgili departman yöneticisi dahil edilmesi” ile “işe alındıktan sonra tüm personel belirlenmiş bir oryantasyon (işe uyum eğitimi) sürecinden geçirilmesi” ifadelerinin değerleri dışında diğer tüm ifadelerin değerleri düşük çıkmıştır.

Performans yönetimi sisteminde çeşitli aksaklıklar görüldüğü tespit edilmiştir. Kurumda adil bir performans değerlendirme süreci bulunmadığı, sürecin konusunda uzman kişilerce yürütülmediği, değerlendirici pozisyonundaki çalışanların, performans değerlendirme

sürecine bütünüyle hakim olmadığı ve değerlendirecekleri çalışanlar hakkında sistematik gözlem ve kayıtları tutmadığı, çalışanlara belirli dönemlerde performans durumu ile ilgili geribildirim görüşmelerin yapılmadığı, çalışanın pozisyonu ile belirlenen performans değerlendirme kriterleri ve standartlarının yerine getirilen iş için uygun bulunmadığı, performans değerlendirme sonuçlarının ücret yönetiminde, kariyer yönetiminde, eğitim ihtiyacı analizinde, ödüllendirme ve işten ayrılma sürecinde dikkate alınmadığı bulgulanmıştır.

Eğitim sisteminde ile ilgili, kurumda düzenli olarak eğitim ihtiyaç analiz çalışmaları yürütülmediği, eğitim programlarının etkinliği ölçülmediği ve bireysel düzeydeki eğitim taleplerini karşılamadığı bulgulanmıştır.

Kariyer yönetimi sistemi ile ilgili ifadelerin tamamı düşük skorlu çıkmış olup; en yüksek değerli ifade, “Kurumumda formel bir kariyer yönetim süreci tanımlıdır.” ($\bar{x}=3,01$) ifadesidir.

Motivasyon ile ilgili ifadelerde, çalışanların çalıştıkları kurumdan emekli olacaklarına inanmadığı, terfi imkanının bulunmadığı, başarılarından dolayı ekstra ücret verilmediği ve ödüllendirmenin olmadığı, yapılan işe göre ücretin yeterli olmadığı ile işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanılmadığı bulgulanmıştır.

İşten ayrılma niyeti ile ilgili ifadelerde, çalışanların sık sık işten ayrılmayı düşündükleri, iyi bir fırsat bulmaları halinde yaptıkları işi bırakacakları ve çalıştıkları kurumdan ayrılmaya niyetli oldukları bulgulanmıştır.

5.3.Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları

Araştırma modelinin analizinden önce araştırmada yer alan yapıların geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları kapsamında; iç tutarlılık güvenilirliği (internal consistency reliability), birleşme geçerliliği (convergent validity) ve ayrışma geçerliliği (discriminant validity) değerlendirilmiştir. Analiz türleri, temel göstergeleri ve sınır değerleri Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5: Modelde Kullanılan Analiz Türü, Temel Göstergeleri ve Sınır Değerler

Analiz Türü	Temel Göstergesi	Sınır Değerler
İç Tutarlılık Güvenilirliği	α (Cronbach Alpha)	$.70 \leq \alpha$ Hair vd. (2014)
	CR (Composite Reliability)	
Birleşme Geçerliliği		$.50 > AVE$

	AVE (Average Variance Extracted)	Hair vd. (2014)
Ayrışma Geçerliliği	HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio)	HTMT<1 (Garson, 2016)
	Fornell ve Larcker	Karşılaştırılan modeller arasında en büyük değere sahip model
Blindfolding (Tahmin Gücü)	Q ²	Q ² >0 Hair vd. (2017)
Etki Büyüklüğü	f ²	.02<f ² < .15 küçük etki boyutu .15<f ² < .35 orta etki boyutu .35<f ² büyük etki boyutu Cohen (1988)

Aşağıda yer alan Tablo 6’da, araştırmada yer alan yapıların iç tutarlılık güvenilirliği ve birleşme geçerliliği ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 6: Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları

Değişken	İfadelerin Kodları	Faktör Yükü	Cronbach's Alpha	Birleşik Güvenilirlik (CR)	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
İŞ ANALİZİ SİSTEMİ	İAS1	0,853	0,848	0,888	0,573
	İAS2	0,763			
	İAS3	0,794			
	İAS4	0,818			
	İAS5	0,715			
	İAS6	0,569			
EĞİTİM SİSTEMİ	EGTMS1	0,871	0,904	0,929	0,723
	EGTMS2	0,865			
	EGTMS3	0,810			
	EGTMS4	0,862			
	EGTMS5	0,841			
KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ	KYS1	0,901	0,943	0,956	0,813
	KYS2	0,922			
	KYS3	0,919			
	KYS4	0,911			
	KYS5	0,855			
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ	PYS1	0,666	0,951	0,957	0,612
	PYS10	0,802			
	PYS11	0,790			

	PYS12	0,737			
	PYS13	0,785			
	PYS14	0,724			
	PYS2	0,757			
	PYS3	0,839			
	PYS4	0,858			
	PYS5	0,834			
	PYS6	0,796			
	PYS7	0,801			
	PYS8	0,817			
	PYS9	0,727			
İŞE ALIM VE ORYANTASYON SİSTEMİ	İAOS1	0,815	0,916	0,931	0,575
	İAOS10	0,600			
	İAOS2	0,822			
	İAOS3	0,833			
	İAOS4	0,771			
	İAOS5	0,798			
	İAOS6	0,741			
	İAOS7	0,680			
	İAOS8	0,733			
	İAOS9	0,759			
ÇALIŞAN MOTİVASYONU	MTV15	0,716	0,844	0,881	0,516
	MTV16	0,684			
	MTV23	0,697			
	MTV4	0,722			
	MTV6	0,819			
	MTV7	0,706			
	MTV8	0,672			
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	İAN1	0,920	0,924	0,946	0,816
	İAN2	0,916			
	İAN3	0,872			
	İAN4	0,904			

Tablo 6'ya göre tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0,50 eşik değerinin üzerinde olduğu görülmektedir.

Ölçüm modeli ve sonrasındaki yapısal eşitlik modeline ilişkin analizler faktör yükü 0,50'nin üzerinde olan 51 adet ifade kullanılarak yapılmıştır. Hair ve arkadaşları (2010)'a göre bir ifadenin faktör yükü 0,40-0,70 arasında ise ilgili ifade ölçekten çıkarıldığında birleşik güvenilirlik (CR) ve açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinde artma sözü konusu oluyorsa, ilgili ifade veya ifadelerin ölçekten çıkartılması gerektiğini önermişlerdir. Bu öneri ışığında faktör yükü 0,50'nin altında olan ve birleşik güvenilirlik (CR) ve açıklanan ortalama varyans

(AVE) değerlerinde artmaya yol açan ifadeler ölçekten çıkartılmıştır. Bu ifadeler MTV1, MTV2, MTV3, MTV5, MTV9, MTV10, MTV12, MTV13, MTV14, MTV15, MTV17, MTV18, MTV19, MTV20, MTV21, MTV22, MTV24 ifadeleridir. Katılımcıların insan kaynakları süreçleriyle ilgili fikirlerini saptamak amacıyla anket formuna eklenen ve farklı bir likert tipi kullanılan 15 adet ifade yapısal eşitlik modellemesine eklenmemiştir.

Tablo 6 incelendiğinde analizde kullanılan yapıların, Cronbach's Alfa katsayılarının 0,844 ile 0,951 arasında olduğu görülmektedir. Tablo 6 incelendiğinde Birleşik Güvenilirlik (CR) değerlerinin 0,881 ile 0,957 arasında gerçekleştiği görülmektedir. Tablo 6'da yer alan boyutların AVE değerleri ise 0,516 ile 0,816 arasındadır. Bu değerler de birleşme geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Bu değerler kabul edilebilir eşik değer olan 0,50'nin üstünde bir değerdir. Ulaşılan değerler, ölçek içeriğindeki yer alan ifadelerin varyansının %50'sinden fazlasını açıkladığını göstermektedir (Sarstedt vd., 2017: 17). Geçerliliğin sağlanabilmesi birleşik güvenilirlik (CR) değerlerinin Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerlerinden büyük olması ve Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerlerinin de 0,5 değerinden büyük olması beklenir. Tablodaki güvenilirlik değerleri genel olarak incelendiğinde çalışmanın iç tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığı ifade edilebilir.

Ayrışma geçerliliğinin tespitinde, Fornell ve Larcker (1981) ve Henseler ve diğerleri (2015) tarafından önerilen HTMT kriterleri kullanılmıştır. Bu kriterlere göre elde edilen ayrışma geçerliliği sonuçları aşağıdaki Tablo 7 ve Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Fornell Ve Larckell Kriteri Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

Fornell ve Larckell Kriteri							
	EĞİTİM SİSTEMİ	KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ	PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ	ÇALIŞAN MOTİVASYONU	İŞ ANALİZİ SİSTEMİ	İŞE ALIM VE ORYANTASYON SİSTEMİ	İŞTEN AYRILMA NİYETİ
EĞİTİM SİSTEMİ	0,850						
KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ	0,571	0,902					
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ	0,626	0,741	0,782				
ÇALIŞAN MOTİVASYONU	0,595	0,479	0,579	0,718			
İŞ ANALİZİ SİSTEMİ	0,594	0,562	0,592	0,556	0,758		
İŞE ALIM VE ORYANTASYON SİSTEMİ	0,643	0,660	0,660	0,563	0,661	0,758	

İŞTEN AYRILMA NİYETİ	-0,337	-0,199	-0,356	-0,530	-0,334	-0,332	0,903
-----------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------------

Not: Tablodaki koyu değerler AVE'nin karekök değerlerini göstermektedir.

Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre, analizde yer alan yapıların AVE değerlerinin karekökünün analizde kullanılan yapılar arasındaki korelasyonlardan yüksek (AVE değerinin karekökünün bulunduğu sütundaki diğer değerlerden yüksek) olmalıdır. Tablo 7'deki değerler incelendiğinde her bir yapının açıklanan ortalama varyans karekökünün diğer yapılarla korelasyonundan daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen kriterin sağlandığı ifade edilebilir.

Tablo 8: HTMT Kriteri Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

HTMT Kriteri							
	EĞİTİM SİSTEMİ	KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ	PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ	ÇALIŞAN MOTİVASYONU	İŞ ANALİZİ SİSTEMİ	İŞE ALIM VE ORYANTASYON SİSTEMİ	İŞTEN AYRILMA NİYETİ
EĞİTİM SİSTEMİ							
KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ	0,619						
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ	0,674	0,774					
ÇALIŞAN MOTİVASYONU	0,652	0,510	0,627				
İŞ ANALİZİ SİSTEMİ	0,682	0,632	0,651	0,628			
İŞE ALIM VE ORYANTASYON SİSTEMİ	0,710	0,709	0,702	0,620	0,752		
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	0,365	0,211	0,385	0,602	0,369	0,361	

Henseler ve arkadaşları (2015) tarafından önerilen HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) kriterine göre ise araştırmada yer alan tüm değişkenlere ait ifadelerin korelasyonlarının ortalamasının aynı değişkene ait ifadelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalara oranlarını ifade etmektedir. Geçerli bir model uyumu için HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) katsayılarının 1 değerinin altında olması gerekmektedir. (Garson, 2016:70) Fakat yakın içeriklere sahip boyutlar arasındaki HTMT değerinin 0,90'a kadar çıkabileceğini belirtilmiştir. Tablo 8'de yer alan değerlere göre analiz sonucunda elde edilen HTMT değerlerinin eşik değerinin altında olduğu görülmektedir. Tablo 8 incelendiğinde Henseler ve arkadaşları (2015) tarafından önerilen HTMT kriterine ilişkin şartların da sağlandığı ifade edilebilir. Bu bulgulara

dayanarak çalışmada kullanılan yapılara ilişkin ayrışma geçerliğinin sağlandığı belirtilebilir. Tablo 7 ve Tablo 8 birlikte incelendiğinde, araştırmadaki boyutlar arasında ayrışma geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir.

Araştırmada ayrıca, modelin geçerliliğini sınamak amacıyla uyum iyiliği değerlerine bakılmıştır. Söz konusu modelin ölçme gücünün tespitinde indekslerin belirli uyum değerlerine sahip olması beklenilmektedir. Bu değerler Tablo 9’da gösterilmektedir.

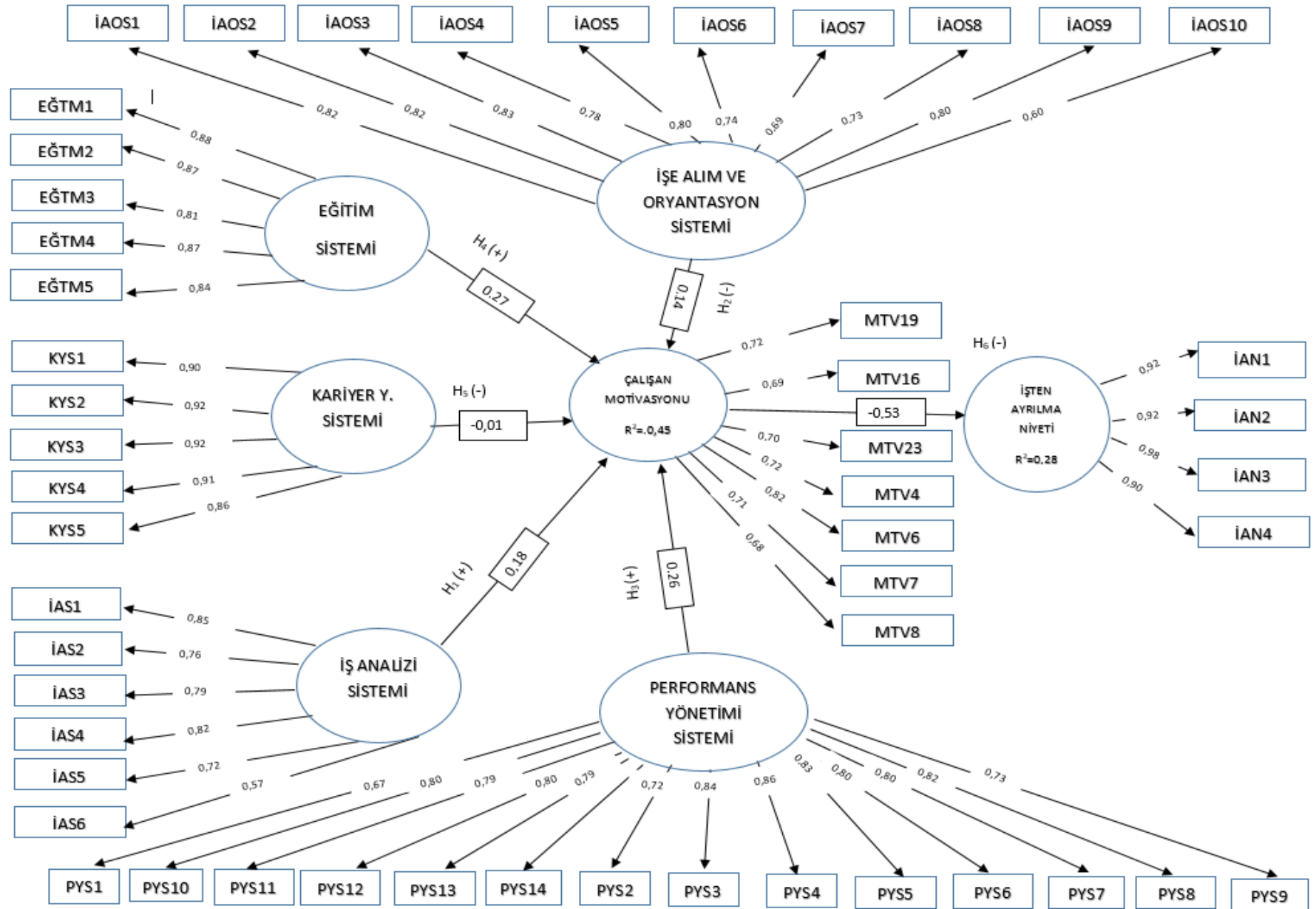
Tablo 9: Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Ölçüm Değeri	Uyum
χ^2 / df	$0 \leq \chi^2 / df \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / df \leq 3$	2,630	Kabul Edilebilir
SRMR	$0,00 < SRMR < 0,05$	$0,05 < SRMR < 0,10$	0,068	Kabul Edilebilir
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,724	Kötü

Tablo 9’da yer alan uyum indekslerine ilişkin değerler incelendiğinde, NFI değeri hariç, yeterli düzeyde uyuma işaret etmektedir. Smart PLS tarafından verilen uyum indekslerinden olan NFI verilerine bu araştırma bulgularında yer verilmemesi daha uygundur. Çünkü bu indeks örneklem sayısına oldukça duyarlıdır ve özellikle küçük örneklemeler üzerinde yapılan çalışmalarda uygunsuzdur (Çapık, 2014). Bu verilere göre, araştırma boyutları yapısal eşitlik analizi yapmaya uygundur.

5.4. Yapısal Eşitlik Modellemesine Dönük Bulgular

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 3’de gösterilmiştir.



Şekil 3: Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırma modelinin analiz edilmesinde kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) kullanılmıştır. Veriler Smart PLS 3.2.8 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir (Ringle vd., 2015). Araştırma modeline ilişkin; doğrusallık, yol katsayıları, R^2 ve etki büyüklüğünü (f^2) hesaplamak için PLS algoritması; tahmin gücünü (Q^2) hesaplamak için de Blindfolding analizi çalıştırılmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlılıklarını değerlendirmek için yeniden örnekleme (bootstrapping) ile örneklemden 5000 alt örneklem alarak t-değerleri hesaplanmıştır. Araştırma modeline ilişkin sonuçlar aşağıdaki Tablo 10’da görülmektedir.

Tablo 10: Yapısal Eşitlik Modeli Analizi Bulguları

Hipotezler	Yollar	Standartize β Katsayısı	Standart Hata	t Değeri	P Değeri	R^2	f^2	Q^2	VIF	Hipotez Testi Sonuçları
1	İş Analizi Süreci -> Çalışan Motivasyonu	0,184	0,084	2,195	0,028	0,449	0,030	0,206	2,031	Kabul
2	İşe Alım Ve Oryantasyon Süreci -> Çalışan Motivasyonu	0,138	0,096	1,449	0,147		0,014		2,552	Red
3	Eğitim Süreci -> Çalışan Motivasyonu	0,271	0,084	3,241	0,001		0,065		2,049	Kabul
4	Kariyer Yönetim Süreci -> Çalışan Motivasyonu	-0,078	0,095	0,825	0,409		0,004		2,537	Red
5	Performans Yönetim Süreci -> Çalışan Motivasyonu	0,260	0,088	2,949	0,003		0,045		2,738	Kabul
6	Çalışan Motivasyonu > İşten Ayrılma Niyeti	-0,533	0,051	10,540	0,000	0,284	0,396	0,219	1	Kabul

Tablo 10 incelediğinde, değişkenler arasındaki VIF (Variance Inflation Factor) değerleri incelendiğinde, değerlerin eşik değer olan 5’in altında (Ali vd., 2018: 529) olması nedeniyle değişkenler arasında doğrusallık problemi olmadığı ifade edilebilir.

Yukarıda yer alan tablo 10 incelendiğinde;

H₁ hipotezini ifade eden iş analizi sistemi boyutunun çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi ($\beta=0,184$) 0,184'tür. H₁ hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,028$ ($p<0,05$) ve t test puanı %5 hata oranı ile kontrol edildiğinde $t=2,195$ ($t>1,96$) olduğu için önerilen bu hipotez desteklenmiştir.

H₂ hipotezini ifade eden işe alım ve oryantasyon sistemi boyutunun çalışan motivasyonu üzerinde etkisi ($\beta=0,138$) 0,1438'dir. Ancak H₂ hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,147$ ($p>0,05$) ve $t=1,449$ ($t>1,96$) olduğu için bu etki anlamlı bir etkiye sahip değildir. Dolayısıyla önerilen H₂ hipotezi desteklenmemiştir.

H₃ hipotezini ifade eden eğitim sistemi boyutunun çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi yaklaşık ($\beta=0,271$) 0,271'dir ve H₃ hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,001$ ($p<0,05$) ve $t=3,241$ ($t>1,96$) olduğu için önerilen bu hipotez desteklenmiştir.

H₄ hipotezini ifade eden kariyer yönetim sistemi boyutunun çalışan motivasyonu üzerinde etkisi ($\beta=-0,078$) -0,078'dir. Ancak H₄ hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,409$ ($p>0,05$) ve $t=0,825$ ($t>1,96$) olduğu için bu etki anlamlı bir etkiye sahip değildir. Dolayısıyla önerilen H₄ hipotezi desteklenmemiştir.

H₅ hipotezini ifade eden performans yönetim sistemi boyutunun çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi yaklaşık ($\beta=0,260$) 0,260'dır ve H₅ hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,003$ ($p<0,05$) ve $t=2,949$ ($t>1,96$) olduğu için önerilen bu hipotez desteklenmiştir.

H₆ hipotezini ifade eden çalışan motivasyonunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi yaklaşık ($\beta=-0,533$) 0,533'tür ve H₆ hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,000$ ($p<0,05$) ve $t=10,540$ ($t>1,96$) olduğu için önerilen bu hipotez desteklenmiştir. H₆ hipotezine ilişkin etki oranını ifade eden standardize beta katsayısı incelendiğinde ise çalışan motivasyonu boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde -0,533 gibi oldukça yüksek bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

İşsel modelin analizinde Hair ve diğerleri (2017) her bir dışsal gizil değişkenin açıklanan varyansını ifade eden R² değerinin de analiz edilmesini önermektedir. Modele ait elde edilen R² değerleri incelendiğinde kariyer yönetim sistemi, performans yönetim sistemi, iş analizi sistemi, işe alım ve oryantasyon sistemi boyutlarının çalışan motivasyonunu yaklaşık olarak %44,9 oranında, çalışan motivasyonunun ise işten ayrılma niyetini %28,4 oranında açıkladığı görülmektedir.

Hair ve diğerleri (2017), R^2 'ye ilave olarak yansıtıcı içsel modelin değerlendirilmesinde f^2 ve Q^2 değerlerinin de incelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Etki büyüklüğü olarak ifade edilen f^2 değeri, dışsal gizil değişkendeki açıklanamayan kısmının varyans oranına bağlı olarak R^2 'deki artışın hesaplanmasını ifade etmektedir. f^2 değerlerine bakılarak tahmin yapılarının etki büyüklüğü değerlendirilmektedir. Cohen (1988) çalışmasında, f^2 değerlerini 0.02, 0.15 ve 0.35 aralığında olduğunda sırasıyla küçük, orta ve büyük etki boyutları olarak ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle f^2 değerleri 0,02 - 0,15 arasında ise küçük; 0,15 - 0,35 arasında ise orta; 0,35 ve üzerinde ise yüksek etki oranı olarak ifade edilmektedir. Tablo 9 incelendiğinde eğitim sistemi, kariyer yönetimi sistemi, performans yönetim sistemi, iş analizi sistemi ve işe alım oryantasyon sisteminin küçük, işten ayrılma niyeti boyutunun ise büyük etkiye sahip olduğu görülmektedir.

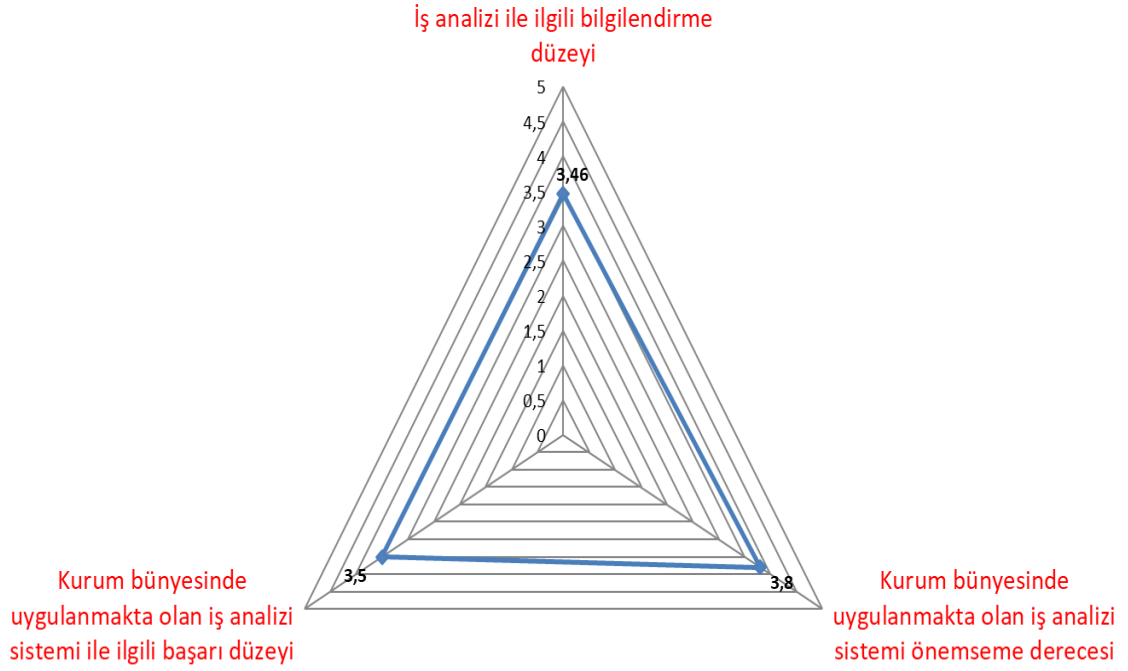
Blindfolding analizi sonucunda bulunan Q^2 değeri ise, verilen bir gösterge bloğuna ilişkin bir boyutun verilerini modele dahil etmeden modelin tahmini geçerliliğini değerlendirmektedir (Ali ve diğerleri., 2016: 463). Tahminsel örneklemin tekrar kullanım tekniği olan Q^2 tahmini etkililik düzeyinin belirlenmesinde etkili bir kriterdir. Modelin kestirimsel uygunluğa sahip olması için $Q^2 > 0$ olması gerekmektedir (Peng ve Lai, 2012: 473). Tablo 9 incelendiğinde kariyer yönetim sistemi, performans yönetim sistemi, iş analizi sistemi, işe alım ve oryantasyon sistemi ve çalışan motivasyonu boyutlarının Q^2 değeri 0,206; İşten ayrılma niyeti boyutunun Q^2 değeri ise 0,219 bulunmuştur. Bu sonuçlar modelin tahmini geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

5.5. İnsan Kaynakları Alt Sistemlerinin Bilgilendirme, Başarı ve Önem Düzeyine İlişkin Bulgular

Uygulama yapılan işletmedeki insan kaynakları alt sistemlerinin bilgilendirme, başarı ve önem düzeyleri verilerine aşağıda yer verilmiştir.

İş analizi alt sisteminin bilgilendirme, başarı ve önem düzeyine ilişkin; iş analizi ile bilgilendirme düzeyi 3,46, Kurum bünyesinde uygulanmakta olan iş analizi sistemi önemseme derecesi 3,8, Kurum bünyesinde uygulanmakta olan iş analizi sistemi ile ilgili başarı düzeyi 3,5 olduğu bulgulanmıştır. Şekil 4'te radar diyagramı ile gösterilmektedir.

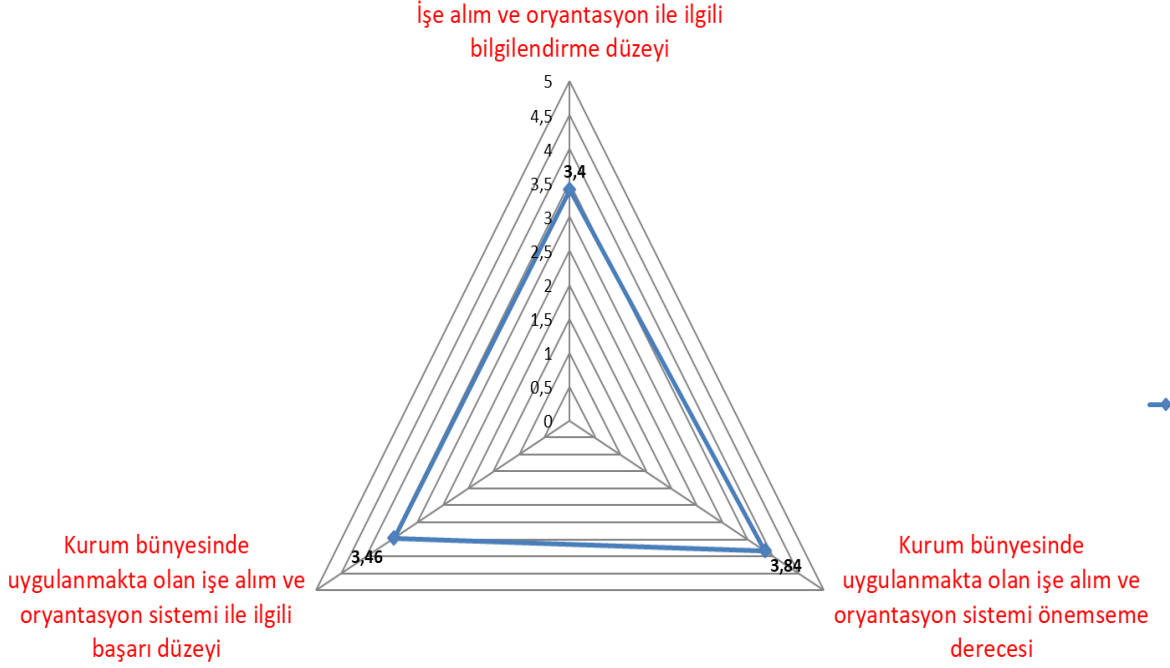
İş Analizi Alt Süreci Bilgilendirme, Başarı ve Önem Düzeyine İlişkin Radar Diyagramı



Şekil 4: İş analizi alt sisteminin bilgilendirme, başarı ve önem düzeyine ilişkin radar diyagramı

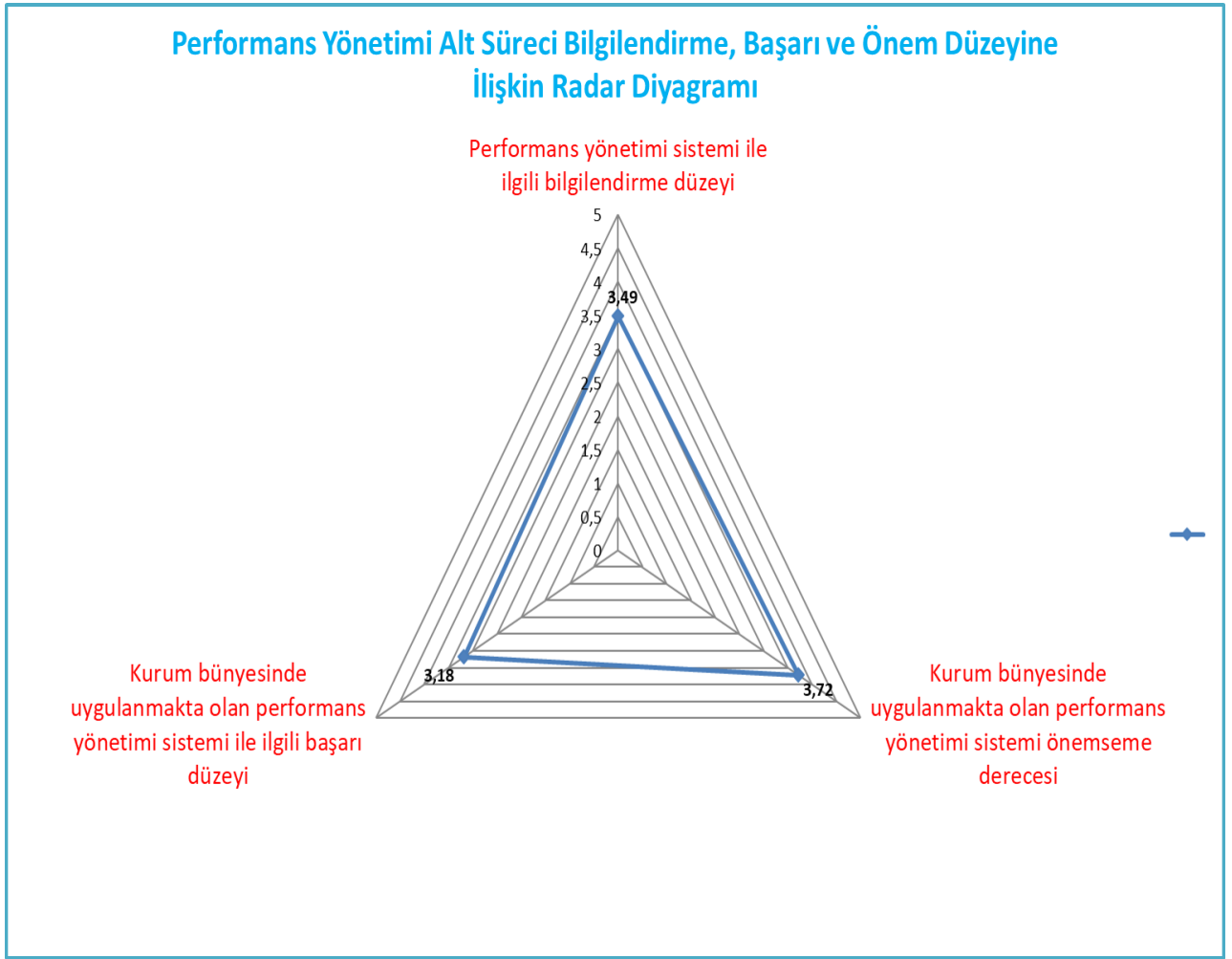
İşe alım ve oryantasyon alt sisteminin bilgilendirme, başarı ve önem düzeyine ilişkin; iş analizi ile bilgilendirme düzeyi 3,4, Kurum bünyesinde uygulanmakta olan iş analizi sistemi önemseme derecesi 3,84, Kurum bünyesinde uygulanmakta olan iş analizi sistemi ile ilgili başarı düzeyi 3,46 olduğu bulgulanmıştır. Şekil 5'te radar diyagramı ile gösterilmektedir.

İşe Alım ve Oryantasyon Alt Süreci Bilgilendirme, Başarı ve Önem Düzeyine İlişkin Radar Diyagramı



Şekil 5: İşe alım ve oryantasyon alt sisteminin bilgilendirme, başarı ve önem düzeyine ilişkin radar diyagramı

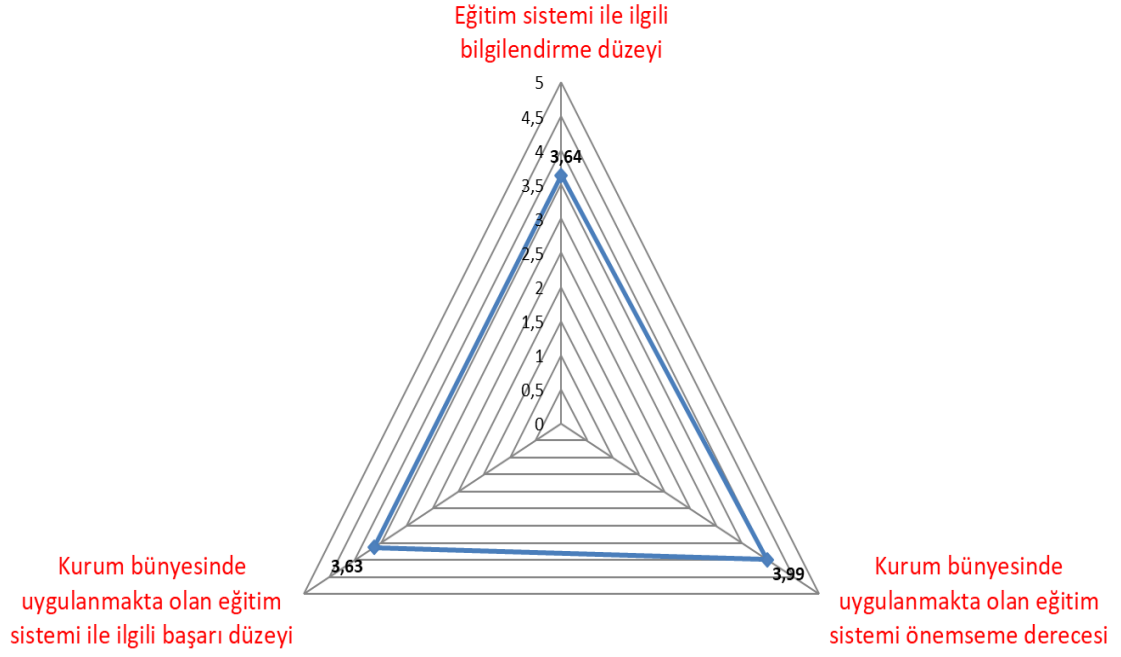
Performans yönetimi alt sisteminin bilgilendirme, başarı ve önem düzeyine ilişkin; performans yönetimi ile bilgilendirme düzeyi 3,49, Kurum bünyesinde uygulanmakta olan performans yönetimi sistemi önemseme derecesi 3,72, Kurum bünyesinde uygulanmakta olan performans yönetimi sistemi ile ilgili başarı düzeyi 3,18 olduğu bulgulanmıştır. Şekil 6’da radar diyagramı ile gösterilmektedir.



Şekil 6: Performans yönetimi alt sisteminin bilgilendirme, başarı ve önem düzeyine ilişkin radar diyagramı

Eğitim alt sisteminin bilgilendirme, başarı ve önem düzeyine ilişkin; eğitim ile bilgilendirme düzeyi 3,64, Kurum bünyesinde uygulanmakta olan eğitim sistemi önemseme derecesi 3,99, Kurum bünyesinde uygulanmakta olan eğitim sistemi ile ilgili başarı düzeyi 3,63 olduğu bulunmuştur. Şekil 7’de radar diyagramı ile gösterilmektedir.

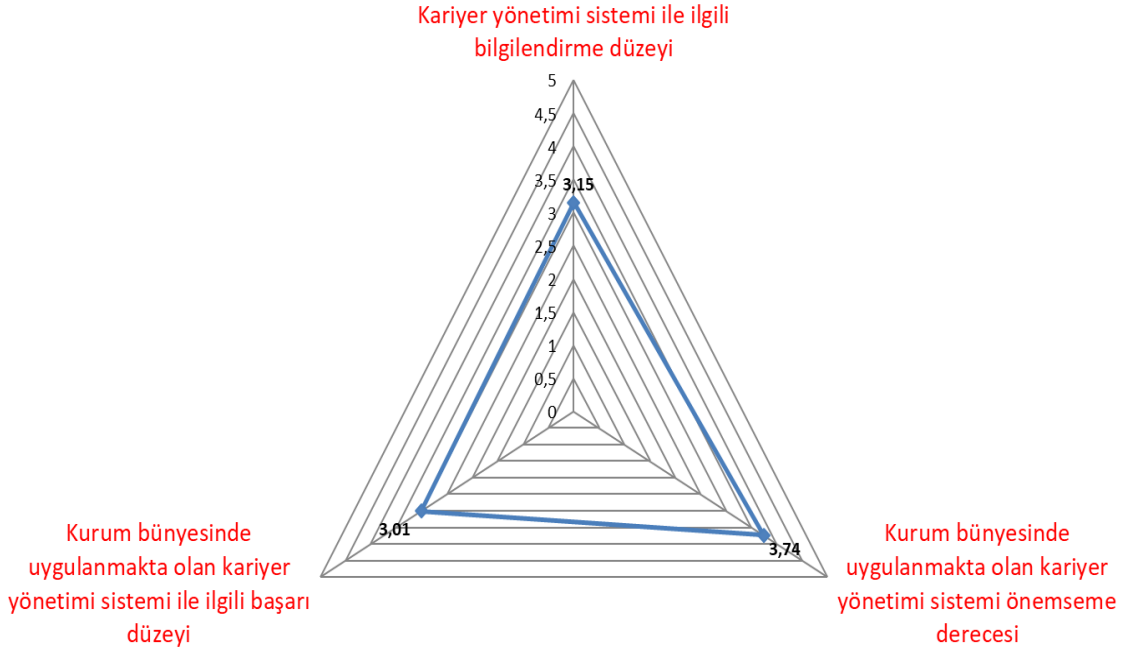
Eğitim Alt Süreci Bilgilendirme, Başarı ve Önem Düzeyine İlişkin Radar Diyagramı



Şekil 7: Eğitim alt sisteminin bilgilendirme, başarı ve önem düzeyine ilişkin radar diyagramı

Kariyer yönetimi alt sisteminin bilgilendirme, başarı ve önem düzeyine ilişkin; kariyer yönetimi ile bilgilendirme düzeyi 3,15, Kurum bünyesinde uygulanmakta olan kariyer yönetimi sistemi önemseme derecesi 3,74, Kurum bünyesinde uygulanmakta olan kariyer yönetimi sistemi ile ilgili başarı düzeyi 3,01 olduğu bulgulanmıştır. Şekil 8’de radar diyagramı ile gösterilmektedir.

Kariyer Yönetimi Süreci Bilgilendirme, Başarı ve Önem Düzeyine İlişkin Radar Diyagramı



Şekil 8: Kariyer yönetimi alt sisteminin bilgilendirme, başarı ve önem düzeyine ilişkin radar diyagramı

TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmada, iş analizi sistemi, işe alım ve oryantasyon sistemi, eğitim sistemi, kariyer yönetim sistemi ve performans yönetim sistemi olmak üzere 5 bağımsız boyut, çalışan motivasyonu ve işten ayrılma niyeti olmak üzere de 2 bağımlı boyut bulunmaktadır. Çalışmada beş bağımsız boyutun, çalışan motivasyonu üzerindeki ve çalışan motivasyonunun, işten ayrılma niyeti üzerindeki direkt etkileri incelenmiştir.

Araştırmada karşımıza çıkan ilk bulgu, iş analizi sisteminin çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu yönündedir. Yıldız, Savcı ve Kapu (2014), çalışmalarında çalışanları motive edici faktörlerin yukarıdan aşağıya sıralaması yapılırken ilk sırada işin kendisinin olduğunu bulgulamışlardır. Bu sonuç kısmen Fabusoro vd. (2008), ve Kovach (1995)'in araştırmalarıyla örtüşmektedir. Bu araştırma ile Yıldız, Savcı ve Kapu'un bulgusunu tamamlayacak şekilde, iş gören motivasyonu, çalıştıkları kurumda pozisyonlarıyla ilgili açık ve net tanımlanmış bir iş tanımının olmasının, iş tanımları ve yetkilerinin açıkça belirtilmiş olmasının çalışanları pozitif yönde etkilediğini göstermektedir.

Araştırma sonucunda, eğitim sisteminin motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, Masood vd (2014) "Pakistan Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler" adlı çalışmasının bulgularıyla uyum göstermektedir. Buradan hareketle düzenli olarak eğitim ihtiyacı ile ilgili analiz çalışmaları yapılması, sistematik bir şekilde eğitim programları düzenlenmesi, eğitim programlarının etkinliklerinin saptanması, personellerin bireysel eğitim taleplerine olumlu yanıt verilmesi ve personellerin aldıkları eğitimlerin alanında uzman kişiler tarafından verilmesinin, iş görenlerin motivasyonunu pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Araştırma bulgularına göre, performans yönetim süreci de çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Performans yönetim sürecinin, belli periyotlarla düzenlenmesi, düzenli olarak işletilmesi, alanında uzman kişilerce yürütülmesi, değerlendiren kişilerin performans yönetim sistemine hâkim olması ve çalışanın belirli bir döneme ait kendi durumuyla ilgili geribildirim görüşmeleriyle bilgilendirilmesi çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, çalışanların motivasyonu, çalıştıkları pozisyon için belirlenen performans değerlendirme kriterleriyle yaptıkları işin uygun olması, performans yönetim sistemi sonuçlarının ücret yönetiminde ve kariyer yönetiminde dikkate alınması yönlerinden de etkilenmektedir. Çalışanlar performans yönetim sisteminden, eğitim ihtiyaçlarının analizi çalışmalarında, işten ayrılma sürecinde ve ödüllendirme sürecinde

faaydalanılmasını beklemede ve bu değişkenler çalışan motivasyonuna etki etmektedir. Bunlara ek olarak çalışanlar bağlı oldukları yöneticilerden planlı olarak geri bildirim aldıkları durumda motive bir şekilde çalışmalarına devam etmektedirler. Çalışanlar yüksek bir oranla performans yönetim sistemini önemsediklerini ve başarılı bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu değişkenler de çalışanların motivasyonuna olumlu yönde etki etmektedir. Bu sonuç, Bouckenogde vd. (2013) alışmaları ile uyum göstermektedir. Bouckenogde vd. (2013), Pakistan’da bulunan 8 kuruluşta gerçekleştirdiği araştırmasında, işten ayrılma niyeti ve iş performansı ile motivasyon arasında önemli ilişkiler olduğuna dikkat çekmişlerdir. alışmalarında, iş motivasyonun iş performansı ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma yapılan telekomünikasyon şirketinde diğer araştırılan boyutlar olan kariyer yönetimi ve işe alım ve oryantasyon sistemlerinin, çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır.

Araştırma bulgularından hareketle, işletme yöneticilerinin entelektüel sermayenin önemli bir bileşeni olan insan kaynağında devamlılığı sağlamaları için çalışanların işten ayrılma fikirlerini ortadan kaldırmak, yeni bir iş arama düşüncelerini sonlandırmak ve iyi bir fırsatla karşılaşsalar dahi işlerine devam etmelerini sağlamak için yeterli motivasyon düzeyine ulaştırılmaları gerektiği tespit edilmiştir.

Çalışanların motivasyon düzeyinde en etkili olan kriterlerin ise, yaptıkları işin değerli, saygın olduğunu ve kendilerini işletmenin değerli bir çalışanı olarak hissetmeleri gerektiği, yürüttükleri işle alakalı karar verme yetkinliğine ve hakkına sahip olmaları gerektiği, eğitim süreci ve faaliyetleri ile bağlantılı olarak ise toplantı, konferans ve seminer gibi faaliyetlerin yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Motivasyon sürecinde çalışanları etkileyen diğer değişkenlerin için çalışanların gelecekleriyle ilgili işletmeye duydukları güvene dayanmaktadır ve çalışanlar, çalıştıkları işletmenin gelecekte şimdiki halinden daha iyi olacağı fikrindedirler, ek olarak çalışanların çoğu çalıştıkları iş yerinden emekli olacaklarını düşünmektedirler. Motive edici bu faktörler de çalışanların işten ayrılma niyetinin azalmasında etkili kriterlerdir.

şirketin kurumsallaşma düzeyinin bir göstergesi olarak çalışanların sistemlerle ilgili başarı, bilgilendirme ve önem düzeylerine yönelik algıları ölçülmüştür.

İş analizi sisteminde çalışanların sistemi önemsedikleri fakat yeterli düzeyde bilgilendirilmedikleri ve başarı algılarının düşük olduğu saptanmıştır.

İşe alım ve oryantasyon sisteminde çalışanların sistemi önemsedikleri fakat yeterli düzeyde bilgilendirilmedikleri ve başarı algılarının düşük olduğu saptanmıştır.

Eğitim sisteminde çalışanların sistemi önemsedikleri ve şirketin yeterli düzeyde bilgilendirme yaptığı ile sürecin başarılı bir şekilde yürütüldüğü saptanmıştır.

Performans yönetimi sisteminde çalışanların sistemi önemsedikleri fakat yeterli düzeyde bilgilendirilmedikleri saptanmıştır. Başarı algısı oldukça azdır.

Kariyer yönetimi sisteminde çalışanların sistemi önemsedikleri fakat yeterli düzeyde bilgilendirilmedikleri saptanmıştır. Başarı algısı oldukça azdır.

Şirket çalışanlarının insan kaynakları süreçlerini çok önemsemelerine rağmen, sistemlerle ilgili çalışanların yeterli düzeyde bilgilendirilmedikleri ve söz konusu süreçlerin çalışanlar tarafından yeterli görülmediği bulgusuna ulaşılmıştır. Kurumun süreçler çerçevesinde daha yoğun bilgilendirme çalışmalarına, sistemlerin başarı düzeyinin artırılmasına dönük faaliyetlere gereksinim duyulduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışma göstermiştir ki formalleşmiş şirketlerde insan kaynakları sistemlerinden iş analizi, eğitim ve performans sistemi çalışan motivasyonunu olumlu etkileyerek, işten ayrılma niyetine negatif yönde etki etmektedir. Uygulama yapılan kuruluştaki düşük skorlu olan kariyer yönetimi sisteminde iyileştirme yapılabilmesi için, insan kaynakları yöneticileri ve/veya işletme sahipleri tarafından kurumda kariyer hareketlerinin şeffaf olarak yürütülmesi, formel bir kariyer yönetim süreci tanımlanması ile işe alım ve oryantasyon sisteminin motivasyona pozitif yönde etki sağlaması adına, işe alım kriterlerinin net olarak tanımlanması, işe alım sürecinin bireysel istek ve taleplerden uzak yürütülmesi, işe alınan personelin oryantasyon sürecinden geçirilmesi öneri olarak sunulmaktadır.

KAYNAKÇA

- AKAT İlker, ATILGAN Turan, *Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü*, 4. Dizi, No:226 Ankara: TOBB Yayınevi, 1992.
- AKMUT Özdemir, AKTAŞ Ramazan, AYKAÇ Burhan, *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitapevi, 2003.
- APAYDIN Fahri, *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptasyon Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*, (Doktora Tezi), Gebze: Yüksek Teknik Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- AYHAN Özgür, "Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi", (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
- AYTAÇ Serpil, *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*, 2.Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2005.
- BAKIRCI Aykut, *Globalleşme Sürecinde Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- BAŞARAN İbrahim Ethem, *Yönetim*, 3.Baskı, Ankara: Feryal Matbaası, 2000.
- BATTRAM Arthur, *Karmaşıklıkta Yol Almak*, (çev. Zülfü Dicleli.), No:11, İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları, 1999.
- BAYARÇELİK Ebru Beyza, FINDIKLI Mine, "İş Tatminin, Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Rolü", *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 10, S. 1, 2017, ss.16-31
- BAYER Ertuğrul. "İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi." *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 7.3, 2005,ss. 125-142.

- BAYKAL Adnan, *Babalar, Oğullar ve Kızlar: Girişimciye Kurumsallaşma Mektupları*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2002.
- BAYSAL A.Can, TEKARSLAN Erdal, *Davranış Bilimleri*, Genişletilmiş 4. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2004.
- BAZAL Fadime, “Anadolu-İstanbul Ücret Makası Kapanıyor”, *Capital Dergisi*, Şubat 2006.
- BENLİGİRAY Serap, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, No:820, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004
- BİNGÖL Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2010.
- BİLGE Hüriyet, *Küçük ve Orta Boy İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Kurumsallaşma: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Ampirik Bir Çalışma*, (Yüksek Lisans Tezi), Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- BOSELIE Paul, PAAUWE, Jaap, RICHARDSON Ray, “Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government”, *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt 14, Sayı 8, 2003, ss. 1407-1429.
- BOTHMA Chris F.C., ROODT Gert, “The Validation of the Turnover Intention Scale”, *SA Journal of Human Resource Management*, Cilt.11, S.1, April 2013, ss.1-12.
- BOUCKENOOGHE Dave, RAJA Usman, BUTT Arif Nazir, “Combined Effects of Positive and Negative Affectivity and Job Satisfaction on Job Performance and Turnover Intentions”, *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, Cilt 147, Sayı 2, 2013, ss. x105-123
- BURAK İlyas, *Yapabilirim: Motivasyon Büyüsü*, 1. Baskı, Ankara: Sistem Yayıncılık, 2005.
- BÜYÜKBEŞE Tuba, GÖKASLAN Mehmet Oktay, “İşe Gömürlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması”, *Mukaddime*, Cilt 9, S.2, Ağustos 2018, ss.135-154.
- CANVAR KAHVECI Tuba, “İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Modelleme”, (Doktora Tezi), Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

COHEN Jacob, *Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences*. 2nd Edition, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

ÇAKAR Nigar Demircan, CEYLAN Adnan, “İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 2005, ss. 52-66.

ÇAPIK Cantürk, “Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı”, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3, 2014, ss.196-205.

ÇEKMECELİOĞLU Hülya Gündüz, “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *DEÜ. Sosyal Bilim. Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, 2007, ss. 79-97.

DAUGHTERY C. Larson ,”The Employer- Employee Relationship: A Phenomenological Study of Retention an The Informaton Technology Worker”, (Ph.D. Dissertation), Washington: The George Washington University, 2000.

DEMİR Kamile, “Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Araştırma Görevlilerini Güdüleyen Özendirme Araçları”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 32, Sayı: 1, Ankara, 1999, ss.276-293.

DENİSİ Angela S., GRİFFİN Ricky W., *Human Resource Management*, New York: Houghton Mifflin Company, 2001.

DERELİ Toker, *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul: Ar Yayınları, 1981.

DİLBAZ Sümeyra. *Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim: Karaman Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

ERDEMİR Süleyman, ”Kurumsallaşma: Süreci, Yararları ve Sorunları”, Kurumsallaşma ve Türkiye, <https://dd.com.tr/index.php/makalearastirmaroportaj/makaleler/kurumsallasma-sorunlari-surecleri-ve-yararlari/>, (30.06.2019).

- ERDİRENÇELEBİ Meral, ERTÜRK Ebru, “Çalışanların Örgütsel Yalnızlık Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*. Cilt.17, S.2, Mart 2018, ss. 603-617.
- EREN Erol, *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1979.
- EREN Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, 5.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2001.
- ERGİN, Gülen. *Performans Değerleme İle Motivasyon Arasındaki İlişki Ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, (Doktora Tezi), İstanbul: Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- ETYEMEZ Senem, “İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerin Etkisi: Hatay’daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi),Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
- FABUSORO Eniola, AWOTUNDE, Josh A., SODİYA, C.I. ve ALARİMA, C.I.,” Status of Job Motivation and Job Performance of Field Level Extension Agents in Ogun State: Implications for Agricultural Development, *The Journal of Agricultural Education and Extension*”, Cilt 14, Sayı 2, 2008, ss.139-152
- FAİZAN Ali, AMİN Muslim, COBANOGLU Cihan, “An integrated model of service experience, emotions, satisfaction, and price acceptance: an empirical analysis in the Chinese hospitality industry”, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, C.25, S.4, 2016, ss.449-475.
- FINDIKÇI İlhami, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, 1.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2005.
- FINDIKÇI İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2003.
- FİDAN Ömer, FİDAN Yahya, *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları, 1996

FORNELL Claes, LARCKER David F., “Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error: Algebra And Statistics”, *Journal Of Marketing Research*, 1981, ss.382- 388.

FREITAS Carlos Alberto Sampaio de; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. “Isomorphism, Institutionalization And Legitimacy: Operational Auditing At The Court Of Auditors.” *Revista de Administração Contemporânea*, c.11, s.1, 2007, ss.153-175.

GÖKASLAN Mehmet Oktay, “Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması”, *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Cilt.3, S.2, Ekim 2018.

GÖKÇE Sinem G., ÖZER Zülfünaz, KAYA Ayşegül, “Sinizim, Kişilerarası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 20, S.1, 2017, ss.93-108 .

GÖZÜKARA İzlem, MERCANLI A.Çiğdem, CAPUK Selçuk, YILDIRIM Osman, “Impact of Turnover Intention on Loneliness and the Mediating Effect of Work Alienation”, *Business Management and Strategy*, C. 8, S. 1, January, 2017, ss.18-38.

GÜNEY Salih, *Davranış Bilimleri ve Yönetim Psikolojisi Terimleri Sözlüğü*, Ankara: Nobel Yayınevi, 1998.

GÜNEY Salih, *Örgütsel Davranış*, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2011.

HAIR Joseph F., BLACK William C., BABIN Barry J., ANDERSON Rolph E., *Multivariate Data Analysis : A Global Perspective*, Seventh Ed, London: Upper Saddle River: Pearson Education, 2010.

HAIR Joseph F., William C., BABIN Barry J., ANDERSON Rolph E., *Multivariate Data Analysis*, Essex: Pearson Education Limited, 2014

HARMAN Chris, BRELADE Sue, “Knowledge Management and the Role of HR”, *Financial Times*, Prentice Hall, London, 2000.

- HARPUTOĞLU Demir, “İşe Tutkunluk ve İş-Aile-İş Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- HENSELER Jörg, RINGLE Christian M., SARSTEDT Marko, “A New Criterion For Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Cilt.43, S.1, 2015, ss.115-135.
- İSLAMOĞLU A.Hamdi , ALNIAÇIK Ümit, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı), 4.baskı , İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2014.
- KANTAR Hüseyin, *İşletmelerde Motivasyon*, 2. Baskı, İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım, 2010.
- KAPLAN Mehmet, “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama”,(Yüksek Lisans Tezi) , Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- KAPTANOĞLU Nur Burcu, *İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini İle İlişkisi ve Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- KARAMAN Füsün, *İşletmede Motivasyon ve Verimlilik*, 1. Baskı, İstanbul: Etap Yayınevi, 2010.
- KARPUZOĞLU Ebru, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, 4. Baskı, Yönetim Dizisi, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2004.
- KAVİ Ersin, *İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi: Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*”, (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- KIMBERLY JOHN R., “Issues In The Creation Of Organizations: Initiation, İnnovation, And İnstitutionalization”, *Academy of management Journal*, c.22, s.3, 1979, ss.437-457.

- KIRIM Arman, *Aile Şirketleri Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.
- KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2010.
- KORKMAZER Fuat, AKSOY Ali, “Herzberg’in Hijyen Faktörlerinin Çalışanların İşten Ayrılma Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, 2017, ss. 821-833.
- KOVACH, Kenneth A., “Employee Motivation: Addressing A Crucial Factor In Your Organization’s Performance”, *Employee Relations Today*, Cilt 22, Sayı 2, 1995, ss. 93-105.
- MARTIN, Nancy K., SASS, Daniel A., SCHMITT Thomas A., “Teacher Efficacy In Student Engagement, Instructional Management, Student Stressors, And Burnout: A Theoretical Model Using In-Class Variables To Predict Teachers' Intent-To-Leave”, *Teaching and Teacher Education*, Cilt 28, Sayı 4, 2012, ss. 546-559.
- MASOOD Ayesha, QURAT-UL-AIN Rabia, ASLAM Muhammad Rizwan, “Factors Affecting Employee Satisfaction of the Public and Private Sector Organizations of Pakistan”, *International Journal of Human Resource Studies*, Cilt 4, Sayı 2, 2014, ss. 97-121.
- MCNALLY Regina C., GRIFFIN Abbie, “An exploratory study of the effect of relationship marketing institutionalization and professional and organizational commitment in business-to-business exchanges”, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Cilt 12, Sayı 4, 2005, ss.1-39.
- MEYER John W., ROWAN Brian. "Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth And Ceremony." *American journal of sociology* Cilt 83 Sayı 2, 1977, ss. 340-363.
- NUTT C. Paul, BACKOFF Robert W., *Strategic management of public and third sector organizations: A handbook for leaders*. Jossey-Bass Publishers, 1992.
- OKAY Ayla, *Kurum Kimliği*, 2. Baskı, Ankara: Media Cat Yayınları, 2000.
- OKTAY Ercan, GÖKÇE Hakan, “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Akademik Bakış*, Cilt 15, Sayı 11, 2008, ss.1-11.

OLUSEGUN Oyetola Solomon, "Influence of Motivation on Turnover of Library Personnel in Some Public Universities in South West Nigeria", *Library Philosophy and Practice*, 2012, ss, 1-19.

ÖĞÜT Adem, AKGEMCİ Tahir, DEMİRSEL M. Tahir. "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci.", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.12, 2004, ss.277-290.

ÖRMECİ Ebru, *Kurumsallaşma Sürecindeki İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Yaşayan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

ÖRMECİ Ebru, *Kurumsallaşma Sürecindeki İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Yaşanan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, 2005.

ÖZER Gökhan, GÜNLÜK Mehmet, "Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimlerine Etkisi ", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, 2010, ss. 459-485.

ÖZER Pınar Süral, ÖZMEN Ömür, SAATÇİOĞLU Ömür, "Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 2004, ss. 254-275

ÖZGEN Hüseyin, ÖZTÜRK Azim, Yalçın Azmi, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Nobel Kitabevi, 2005.

ÖZKALP Enver, ARICI Hüsnü, BAYRAKTAR Rüveyde, AYDIN Orhan, ERKAL Buket, UZUNÖZ Ali *Davranış Bilimlerine Giriş*, 3. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisi, 2004.

ÖZNUR Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İkinci Baskı, Ankara : Gazi Yayınları, 1998.

ÖZTÜRK Zekai, DÜNDAR Hakan, "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.4 S.2, 2003, ss.57-67.

- PALMER Margaret, WINTERS Kenneth, *İnsan kaynakları*, (çev: Doğan Şahiner), İstanbul: Rota Yayıncılık, 1993.
- PALMER Margeret J., *Performans Değerlendirmeleri*, 1.Baskı, (Çev. Doğan Şahiner), İstanbul: Rota Yayınları, 1993.
- PENG David Xiaosong, LAI, Fujun, “Using Partial Least Squares in Operations Management Research: A Practical Guideline and Summary of Past Research”, *Journal of Operations Management*, C.30 S.6, 2012, ss.467-480.
- PFEFFER Jeffrey, *Competitive Advantage Thourgh People*, Boston: Harvard Business School Pres, MA, 1995.
- PLOTNIK Rod, *Introduction to Psychology*, Boston: Brooks/Cole Publising Company, 1996.
- PORTER Michael, *Yarının Avantajlarını Yaratmak, Geleceği Yeniden Düşünmek*, İstanbul: Sabah Kitapları, 1997.
- RIGGIO Ronald E., *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş*, (Çev. Belkıs Özkara), 6. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2014.
- RUSBULT Caryl E., FARRELL Dan, ROGERS Glen, ARCH G. Mainous III, (1988) “Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An İntegrative Model Of Responses To Decline Job Satisfaction”, *Academy Of Management Journal*, Cilt 31, Sayı 3, 1988, ss. 599-627.
- RUTHANKOON Rathavoot, OLU OGUNLANA Stephen, “Testing Herzberg’s Two-Factor Theory n The Tai Construction Industry.” *Engineering, Construction And Architectual Management*, Cilt 10, Sayı 5, 2003, ss.333-341.
- SAJJAD Asif, GHAZANFAR Hassan, RAMZAN M., “Impact of Motivation on Employee Turnover in Telecom Sector of Pakistan”, *Journal of Business Studies Quarterly* , Cilt 5, Sayı 1, 2013, ss, 76-92.
- SARSTEDT Marko, RINGLE Christian M., HAIR Joseph F., “Partial least squares structural equation modeling”, *Handbook of Market Research*, 2017, ss. 1-40.

- SCOTT W. Richard, *Institutions and Organizations: Attempting a Theoretical Synthesis*, Thousand Oaks- CA, Sage Publications, 1995.
- SCOTT W. Richard, *Institutions and organizations: Ideas and interests*, New York, Sage, 2008.
- SEYREK İbrahim Halil, İNAL Oğuz, "İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 2017, ss.43-62.
- SHALLEY Christina E., GILSON, Lucy L., BLUM, Terry C., "Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave", *Academy of management journal*, Cilt 43 Sayı 2, 2000, ss. 215-223.
- SMITHERS Guinevere L., WALKER Derek HT., "The effect of the workplace on motivation and demotivation of construction professionals", *Construction management and economics*, Cilt 18, Sayı 7, 2000, ss.833-841.
- SÜDER Aslı, "Organizasyonda İçsel Farklılaşma." *İşletme Fakültesi Dergisi*, Kasım 1989.
- ŞİMŞEK M. Şerif, KINGİR Sadi, *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.
- ŞİMŞEK M.Şerif, ÇELİK Adnan, AKGEMCİ Tahir, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, 4. Baskı, Konya: Adım Matbaacılık, 2005.
- TAŞKIN Gökhan, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi Bir Alan Araştırması*, (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- TOPRAK Meral A., "Kurumsallaşma Sürecinde Strateji-Kültür Etkileşimi." *Kalkınma Verimlilik Anahtar*, MPM Aylık Yayın Organı, Sayı.180, 2003.
- ULUKAN Cemil, "Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, 2005, ss.29-42.
- US Ahmet Talat, *İşletmelerde Motivasyon*, İstanbul: İGİAD Yayınları, 2007.

- Uyargil Cavide, “İş Analizlerinin Personel Yönetimi Faaliyet ve Programları ile İlişkileri”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, 1989, ss. 115-135.
- ÜNSAR Sinan Agah, “Motivasyonunun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 25, 2011, 25: 1-15.
- ÜSTÜNOLDU KANDEMİR Ayşe, *Etiğin Kurumsallaşmasının İş Tatminine Ve Örgütsel Adalete Olan Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- VIGODA Eran, “Organizational Politics, Job Attitudes And Work Outcomes: Exploration And Implications For The Public Sector”, *Journal of Vocational Behavior*, Cilt.57, Sayı 4, 2000, ss.326-347.
- WEISBERG Jacob, KIRSCHENBAUM Alan. “Employee turnover intentions: implications from a national sample”, *International Journal of Human Resource Management*, Cilt.2, Sayı 3, 1991, 359-375.
- WITTMER Jenell L. S., SHEPARD Agnieszka, MARTİN James E., “An Application of Mobley’s Intermediate Linkages Turnover Model to a Full-time Employee Group Typology”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt. 4, No 87, December 2014, ss. 806-812
- YAVUZ Meltem, AKÇA Meltem, “Çatışma, Stres, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti: Medeni Durum Ve Cinsiyete Göre Farklılıkların İncelenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, 2018, ss. 827-846
- YILDIZ Sebahattin, SAVCI Gülten, KAPU Hüsnü, “Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, 2014, ss. 233-249.

EK:1 ANKET FORMU

İnsan Kaynakları Sistemlerindeki Formalleşme Düzeyinin Çalışan Motivasyonu ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri

(* İşareti ile başlayan sorular zorunludur.)

1.BÖLÜM

*Şirketinizde hangi ünvan ile çalışmaktasınız?

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- İdari Personel
- Tekniker
- Uzman Yardımcısı
- Uzman
- Mühendis
- Müdür

*Şirketinizde hangi statüde çalışmaktasınız?

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- TİS'e bağlı çalışmaktayım.
- TİS'e bağlı değilim.

*Cinsiyetiniz Nedir?

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kadın
- Erkek

*Medeni Durumunuz Nedir?

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Evli
- Bekar

*Yaşınız Kaçtır?

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- 18-25 yaş arası
- 26-30 yaş arası
- 31-35 yaş arası
- 36-40 yaş arası
- 41 ve üzeri

***Öğrenim Durumunuz Nedir?**

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Lise ve Altı
- Ön Lisans
- Lisans
- Lisansüstü

***Şirketinizde ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?**

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- 0-1 (yıl)
- 2-5 (yıl)
- 6-10 (yıl)
- 10-15 (yıl)
- 16 ve üzeri (yıl)

2.BÖLÜM

***İş Analizi Sistemi**

(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım kurumda pozisyonumla ilgili açık ve net tanımlanmış bir "iş tanımı" mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalıştığım kurumda iş tanımları belirli periyotlarda güncellenmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalıştığım kurumda iş tanımı oluşturma yönünde yerine getirilen faaliyetler alanında uzman kişilerce yürütülmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalıştığım kurumda iş analizi çalışmaları çerçevesinde pozisyonum ile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İlgili görüşüm alınmaktadır.					
Çalıştığım kurumda oluşturulan iş tanımları birinci ve/veya gerekirse ikinci kademe yöneticilerin görüşleri alınarak oluşturulmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalıştığım kurumda iş tanımım çerçevesinde yetkilerim (varsa) açıkça belirlenmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

***İş analizi ile ilgili bilgilendirme düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.**

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Çok Yetersiz
- Yetersiz
- Kararsızım
- Yeterli
- Çok Yeterli

***Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan iş analizi sistemini ne derece önemseydiğinizi belirtiniz.**

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Çok Önemsiz
- Önemsiz
- Kararsızım
- Önemli
- Çok Önemli

***Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan iş analizi sistemi ile ilgili başarı düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.**

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Çok Başarısız
- Başarısız
- Kararsızım
- Başarılı
- Çok Başarılı

***İşe Alım ve Oryantasyon Sistemi**

(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım kurumdaki işe alım politikası "stratejik yönetim" süreciyle uyumludur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Her bir pozisyon için işe alım kriterleri net olarak tanımlanmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşe alım ve oryantasyon süreci alanında uzman kişilerce yürütülmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşe alım sürecinde psikoteknik testler (yetenek, kişilik ve mesleki testler) uygulanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boş veya yeni pozisyonlar için personel talep formu gerekçeleri ile beraber oluşturulmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşe alım süreci bireysel istek ve taleplerden bağımsız yürütülmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mülakatlara mutlak surette ilgili departman yöneticisi dahil edilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşe alındıktan sonra tüm personel belirlenmiş bir oryantasyon (işe uyum eğitimi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

sürecinden geçirilmektedir.					
Kurumda oluşturulmuş oryantasyon el kitapçığı ve eğitim programı bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tüm pozisyonlar için işten ayrılma mülakatı yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

***İşe alım ve oryantasyon ile ilgili bilgilendirme düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.**

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Çok Yetersiz
- Yetersiz
- Kararsızım
- Yeterli
- Çok Yeterli

***Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan işe alım ve oryantasyon sistemini ne derece önemsedığınızı belirtiniz.**

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Çok Önemsiz
- Önemsiz
- Kararsızım
- Önemli
- Çok Önemli

***Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan işe alım ve oryantasyon sistemi ile ilgili başarı düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.**

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Çok Başarısız
- Başarısız
- Kararsızım
- Başarılı
- Çok Başarılı

Performans Yönetim Sistemi

(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Performans değerlendirme süreci belli periyotlarda düzenli olarak işletilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumda adil bir performans değerlendirme süreci bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Performans değerlendirme süreci konusunda uzman kişilerce yürütülmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değerlendirici pozisyonundaki çalışanlar, performans değerlendirme sürecine bütünüyle hakimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değerlendirici konumundaki çalışanlar, değerlendirecekleri çalışanlar hakkında sistematik gözlem ve kayıtlar tutmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanın belirli bir döneme ait performans durumu geribildirim görüşmeleri aracılığı ile paylaşılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pozisyonum için belirlenen performans değerlendirme kriterleri yerine getirdiğim iş için uygundur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pozisyonum için belirlenen performans değerlendirme standartları yerine getirdiğim iş için uygundur. (Hedefler için belirlenen skalalar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Performans değerlendirme sonuçları ücret yönetiminde dikkate alınmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Performans değerlendirme sonuçları kariyer yönetiminde dikkate alınmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Performans değerlendirme sonuçları eğitim ihtiyacının analiz sürecinde dikkate alınmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Performans değerlendirme sonuçları işten ayrılma sürecinde dikkate alınmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Performans değerlendirme sonuçları ödüllendirme sürecinde dikkate alınmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bağlı olduğum yöneticiden planlı olarak geribildirim alabilmekteyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

***Performans yönetimi ile ilgili bilgilendirme düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.**

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Çok Yetersiz
- Yetersiz
- Kararsızım
- Yeterli
- Çok Yeterli

***Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan performans yönetim sistemini ne derece önemsedığınızı belirtiniz.**

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Çok Önemsiz
- Önemsiz
- Kararsızım
- Önemli
- Çok Önemli

***Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan performans yönetimi sistemi ile ilgili başarı düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.**

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Çok Başarısız
- Başarısız
- Kararsızım
- Başarılı
- Çok Başarılı

Eğitim Sistemi

(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım kurumda düzenli olarak eğitim ihtiyaç analiz çalışmaları yürütülmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Çalıştığım kurumda sistematik olarak eğitim programları düzenlenmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalıştığım kurumda eğitim programlarının etkinliği ölçülmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumum bireysel düzeydeki eğitim taleplerimi karşılamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Düzenlenen eğitimler konusunda uzman kişilerce verilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

***Eğitim sistemi ile ilgili bilgilendirme düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.**

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Çok Yetersiz
- Yetersiz
- Kararsızım
- Yeterli
- Çok Yeterli

***Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan eğitim sistemini ne derece önemseydiğinizi belirtiniz.**

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Çok Önemsiz
- Önemsiz
- Kararsızım
- Önemli
- Çok Önemli

***Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan eğitim sistemi ile ilgili başarı düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.**

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Çok Başarısız
- Başarısız
- Kararsızım

- Başarılı
- Çok Başarılı

***Kariyer Yönetimi Sistemi**

(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım kurumda üst pozisyonlara terfi etmek için benden nelerin beklendiğini biliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalıştığım kurumda gerekli şartları sağlamam halinde üst pozisyonlara doğru ilerlemem mümkündür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bireysel kariyer planlama çabalarımı kurumum desteklemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumumda formel bir kariyer yönetim süreci tanımlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumumda yönetsel pozisyonlar için yedekleme çalışmaları yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

***Kariyer yönetimi ile ilgili bilgilendirme düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.**

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Çok Yetersiz
- Yetersiz
- Kararsızım
- Yeterli
- Çok Yeterli

***Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan kariyer yönetimi sistemini ne derece önemseydiğinizi belirtiniz.**

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Çok Önemsiz
- Önemsiz
- Kararsızım
- Önemli
- Çok Önemli

***Kurum Bünyesinde uygulanmakta olan kariyer yönetimi sistemi ile ilgili başarı düzeyini nasıl bulduğunuzu belirtiniz.**

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Çok Başarısız
- Başarısız
- Kararsızım
- Başarılı
- Çok Başarılı

***Motivasyon İfadeler**

Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi belirten seçeneği işaretleyiniz.

(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yaptığım işte başarılıyım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolaylı beni takdir ederler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yönetim izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmede yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimde terfi imkanım vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmede yardımcı olurlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

***İşten Ayrılma Niyeti**

Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi belirten seçeneği işaretleyiniz.

(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Sık sık işten ayrılmayı düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Büyük bir olasılıkla yeni bir iş arayacağım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İyi bir fırsat bulursam bu işi bırakacağım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şimdiki işimden ayrılmaya niyetliyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>