

**T.C.
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KAMU KURUMLARININ PERSONEL DEVİR HIZINDA MOBBİNG'İN
ETKİLERİ: ÖRNEK BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

SERDAR ÖZDİNÇ

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi ABDULLAH OĞRAK

VAN – 2019

ETİK BEYAN SAYFASI

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü **Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;**

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarımı kabullendiğimi beyan ederim.

Serdar ÖZDİNÇ

Temmuz 2019

ÖZET SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi

Serdar ÖZDİNÇ

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Temmuz, 2019

KAMU KURUMLARININ PERSONEL DEVİR HIZINDA MOBBİNG'İN ETKİLERİ: ÖRNEK BİR UYGULAMA

ÖZET

Günümüzde teknoloji alanında ortaya çıkan yenilikler, işletmelerin, kurum ve kuruluşların arasındaki farkların azalmasını beraberinde getirmektedir. Bedeli karşılığında her kesimin bilgiye ve teknolojiye ulaşabilmesi, bu veriler ile aynı sonuca ulaşacağı anlamına gelmemektedir. Teknoloji ve iletişimin kullanımının yaygınlaşması ile birlikte bilgiye ulaşmanın kolay hale geldiği günümüzde, işletmeleri birbirinden ayıran en önemli unsurlardan biri, yetişmiş işgücü olarak karşımıza çıkmaktadır. Kendi alanında yetişmiş ve tecrübe sahibi çalışanlara sahip olmak her kurum ve kuruluşun istediği bir durum olmasına karşın, farklı farklı sebeplerden ötürü işten ayrılmalar meydana gelir ve ne yazık ki, yetişmiş işgücünü kaybetmiş olmak işletmeleri- kurumları negatif yönde etkileyebilmektedir. Çalışanların işten ayrılmasına neden olabilecek kişisel ve önlenemez nedenlerden ötürü (askerlik, evlilik, doğal afetler vs.) işten ayrılmaların yanı sıra, mobbing de işten ayrılma sebepleri arasında son derece önemli sebeplerden bir tanesidir. Bu çalışmada Ekim 2017 – Nisan 2018 tarihleri arasında, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi ile Hakkari Üniversitesinin personel devir hızları hesaplanmış, çalışan 183 akademik ve 181 idari personelin mobbing algıları 70 sorudan meydana gelen bir anket yardımı ile ölçülmeye çalışılmıştır. Akademik ve idari personel grupları birbiri ile t-testi

yardımı ile karşılaştırıldıktan sonra, gruplar kendi içlerinde çeşitli faktörlere göre alt sınıflara ayrılarak ANOVA testine tabi tutulmuş ve alt sınıflar arasındaki fark tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler ışığında mobbing algılarının işten ayrılma noktasında ne kadar etki ettiği belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların mobbing algılarının yüksek olduğu ancak bu yüksek seviyedeki mobbing algılarının işten ayrılma düşüncesi üzerinde istatistiki anlamda etki etmediği, mobbing nedeniyle işten ayrılma seviyesine gelinmediği tespit edilmiştir. Akademik kadrodaki çalışanların mobbing algılama seviyelerinin idari personelden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Akademik personelin mobbing algı seviyeleri değerlendirildiğinde yüksek lisans mezunu ve doktora mezunu grupları arasında fark olduğu, yüksek lisans mezunlarının mobbing algı seviyelerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Mobbing, Personel Devir Hızı, Yetişmiş işgücü, Kamu Kuruluşları, Akademik ve İdari Personel

Sayfa Sayısı : 64 sayfa

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Abdullah OĞRAK

ABSTRACT PAGE

M.Sc. Thesis

Serdar ÖZDİNÇ

VAN YÜZÜNCÜ YIL UNIVERSITY

INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

July, 2019

THE EFFECTS OF MOBBING ON THE EMPLOYEE TURNOVER RATE OF PUBLIC INSTITUTIONS: AN EXAMPLARY APPLICATION

ABSTRACT

Today, innovations in the field of technology bring about a decrease in the differences between business administrations, institutions and organizations. The fact that everyone has access to information and technology at a price does not mean that they will reach the same results as these data. With the spread of using technology and communication, it is easy to access information and nowadays, one of the most important elements that distinguish business administrations from each other is the qualified workforce. Although it is a condition that every institution and organization wants to have employees who are trained and experienced in their fields, these establishments may not always be able to keep the qualified workforce within. For different reasons, job breaks occur and unfortunately, having lost the qualified workforce can negatively affect businesses administrations and institutions. Mobbing is one of the most important reason for leaving the job, in addition to the personal and inevitable reasons (military service, marriage, natural disasters etc.) that may cause employees to leave their job. In this study, mobbing perceptions of 184 academic and 208 administrative personnel, who working in Van Yüzüncü Yıl University and Hakkari University, were measured via a questionnaire consisting of 70 questions, between October 2017 and April 2018. After the comparison of the academic and administrative personnel groups with the help of t-test, the groups were divided into sub-classes according to various factors and run to ANOVA test to determine difference between the sub-classes. In the light of the data obtained, it was tried to determine how much mobbing perceptions affect the leaving job. According

to the results, it was observed that employees' perceptions of mobbing were high, but did not have a statistically significant effect on the idea of leaving job. It was determined that mobbing perception levels of academic staff were higher than administrative staff. When the mobbing perception levels of the academic staff were evaluated, it was found that there was a difference between the groups of graduates and doctorate graduates, and mobbing perception levels of graduate graduates were higher.

Key Words : Mobbing, Employee Turnover Rate, Qualified Workforce,
Public Institutions, Academic and Administrative Personnel

Quantity of Page : 64 pages

Supervisor : Assist. Prof. Dr. Abdullah OĞRAK

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	ix
ÖNSÖZ.....	x
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1. Personel Yönetimi.....	3
1.1.1. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş.....	4
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi	4
1.2.1. Personel seçme ve yerleştirme.....	5
1.2.2. Eğitim ve geliştirme.....	5
1.2.3. Ücret yönetimi	6
1.2.4. Performans değerlendirme	6
1.2.5. Kariyer yönetimi.....	7
1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	7
1.4. İşletmelerde Yetiştirilmiş İşgücünün Önemi	8
1.4.1. Yetiştirilmiş işgücünün işletmeye olumlu yansımaları	8
1.4.2. Yetiştirilmiş işgücünün topluma yansımaları.....	9
1.4.3. Eğitim alanında yetiştirilmiş işgücünün önemi	9
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Sorunlar	10
1.5.1. Yetiştirilmiş işgücünün devamlılığını sağlama	11
1.5.2. İşten ayrılmalar nedeniyle oluşan boşluklar	12
1.6. Personel Devir Hızı.	13
1.6.1. Personel (İşgücü) devir hızı ve önemi	13
1.6.2. Personel devir hızının hesaplanması	15
1.6.3. Personel devir hızını etkileyen faktörler.....	17
1.7. Mobbing Kavramı ve Tanımı.	21
1.7.1. Tanım olarak mobbing	21
1.7.2. Mobbing'in ortaya çıkış şekilleri.....	23

1.7.2.1. Bireyin kendisini ifade etmesini engelleyen saldırılar	24
1.7.2.2. Sosyal ilişkilere yapılan saldırılar	24
1.7.2.3. Bireyin sosyal itibarına saldırılar	24
1.7.2.4. Bireyin yaşam ve iş kalitesine saldırılar.....	25
1.7.2.5. Doğrudan sağlığı etkileyen saldırılar	25
1.8. Mobbing'in Türk Ceza Kanunundaki Durumu	26
1.8.1. Eziyet suçu.....	27
1.8.2. Kişilerin huzur ve sükûnunu bozma suçu.....	27
1.8.3. Hakaret suçu	28
1.8.4. Özel hayatın gizliliğinin ihlali suçu.....	28
1.8.5. Tehdit suçu	28
1.8.6. İş ve Çalışma Özgürlüğünün İhlali Suçu.....	29
1.9. Mobbing'in Personel Devir Hızı Üzerindeki Etkisi.....	29
1.9.1.Önlenebilirlik açısından personel devir hızını etkileyen faktörler	29
1.9.1.1. Personel devir hızını etkileyen önlenebilir faktörler	30
1.9.1.2. Personel devir hızını etkileyen önlenebilir faktörler.....	30
1.9.2. Personel devir hızında mobbing'in etkisi	31
1.9.2.1. İşten ayrılmalarda tetikleyici bir unsur olarak mobbing	32
1.9.2.2. İşten ayrılmalarda destekleyici bir unsur olarak mobbing	32
1.9.2.3. İşten ayrılmalarda ilk ve tek unsur olarak mobbing.....	32
2. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN AMACI VE METODOLOJİSİ	34
2.1. Araştırmanın Amacı	34
2.2. Araştırma Yer ve Zamanı.....	34
2.3. Araştırma Yöntemi	34
2.4. Veri Analiz Yöntemleri.....	35
2.5. Araştırma Kısıtları	35
3. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	37
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	53
KAYNAKLAR	57
ÇİZELGELER DİZİNİ	61
EKLER.....	62

ÖZGEÇMİŞ.....

ORIJİNALLIK RAPORU.....



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
df	Serbestlik derecesi
Dr	Doktor
F	Varyans Analiz Değeri
md.	Madde
Min.	Minimum
Max.	Maksimum
N	Örneklem sayısı (number)
p	Olasılık
Sig.	Önem derecesi (significant)
Std. error	Standart hata (standard error)
Std. deviation	Standart Sapma (standard deviation)
TCK	Türk Ceza Kanunu
vd.	Ve diğerleri
x	Çarpma
+	Toplama
/	Bölme
=	Eşittir
v.b.	ve benzeri
Ort.	Ortalama

ÖNSÖZ

İnsanların yaşamış oldukları coğrafi bölge, kişilerin yaşam kalitelerini doğrudan etkileyen bir unsurdur. Araştırmanın yapıldığı bölgedeki temel yaşam koşullarının nispeten iyi durumda olmadığı da bilinen bir gerçektir. Bu nedenlerden dolayı araştırmaya konu olan bölgedeki işgücünün çeşitli fırsatlar söz konusu olduğunda tercihlerini nispeten daha iyi imkânlarla sahip bölgeler yönünde kullandığı göz önünde bulundurulduğunda, personel devir hızı önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Personel devir hızını etkileyen önlenebilir ve önlenemez nitelikte pek çok etken vardır. Bu etkenler arasından, önlenemeyecek olanlardan ziyade, önlenebilir olanlar içerisinde önemli yer tutan “mobbing” etkeni, hem yeni bir kavram olması hem de bilinirlik seviyesi az olduğundan dolayı araştırma konusu olarak seçilmiştir. Konu seçildikten sonra kapsamlı bir literatür taraması yapıldığında, mobbing konusunda pek çok araştırma yapılmasına rağmen bu kavramın tam olarak hayatımıza girmediği görülmüştür. Öyle ki mobbing kavramı henüz ülkemiz yasalarında yerini almamıştır. Konunun gündeme getirilmesi ve farkındalığın arttırılması bu anlamda önemlidir.

Tez çalışmamın her aşamasında ve gerçekleştirilmesinde büyük katkıları olan değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Abdullah OĞRAK’a, çalışma süresince desteklerini esirgemeyen Doç. Dr. M. Sait TAYLAN’a, değerli katkıları için Dr. Öğr. Üyesi Gökhan GÜNEŞ’e, araştırma sürecinde uygulanan anketleri büyük bir özenle dolduran tüm katılımcılara, yazışma süreçlerinde her iki üniversite de yardımlarını esirgemeyen idari personellere ve beni her zaman destekleyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Serdar ÖZDİNÇ

GİRİŞ

Hangi alanda faaliyet yürütüldüğüne bakılmaksızın her işletmenin (kurum veya kuruluşun) varlığını devam ettirebilmesi, ilerleyebilmesi ve fark yaratabilmesini etkileyen en önemli unsurlardan biri, nitelikli çalışanlara sahip olmasıdır. Yapılması gereken işleri zamanında ve sağlıklı biçimde yerine getirebilecek yetişkin işgücüne sahip olmak, her kurum ve kuruluşun devamlılığını, kalitesini, maliyetlerini doğrudan etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Nitelikli ve deneyimli iş gücüne sahip olmak kurum ve kuruluşlar için hayati önem arz etmesinin yanı sıra, işgücünün tecrübeli olması, kendisini çalıştığı kuruma adanmış olması, mevcut sistemlerdeki hataları ayıklayıp yerine çözümler getirebiliyor olması son derece önemlidir. Bu, aynı zamanda yapılacak işlerin daha kısa sürede ve daha sağlıklı bir şekilde yapılması anlamına da gelmektedir ki her yöneticinin yapmak istediği şey “zamanında” ve “hatasız” olarak işlerin başarılmasıdır. Deneyimli kadrolara sahip işletmelerin hedeflerine daha sağlıklı adımlarla yürüme becerileri olduğundan dolayı rekabet güçleri de yüksektir. İşletmeler (kurum ve kuruluşlar) için bu kadar önemli olan “deneyimli çalışan”, söz konusu işletmeyi sağlıklı sonuçlara ulaştıracak en önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürekli olarak çalışanların değişmesinin (yüksek oranda personel devir hızı) işletmeleri ne gibi risklerle karşı karşıya bırakacağı da yöneticiler tarafından değerlendirilmesi gereken önemli noktalardan biridir.

Deneyimli çalışanların işlerini zamanında yerine getirebiliyor olmalarının yanı sıra, işe yeni başlayanlara sağlıklı rehberlik yapabilmeleri, yeni çalışmaya başlayanların karşılaştıkları problemleri çözmelerinde yardımcı olmaları gibi pek çok olumlu etki, kurum ve kuruluşlar için ayrı birer kazanç olarak değerlendirilebilir. Bu olumlu deneyim aktarımlarının özellikle de yükseköğretimde çok daha hayati bir öneme sahip olduğunu söyleyebiliriz. Hem öğrencilere bilgi aktarımı hem de işe yeni başlayan akademisyen adayları için tecrübeli kişilerin denetiminde bulunmak, sonraki kuşakların çok daha iyi seviyelere ulaşmalarını sağlamada önemli bir rol oynayacaktır.

Bilindiği gibi, her gün daha iyiye gidebilmek için eğitim ve öğretimin önemi tartişılmazdır. Mevcut sistemlerin daha iyi hale getirilebilmeleri için sistemin nasılı çalıştığını bilen çalışanlara sahip olmak son derece önemlidir. Bu deneyimli çalışanların motivasyonunun düşürmeden çalışmasını sağlamak her yöneticinin yapması gereken aslı işlerden biri iken, ne yazık ki çeşitli nedenlerden ötürü (Kişisel, rgtsel ve ekonomik faktörler) alışanlar işlerinden ayrılmakta ve mevcut kurum bu durumdan çok ciddi şekilde etkilenebilmektedir.

Çalışanların işten ayrılmasının pek çok nedeni olabilir. Bunların bazıları engellenemez nitelikteki nedenler olmasına karşın, işten ayrılma nedenlerinin tümü ortadan kaldırılamayacak nedenler değildir. Engellenebilir veya ortadan kaldırılabılır nedenlerden biri de mobbing'dir. Engellenebilir ve ortadan kaldırılabılır bir neden olmasına rağmen kolaylıkla tespit edilebilen bir neden olmadığından ötürü, bu konuda sağlıklı araştırmaların sürekli olarak yapılması, çalışanların bu yönlü izlenmesi ve çalışanlardan alınan geri bildirimler esas alınarak araştırmaların derinleştirilmesi çok önemlidir.

Bu çalışmada incelemeye alınan iki ayrı üniversitede hem akademik hem de idari personelin, öncelikle personel devir hızları ve ardından mobbing algı seviyeleri hesaplanarak, mobbing algılarının personel devir hızına etki edip etmediği, etki ediyorsa ne kadar etkiye sahip olduğu ölçülmeye çalışılacaktır.

1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Personel Yönetimi

Herhangi bir organizasyonda; çalışılan sektöre, özel veya kamu kuruluşu olup olmadığına, kişinin hiyerarşik olarak kademesine bakılmaksızın bir organizasyonun içinde yer alan bütün beşeri kaynakların hepsine birden personel denir (Köroğlu, 2010). Personel yönetimi kavramı ise kamu yönetim sözlüğünde, örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarını sağlamanın ve bu kaynakların en etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasının yol ve yöntemlerini gösteren bir disiplin şeklinde tanımlanmıştır (Bozkurt, 1998). İnsan unsurunu sadece üretim faktörlerinden biri olarak değerlendiren personel yönetimi anlayışının;

- Danışmanlık
- Çözümleme – belirleme
- Özlük hizmetleri
- Denetim

olmak üzere dört temel işlevi vardır. Personel yönetimi danışmanlık işlevi ile örgütte yer alan personelin gelişimine odaklanır. Personelin, kendisini alanında yetiştirmesi için danışmanlık hizmeti sunar. Çözümleme ve belirleme işlevi ile; devam eden personelin yer ve görevlerindeki değişiklikler, personel devir oranı gibi örgütün verimliliğine etki edecek hususlarda, verileri işleyip yöneticilerin karar alma süreçlerinde yardımcı olacak raporları düzenlemek gibi faaliyetler gerçekleştirilir (Köroğlu, 2010). Özlük işlerinde personelin işe alınması, sicillerin değerlendirilmesi, yükselme sınavları, ücret politikaları, iş sınıflandırma gibi faaliyetler yerine getirilmektedir. Son olarak denetim işlevi ise planlanan ile gerçekleşen durumu karşılaştırma sonucu ortaya çıkan farklılıkları yönetime bildirerek sapmaları en az indirmeyi hedefler (Tutum, 1979).

Personel yönetimi anlayışı insan faktörünü bir üretim faktörü olarak ele alır ve değerlendirir. 1980’li yıllarının başına kadar devam eden bu anlayış yerini, insana verilen önemin artmasına bağlı olarak ortaya çıkan insan kaynakları yönetimi kavramına bırakmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi kavramı geleneksel personel yönetiminin yerine kullanılmaya başlanan ancak personel yönetimi kadar

dar kapsamlı olmayan bir kavramdır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi anlayışından farklı olarak insan unsurunu sadece bir üretim faktörü olarak ele almaz, davranış bilimleri teknikleri ile benzeri istihdam sorunlarının giderilmesinde sürekli ve etkin bir gelişmeye odaklanır (Aytaç, 1997).

1.1.1. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş

İnsanı sadece bir üretim faktörü olarak değerlendiren personel yönetimi anlayışı 1980'lerden sonra yerini insan kaynakları yönetimi anlayışına bırakmaya başlamıştır. Personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişi hızlandıran pek çok faktörden söz edilebilir. Teknolojinin ilerlemesi ile birlikte işgücüne olan ihtiyacın düşmesi ve buna bağlı olarak işgücünün ücretlendirilmesinde meydana gelen farklılıklar, maliyetlerde değişikliklere neden olmuştur. Tatmin gücü yüksek ve motivasyonu tam olan bir işgücüne sahip olan kuruluşların verimliliğinin arttığına fark edilmesi bu yeni anlayışın daha hızlı bir şekilde yerleşmesine neden olmuştur. Personel yönetiminden farklı olarak verimsiz, başarı hedefi olmayan ve tatmin seviyesi düşük olan çalışanların sorunlarına çözüm bulma gayreti içinde hareket eden insan kaynakları yönetimi anlayışının daha hızlı bir biçimde kabul edilmesini sağlamıştır. İnsan odaklı olmasının yanı sıra verimliliği de en üst seviyede hedefleyen bu anlayış personelin yerini almıştır

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY, örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü kazanmada ihtiyaç duyduğu yetenekli, örgüte bağlılığı yüksek ve amaçlara dönük olarak iyi motive edilmiş çalışanlara sahip olması ve bu çalışanların elde tutulması faaliyetlerinin tümüdür (Gürbüz, 2010). İnsan kaynakları yönetimi, gelecekte ortaya çıkabilecek personel ihtiyaçlarını şimdiden öngörerek hazırlık yapmaktan başlayarak, personelin geliştirilmesi, verimliliğin artırılması ve rekabet gücü elde etmek için mevcut personelin daha verimli hale gelmesini sağlayacak pek çok faaliyeti yerine getirir. Çalışanların işe alım süreçleri, eğitim ve geliştirme, kariyer planlamaları, ücretlendirme, iş analizleri, iş değerlemeleri, performans yönetimi, insan kaynakları yönetiminin temel konularıdır. Bu temel konularda elde edilecek başarılar ile verimliliğin artırılması hedeflenir (Gürbüz, 2010).

İnsan kaynakları yönetimi geniş anlamda örgütün en değerli varlığı olan insan kaynağının yönetimine stratejik, iç tutarlılığı yüksek bir seviyede ve kapsamlı bir yaklaşım getirir. Örgüt içindeki tüm faaliyetler stratejik amaçlara hizmet etme temelinde gerçekleştirilir. İnsan kaynakları yönetiminde yapılan faaliyetler temel olarak beş ana başlık altında toplanır.

1.2.1. Personel seçme ve yerleştirme

Örgütler için en önemli aşamalardan biri personel seçme ve yerleştirmedir. İşe en uygun kişinin bulunması her zaman kolaylıkla gerçekleştirilecek bir faaliyet değildir. Bu işlemin en sağlıklı biçimde gerçekleştirilebilmesi için iş analizlerine bağlı olarak belirlenmiş işe alım kriterlerin net olarak belirtilmiş olması gereklidir. Personel ihtiyacı olan departmanda yerine getirilecek olan işin niteliğini belirlemek adına yapılmış olan iş analizi neticesinde o işe en uygun kişinin seçilme kriterleri de belirlenmiş olur. Bu kriterlerin öncesinden net biçimde belirlenmiş olması işe alım sürecinde oluşabilecek hataları büyük ölçüde engellemiş olur. Böylelikle işe alımlarda oluşacak hatalardan kaynaklanan ek maliyetler daha ortaya çıkmadan ortadan kaldırılmış olur.

1.2.2. Eğitim ve geliştirme

Her kurum ve kuruluş, çalışanlarını değişen koşullara uyumlu hale getirebilmek için eğitim ve geliştirme faaliyetleri gerçekleştirmelidir. Değişen koşullara uyum sağlamanın yanı sıra, mevcut çalışanların verimliliklerini arttırabilmek için, çeşitli eğitimlerle kişilerin iş başarıma seviyelerinin arttırılabiliyor olması şarttır. Aksi durumda yeniliklere ayak uyduramayan örgütler zamanla yok olur. Ancak eğitim ve geliştirme faaliyetleri için asıl yapılması gereken işlerden uzak kalmak durumunda kalan personelin, işlerini yapamadıklarından dolayı ortaya çıkan bir işgücü kaybından da söz edilir. Her ne kadar bu işgücü kaybı organizasyona bir maliyet olarak yansıyor olsa bile çalışanların yeni konjonktüre ayak uydurabilmeleri için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sürekli olarak gerçekleştirilmesi şarttır.

1.2.3. Ücret yönetimi

Her işletme nitelikli iş gücünün devamlılığını sağlayabilmek için çeşitli yöntemler geliştirmek zorundadır. Mevcut yetişmiş işgücünün işletmeden ayrılmasını engelleyecek, motivasyonunu üst seviyelerde tutacak ve verimliliğini arttıracak araçlardan bir tanesi ücrettir. Ücret konusunda sağlıklı bir politika yürütülmesi nitelikli işgücünün işletmede devamlılığını sağlayacak en önemli unsurlardan biridir. Bu anlamda işletmedeki ücret politikası belirlenirken piyasa koşulları son derece büyük bir özenle değerlendirilmeye tabi tutulmalı ve bu veriler ışığında bir ücret politikası geliştirilmelidir. Ücret işyerine bağlılığı etkileyen tek unsur değildir ancak büyük öneme sahiptir. İnsan kaynakları yöneticisinin, çalışanların işletmede devamlılığını sağlaması ve yetişmiş işgücünün mevcudiyetini koruyabilmesi için sağlıklı bir ücret politikası geliştirmesi ve uygulaması personel devir hızının istenilen sınırlar içinde kalmasını sağlar.

1.2.4. Performans değerlendirme

Performans değerlendirme; işgörenin iş başarımını saptamak için değerlendiriciler tarafından yapılan analizlerin tamamıdır (Halis, 2004). Literatürde performans değerlendirme ile pek çok tanım mevcuttur. Belirli bir faaliyet dönemi içinde çalışanların başarılarını ölçmek, gelişim alanlarını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür. Performans değerlemenin bu anlamda iki ana hedefi vardır. Bunlar hedefler şunlardır:

- Beklenen performans ile gerçekleşen performansın karşılaştırılması
- Gelişime açık alanların belirlenmesi, gelecek için hedefler belirlenmesi ve çalışanın gelişimini izlemek

Hem çalışan hem de yönetici için pek çok avantaj sağlayan performans değerlendirme işlemi sağlıklı kriterler çerçevesinde gerçekleştirildiğinde iş başarıma seviyelerini daha yüksek seviyeye çıkarır (Halis, 2004).

1.2.5. Kariyer yönetimi

Kariyer yönetimi, çalışanların kariyer planlarına ulaşabilmeleri için içinde bulunduğu örgüt tarafından desteklenmesi olarak ifade edilebilir (Halis, 2004). Bir üst kademedeki görevleri hedefleyen çalışanların bu hedeflerine ulaşmasında desteklerini esirgemeyecek organizasyonlar, bu destek sayesinde çalışanların motivasyonunu arttırdığı gibi, örgüte bağlılığı da artırıcı yönde bir sonuç elde ederler. Bireyin ve örgütün kariyer planlarının uyumlu hale gelmesi ile örgütsel sistemin, bireyin ilgi, değer ve yeteneklerinin göz önüne alması hedeflenir (Yalçın, 1988). Ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmeye başlamış olan örgüt ve çalışanlar, aynı hedefe doğru hareket ettiklerinden ötürü yüksek verimlilik elde etmeye başlar. Çalışanlarına kariyer yapma fırsatı organizasyonlardaki örgüte bağlılık oranı daha yüksek, verimlilik de istenilen seviyelerde olur.

1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi kavramı her ne kadar organizasyonlar için yeni bir kavram olsa dahi, sürekli ilerleyen ve yenilenen bir kavramdır. Bu doğrultuda 1980'li yılların başlarında şekillenen insan kaynakları kavramı belirli bir süre sonra strateji kavramıyla birlikte ele alınıp değerlendirilmesi sonucunda stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı doğmuştur (Taştan, 2003). Strateji kelimesi yoğun olarak askeri alanda kullanılan bir tanımdır. Askeri literatürde, düşmanın ne yapıp ne yapamayacağını belirlenmesi ve bu bilgiler ışığında bir hareket planının oluşturulması anlamına gelir (Fidan, 1998). Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesini olası kılmak için tasarlanmış, planlı bir insan kaynakları faaliyetleri modeli olarak tanımlanabilir (Şimşek ve Öge, 2004). Bu çerçevede işletmeler amaçlarına ulaşabilmek için, çalışanlarının temel amaçları ile işletme amaçlarını uyumlu hale getirecek insan kaynakları faaliyetlerini yerine getirmesi durumunda verimliliği üst seviyeye taşıyarak başarıya daha kolay ulaşacaktır. Kendi amaçları ile işletme amaçlarının uyum içinde olduğunu gören çalışanlar, yüksek motivasyonla çalışacakları için yapılacak olan hatalar ve buna bağlı maliyetlerin azalması söz konusu olacaktır. Bu durum, kazan- kazan ilişkisi (karşılıklı kazanma ilişkisi) şeklinde de ifade edilir.

Stratejik insan kaynaklarının yönetimin en önemli kavramı stratejik entegrasyondur (Tikici ve Akdemir, 2002). Stratejik entegrasyon ise, içsel ve insan kaynakları stratejisinin unsurlarıyla dışsal işletme stratejisi arasındaki uygunluktur. Örgüt ve çalışanların amaçlarının birbirleri ile uyum içinde olmasının sonucunda, çalışanların sergilediği performans her aşamada daha yüksek seviyelere çıkar.

1.4. İşletmelerde Yetişmiş İşgücünün Önemi

Her işletme (kurum ve kuruluş) yerine getirdiği faaliyetleri tam zamanında ve eksiksiz olarak gerçekleştirmeyi hedefler. Var olan kıt kaynakları en verimli biçimde kullanarak mal ve hizmetlerin düşük maliyetlerle elde edilmesinin önemi büyüktür. İşletmenin başarmayı planladığı işlerin zamanında ve eksiksiz olarak gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan üretim faktörlerini en doğru şekilde kullanacak yetişmiş işgücüne ihtiyacı vardır. Üretim faktörleri ücreti mukabilinde her işletme tarafından elde edilebilir ancak o faktörlerin en doğru şekilde kullanılması, yetişmiş işgücü ile mümkün olur. Mevcut üretim faktörlerinin verimli kullanılması, fire ve kayıpların en az seviyeye indirilmesi ile düşürülen maliyetler işletmelere büyük bir rekabet gücü sağlar. İşletmenin maliyetleri düşürmesi sonucunda topluma sunulacak olan mal ve hizmetlerin fiyatlarının düşük seviyelere indirilmesi mümkün hale gelecektir. Bu çerçevede değerlendirildiğin hangi alanda faaliyet yürüttüğüne bakılmaksızın her kurum ve kuruluş için yetişmiş işgücü son derece büyük önem arz etmektedir. Yetişmiş işgücüne sahip olmanın, yapılması planlanan işlerin zamanında ve nitelikli bir biçimde gerçekleştirilmesinin yanı sıra beraberinde getirdiği başkaca faydalardan da söz edilebilir.

1.4.1. Yetişmiş işgücünün işletmeye olumlu yansımaları

Başarılması planlanan işlerin ilk seferde ve eksiksiz olarak gerçekleştirilmesinin ilk getirisi üretim maliyetlerinin düşürülmesidir. Daha düşük maliyetlerle meydana getirilen mal ve hizmetlerin topluma daha uygun fiyatlarla sunulması bu şekilde mümkün hale gelecektir. Daha düşük maliyetlerle üretildiği için, topluma daha düşük fiyatlarla mal ve hizmet sunulması işletmeleri daha güçlü hale getirir. Üretim maliyetlerinin düşürülmüş olması işletmelerde rekabet gücünü beraberinde getirmesinin yanı sıra zaman konusunda da sağladığı avantajlar açısından son derece önemlidir. Eksik veya hatalı mal ve hizmetlerin düzeltilmesi

için harcanan zaman son derece büyük önem taşır. Fire ve kayıplar içinde değerlendirilen zaman faktörü konusunda kayıplarını en aza indirmiş olan işletmeler rakiplerine oranla bu konuda da avantajlara sahip hale gelmiş olur. Mevcut yapının sağlıklı biçimde faaliyetlerine getiriyor olması, yeniliklere ayak uydurma konusunda da sorunsuz biçimde adapte olmasını sağlayabilir. Zira işletme mevcut faaliyetlerini sağlıklı biçimde ilerletebildiği için zaman konusundaki avantajını yeni alanlara adapte olma noktasında kullanır.

1.4.2. Yetişmiş işgücünün topluma yansımaları

İşletmelerde yerine getirilen faaliyetlerin tam ve zamanında gerçekleştirilmiş olması, sınırlı miktarda bulunan üretim faktörlerinin verimli biçimde kullanılması anlamına gelir. Toplumsal zenginlik olarak kabul edilen üretim faktörlerinin verimli bir biçimde kullanılması, toplumsal zenginliğe zarar verilmemiş olması anlamına gelir. Temel üretim faktörlerinin verimli kullanılması maliyetleri azaltıcı yönde etki eder ki bu da tüketiciye daha kaliteli hizmetin daha düşük maliyetle ulaşması anlamına gelir. Tüketicinin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri daha düşük bir bedel ile elde etmesi de kişinin yaşam kalitesini arttırıcı yönde etki eder. Kaynakların verimli kullanılıyor olması bu çerçevede topluma daha yüksek alım gücü olarak yansır. Kıt kaynaklar olarak bilinen üretim faktörleri ne kadar az fire ve kayıp ile mal ve hizmete dönüşürse, toplumsal zenginlik olarak artar denilebilir. Eldeki kıt kaynakların, hem en kısa zamanda hem de en doğru biçimde kullanabilmek için yetişmiş işgücünün önemi son derece yüksektir. Toplumdaki yetişmiş işgücünün yüksek seviyelerde oluşu kaynakların son derece yüksek seviyede verimli kullanılması ve üretilen mal ve hizmetlerin düşük maliyetlerle elde edilmesi anlamına gelir.

1.4.3. Eğitim alanında yetişmiş işgücünün önemi

Yetişmiş işgücü sadece üretim alanında değil, diğer alanlarda da büyük önem arz etmektedir. Eğitimde yetişmiş işgücüne sahip olmak en büyük toplumsal zenginliklerden biri olarak değerlendirilebilir. Yeni nesillerin alanında yetkin eğitimciler tarafından yetiştirilmesinin önemi tartışılmazdır. Bilgi ve becerileri sağlıklı şekilde ve kısa süre içinde yeni nesillere aktarabilen sistemlerin var olması toplumu bir adım öne taşıyacak en önemli hususlardan biridir. Yeni nesillerin kısa

süre içinde işgücüne dahil edilebilmeleri büyük önem arz eder. Böylelikle hem yetişmiş hem de dinamik bir işgücü potansiyeline sahip olunmuş olur. Bu çerçeveden bakıldığında eğitim alanında yetişmiş işgücüne sahip toplumların diğer toplumlardan bir adım daha önde olduğunu söylemek mümkündür. Gelişmiş toplumların eğitime verdiği öneme bakarak da bunu söylememiz mümkündür. Eğitim alanında sağlıklı bir sisteme sahip olmak pek çok alanda bir adım öne geçme anlamına gelir.

1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Sorunlar

İnsan kaynakları yönetiminin faaliyetleri temel olarak şu şekilde gruplandırılabilir (Aktan, 1999).

- İnsan kaynaklarının planlanması
- Yapılan plan dahilinde çalışanların işe alınması
- Çalışanların işletmede devamlılığının sağlanması ve bunun gerçekleşmesi için uygulanacak stratejilerin belirlenmesi (ücret, terfi, ödül/ceza sistemleri vb.)
- Çalışanların performanslarının artırılması

İşletmelerin sağlıklı planlama yapmaları, içinde buldukları koşulları iyi analiz etmeleri ve yeniliklerin hangi yöne doğru ilerleyeceğini öngörebilmeleri ile mümkün olabilmektedir. Genel yapıda meydana gelen istikrarsız tablolar, insan kaynakları yöneticisini bu anlamda zorlayabilmektedir. Yapılan planlar çerçevesinde işe alımların gerçekleştirilmesi de her zaman mümkün olmayabilmektedir. Belirlenmiş standartları yerine getirecek işgücünü bulmak her zaman mümkün olmayabilir. İşletmeler belirledikleri standartları sağlayan çalışanları seçip işe başlatsa bile, bu çalışanların işten ayrılmayacağı anlamına gelmez. İşletmeler bu sebepten ötürü mevcut çalışanlarının işten ayrılmasını engelleyecek çeşitli önlemler geliştirmek durumundadır. Ancak sadece mevcut işgücünü elde tutmak değil, aynı zamanda bu işgücünün performansını en yüksek seviyelere çıkarmak da önemli bir başlık olarak karşımıza çıkmaktadır.

Temelinde bu faaliyetleri yürütmek işletmeleri yetişmiş işgücü açısından daha güçlü kılacaktır. Ancak günümüzde artık teknolojiye paralel

olarak meydana gelen gelişmeler, işletmeler arasındaki temel üretim faktörlerine ve teknolojilerine ulaşma farklılıklarını ortadan kaldırmış, işletmeleri büyük oranda aynılaştırmıştır. Yakın zamanda üretilen mal ve hizmetlerin birbirlerine çok benzeştiği, bu mal ve hizmetleri üreten yapıların da birbiriyle benzerlik gösterdiğini söyleyebiliriz. Bu aynılaştırmanın sonucunda şirketlerin birbiriyle rekabet etmelerini sağlayacak en önemli unsurlardan biri “insan” faktörü haline gelmiştir. Rakiplerinden bir adım öne çıkmanın yolu, bu aynılaştırmanın içinde farklı adımlar atma becerisi gösterebilecek yetkin çalışanlardır. İşe alım süreçleri planlanırken dikkat edilmesi gereken en önemli unsurlardan biri budur. Rakiplerden ayrışmanın en önemli faktörlerinden biri haline gelen yetişmiş işgücü bu çerçevede son derece önem taşımaktadır. Her ne kadar yöneticiler tarafından bu durum bilinse dahi, yetişmiş işgücünün kurum veya kuruluşta kalmasını sağlamak bazı koşullarda mümkün olmamaktadır. Çeşitli sebeplerden dolayı işten ayrılmalar söz konusu olur ve bu ayrılmalara bağlı olarak kurum ve kuruluşlar zarar görebilmektedir. Yöneticiler bu anlamda yetişmiş işgücünün kaybedilmemesi için ücret politikalarını, terfi sistemlerini, performans değerlendirme sistemleri gibi pek çok önlemler tasarlamalı ve bu önlemler dizisini son derece büyük bir özenle uygulamalıdır. Aksi durumda yetişmiş işgücünün mevcut yapı içinde kalmasını sağlamak pek de mümkün görünmemektedir.

1.5.1. Yetişmiş işgücünün devamlılığını sağlama

Çalışanların işten ayrılma sebebi olarak öne süreceği pek çok sebep vardır. Yetişmiş işgücünün kurum ve kuruluş açısından ne kadar büyük öneme sahip olduğunun farkında olan yöneticiler, bu kişilerin devamlılığını sağlamak adına bir dizi önlem almak zorunda kalabilir. Yöneticinin yetişmiş işgücünü mevcut yapının içinde devamlılığını sağlaması için; ücret politikaları, çalışma koşulları, terfi imkanları, performans ve prim sistemleri, sağlıklı iletişim olduğu bir iş ortamı gibi pek çok başlıkta ortaya çıkabilecek sorunları en başından görüp gerekli önlemleri almış ve bunları son derece özenle uyguluyor olması, işletme açısından yaşamsal bir öneme sahiptir. Öngörülebilir olarak değerlendirilen bu başlıkların yanı sıra yöneticilerin beklenmedik durumlarda sergileyecekleri davranışlar konusunda da hazırlıklı olmaları gereklidir. Beklenmedik biçimde ortaya çıkacak istenmeyen

durumlarda durumsallık yaklaşımı çerçevesinde çözümler getirmeye hazır olunmalıdır. Her ne kadar yöneticiler tarafından bazı önlemler alınıp büyük bir dikkatle uygulanıyor olsa dahi, bütün işten ayrılmaların önüne geçilemeyebilir. Çalışanların önlemez nitelikteki nedenlerden ötürü işten ayrılması kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkar. Yöneticinin veya çalışanın kendisinin bile etkileyemeyeceği nedenler söz konusu olabilmektedir. Ancak yöneticilerin bu konunun öneminin farkında olması, gerekli önlemleri mümkün mertebede uyguluyor olması işletme açısından büyük önem arz etmektedir. Çalışanların işte devamlılığını sağlanması, çeşitli nedenlerden ötürü işten ayrılmasına neden olacak sebeplerin ortadan kaldırılmasına yönelik önlemlerin sağlıklı bir biçimde uygulanması ile mümkün olacaktır. Yetişmiş işgücünün işletmede çalışmaya devam etmesinin sağlanması ile elde edilecek olan maliyetlerin düşürülmesi avantajı, her işletmenin kolaylıkla elde edebileceği bir rekabet avantajı değildir. Bu çerçevede elde edilen maliyetlerin düşürülmesi avantajı, üretilen mal ve hizmetin tüketiciye ulaştırılması aşamasında işletmenin elini güçlendiren bir unsurdur.

1.5.2. İşten ayrılmalar nedeniyle oluşan boşluklar

İşletmelerin değişen dönüşen koşullar altında varlıklarını devam ettirebiliyor olmaları için, her zaman hazırlıklı olmaları son derece büyük önem taşır. Çeşitli nedenlerle çalışanların işten ayrılabilmesi bilinen bir gerçektir. Önlemez nedenler olarak gösterilen; emeklilik, başka şehre taşınma, ölüm, iş göremez hale gelmek gibi nedenlerden ötürü çalışanlar işten ayrılır ve onların yerine yeni çalışanlar alınır. Bu süreç işletmelerin devamlılığını sağlama veya yok olma noktasına taşıyacak kadar kritik bir süreçtir. Özellikle de kritik olarak addedilen pozisyonlarda çalışanların işten ayrılmasından dolayı oluşan boşluğu doldurmak her zaman mümkün olamayabilir. Tam da bu noktada insan kaynakları yönetimindeki yöneticilerin bu yeniliklere hazırlıklı olmaları, mevcut çalışanların kadrosunu bu çerçevede hazır tutmaları ve gerekli eğitim ve hazırlık programlarını yürütüyor olmaları, işletmelerin yeni sürece adapte olma süresini düşürecek, en az zararla bu sürecin atlatılmasını sağlayacaktır. Yeni işe alımlarda ortaya çıkan ilan, ilk seçimlerin yapılması, mülakat, yüz yüze görüşme gibi çeşitli aşamaların işletmeye getireceği maliyetleri de göz önünde bulundurmaktır şarttır. İşe alımdan sonraki süreçte oluşacak eğitim

masrafları da işletmeler için önemli maliyetlerden biridir. İşe yeni alınan kişinin eğitim süreçlerinden ötürü işten uzak kalması da yine işletme açısından önemli bir maliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. İşe yeni alınan kişinin hem işi öğrenmesi hem de adapte olma sürecinin mümkün mertebe kısa sürede gerçekleştirilmesi önemlidir ancak her zaman bu süreç istenildiği kadar sağlıklı yürümektedir. Her durumda yeni işe alınan kişinin işe alımından tecrübeli personel aşamasına gelme süreci işletmeler için ciddi bir maliyettir. Birbirinin devamı niteliğinde değerlendirilen ve bir sonraki aşamada görevleri, sorumlulukları değişecek olan personellerin planlar dahilinde eğitilmeleri, hazırlanıyor olmaları işletmeler açısından hayati önem arz eder.

1.6. Personel Devir Hızı

1.6.1. Personel (İşgücü) devir hızı ve önemi

Farklı şekillerde tanımlanabilen personel devir hızı, özünde bir işletmedeki çalışanların belirlenmiş dönemler içindeki işten ayrılma, işe başlama hareketliliğidir. Temel olarak personel devir hızı, belirli bir zaman dilimi içinde bir işletmenin personellerinin giriş ve çıkış hareketleri şeklinde tanımlanır (Kılıç, 2004:66). Diğer bir tanımlamaya göre ise İş ve İşçi Bulma Kurumu personel devir hızını: “işçidevri iş yerinde istifa, terk, işten çıkarılma ve işe alınma sonucunda çalışanların sayısında meydana gelen değişikliklerdir” şeklinde tanımlamaktadır (Eronat, 2004:22).

Bir işletmede deneyimli çalışanların sayısını belirleyen en önemli göstergelerden biri de “Personel Devir Hızı”dır. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, işletmedeki yöneticiler açısından son derece önemli bir veridir. Kara verme süreçlerinde bakılması gereken önemli verilerden biridir. Çalışanların deneyimli olmalarının işletmeye getirilerini göz önünde bulunduran yöneticiler, bu veriyi yakından takip etmeli ve personel devir hızını kabul edilebilir seviyede tutabilmek için çaba sarf etmelidirler.

İşletmelerin çalışanlarından yüksek verim elde etmeleri, rakiplerinden farklılaşmaları, nitelikli eleman bulmaları ve çalışanların işletmede çalışma sürelerini mümkün mertebe uzun hale getirmeleri, yetişmiş işgücüne sahip olmaları personel devir hızının düşük olması ile mümkündür. Personel devir hızını düşük

tutmak bir yöneticinin en çok dikkat etmesi gereken konulardan biridir. Her ne kadar bu oran düşük tutulması gereken bir veri olsa da, personel devir hızının çok düşük oranlarda olması da kurumlar için çeşitli sakıncaları beraberinde getirmektedir. Eski sistemde takılıp kalmamak, çağa ayak uydurabilmek, yeniliklere kısa sürede adapte olabilmek gibi nedenlerden ötürü yeni personel alımları gereklidir. İşletmenin dinamik bir yapıya sahip olması açısından yeni çalışanların işe başlaması önemlidir. Yeniliklere uyum sağlayabilmek, iç dinamizmi yüksek tutabilmek ve personel içinde rekabet hissini oluşturabilmenin yolu yeni personel alımlarından geçmektedir. İşe yeni alınmış olan personelin bu gibi faydalar sağladığı bilinmelidir. Bu bilgiler ışığında yöneticilerin kurumlarını başarıya ulaştırmaları için personel devir hızının ne çok yüksek ne de çok düşük seviyelerde olmamasını sağlaması, mümkün mertebe kabul edilir sınırlar içinde tutması gereklidir. Böylelikle işletme hem yüksek devir oranının getireceği tecrübesizlik ve buna bağlı yüksek üretim maliyetlerinin vereceği zarardan hem de düşük orandaki personel devir hızının yaratacağı negatif etkilerden korunabilecektir.

İşgücü devir hızı, mümkün mertebede düşük seviyelerde tutulması gereken bir veridir ve işletmelerin bunu değiştirebilmeleri için iş görenlerin neden işyerinden ayrıldığını belirlemeleri, iş yerindeki verimliliği arttırmaları, çalışanlar için çalışma olanaklarını daha iyi hale getirmeleri gerekmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003). Bu iyileştirmelere iş görenler ve işletmeler açısından ayrı ayrı bakıldığında da personel devir hızının azaltılmış olması farklı bir önem kazanacaktır. Ülke ekonomisi açısından da büyük bir öneme sahip olan işgücü devri, sadece iş gören ve işveren açısından değil, toplumsal yapıyı etkilemesinin yanı sıra ve karlılığın yükseltilmesi açısından da değerlendirilmesi, incelenmesi ve çözüm geliştirilmesi gereken gereken önemli bir sorundur (Tütüncü ve Demir, 2003:148). Tecrübeli çalışanların iş yerlerinde oluşturacakları yüksek verimliliğin yansıtacağı pek çok alan olacaktır. Tecrübe verimliliği beraberinde getirdiği gibi, yönetimin de optimum seviyede verimli olabilmesi için işgücünde nasıl bir devir oranı olduğunu, ve bunun sonuçlarının hangi yönde yapıyı etkileyeceği yönündeki bilgilere sahip olması son derece önemlidir. Olumlu veya olumsuz sonuçlarının neler olduğu bilgileri çok önemli olacaktır. Oluşan bu durumların hepsinin ötesinde personel devir hızından kaynaklanan çok farklı maliyetlerden de söz edilebilir (Güney, 1994:17). Bu

maliyetlerden bazıları; dağılan maliyetler, yer değiştiren maliyetler ve eğitim maliyetleridir. “İşsizlik sigortası ve dağılan ödemeleri dağılan maliyetlere, işe giriş mülakatları, iletişim ve yönetim harcamalarını yer değiştiren maliyetlere, resmi eğitim programı, görev eğitim harcamalarını da eğitim maliyetlerine örnek olarak gösterebiliriz” (Eronat, 2004:23). Maliyetlerin bu denli artmasının doğal sonucu olarak üretim ve verimlilikte azalma, çalışanlarda motivasyon kaybı olarak karşımıza çıkacaktır. Bu etkilerin doğal olarak sonucunda da istenmeyen bir şey olan işten ayrılmalar meydana gelecektir (Tuncer, 2006:114). Deneyimli ve nitelikli işgücünü kaybeden yöneticiler içinse yeni ve baş edilmesi çok da kolay olmayacak ciddi sorunlar ortaya çıkacaktır. Nitelikli elemanların yerine yeni bir çalışanın bulunması, bu kişinin işe alım sürecinin uzunluğu, işe alışma süresinin fazlalığı gibi sorunlar ortaya çıkmakta ve bunların hepsi işletme için farklı maliyet kalemleri olmaktadır.

1.6.2. Personel devir hızının hesaplanması

Personel devir hızı çeşitli değişkenler göz önünde bulundurularak farklı şekillerde hesaplanabilir. Ancak en temel hali ile personel devir oranı, bir işletmede, belirli bir dönemde işten çıkanların dönem içi ortalama personel sayısına oranıdır (Tütüncü ve Demir, 2003:149) şeklinde tanımlanır ve formülü aşağıdaki gibidir.

$$\text{Personel Devir hızı} = \frac{\text{İşten Çıkanlar}}{\text{Dönem içi Ortalama Personel Sayısı}} \times 100$$

İşletmelerde ortalama personel sayısı aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2003:150).

$$\text{Ortalama Personel Sayısı} = \frac{\text{Dön. Başı Pers. Sayısı} + \text{Dön. Sonu Pers. Sayısı}}{2}$$

İşten ayrılmalara göre hesaplanan personel devir oranı şu şekilde formüle edilebilir (Kılıç, 2004:88).

$$\text{Personel Devir Hızı} = \frac{\text{Gönüllü Çıkışlar}}{\text{Personel Miktarı}} + \text{Devre Başı Girişlerin Sayısı} \times 100$$

“Bunun yanında işten çıkanların veya çıkartılanların işçi sayısına oranlanması işçi devri olarak kabul edilirken, işe girenlerin işçi sayısına oranlanması da işçi devri olarak değerlendirilebilir” (Kılıç, 2004). Farklı biçimlerde hesaplamalar söz konusu olabildiği için, yöneticilerin belirlemiş olduğu standardı düzenli olarak tekrar etmesi gereklidir.

Personel devir oranı hesaplamalarında en önemli parametrelerden biri de zaman faktörüdür (Stale, 1999:17). Personel devir hızı hesaplamalarında kullanılan zaman faktörü; işletmelerin yapılarına, çalıştığı sektöre, yapılan işin niteliğine göre farklı biçimlerde hesaplamalara dahil edilir. Genellikle bu zaman dilimi ay olarak alınmakta birlikte bazı küçük işletmelerde ve hızlı biçimde personel değiştiren bazı işletmeler için bu süreler değişiklik gösterebilmektedir. İşletme faaliyet yürüttüğü sektörün özelliklerine göre bu zaman faktörünü belirler ve hesaplamalarını bu çerçevede gerçekleştirir. Bu minvalde işletmeler faaliyet yürüttüğü sektörün özelliklerini de göz önünde bulundurarak personel devir oranlarını hesaplar; üç aylık, altı aylık veya yıllık olarak hesaplayabilmektedir. Yöneticilere yön göstermesi açısından önemli olan bu oranın hesaplanmasında kullanılacak zaman diliminin ne olacağına yine yöneticinin kendisi karar verir. Farklı zaman dilimlerinde elde edilecek olan farklı verilerin değerlendirilmesi de bu çerçevede yöneticinin inisiyatifinde olan bir durumdur.

“Formüllerde kullanılan veriler; işe başlayanların sayıları, işten ayrılanların sayısı, ayrılanların-çıkanların yerine alınanların sayısı ve ortalama işgücü sayısıdır” (Kılıç, 2004:86-87).

Personel devir hızının hesaplanması yöneticilerin denetimi açısından son derece önemlidir. Çalışanların iş doyumunu, performans seviyeleri ve personele yönelik uygulanan politikalarının etkililiği yöneticiler tarafından değerlendirildiği zaman, personel devir oranı önemli bir gösterge olarak yöneticilere yol gösterici olur. Personel devrinin çeşitli ve de pek çok farklı nedeni vardır. Aşırı personel

devri, işletmede için yüksek maliyetli işgücü kaybına neden olurken, personel açısından da performans düşüklüğü, örgüte yabancılaşma, motivasyon kaybı gibi sonuçları beraberinde getirmektedir (Erigüç, 1994:18). Personel devir oranının makul, kabul edilebilir sınırlar içinde kalması işletmeler için son derece önem arz etmektedir. Personel devir oranının yüksek olmasının getirdiği pek çok olumsuz sonuç olduğu gibi, bu oranın çok düşük olması da işletmeler açısından çeşitli sakıncalar barındırmaktadır. Çünkü emek arzının esnekliği ve hareket kabiliyeti azalır veya kaybolur. Emek ücreti düşük seviyelerde meydana gelir ve çalışanların işyerinde yükselme imkanları azalır (Kılıç, 2004:82).

1.6.3. Personel devir hızını etkileyen faktörler

Personel devir hızını etkileyen çok sayıda faktörden söz edilebilir ve bu faktörleri çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. En yaygın biçimiyle bu faktörleri üç ana başlık altında toplayabiliriz. Bu sınıflandırma aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Çizelge 1: Personel Devir Hızını etkileyen faktörler (Kılıç, 2004).

Kişisel faktörler	Örgütsel faktörler	Ekonomik faktörler
Yaş	Örgüt yapısı ve personel politikası	İş piyasasının durumu
Cinsiyet	Örgütün büyüklüğü	İstihdam düzeyi
Eğitim düzeyi	Ücretlendirme	Genel ücret düzeyi
Medeni durum	Yönetici davranışları	
Çalışma süresi ve tecrübe	Başarı değerlendirme ve terfi	
İş tatmini		
Stres		

Yöneticiler tarafından çalışanın işine son verilmesi veya çalışanın kendi iradesiyle işi bırakmasının yanı sıra işten ayrılmanın pek çok farklı neden vardır. Başka bir şehre taşınmak zorunda kalma, getirisi daha yüksek bir iş imkanına kavuşma, genel sağlık problemleri, evlenme, hamile kalma gibi etmenlerden söz edilebilir. Tüm bu sebeplerin iç içe geçmiş halleri de söz konusu olabilir. Çalışanlar aynı anda birden çok nedene maruz kalabilir. İlk bakışta küçük gibi görünen bu

nedenler, bir bütün olarak değerlendirildiğinde çalışanın gözünde aşılabilir hale geldiği için işten ayrılmalara neden olabilir. Bu işten ayrılma sebeplerinin ötesinde çeşitli iyileştirme çalışmaları ile personel devir hızında iyileştirmeler yapılabilir. İnsan kaynakları planlamalarında iyileştirmeler, iş analizleri, yönetim sisteminden iyileştirmeler, çalışma ortamının daha uygun hale getirilmesi, ücret politikalarında iyileştirmeler ve terfi sistemlerinin adil hale getirilmesi gibi iyileştirme çalışmaları yapılarak personel devir oranlarında istenilen seviyelerin yakalanması mümkündür (Tütüncü ve Demir, 2003:165). Yöneticilerin istenilen seviyeleri yakalayabilmesi için belirlenmiş oldukları planlamaya uymaları, daha önceden belirlenmiş olan önlemleri yerinde ve zamanında devreye sokmaları gereklidir. Böylelikle personel devir hızı kabul edilebilir sınırlar içinde tutulabilir.

Hem işletme hem de çalışanlar açısından, personel devir hızı önemli sonuçlar doğurur. Özellikle de hizmet sektöründe yer alan işletmeler değerlendirildiğinde, yüksek oranda personel devir hızı söz konusu olduğunda işletmenin etkililiği ve etkinliğinin azaldığı gözlenmektedir. Hizmet sektöründe deneyimli çalışanların işletmeye katkıları son derece yüksektir. Diğer yandan ise yüksek personel devir hızı, kariyer yapma fırsatlarının önüne de geçebilmektedir. Çalışanın kendine has özellikleri, örgüte olan bağlılığı ve güvenilirliği, kişinin yüksek iş değişikliği karşısında işletmeler tarafından sorgulanmaktadır. Tüm bunların yanı sıra düşük devir hızı da işletmeler için önerilen bir durum değildir. Belirli bir standart yürüyüşe sahip hale gelen işletmelerin yeniliklere karşı uyum sağlama becerileri düşer. Sisteme dahil olan yeni işgücü ile birlikte işletme dinamizminde bir artış, yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması ve yenilikçiliğin gelişmesi sağlanmaktadır. Diğer yandan, sisteme dahil olan yeni işgücü işletme çalışanları arasında pozitif yönde etkileri olan bir rekabeti de beraberinde getirir. İşletmenin yeniliklere uyum sağlayabilmesini sağlayacak olan yeni personelin varlığı, deneyimli çalışanlara sahip olmak kadar önemli bir husustur.

Literatürde kabul edilebilir personel devir hızı oranını %13 - %14 olarak kabul edilmektedir. Bu oranın üstündeki bir oran söz konusu olduğunda yüksek bir işgücü devir hızı olduğu söylenir. Literatürde işgücü devir hızı konusunda pek çok çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu çalışmalarda araştırmacıların birçoğu, işgücü

devir hızı ile demografik özellikler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışanların yaş ortalamalarının artmasına zıt yönlü olarak personel devir oranlarının da azaldığını gösteren pek çok çalışma mevcuttur (Robbins ve Judge, 2007). Çalışanların medeni halleri ile personel devir oranı arasındaki ilişkiler incelemeye alındığında ise bu konuda yapılan çeşitli araştırmalarda benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bekar olan çalışanların devir oranlarının evli olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun temel nedenlerinin ise evli kişilerde olan daha yüksek sorumluluk sahibi olma durumu çalıştıkları işi bekar kişiler kadar kolay bırakamamalarına sebep olmaktadır (Robbins ve Judge, 2007). Tüm bunların yanı sıra yapılan çalışmalarda cinsiyet faktörünün personel devir hızını etkilemediği görülmüştür (Price, 1995). Örgütlerde meydana gelen köklü değişikliklerde de personel devir oranlarının nasıl değişiklik gösterdiğine bakıldığında, örgütlerdeki değişimlerin personel devir oranlarını yükselttiği görülmektedir (Morrow ve diğerleri, 2004). Belirtildiği üzere işgücü devir hızı ile kişilik özellikleri arasında da bağlantılar söz konusudur. Personel devir oranını azaltıcı etkenlerden biri de, çalışanların değer yargıları ile yaptıkları işin değerler bütününün birbiriyle uyum göstermesidir (Vianen ve diğerleri, 2007). Bunun yanı sıra işin esnek olup olmaması, kişinin hizmet içindeki eğitimi işgücü devir hızını etkilemektedir (Forrier ve Sels, 2003). Toplam Kalite Yönetimi uygulayan firmalarda çalışanlara verilen eğitimlere bağlı olarak personel devir hızında düşme eğilimi gözlemlendiğini gösteren araştırmalar mevcuttur (Guimaraes, 1994). Personel devir hızını etkileyen en temel etkenlerden bazıları da ücret seviyeleri ve iş stresi olarak karşımıza çıkmaktadır (Chiu ve diğerleri, 2005). Personel devir hızını daha iyi anlamak için başvurulan yollardan biri de “Durumsallık Yaklaşımı” olup bu yaklaşım sayesinde personel devir hızına dair çözümler yapılabilir. Bu çalışmamızda da personel devir oranlarının üzerinde mobbingin etkilerinin olup olmadığı tartışılacaktır.

Gönüllü olarak iş bırakanların da doğal olarak işgücü devir oranı içinde hesaplanması bu konuda araştırmalar yapma gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Gönüllü işten ayrılımların incelemeye tabi tutulduğu pek araştırmaya ulaşmak mümkündür (Rouse,2001; Price,2001).

İşgücü devir oranlarının hesaplanması değil, aynı zamanda ortaya çıkarabileceği sonuçlar üzerinde de araştırmalar gerekli hale getirdiğinden dolayı, bu konuda pek çok araştırmaya ulaşmak mümkündür. Örneğin: Lewin ve Kleiner'in (1992) araştırmasında işe devamsızlığı ve işgücü devir oranının nasıl düşürüleceğini araştırırken, Orton (1972), işgücü devir hızına bağlı olarak ortaya çıkan iş devamsızlığının yüksek olması durumunda işletmelere getirecekleri ek maliyetlerin araştırma konusu yapmıştır. Bu maliyetlerin yanı sıra, Hurley ve Estelami'nin (2007) çalışmaları işgücü devir hızının müşteri memnuniyetini etkilediği ortaya konulmuştur. İşletmelerin ortaya çıkan bu maliyetlerle birlikte olası sonuçlarını da dikkatle değerlendirmesi gerekmektedir. Çalışanların doğru meslek seçiminde bulunmuş olmaları işgücü devir oranlarının azalmasında çok önemli olduğunu söyleyebiliriz (Pazy ve diğerleri, 2006). İşini severek yapan ve bu meslekte tecrübe sahibi olan çalışanların işten ayrılma oranları tecrübesiz kişilere oranla daha düşüktür (Min, 2007). Buna bağlı olarak örgütsel bağlılık, iş tatmini, işgücü devir oranlarının tahmininde en önemli araçlar olarak ortaya konmaktadır (Jeckins ve Thomlinson, 1992). Söz konusu kavramlar sadece işgörenlerin değil, aynı zamanda yönetim kademesindeki çalışanlar için de kullanılır (Knapp, Harissis ve Missiakoulis, 1981). Çalışma koşullarına uygun olarak dizayn edilmiş iş çevresinin işgücü devir oranı üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır (Mayfield, 2008; Morrow ve diğerleri, 2005). Ancak gerçeklikten uzak iş tanımları ve yetersiz oryantasyon sürecinin işgücü devir oranını negatif yönlü etkilediği söylenebilir (Pitt ve Ramasseshan, 1995). İşten ayrılma nedenleri her ne kadar bu üç temel başlık altında toplansa da bu nedenlerden bir veya birkaçı bir araya geldiğinde, işgörenlerin yeni bir alana yönelmesine, işten ayrılma düşüncesinin yoğunlaşmasına neden olur ve sonuçta mevcut işten ayrılmalar meydana gelir. Her ne kadar bu işten ayrılma sebepleri ayrı başlıklar altında toplanmış olsa da bazı durumlarda bu sebeplerin birkaçına aynı anda maruz kalındığı da bilinmektedir. Başlangıçta sadece belirgin bir nedenle filizlenen işten ayrılma düşüncesi, diğer işten ayrılma nedenlerinin de analiz edilmesi sonucunda çok daha güçlü hale gelebilir. Birbirini etkileyen unsurların olması, işten ayrılma düşüncesinin gelişmeye başlamasından sonra bu düşünceyi destekleyecek başka etkenleri incelemeye başlamak ve işten ayrılma

düşüncesini, geçerli sebeplerle de destekleyerek uygulama noktasına getirmek gibi durumlarla da karşılaşılabilir.

Sonuç itibari ile işten ayrılmanın birbirinden farklı, birbirinin içine geçmiş pek çok nedeni vardır ve çalışmamızda bu nedenlerin içerisinde “mobbing”in ne kadarlık bir payı olduğu belirlenmeye çalışılacaktır.

1.7. Mobbing Kavramı ve Tanımı

1.7.1. Tanım olarak mobbing

Latince “kararsız kalabalık” anlamındaki “mobile vulgus” kelimelerinden türemiş olan “mob” sözcüğü, İngilizcede kanuna aykırı biçimde şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete anlamına gelmektedir. “Mob” kelimesinin kökü bu anlama gelirken, İngilizcede eylem biçimi olan “mobbing” ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sorun çıkartma yolu ile sıkıntı verme anlamına gelmektedir (Çobanoğlu, 2005). İlk olarak 1960’lı yıllarda hayvan davranışlarını inceleyen deneylerde mobbing kavramı kullanan Konrad Lorenz’in geliştirdiği bu tanım daha sonra 70’li yıllarda Peter Paul Heinemann tarafından çocuklar arasındaki davranışların incelendiği çalışmalarında dile getirilmesinin ardından 80’li yıllarda Heinz Leymann tarafından işyerlerindeki baskı ve yıldırma davranışlarını tanımlamada kullanıldı (Oktay, 2007).

“Mobbing, bir kişi veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye dönük olarak, sistematik bir biçimde, düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim kullanılarak uygulanan bir nevi psikolojik terördür” (Leymann, 1996).

Kişinin saygısız ve zararlı davranışların hedefi haline getirilmesiyle başlayan yıldırma süreci, ilk zamanlarda sadece bir kişinin veya bazı kişilerin, bir kişiye veya birkaç kişiye düşmanlığı biçiminde gelişen örgütsel psikolojik şiddet sonucunda mağdur, önce kendisine ve daha sonra çevresine karşı yabancılaşmaya başlar. Bu sürecin sonunda kişi işe karşı kayıtsız hale gelir. Bıkkınlık ve yılgınlık ile devam eden süreçte çalışanın performansı düşmeye başlar. Bu düşen performans nedeniyle kendini savunma gücü bulamadığından, yıldırma ile başlayan süreç çalışanın istifa etmesiyle son bulur (Hoel, Zapf ve Cooper, 2002:301).

Çalışma hayatında gözlemlenen psikolojik taciz davranışlarını açıklamak için kullanılan mobbing kavramı, ilk olarak İsveç'te yaşamış olan ve kendisi bir endüstri psikoloğu olan Heinz Leymann tarafından ortaya atılmıştır. Leymann, çalışanlar arasında saptadığı uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışları tanımlamak için bu kavramı kullanmaya başlamıştır. Tüm dünyada psikolojik taciz davranışlarına ilişkin araştırmaların temel kaynağı Leymann'ın bu çalışmalarıdır.

Literatürde daha çok mobbing olarak geçmesine rağmen, mobbing kelimesinin yerine kullanılan çeşitli kavramlar da mevcuttur. Bu kavramlardan bazıları aşağıdaki gibidir (Eser, 2008).

- Zorbalık (Bullying)
- Yıldırma (Stalking)
- İşyerinde psikolojik terör (Psycho-terror at workplace)
- Duygusal tecavüz (Emotional abuse)
- İşyeri sendromu (Woekplace syndrome)
- Psikolojik taciz (Psychological abuse)

Mobbing, günlük konuşma dili içerisinde birine karşı cephe oluşturmak, o kişiyi küçük düşürmek için çeşitli hareketler yapmak, hedef olarak seçtiği kişinin uyumsuz olduğunu ileri sürmek, tek başına kalmasını neden olarak bunalmasına neden olmak gibi kötü niyetli davranışlar, imalar ve dışlayıcı tutumlar şeklinde işleyen olumsuz bir iletişim sürecidir. Kişinin hem kendisine hem de organizasyondaki yerine zarar verme amacıyla olan etik dışı, düşmanca ve kişiyi kendini savunmaktan uzak ve çaresiz hissettiren bir süreç olarak da değerlendirilebilir. Bu süreçte farklı saldırı yöntemlerinden söz edebiliriz. Saldırıları sadece sözlü iletişim şekliyle sınırlı kalmayıp beden dili kullanılarak veya başka şekillerde de uygulanabilir. Mobbing uygulamalarında, mobbing uygulayan kişi genellikle güçlü bir konuma sahip olduğu için, belirli bir süre içinde yanındakilerden bazıları da bu mobbing uygulama sürecine dâhil olmaktadır. Böylelikle birden fazla kişi tarafından uygulanan bu saldırıların şiddeti gitgide daha yüksek seviyelere çıkar.

Çalışanların işten ayrılmasını amaçlayarak yapılan her türlü psikolojik ve fiziksel saldırılara mobbing denilebilir. Ancak yapılan bu saldırıların “mobbing”

olarak adlandırılabilmesi için bu saldırıların 6 ay boyunca haftada en az bir kere tekrar etmesi gerekir (Leymann, 1996). Kişinin psikolojik olarak kendini yabancı hissetmesiyle başlayan bu süreç, zamanla düşük performansla neden olduğu gibi, bu düşük performans ise daha yüksek saldırıları beraberinde getirebilmektedir. Performans değerlendirme süreçlerinde kişinin düşük seviyelerdeki başarı oranı, mevcut saldırıların artmasına neden olur. Böylece daha da güçlü hale gelen olumsuz sarmalın oluşması sonucunda ise kişi ne yazık ki işten ayrılma noktasına gelir.

Mobbing kavramı çerçevesinin çok geniş olması ile işyerinde uygulanan şiddetin en tipik başlıklarından biri olarak kullanılmaktadır. Beklenildiği üzere çalışmaya ve üretmeye odaklanmak yerine başka alanlarda harcanan işgücü, kişisel ve örgütsel boyutta verimliliği azaltmaktadır. Kişinin uygulanan mobbing nedeniyle kendini koruma altına almaya çalışması, yerine getirmesi gereken işlere odaklanmasını engeller. İş odağı sadece mağdur açısından değil, mobbing uygulayan kişinin de zaman ve emek kaybına neden olur.

1.7.2. Mobbing'in ortaya çıkış şekilleri

Çalışanın işten ayrılmasını amaçlayan bu davranışlar çoğu zaman düşük seviyelerde başlar ve kişinin verdiği tepkilere göre gittikçe yükselir. Kişinin zayıf noktalarına odaklanan mobbing uygulayıcısı hedefine ulaşmak için sergilediği davranışları çeşitlendirebilir. Başlangıçta sadece belirli bir alanda gerçekleşen bu yıldırma davranışları, ilerleyen süreçte daha geniş alanlara sirayet eder. Leymann, mobbing kapsamında değerlendirilecek davranışların farklı farklı şekillerde ortaya çıkabileceğini belirterek bu davranış şekillerini beş ayrı başlık altında değerlendirmiştir. Bu saldırılar:

- Bireyin kendisini ifade etmesini engelleyen saldırılar
- Sosyal ilişkilere yapılan saldırılar
- Bireyin sosyal itibarına saldırılar
- Bireyin yaşam iş kalitesine yönelik saldırılar
- Doğrudan sağlığı etkileyen saldırılar

şeklinde sınıflandırılmıştır.

1.7.2.1. Bireyin kendisini ifade etmesini engelleyen saldırılar

Bireyin kendisini ifade ederken sürekli olarak engellenmesidir. Kişinin sürekli olarak sözünün kesilmesi, yaptığı işlerin eleştirilmesi, özel yaşamına dair yüksek dozajda eleştiriler, yazılı ve sözlü olarak tehditlere maruz bırakılması, jest ve mimiklerle küçük düşürmeye çalışmanın yanı sıra kişinin yüzüne direk olarak bağırılması gibi pek çok farklı davranıştan söz edilebilir. Böylelikle birey kendisini hem yöneticilerine hem de çalışma arkadaşlarına ifade edemez. Bu davranışların sonucunda kendini ifade edemeyen çalışan kendi içine kapalı hale gelir ve süreç işten ayrılmaya kadar ilerler.

1.7.2.2. Sosyal ilişkilere yapılan saldırılar

Temel amaç kişinin sosyal ilişkilerine saldırılar gerçekleştirmektir. Bu saldırılar aynı zamanda kişinin ait olduğu sosyal yapıya yönelik olarak gerçekleştirilen saldırılardır. Kişinin dahil olduğu sosyal grup da bu saldırılardan etkilenir. Başka bir açıdan bakıldığında, grubun hedefteki kişiyi kendi içinde barındırmaması mesajı verilmektedir. Bundaki temel amaç kişiyi ait olduğu sosyal yapının dışına iterek daha pasif biri haline getirmektir. Kişinin mesai arkadaşları ile iletişimin önüne geçilmesi, diğer çalışma alanlarındaki kişilere ulaşma yollarının engellenmesi, kişiye çalışma yeri olarak uzak veya koşulları daha kötü bir yerin tahsis edilmesi, kişi yokmuş gibi davranma ve kişiyle olan bütün ilişkilerde engelleyici ve baskıcı bir tavrın sergilenmesidir. Bu davranışlarla mobbing uygulamalarına maruz kalan kişi, sosyal ihtiyaçlarını gideremediğinden ötürü işten ayrılma noktasına gelir.

1.7.2.3. Bireyin sosyal itibarına saldırılar

Bireyin yıllarca sergilediği davranışlar sonucu oluşmuş olan itibarını bir anda ortadan kaldırmaya yönelik gerçekleştirilen ve çoğu zaman asılsız kaynaklara dayandırılan saldırılardır. Çalışanın müdahale etmesinin veya önlem almasının çok da kolay olmadığı davranışlardır. Örneğin; kişinin arkasından kötü konuşmak, asılsız söylentiler yaymak, kişinin komik duruma düşmesini sağlamak için çabalamak, bireyin basit bir açığıyla ilgili konuşurken büyük bir hata yapılmış gibi

alay edilmesi, taklidinin yapılması, özel yaşantısıyla, dini inanç ve değerleriyle, ırkı ve etnik kökeni ile alay edilmesi, çabalarının küçük düşürülmesi, özgüveninin sarsılması ve aldığı kararların hepsinin sürekli küçümsenmesine ve eleştirilmesine yönelik sergilenen davranışlar bütünüdür.

1.7.2.4. Bireyin yaşam ve iş kalitesine saldırılar

Bireye görev vermeyerek pasif pozisyona düşmesini sağlamak, kendi işi haricinde ve esasında kendi işiyle ilgili olmayan, angarya gibi değerlendirilebilecek küçük düşürücü işler vermek ve bunları yaptırmak, bireyin ekonomik çerçeveden de zarar görmesine neden olacak işlerin kasıtlı olarak yerine getirilmeye zorlanmasıdır. Kendi uzmanlık alanındaki işlerin başkalarına yaptırılması suretiyle uzmanlık alanının önemsizleştirilmeye çalışılması şeklindeki davranışlar da bu kapsamda değerlendirilir. Kişiye hem zaman hem de ekonomik temelde zarar vermek amacıyla gerçekleşen davranışlardır. Kişi hem yapması gereken işlerden uzak işlerde çalıştığı hem de ekonomik anlamda da zarar gördüğü için işten ayrılma düşüncesi altında hareket eder ve süreç işten ayrılma ile son bulur.

1.7.2.5. Doğrudan sağlığı etkileyen saldırılar

Çalışanların fiziksel ve psikolojik olarak yıpranmasına neden olacak şekilde sergilenen tutum ve davranışlardır. Duygusal ve cinsel taciz uygulanmasının yanı sıra, çalışanların iş güvenliğini ve sağlığını tehlikeye atacak nitelikte tutumlar sergilenerek bireyin hem fiziksel hem de ruhsal açıdan zayıf düşürülmesidir. İş güvenliğinin yüksek olduğu nitelikteki işlerde bilerek ve isteyerek yeterli önlemlerin alınmaması, kişinin daha yüksek risk altında çalışmasına neden olmak gibi davranışlardır. Sürekli olarak sağlığını tehdit eden çalışma koşulları altında çalışan kişilerin psikolojik olarak yıpranmalarının yanı sıra belirli bir süre sonunda hata yapma potansiyelinin artacağı da bir gerçektir.

Yapılan çeşitli araştırmaların sonuçlarında mobbinge maruz kalan çalışanların depresyon, apati, uykusuzluk, sinirlilik hali, melankoli konsantrasyon kaybı gibi çeşitli olumsuz sonuçların doğduğu belirlenmiştir. Tedavi gerektirecek seviyelere gelen bu negatif durumlar kişinin konsantrasyonundaki düşüşü arttırıcı

şekilde etki eder. Doğal olarak kişinin sağlığında meydana gelen bu olumsuzluklar örgüte katkısını da negatif etkilemektedir. Çalışanın performansının düşmesi aynı zamanda mobbing uygulayan kişinin başka biçimlerde de baskılar uygulamasını sağlayacak bir koz haline gelir. Leymann 1993'te mobbing mağdurları ile yaptığı karşılıklı görüşmeler neticesinde işyerlerinde mobbinge neden olabilecek dört ayrı faktör belirlemiştir. Bu faktörler:

- a. İş tasarımında yetersizlik
- b. Liderlik davranışında yetersizlik
- c. Mağdurun maruz kaldığı durum
- d. İşyerindeki etik standartların düşüklüğü

1.8. Mobbing'in Türk Ceza Kanunundaki Durumu

Türk Ceza Kanunu'nda "mobbing" ayrı bir başlık altında incelenmemiş, net bir biçimde açıklanmamıştır. Ancak TCK'nın 94., 105. ve 117. maddelerinde mobbing kavramıyla benzeşen açıklamalar mevcuttur. Aynı zamanda Anayasanın 17. ve 18. maddelerinde yer alan açıklamalar "mobbing" çerçevesinde değerlendirilebilir. Anayasanın 17. maddesinde hiçbir kişiye işkence ve eziyet edilemeyeceği, insan haysiyetiyle bağdaşmayan cezaların ve muamelelerin kabul edilemez olduğunu açıklarken, yine anayasanın 18. maddesinde, çalışanlara angarya işler yaptırılmaz ve hiç kimse zorla çalıştırılmaz şeklinde açık ibareler mevcuttur.

Bunların yanı sıra hem 4857 sayılı İş Kanunu'nda, 5. ve 24. maddelerinde hem de 6098 sayılı Borçlar Kanunu'nda mobbing çerçevesinde değerlendirilebilecek düzenlemeler mevcuttur. Borçlar kanununda mobbing ile ilgili madde şu şekildedir: "İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür" (04.02.2011 tarihli Resmi Gazete).

Bu suçun temel unsurları, tacizin sistematik olarak gerçekleşmesi, tacizin sürekli olarak devam etmesi ve tacizin kasten yapılmasıdır. Yıldırma sürecinde

kişinin saygınlığına ve güvenilirliğine sistematik olarak gerçekleştirilen bu saldırılar, aşağılayıcı, hırpalayıcı, kötü niyetli mesajlar içermesinin temel nedeni kurbanı kusurlu duruma düşürerek boyun eğmesini sağlamaktır. Mobbing suçunu maddi ve manevi unsurları açısından karşılayan hükmün TCK'nın 96. maddesi uyarınca eziyet suçu olarak nitelendirilmezse m.123 kişilerin huzur ve sükununu bozma, m.125 hakaret, m.134 özel hayatın gizliliğini ihlal, m.106 tehdit ya da m.117 iş ve çalışma özgürlüğünün ihlali suçlarından kamu davası açılması ve TCK'nın ilgili maddeleri gereğince cezalandırılmaları istenilebilir.

1.8.1. Eziyet suçu

“Bir kimsenin eziyet çekmesine yol açacak davranışları gerçekleştiren kişi hakkında iki yıldan beş yıla kadar hapis cezasına hükmolunur” (TCK, m.96). Maddede açıkça belirtilmiştir ki, çalışana ruhsal yönden acı verecek eylemlerin gerçekleştirilmesi “eziyet suçu” olarak değerlendirilir. Söz konusu maddede dikkat çeken en önemli nokta işlenen bu davranışların suç olarak kabul edilebilmesi için sistematik olarak işlenmesi gerektiğidir. Sistematik olmayan bu tip davranışların bir veya birkaç defaya mahsus olarak işlenmesi durumunda eziyet suçu kapsamında değerlendirilmez. Söz konusu davranışlar ancak sistematik olarak uygulandığında belirtilen kapsamda değerlendirilir.

1.8.2. Kişilerin huzur ve sükûnunu bozma suçu

Çalışanların verimliliklerini etkileyen unsurlardan bir de çalıştığı iş yerinde sahip olduğu huzur ve sükûn ortamıdır. Bu huzur ve sükûnün bozulması durumunda kişinin verimliliği düşer. Bu bilgidен hareketle bazı mobbing uygulayıcıları, bilerek ve isteyerek, sistematik bir biçimde kişilerin huzur ve sükununu bozmak amacıyla çeşitli davranışlar sergilerler. Bu baskıya maruz kalan kişinin performansı düşmeye başladığında ise uygulanan bu davranışların şiddeti giderek artar. Çalışanların bu rahatlıklarının ortadan kaldırılmasına yönelik hareketlere karşı TCK 123. maddesinde konuya açıklık getirir. “Sırf huzur ve sükûnunu bozmak amacıyla bir kimseye ısrarla telefon edilmesi, gürültü yapılması ya da aynı maksatla hukuka aykırı başka bir davranışta bulunulması halinde, mağdurun şikâyeti üzerine faile üç aydan bir yıla kadar hapis cezası verilir” (TCK, m.123). TCK bu madde ile

Çalışanların huzur ve sükûnunu bozan kişileri hapis cezası ile cezalandıracağını açıkça ifade etmiştir.

1.8.3. Hakaret suçu

Hakaret, kişilerin onuruna yönelik küçültücü söz veya davranışlardır. Hiç kimsenin başka bir kişiye hakaret etme hakkı yoktur. Kişilerin birbirlerine hakaret etmelerini önlemek maksadıyla TCK konuya açıklık getirmiştir. TCK m.125 kişilerin şeref ve haysiyetini koruma amaçlı olarak şu şekilde açıklama getirmektedir. “Bir kimseye onur, şeref ve saygınlığını rencide edebilecek nitelikte somut bir fiil veya olgu isnat eden ya da yakıştırmalarda bulunmak veya sövmek suretiyle bir kimsenin onur, şeref ve saygınlığına saldıran kişi, üç aydan iki yıla kadar hapis veya adli para cezası ile cezalandırılır” (TCK, m.125).

1.8.4. Özel hayatın gizliliğinin İhlali Suçu

İnsanların özel hayatına dair bilgiler gizli olup, başkaları tarafından öğrenilse bile üçüncü kişilerle paylaşılması, hem ahlaki hem de yasal olarak engellenen bilgilerdir. “Kişilerin özel hayatının gizliliğini ihlal eden kimse, altı aydan iki yıla kadar hapis veya adli para cezası ile cezalandırılır” (TCK, m.134). TCK bu maddedeki düzenleme ile kişilerin özel hayatını koruma altına almayı amaçlamıştır. Kişilerin özel hayatına ilişkin bilgilerin başka kişilerle paylaşılması hem ekonomik hem de hapis cezası yaptırımını ile güvence altına alınmıştır.

1.8.5. Tehdit suçu

“Bir başkasını, kendisinin veya yakınının hayatına, vücut veya cinsel dokunulmazlığına yönelik bir saldırı gerçekleştireceğinden bahisle tehdit eden kişi, altı aydan iki yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır” (TCK, m.106). TCK bu şekilde kişilere fiili olarak saldırmanın yanı sıra böyle bir eylemi gerçekleştireceğini dile getirmenin dahi suç olduğunu ve bunun cezalandırılacağını açıkça belirtmektedir. Fiilin gerçekleştirilmesinin herhangi bir önemi yoktur, böyle fiile kalkışılacağını söylemek bile suçtur ve cezai müeyyidesi vardır.

1.8.6. İş ve çalışma özgürlüğünün ihlali suçu

“Cebir veya tehdit kullanarak ya da hukuka aykırı başka bir davranışla, iş ve çalışma hürriyetini ihlal eden kişiye, mağdurun şikâyeti halinde, altı aydan iki yıla kadar hapis veya adli para cezası verilir” (TCK, m.117). Bu ifadeleri ile TCK, söz konusu filleri gerçekleştirecek olan kişilerin cezalandırılacağını açıkça belirtmiştir. Ancak bu maddede dikkat çekici olan kısım, cezalandırmanın gerçekleşebilmesi için kişinin şikayet etmesi gerektiğidir.

1.9. Mobbing’in Personel Devir Hızı Üzerindeki Etkisi

1.9.1. Önlenebilirlik açısından personel devir hızını etkileyen faktörler

Her işletme büyüme ve sonsuza kadar varlığını devam ettirme temelinde kurulur. Bu temel düşünce ile kurulan işletmeler her ne kadar zamanının ruhuna denk gelen amaçlarla kurulmuş olsa dahi, değişen dönüşen çevresel koşullara uyum sağlayamadıkları zaman sonsuza kadar varlıkları devam ettirmekten uzaklaşıp, kapanma(ölme) noktasına gelir. Varlığını sürekli olarak devam ettirmesi planlanan bu işletmelerin kapanmaması(ölmemesi) için de değişen dönüşen koşullara uyum sağlaması, çalışanlarının döngüsünü buna uygun şekilde gerçekleştirmesi gerekmektedir. İşletmeler ancak ve ancak içinde bulunduğu çağın gereklilikleri çerçevesinde, yerinde ve zamanında müdahalelerde bulunmaları durumunda varlıklarını devam ettirebilirler. Özellikle de personeldeki değişimlerin etkili biçimde, yerinde ve zamanında gerçekleştirilmesi işletmeler için hayati önem taşır. Zaman içinde personelin değişmesi her işletmede kaçınılmaz bir sonuçtur. Bunu etkileyen önlenemez nitelikte pek çok sebep vardır. Genel itibari değerlendirildiğinde çalışanların ve işletmedeki yöneticilerin etkileyemeyeceği, önüne geçemeyeceği, önlenemez nitelikte işten ayrılma sebepleri bulunurken diğer taraftan yöneticilerin veya çalışanların müdahaleleri ile önlenebilecek nitelikte işten ayrılma sebepleri mevcuttur.

Bu kavramsal çerçevede işletmelerde personel devir hızını etkileyen faktörleri; önlenemez ve önlenebilir faktörler şeklinde iki ana başlık altında gruplandırabiliriz.

1.9.1.1. Personel devir hızını etkileyen önlenemez faktörler

Temel olarak, işten ayrılmayla sonlanan ve karşısında durulması neredeyse imkansız gibi görünen nedenlerdir. Ölüm, sağlık sebeplerinden dolayı iş göremez hale gelme, başka bir hayat kurma düşüncesi, emeklilik, başka bir şehre taşınmak zorunda kalma, başka bir meslek seçme isteği v.b. sebepler bu çerçevede sayılabilir. Ayrıca işe alım sürecinde yeterince özenli davranmadan işe alınan çalışanların, işe başladıktan kısa süre sonra işin kendi kişilik yapısına uygun olmadığını fark etmesi sonucu meydana gelen işten ayrılmalar da bu çerçevede değerlendirilebilir. Kişi her ne kadar işe girmek için çaba sarf etmiş olsa bile, işe başladıktan sonra mevcut çalışma koşullarının, işin yapısının kendisine uygun olmadığını birebir olarak gördükten sonra o işten ayrılmayı tercih edebilir. Bu anlamda istifaların bazıları önlenemez nitelikte iken, bazı istifa nedenleri önlenebilir olduğundan dolayı “istifa” hem önlenebilir hem de önlenemez nedenler arasında sayılabilir.

1.9.1.2. Personel devir hızını etkileyen önlenebilir faktörler

Temelde yönetsel problemlerden kaynaklanan ve yönetsel anlamda yaklaşım farklılıkları gösterildiğinde ortadan kaldırılacak nedenler olarak tanımlanabilir. Çalışanların gözünde işten ayrılmanın gereklilik haline geldiği ve yönetimin de farkına vardığı veya varmadığı tüm sebepler bu başlık altında sıralanabilir. Örneğin; nispeten daha iyi ücret, daha iyi sosyal güvence ve imkanlar, daha yüksek işyeri standartları ve mobbing gibi nedenler bunlara örnek olarak gösterilebilir.

Pratikte kısa süreler içinde işten ayrılmaya neden olan en önemli faktör, işe alım sürecinde adayların sağlıklı biçimde değerlendirilmeye tabi tutulmamalarından kaynaklanır. Çalışanın işe başladıktan hemen sonra kendi karakter yapısı ve işteki konumunun birbiriyle çatışmasıyla başlayan bu süreç, kısa süre sonra gönüllü olarak işten ayrılmalar şeklinde son bulur. Bu durumun tam tersi de mümkündür. Kişi işe alındıktan kısa süre sonra her ne kadar kendisi ayrılmak istemezse bile, mevcut işi gerçekleştiremeyeceği fark edilen kişiler işten çıkartılabilir. Bu gönüllü ayrılmalar (istifalar) ve yönetici tarafından uygun görülmediği için işten çıkartılanların

işletmeye verdiği zararları mümkün mertebede azaltabilmek için, işe alım sürecinde daha özenli davranılması gerekmektedir.

1.9.2. Personel devir hızında mobbing'in etkisi

İşletmelerde (kurum ve kuruluşlarda) personel devir hızını etkileyen pek çok nedenden söz edilebilir. Bu faktörlerden bazıları ayrıca değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Ayrıca değerlendirmeye tabi tutulması gereken en önemli faktörlerden biri mobbingdir. Her ne kadar çalışanlar bu uygulamalar karşısında anayasal düzeyde koruma altına alınmışsa bile, bu uygulamaların fark edilmesi, engellenmesi son derece zorlu bir süreçtir. Mobbing uygulamalarının yöneticiler tarafından fark edilmesi bile bu uygulamaların biteceği anlamına gelmez. Kaldı ki bu uygulamalar bizzat yöneticilerin kendisi tarafından da gerçekleştirilebilir. Kendine rakip olarak görme, siyasal düşüncesini beğenmeme gibi belirgin nedenlerin yanı sıra son derece öznel sebeplerden dolayı da uygulanabilen mobbing uygulamaları bu anlamda incelenmesi gereken bir alandır.

Her mobbing uygulaması çalışanlarda işten ayrılmayı düşündürtecek kadar güçlü bir etki göstermeyebilir. İşgörenlerin kişisel özellikleri bu konuda büyük önem arz eder. Çalışanların; medeni hali, yaş grubu, genel ekonomik durumu, işe olan ihtiyacı gibi değişkenler, mobbing uygulamalarına verdiği tepkileri değiştirir. Örneğin, evli ve bekar kişilerin benzer uygulamalara verdikleri tepkiler farklılık gösterir.

Mobbing uygulamalarının sebebi ne olursa olsun, bu uygulamalara maruz kalan kişiler hem psikolojik hem de fiziksel çöküntü içine girip başka iş arayışlarına sürüklenir. Mobbing uygulamaları temelinde başlayan işten ayrılma düşüncesi, kişide bu düşüncüyü destekleyecek başka sebepler bulma noktasına taşır. Başka sebeplerle de bu fikrinin destekleyen çalışan sonunda işten ayrılma noktasına gelir. Böylesi bir durumda işten ayrılma sebebi olarak birbiri içine girmiş nedenlerden söz edilebilir ancak süreci başlatan faktörün mobbing uygulamaları olduğu net bir gerçektir. Bu sebeplerden ötürü mobbing uygulamalarının personel devir hızı üzerinde oldukça etkilidir.

1.9.2.1. İşten ayrılmalarda tetikleyici bir unsur olarak mobbing

Her mobbing uygulaması çalışanların işten ayrılma kararı vermesine neden olacak kadar güçlü olmayabilir. Mobbing mağduru çalışan mevcut ekonomik durumundan, işe olan ihtiyacından, çalıştığı işin kendisine sağladığı diğer avantajlardan faydalanmaya devam edebilmek adına sessiz kalmayı tercih edebilir. Başlangıçta sessiz kalmasına rağmen zaman ilerledikçe sistematik olarak uygulanan mobbing uygulamaları düşüncelerinde değişikliklere neden olabilir. Çalışanlarda başlayan genel huzursuzluk hali, içinde bulunduğu yapının negatif noktalarına odaklanmasına sebep olmaya başlar. Mobbing uygulamalarının yanı sıra mevcut işin diğer negatif yönlerine de odaklanması ile birlikte işten ayrılma kararı vermesi daha da kolaylaşır. Mobbing uygulamaları ile başlayan bu negatif süreç sarmalı kişiyi iş bırakma noktasına taşır. Her ne kadar bu tip işten ayrılmaların kök nedeni mobbing olsa da, görünürde diğer nedenlerden de söz edilir. Böylesi işten ayrılmalarda sebep ne sadece mobbing uygulamaları ne de diğer negatif unsurlardır denilemez. Ancak işten ayrılma sürecinin başlamasında mobbing uygulamalarının rolü çok büyüktür.

1.9.2.2. İşten ayrılmalarda destekleyici bir unsur olarak mobbing

Herhangi bir kurumdaki çalışanların işten ayrılmasını düşündürtecek kişisel, örgütsel veya ekonomik nedenler söz konusu olabilir. İşten ayrılma düşüncesi olmasına karşın bu düşüncesi daha tam olgunlaşmamış olan kişilerin mobbing uygulamalarına maruz kalmaları durumunda işten ayrılma kararı vermeleri çok daha kolay hale gelir. Çalışanlarda başka nedenlerden ötürü yavaş yavaş olgunlaşan işten ayrılma düşüncesi mobbing uygulamaları ile karşı karşıya kaldığında çok daha güçlü hale gelir ve kişi işten ayrılma kararını netleştirir. Bu tipteki işten ayrılmalarda mobbing, kişinin işten ayrılması düşüncesini destekleyen bir unsur olduğundan dolayı işten ayrılma sebebi olarak görülebilir.

1.9.2.3. İşten ayrılmalarda ilk ve tek unsur olarak mobbing

Çalışanların mevcut işyerlerindeki memnuniyet seviyeleri son derece yüksek olsa dahi karşılaşacakları şiddetli mobbing uygulamaları sebebiyle işten ayrılmaları söz konusu olabilir. Kişi çalıştığı kurumun ona sağlamış olduğu sosyal ve ekonomik

imkânlardan son derece memnun olabilir ancak maruz kaldığı mobbing uygulamaları işten ayrılma kararı vermesini sağlayacak kadar güçlü olabilir. Çalışanın mevcut iş yerinden ayrılmasına neden olacak başka bir unsur olmamasına rağmen, sadece ve sadece mobbing uygulamaları nedeniyle işten ayrılabilir.



2.BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN AMACI VE METODOLOJİSİ

2.1. Araştırmanın Amacı

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmesinde en önemli etkenlerden birinin “personel” olduğu açık bir gerçektir. Alanında yetkinleşmiş personelin organizasyona vereceği katkının büyüklüğü göz önüne alınacak olursa, hangi alanda faaliyet yürüttüğüne bakılmaksızın tüm organizasyonların yetişmiş, tecrübeli ve alanında yetkin çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu yetkinlik, özellikle de eğitim faaliyeti yürüten kuruluşlarda ayrı bir önem arz etmektedir. Dolayısıyla araştırmaya konu olarak seçilen her iki üniversitedeki personel devir hızının hesaplanması ve bu devir oranı üzerinde mobbing’in etkilerinin olup olmadığının araştırılması ve ortaya konulması çalışmanın temel amacıdır. Bu amacın yanı sıra diğer bir amaç da her iki üniversitedeki yöneticileri mevcut işten ayrılma düşünceleri konusunda bilgilendirmek ve gerekli önlemleri almaları açısından bilgi kaynağı üretmektir.

2.2. Araştırma Yeri ve Zamanı

Araştırma 01 Ekim 2017- 01 Nisan 2018 tarih aralığında Hakkari Üniversitesinde çalışanları ve Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi kampüs alanında çalışan akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir.

2.3. Araştırma Yöntemi

Araştırma evreni Van Yüzüncü Yıl Üniversitesinde çalışmakta olan 1618 akademik ve 1239 idari personel ile Hakkari Üniversitesinde çalışan 314 akademik ve 176 idari personel olmak üzere toplamda 3.347 personelden oluşmaktadır. Söz konusu evrendeki 365 (181 akademik personel ve 183 idari personel) kişiye ulaşılarak, toplamda 70 adet sorudan oluşan (kişisel bilgiler, mobbing algı seviyeleri, memnuniyet seviyeleri, işten ayrılma düşünceleri) bir anket uygulanmıştır (EK1: Uygulama Anketi). Anketin sağlıklı olabilmesi için her anket katılımcıya verildikten kısa süre sonra bizzat kişinin kendisinden geri alınmıştır. Anketten elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 20 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

2.4. Veri Analiz Yöntemleri

Uygulanan anketten elde edilen veriler IBM SPSS Statistic 20 programı yardımı ile analiz edilmiştir. Analizlerde frekans, kümülatif ortalamalar, minimum ve maksimum değerler kullanılarak sonuçlar değerlendirilmiştir. Akademik ve idari personel grupları arasındaki farklılıkların tespiti için t- testi, akademik ve idari personelin kendi içindeki alt gruplandırmalar sonucu oluşan gruplar arasındaki farkların tespiti için de ANOVA testinden yararlanılarak sonuçlar değerlendirilmiştir. Mobbing nedeniyle işten ayrılma düşüncesinde olanlar ile iş değiştirmeyi düşünenler arasındaki bağlantının ortaya çıkartılması için regresyon analizi kullanılmıştır. Anket içinde birbirinin zıttı yönde sorulmuş olan soruların cevapları aynı yönde düzeltilerek analize dâhil edilmiştir.

Çalışmanın güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha Reliability Analysis yöntemi ile tespit edilmiş olup aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi “yüksek derecede güvenilir” olarak belirlenmiştir.

Çizelge 2.1. Anket sonuçlarının Cronbach'ın Alpha güvenilirlik testi sonucu.

Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Öğelerin sayısı
,937	61

Anketin güvenilirlik testinde ayrıca alt boyutlarının sonuçları da benzer şekilde yüksek güvenilirlik sonuçları olarak kabul edilen Alpha değerleri elde edilmiştir (A grubu olarak sınıflandırılan 9-23. sorularda: .62, B grubu olarak sınıflandırılan 24-53. sorularda: .98, C grubu olarak sınıflandırılan 54-69. sorularda: .90).

2.5. Araştırma Kısıtları

Anket uygulanması planlanan akademik personelin; ders programlarının yoğunluğu, çalışma alanlarının farklı noktalarda olması, farklı görevlerde yer almalarından ötürü birden çok yere gidip gelme zorunluluklarının olması, kendi

kişisel programlarının yoğunluğu gibi nedenlerden ötürü sabit bir yerde bulunamamaları sorununu çözümü olarak belirli aralıklarla anket uygulaması yapıldı. Anketin verilip doldurulması istendikten sonra teslim alma konusunda da yaşanan aksaklıklar akademik personelde doldurulup teslim edilmiş anket sayısını arttırmakta engel oluşturdu. Hakkari Üniversitesi özelinde ise akademik personel kadrosunda görünen ancak ÖYP (Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı) kadrosunda olan ve il dışında bulunan akademik personele anket uygulaması yapılamadı. Bu ve benzeri kısıtlamalara rağmen yine de araştırmanın istatistiki anlamda anlamlı olmasını sağlayacak sayıda personele ulaşıldı.



3. ARAŞTIRMA BULGULARI

2017 ve 2018 yılları için her iki üniversitenin personel daire başkanlıklarından alınan rakamlar doğrultusunda hem akademik hem de idari personel devir oranları her iki üniversite için ayrı olarak aşağıda belirtilmiştir.

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi akademik ve idari personel devir oranları:

$$2017 \text{ yılı akademik personel devir oranı} = (200/1594) \times 100 = \mathbf{12,54}$$

$$2018 \text{ yılı akademik personel devir oranı} = (145/1618) \times 100 = \mathbf{8,96}$$

$$2017 \text{ yılı idari personel devir oranı} = (25/1271) \times 100 = \mathbf{1,96}$$

$$2018 \text{ yılı idari personel devir oranı} = (59/1239) \times 100 = \mathbf{4,76}$$

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi akademik kadrosu için personel devir hızı literatürde kabul edilen üst sınıra yakın olduğu görülürken, idari personeldeki devir oranının akademik personeldeki devir hızına oranla daha düşük olduğu görülmüştür. Akademik ve idari personellerin personel devir hızları karşılaştırıldığında aralarında büyük fark olduğu görülmüştür. Özellikle 2017 yılında idari personeldeki devir oranı çok düşük seviyededir. Bilindiği üzere hem yüksek hem de düşük düzeydeki personel devir oranları kurumları olumsuz yönde etkileyebilir.

Hakkari Üniversitesi akademik ve idari personel devir oranları:

$$2017 \text{ yılı akademik personel devir oranı} = (37/330) \times 100 = \mathbf{11,21}$$

$$2018 \text{ yılı akademik personel devir oranı} = (20/314) \times 100 = \mathbf{6,36}$$

$$2017 \text{ yılı idari personel devir oranı} = (22/177) \times 100 = \mathbf{12,42}$$

$$2018 \text{ yılı idari personel devir oranı} = (17/176) \times 100 = \mathbf{9,65}$$

Hakkari Üniversitesi personel devir oranlarına bakıldığı zaman, akademik ve idari personellerin devir hızları arasında büyük oranda fark görülmezken, 2018 yılında akademik personel için devir oranının önceki yıla göre yarı yarıya azaldığı gözlemlenmiştir.

Çizelge 3.1. Çalışanların yaş gruplarına göre dağılımları.

	N	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam yüzde
18-24	33	9,0	9,0	9,0
25-29	85	23,3	23,3	32,3
30-34	82	22,5	22,5	54,8
35-44	104	28,5	28,5	83,3
45-üzeri	61	16,7	16,7	100,0
Toplam	365	100,0	100,0	

Çalışanlardan sadece 61 kişi 45 yaş üzerindedir. Geriye kalan çalışanların %83,3'ü 44 yaş altı kişilerden oluşmaktadır. Toplam çalışanların %54,8'i ise 34 ve altı yaş gruplarından oluşmaktadır.

Çizelge 3.2. Çalışanların cinsiyete göre dağılımları.

	N	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
Bayan	84	23,0	23,0	23,0
Bay	281	77,0	77,0	100,0
Toplam	365	100,0	100,0	

Ankete katılan 365 kişiden 84'ü kadın, 281'i ise erkeklerden oluşmak üzere ankete katılanların %23'ü bayan çalışanlardan oluşmaktadır.

Çizelge 3.3. Çalışanların medeni hale göre dağılımları.

	N	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
Evli	235	64,4	64,4	64,4
Bekar	129	35,3	35,3	99,7
4,00	1	,3	,3	100,0
Toplam	365	100,0	100,0	

Ankete katılanların 235'i evli, 129'u ise bekâr olmak üzere ankete katılanların %64'ü evlilerden oluşmaktadır.

Çizelge 3.4. Çalışanların öğrenim durumlarına göre dağılımları.

	N	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
Lise	37	10,1	10,2	10,2
Önlisans	63	17,3	17,3	27,5
Lisans	92	25,2	25,3	52,7
YüksekLisans	79	21,6	21,7	74,5
Doktora	93	25,5	25,5	100,0
Toplam	364	99,7	100,0	
Sistem	1	,3		
Toplam	365	100,0		

Ankete katılan katılımcılar; 93 doktora mezunu, 79 yüksek lisans mezunu, 92 lisans mezunu, 63 ön lisans mezunu ve 37 lise mezunundan oluşmaktadır. Ankete katılan 181 idari personelden 100 kişi lisans mezunu değildir.

Çizelge 3.5. Çalışanların kadro türlerine göre dağılımları.

	N	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
Akademik	183	50,1	50,3	50,3
İdari	181	49,6	49,7	100,0
Total	364	99,7	100,0	
Sistem	1	,3		
Toplam	365	100,0		

Çalışmaya katılan akademik personel sayısı 183, idari personel sayısı ise 181 kişiden oluşmaktadır.

Çizelge 3.6. Akademik personellerin unvanlara göre dağılımı.

	N	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
Uzman	3	,8	1,6	1,6
Okutman	9	2,5	4,9	6,5
Öğretim_Görevlisi	50	13,7	27,2	33,7
Araştırma_Görevlisi	48	13,2	26,1	59,8
Yardımcı_Doçent_Dr	51	14,0	27,7	87,5
Doçent_Dr.	14	3,8	7,6	95,1
Profesör_Dr.	9	2,5	4,9	100,0
Toplam	184	50,4	100,0	
Sistem	181	49,6		
Toplam	365	100,0		

Ankete katılan akademik personelin unvanlarına bakıldığında; 9 Profesör Dr., 14 Doçent Dr., 51 Yardımcı Doçent Dr., 28 Araştırma Görevlisi, 50 Öğretim Görevlisi, 9 Okutman ve 3 Uzmandan oluşmaktadır.

Cinsiyete göre değerlendirmeler yapıldığında, anket uygulanan 84 kadın ve 281 erkekten oluşan cinsiyet grupları arasında; memnuniyet seviyesi ortalaması, işten ayrılma düşüncesi, kişisel iletişime saldırı ortalaması, sosyal ilişkilere saldırı ortalaması, yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı ortalaması, kişinin sağlığına doğrudan saldırı ortalaması ve saldırı algıları ortalamaları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Ancak diğer parametrelere göre değerlendirmeler yapıldığında, yani çalışanlar; medeni durum, eğitim seviyesi, kadro türü (akademik - idari), akademik unvanı, yaş grupları gibi sınıflandırmalara tabi tutularak analizler yapıldığında istatistiki anlamda farklılıklar gözlenmeye başlanmıştır.

Aşağıda çizelgeler yardımı ile sözü edilen gruplamalar temelinde gruplar arasındaki farklılıklar belirtilecektir.

Çizelge 3.7. Çalışanların medeni durumuna göre değerlendirme sonuçları.

Descriptives								
		N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata	Min.	Max.	Önem derecesi
Memnuniyet_Seviyesi_Ortalaması	Evli	235	3,2573	,47996	,03131	2,07	4,87	,098
	Bekar	130	3,1697	,48800	,04280	1,00	4,60	
	Toplam	365	3,2261	,48399	,02533	1,00	4,87	
İsten_ayrilma_dusuncesi	Evli	235	1,4652	,92854	,06057	1,00	5,00	,035
	Bekar	130	1,6957	1,10952	,09731	1,00	5,00	
	Toplam	365	1,5473	1,00137	,05241	1,00	5,00	
Kisisel_iletisime_saldirilar_ortalama	Evli	235	1,8887	1,01766	,06638	1,00	5,00	,072
	Bekar	130	2,0987	1,14997	,10086	1,00	5,00	
	Toplam	365	1,9635	1,06985	,05600	1,00	5,00	
Sosyal_iliskilere_saldirilar_ortalama	Evli	235	1,4922	1,03698	,06764	1,00	5,00	,051
	Bekar	130	1,7282	1,21488	,10655	1,00	5,00	
	Toplam	365	1,5763	1,10777	,05798	1,00	5,00	
Yasam_kalitesi_ve_mesleki_duruma_saldirilar_ortalama	Evli	235	1,6250	,95931	,06258	1,00	5,00	,004
	Bekar	130	1,9471	1,11737	,09800	1,00	5,00	
	Toplam	365	1,7397	1,02856	,05384	1,00	5,00	
Kisinin_sagligina_dogrudan_saldirilar_ortalama	Evli	235	1,3660	,96720	,06309	1,00	5,00	,007
	Bekar	130	1,6788	1,21889	,10690	1,00	5,00	
	Toplam	365	1,4774	1,07257	,05614	1,00	5,00	
Saldirilar_ortalama	Evli	235	1,5674	,91520	,05970	1,00	5,00	,014
	Bekar	130	1,8297	1,06880	,09374	1,00	5,00	
	Toplam	365	1,6608	,97934	,05126	1,00	5,00	

235 evli ve 130 bekâr kişinin oluşturduğu gruplar arasında, bekar kişilerin oluşturduğu grupta, evli kişilerin oluşturduğu gruba oranla daha yüksek seviyede olmak üzere; işten ayrılma düşüncesi (p: 0,035), yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırılar ortalaması (p: 0,004), kişinin sağlığına doğrudan saldırılar ortalaması (p: 0,007) ve saldırılar ortalaması (p: 0,014) parametrelerinde istatistiksel olarak anlamlı derecede bir fark olduğu görülürken, memnuniyet seviyesi ortalaması (p: 0,98), kişisel iletişime saldırılar (p: 0,72) ve sosyal ilişkilere saldırılar (p: 0,51) açısından bir farkın olmadığı saptanmıştır.

Çizelge 3.8. Çalışanların eğitim seviyelerine göre değerlendirme sonuçları.

		N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata	Min.	Max.	Önem derecesi
Memnuniyet _Seviyesi _Ortalaması	Lise	37	3,4000	,60328	,09918	1,87	4,33	,081
	Önlisans	63	3,1249	,59850	,07540	1,00	4,87	
	Lisans	92	3,2435	,45575	,04752	2,20	4,60	
	Yüksek lisans	79	3,1865	,44239	,04977	1,80	4,13	
	Doktora	93	3,2301	,37073	,03844	2,33	4,20	
	Toplam	364	3,2231	,48115	,02522	1,00	4,87	
İsten ayrılma _dusuncesi	Lise	37	1,3724	,67546	,11105	1,00	3,44	,075
	Önlisans	63	1,4815	,78846	,09934	1,00	4,67	
	Lisans	92	1,5966	1,10643	,11535	1,00	5,00	
	Yüksek lisans	79	1,7961	1,29350	,14553	1,00	5,00	
	Doktora	93	1,4002	,80477	,08345	1,00	5,00	
	Toplam	364	1,5470	1,00273	,05256	1,00	5,00	
Kisisel_ iletisime_ saldirilar_ ortalama	Lise	37	1,9414	1,05058	,17272	1,00	4,17	,006
	Önlisans	63	1,8757	,98053	,12354	1,00	4,67	
	Lisans	92	2,0616	1,18952	,12402	1,00	5,00	
	Yüksek lisans	79	2,2574	1,19971	,13498	1,00	5,00	
	Doktora	93	1,6703	,79513	,08245	1,00	4,83	
	Toplam	364	1,9597	1,06890	,05603	1,00	5,00	
Sosyal_ iliskilere_ saldirilar_ ortalama	Lise	37	1,5495	1,05180	,17291	1,00	4,33	,024
	Önlisans	63	1,4868	,94057	,11850	1,00	4,67	
	Lisans	92	1,5725	1,15821	,12075	1,00	5,00	
	Yüksek lisans	79	1,9156	1,36862	,15398	1,00	5,00	
	Doktora	93	1,3656	,87237	,09046	1,00	5,00	
	Toplam	364	1,5769	1,10922	,05814	1,00	5,00	
Yasam_ kalitesi_ve_ mesleki_ duruma_ saldirilar_ ortalama	Lise	37	1,5169	,77458	,12734	1,00	4,00	,001
	Önlisans	63	1,6587	,89076	,11223	1,00	4,38	
	Lisans	92	1,9090	1,11528	,11628	1,00	5,00	
	Yüksek lisans	79	2,0332	1,29095	,14524	1,00	5,00	
	Doktora	93	1,4677	,75562	,07835	1,00	5,00	
	Toplam	364	1,7400	1,02996	,05398	1,00	5,00	
Kisinin_ sagligina_ dogrudan_ saldirilar_ ortalama	Lise	37	1,2365	,60938	,10018	1,00	3,50	,021
	Önlisans	63	1,4841	,98156	,12366	1,00	5,00	
	Lisans	92	1,5761	1,13252	,11807	1,00	5,00	
	Yüksek lisans	79	1,7405	1,42125	,15990	1,00	5,00	
	Doktora	93	1,2527	,79357	,08229	1,00	5,00	

	Toplam	364	1,4787	1,07376	,05628	1,00	5,00	
Saldırılar_ortalama	Lise	37	1,5233	,70466	,11585	1,00	3,66	,008
	Önlisans	63	1,5974	,83337	,10499	1,00	4,63	
	Lisans	92	1,7431	1,06257	,11078	1,00	5,00	
	Yüksek lisans	79	1,9486	1,24624	,14021	1,00	5,00	
	Doktora	93	1,4313	,74643	,07740	1,00	4,97	
	Toplam	364	1,6605	,98066	,05140	1,00	5,00	

Çalışanların eğitim seviyelerine göre bakıldığında 37 lise, 63 önlisans, 92 lisans, 93 doktora mezunundan oluşan gruplar arasında; kişisel iletişime saldırılar ortalaması (p: 0,06), sosyal ilişkilere saldırılar ortalaması (p: 0,24), yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırılar ortalaması (p: 0,001), kişinin sağlığına doğrudan saldırılar ortalaması (p: 0,021) ve saldırılar ortalaması (p: 0,08) değerleri arasında, yüksek lisans mezunlarının oluşturduğu gruplarda daha yüksek seviyede olmak üzere istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Ancak çalışanların eğitim seviyeleri ile memnuniyet seviyesi ortalaması (p: 0,81) ve işten ayrılma düşüncesi (p: 0,75) değerleri arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Memnuniyet seviyesi ortalamasında lise mezunlarının ön lisans mezunlarından daha yüksek memnuniyet seviyesine sahip oldukları ve aradaki bu farkın istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Kişisel iletişime saldırı ortalaması, sosyal ilişkilere saldırı ortalaması, yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı ve saldırı algıları ortalamasında, yüksek lisans grubu ile doktora grubu arasında, yüksek lisans mezunu grubunda daha yüksek seviyede olmak üzere istatistiki bir fark görülmüştür.

Çizelge 3.9. Çalışanların kadro türüne göre değerlendirme sonuçları.

		Descriptives						
		N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata	Min.	Max.	Önem derecesi
Memnuniyet_ Seviyesi_ Ortalamasi	Akademik	183	3,2036	,38110	,02817	2,20	4,20	,365
	İdari	181	3,2497	,57065	,04242	1,00	4,87	
	Toplam	364	3,2266	,48459	,02540	1,00	4,87	
İsten_ayrılma_ dusuncesi	Akademik	183	1,6752	1,22369	,09046	1,00	5,00	,015
	İdari	181	1,4211	,69241	,05147	1,00	4,67	
	Toplam	364	1,5488	1,00234	,05254	1,00	5,00	
Kisisel_ iletisime_ saldirilar_ ortalama	Akademik	183	2,0118	1,16759	,08631	1,00	5,00	,413
	İdari	181	1,9199	,96267	,07155	1,00	5,00	
	Toplam	364	1,9661	1,07012	,05609	1,00	5,00	
Sosyal_ iliskilere_ saldirilar_ ortalama	Akademik	183	1,7013	1,29549	,09577	1,00	5,00	,033
	İdari	181	1,4530	,86697	,06444	1,00	5,00	
	Toplam	364	1,5778	1,10888	,05812	1,00	5,00	
Yasam_kalitesi_ ve_mesleki_ duruma_ saldirilar_ ortalama	Akademik	183	1,8224	1,20946	,08941	1,00	5,00	,133
	İdari	181	1,6602	,80248	,05965	1,00	4,50	
	Toplam	364	1,7418	1,02924	,05395	1,00	5,00	
Kisinin_ sagligina_ dogrudan_ saldirilar_ ortalama	Akademik	183	1,5888	1,30562	,09651	1,00	5,00	,046
	İdari	181	1,3646	,75987	,05648	1,00	5,00	
	Toplam	364	1,4773	1,07405	,05630	1,00	5,00	
Saldirilar_ ortalama	Akademik	183	1,7599	1,18905	,08790	1,00	5,00	,056
	İdari	181	1,5638	,69912	,05197	1,00	4,63	
	Toplam	364	1,6624	,98024	,05138	1,00	5,00	

183 akademik ve 181 idari personelden oluşan gruplar arasında; işten ayrılma düşüncesinde (p: 0,15), sosyal ilişkilere saldırı algısında (p: 0,33) ve kişinin sağlığına doğrudan saldırılar açısından, akademik kadroda daha yüksek seviyede olmak üzere istatistiki bir fark tespit edilmiştir. Akademik ve idari personel arasında diğer parametreler (memnuniyet seviyesi, kişisel iletişime saldırılar, yaşam

kalitesi ve mesleki duruma saldırılar ve saldırı ortalamaları) değerlendirildiğinde gruplar arasında anlamlı fark görülmemiştir.

Çizelge 3.10. Çalışanların akademik unvanına göre değerlendirme sonuçları.

		N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata	Min.	Max.	Önem derecesi
Memnuniyet_ Seviyesi_ Ortalamasi	Uzman	3	3,4222	,66778	,38554	2,67	3,93	,090
	Okutman	9	3,5185	,43942	,14647	2,93	4,13	
	Öğretim_Görevlisi	50	3,1720	,43060	,06090	2,20	4,20	
	Araştırma_Görevlisi	48	3,1681	,30098	,04344	2,33	3,80	
	Yardımcı_Doçent_Dr	51	3,2588	,32975	,04617	2,60	4,13	
	Doçent_Dr.	14	3,3238	,43588	,11649	2,60	4,20	
	Profesör_Dr.	9	3,0741	,42615	,14205	2,33	3,60	
	Toplam	184	3,2228	,38216	,02817	2,20	4,20	
İsten_ayrılma_ dusuncesi	Uzman	3	3,0741	,32075	,18519	2,89	3,44	,000
	Okutman	9	1,7407	1,25831	,41944	1,00	4,78	
	Öğretim_Görevlisi	50	2,4933	1,71534	,24259	1,00	5,00	
	Araştırma_Görevlisi	48	1,3866	,85115	,12285	1,00	5,00	
	Yardımcı_Doçent_Dr	51	1,3551	,77397	,10838	1,00	5,00	
	Doçent_Dr.	14	1,1667	,26777	,07156	1,00	2,00	
	Profesör_Dr.	9	1,4074	,46481	,15494	1,00	2,11	
	Toplam	184	1,7077	1,22893	,09060	1,00	5,00	
Kisisel_ iletisime_ saldırilar_ ortalama	Uzman	3	4,1111	,09623	,05556	4,00	4,17	,000
	Okutman	9	2,1481	1,56001	,52000	1,00	5,00	
	Öğretim_Görevlisi	50	2,6967	1,50611	,21300	1,00	5,00	
	Araştırma_Görevlisi	48	1,8090	,93462	,13490	1,00	4,83	
	Yardımcı_Doçent_Dr	51	1,6503	,72821	,10197	1,00	4,17	
	Doçent_Dr.	14	1,3571	,41271	,11030	1,00	2,17	
	Profesör_Dr.	9	1,6296	,61677	,20559	1,00	2,50	
	Toplam	184	2,0172	1,18333	,08724	1,00	5,00	
Sosyal_ iliskilere_ saldırilar_ ortalama	Uzman	3	3,5556	,38490	,22222	3,33	4,00	,000
	Okutman	9	1,8889	1,58990	,52997	1,00	5,00	
	Öğretim_Görevlisi	50	2,5133	1,76667	,24985	1,00	5,00	
	Araştırma_Görevlisi	48	1,4444	,93862	,13548	1,00	5,00	
	Yardımcı_Doçent_Dr	51	1,3203	,82721	,11583	1,00	5,00	
	Doçent_Dr.	14	1,3095	,76755	,20514	1,00	3,67	
	Profesör_Dr.	9	1,1111	,23570	,07857	1,00	1,67	
	Toplam	184	1,7301	1,31507	,09695	1,00	5,00	
Yasam_ kalitesi_ve_	Uzman	3	3,3750	,81968	,47324	2,63	4,25	,000
	Okutman	9	1,9167	1,39334	,46445	1,00	4,88	

mesleki_ duruma_ saldirilar_ ortalama	Öğretim_Görevlisi	50	2,5000	1,64111	,23209	1,00	5,00	
	Araştırma_Görevlisi	48	1,7604	,97810	,14118	1,00	5,00	
	Yardımcı_Doçent_Dr	51	1,4877	,74551	,10439	1,00	4,50	
	Doçent_Dr.	14	1,2054	,24321	,06500	1,00	1,63	
	Profesör_Dr.	9	1,1944	,28028	,09343	1,00	1,75	
	Toplam	184	1,8499	1,20993	,08920	1,00	5,00	
Kisinin_ sagligina_ dogrudan_ saldirilar_ ortalama	Uzman	3	3,2500	,25000	,14434	3,00	3,50	,000
	Okutman	9	1,7500	1,46842	,48947	1,00	5,00	
	Öğretim_Görevlisi	50	2,4600	1,89141	,26749	1,00	5,00	
	Araştırma_Görevlisi	48	1,3125	,84818	,12242	1,00	5,00	
	Yardımcı_Doçent_Dr	51	1,2402	,77453	,10846	1,00	5,00	
	Doçent_Dr.	14	1,0536	,14473	,03868	1,00	1,50	
	Profesör_Dr.	9	1,0278	,08333	,02778	1,00	1,25	
	Toplam	184	1,6236	1,32184	,09745	1,00	5,00	
Saldirilar_ ortalama	Uzman	3	3,4731	,20609	,11898	3,25	3,66	,000
	Okutman	9	1,8889	1,42661	,47554	1,00	4,93	
	Öğretim_Görevlisi	50	2,5327	1,66557	,23555	1,00	5,00	
	Araştırma_Görevlisi	48	1,5426	,83529	,12056	1,00	4,97	
	Yardımcı_Doçent_Dr	51	1,4107	,71034	,09947	1,00	4,70	
	Doçent_Dr.	14	1,2185	,28938	,07734	1,00	1,91	
	Profesör_Dr.	9	1,2741	,29418	,09806	1,00	1,77	
	Toplam	184	1,7857	1,20451	,08880	1,00	5,00	

9 Profesör, 14 Doçent Doktor, 51 Yardımcı Doçent Doktor, 48 Araştırma Görevlisi, 50 öğretim Görevlisi, 9 Okutman, 3 Uzman'dan oluşan gruplar arasında akademik unvana göre saldırı algıları değerlendirildiğinde; işten ayrılma düşüncesi (p: 0,00), kişisel iletişime saldırılar (p: 0,00), sosyal ilişkilere saldırılar (p: 0,00), yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırılar (p: 0,00), kişinin sağlığına doğrudan saldırılar (p: 0,00) ve ortalama saldırı algısı (p: 0,00) açısından, Uzman ve Öğretim Görevlisi kadrosunda olanlarda daha yüksek seviyede olmak üzere istatistiksel fark gözlemlenmiştir.

İşten ayrılma düşüncesinde Uzman ve Öğretim Görevlisi kadrosunda olanlar ile Araştırma görevlisi, Yardımcı Doçent Dr., Doçent Dr. ve Profesör Dr. grupları arasında istatistiksel fark gözlemlenmiştir.

Çizelge 3.11. Akademik personelde işten ayrılma düşüncesi.

.Tukey HSD

Akademik_unvanınız? (Akademik_personel_icin)	N	Alpha için altküme = 0.05	
		1	2
Yardımcı_Doçent_Dr	51	2,3775	
Profesör_Dr.	9	2,4722	
Doçent_Dr.	14	2,5536	
Araştırma_Görevlisi	48	2,7500	
Okutman	9	3,0278	3,0278
Öğretim_Görevlisi	50	3,1550	3,1550
Uzman	3		3,9167
Önem derecesi		,315	,171

Kişisel iletişime saldırı ortalamasına bakıldığında, Uzman kadrosundakiler ile; Araştırma Görevlisi, Yardımcı Doçent Dr., Doçent Dr. ve Profesör Dr. grupları arasında, Uzman kadrosundaki kişilerde daha yüksek olmak üzere istatistiki fark görülmüştür. Sosyal ilişkilere saldırı ortalamasına bakıldığında da yine, Uzman kadrosundakilerde daha yüksek seviyede olmak üzere; Araştırma Görevlisi, Yardımcı Doçent, Doçent ve Profesör grupları arasında istatistiki fark görülmüştür. İtibara yönelik saldırı ortalamasına bakıldığında ise Uzman kadrosundakiler ile Araştırma Görevlisi, Yardımcı Doçent, Doçent ve Profesör grupları arasında, Uzman kadrosundakilerde daha yüksek olmak üzere istatistiki fark görülmüştür.

Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı ortalamasına bakıldığında, Uzman kadrosundakiler ile Araştırma Görevlisi, Yardımcı Doçent, Doçent ve Profesör grupları arasında istatistiki fark görülmüştür. Kişinin sağlığına doğrudan saldırı ortalamasına bakıldığında, Uzman kadrosundakiler ile Araştırma Görevlisi, Yardımcı Doçent, Doçent ve Profesör grupları arasında istatistiki fark görülmüştür.

Toplam saldırı ortalamasına bakıldığında, Uzman kadrosundakiler ile Okutman, Araştırma Görevlisi, Yardımcı Doçent, Doçent ve Profesör grupları arasında Uzman kadrosundakilerde daha yüksek olmak üzere, istatistiki bir fark görülmüştür.

“İşten ayrılırsam daha iyi olacak diye düşünüyorum” sorusuna verilen cevaplar analiz edildiğinde akademik ve idari personel grupları arasında, akademik kadroda daha yüksek seviyede olmak üzere anlamlı bir fark görülmektedir. Akademik kadroda olanlarda isten ayrılma düşüncesinin daha yaygın olduğu görülmüştür.

Çizelge 3.12. Akademik ve idari personelin işten ayrılma düşünce seviyelerinin karşılaştırılması.

	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ort.	F	Önem derecesi
İs_degistirirsem_daha_iyi_olacak	44,335	1	44,335	29,690	,000
_diye_dusunuyorum					
Kadro_turunuz?					
Gruplar arası *					
Gruplar içinde	540,566	362	1,493		
Toplam	584,901	363			

İdari personelde gruplar arasındaki farka bakıldığında, 168 Memur, 34 orta düzey yönetici ve 6 üst düzey yönetici olarak sınıflandırılan idari personel grupları arasında saldırı algısı açısından istatistiki fark görülmemiştir.

Çizelge 3.13. Çalışanların yaş gruplarına göre değerlendirme sonuçları

	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata	Min.	Max	Önem derecesi	
Memnuniyet_ Seviyesi_ Ortalamasi	18-24	33	3,1939	,52131	,09075	1,87	4,33	,963
	25-29	85	3,2071	,47376	,05139	2,07	4,60	
	30-34	82	3,2244	,51550	,05693	1,00	4,13	
	35-44	104	3,2532	,46415	,04551	2,27	4,87	
	45-üzeri	61	3,2262	,48063	,06154	2,33	4,33	
	Toplam	365	3,2261	,48399	,02533	1,00	4,87	
İsten_ ayrilma_ dusuncesi	18-24	33	1,6061	,90697	,15788	1,00	4,11	,001
	25-29	85	1,7516	1,16706	,12659	1,00	5,00	
	30-34	82	1,7873	1,30540	,14416	1,00	5,00	
	35-44	104	1,3504	,74668	,07322	1,00	4,78	
	45-üzeri	61	1,2441	,42398	,05429	1,00	3,00	
	Toplam	365	1,5473	1,00137	,05241	1,00	5,00	
Kisisel_ iletisime_	18-24	33	2,0303	1,01333	,17640	1,00	4,17	,000
	25-29	85	2,3255	1,26300	,13699	1,00	5,00	

saldirilar_ort.	30-34	82	2,1179	1,22879	,13570	1,00	5,00	
	35-44	104	1,7083	,81244	,07967	1,00	4,67	
	45-üzeri	61	1,6503	,74703	,09565	1,00	3,83	
	Toplam	365	1,9635	1,06985	,05600	1,00	5,00	
Sosyal_ iliskilere_ saldirilar_ortal ama	18-24	33	1,6566	1,08489	,18885	1,00	4,33	,002
	25-29	85	1,8510	1,30374	,14141	1,00	5,00	
	30-34	82	1,7683	1,36152	,15035	1,00	5,00	
	35-44	104	1,3141	,80696	,07913	1,00	5,00	
	45-üzeri	61	1,3388	,69253	,08867	1,00	4,33	
	Toplam	365	1,5763	1,10777	,05798	1,00	5,00	
Yasam_ kalitesi_ve_ mesleki_ duruma_ saldirilar_ ortalama	18-24	33	1,7538	,90219	,15705	1,00	4,38	,000
	25-29	85	2,0382	1,21223	,13148	1,00	5,00	
	30-34	82	2,0046	1,28462	,14186	1,00	5,00	
	35-44	104	1,4952	,72048	,07065	1,00	4,50	
	45-üzeri	61	1,3770	,59006	,07555	1,00	4,00	
	Toplam	365	1,7397	1,02856	,05384	1,00	5,00	
Kisinin_ sagligina_ dogrudan_ saldirilar_ ortalama	18-24	33	1,5227	,83001	,14449	1,00	4,00	,000
	25-29	85	1,6765	1,21855	,13217	1,00	5,00	
	30-34	82	1,8110	1,45803	,16101	1,00	5,00	
	35-44	104	1,2404	,77501	,07600	1,00	5,00	
	45-üzeri	61	1,1311	,45094	,05774	1,00	4,00	
	Toplam	365	1,4774	1,07257	,05614	1,00	5,00	
Saldirilar_ ortalama	18-24	33	1,7139	,81682	,14219	1,00	3,66	,000
	25-29	85	1,9286	1,14953	,12468	1,00	5,00	
	30-34	82	1,8978	1,26323	,13950	1,00	5,00	
	35-44	104	1,4217	,70213	,06885	1,00	4,72	
	45-üzeri	61	1,3483	,48366	,06193	1,00	3,77	
	Toplam	365	1,6608	,97934	,05126	1,00	5,00	
Mobbing_ nedeniyle_ isten_ ayrilma_ dusuncesi_ ortalama	18-24	33	2,3838	,99694	,17355	1,00	5,00	,000
	25-29	85	2,8549	1,21111	,13136	1,00	5,00	
	30-34	82	2,4309	1,16238	,12836	1,00	5,00	
	35-44	104	2,1154	1,00244	,09830	1,00	5,00	
	45-üzeri	61	1,8634	,93962	,12031	1,00	5,00	
	Toplam	365	2,3406	1,12820	,05905	1,00	5,00	

Yaş grupları arasında memnuniyet seviyesi açısından bir fark görülmezken; işten ayrılma düşüncesi (p: 001), kişisel iletişime saldırılar (p: 0.00), sosyal ilişkilere saldırılar (p: 0.02), yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırılar (p: 0.00), kişinin

sağlığına doğrudan saldırılar (p: 0.00), ortalama saldırı algısı (p: 0.00) ve mobbing nedeniyle işten ayrılma düşüncesi (p: 0.00) parametrelerinde 25-29 ve 30-34 yaş gruplarında daha yüksek seviyede olmak üzere istatistiki olarak bir fark tespit edilmiştir.

İşten ayrılma düşüncesinde 25-29, 35-44 yaş grubu ve 45-üzeri grupları arasında, 25-29 yaş grubunda daha yüksek seviyede olmak üzere istatistiki olarak anlamlı fark görülürken diğer gruplar arasında istatistiki fark görülmemiştir. Sosyal ilişkilere saldırı algısı ortalamasında 25-29 yaş grubu ile 35-44 yaş grubu arasında, 25-29 yaş grubunda daha yüksek seviyede olmak üzere, istatistiki bir fark görülmüştür. Diğer gruplar arasında istatistiki bir fark görülmemiştir. İtibara yönelik saldırı algısı ortalamasında 45-üzeri grubu ile 25-29 ve 30-34 yaş grupları arasında istatistiki fark görülmüştür. Diğer gruplar arasında istatistiki bir fark görülmemiştir. Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı algısı ortalamasında 25-29 yaş grubu ve 30-34 yaş grubu ile 35-44 ve 45-üzeri grupları arasında istatistiki fark görülmüştür. Diğer gruplar arasında fark görülmemiştir.

Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar ortalamasında Diğer gruplar arasında fark görülmemiştir. Saldırıları ortalamasında 25-29 yaş grubu ve 30-34 yaş grupları ile 35-44 ve 45-üzeri yaş grupları arasında istatistiki fark görülmüştür. Diğer gruplar arasında fark görülmemiştir.

Ankette yer alan “Mobbing uygulamaları yüzünden işten ayrılmayı düşünüyorum” ve “İş değiştirirsem daha iyi olacak diye düşünüyorum” sorularına verilen cevaplar aşağıdaki tablolarda ayrı ayrı olarak gösterilmiştir.

Çizelge 3.14. “ Mobbing uygulamaları yüzünden işten ayrılmayı düşünüyorum” sorusuna verilen cevapların frekansı.

	N	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
Hic_Katılmıyorum	142	38,9	38,9	38,9
Katılmıyorum	87	23,8	23,8	62,7
Kararsızım	75	20,5	20,5	83,3
Katılıyorum	30	8,2	8,2	91,5
Kesinlikle_Katılıyorum	31	8,5	8,5	100,0
Toplam	365	100,0	100,0	

Çizelge 3.15. “İş değiştirirsem daha iyi olacak diye düşünüyorum” sorusuna verilen cevapların frekansı

	N	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
Kesinlikle_Katılmıyorum	35	9,6	9,6	9,6
Katılmıyorum	51	14,0	14,0	23,6
Kararsızım	72	19,7	19,7	43,3
Katılıyorum	115	31,5	31,5	74,8
Kesinlikle_Katılıyorum	92	25,2	25,2	100,0
Toplam	365	100,0	100,0	

“İşten ayrılırsam daha iyi olacak” diye düşünen 207 kişi (Kesinlikle katılıyorum 92 + Katılıyorum 115 = 207) var iken, “ Mobbing uygulamaları nedeniyle işten ayrılmayı düşünüyorum” diyen 61 kişi (Kesinlikle katılıyorum 31 + Katılıyorum 30 = 61) görülmektedir.

Çizelge 3.16. İşten ayrılma düşüncesinin yordanmasında mobbing uygulamalarının katkısına ilişkin bulgular.

	İşten ayrılırsam iyi olacak diye düşünüyorum		
	B	SEB	β
Mobbing uygulamaları yüzünden işten ayrılmayı düşünüyorum	3.86	.136	.166
R^2		.03	
F		10.234**	

**p=0.000

Yapılan regresyon analizi sonucunda, işten ayrılma düşüncesi ile mobbing uygulamaları sebebiyle işten ayrılma düşüncesinin arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu ve mobbing nedeniyle işten ayrılma düşüncesinin işten ayrılma düşüncesini % 3 oranında yordadığı tespit edilmiştir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada ankete dahil olan personelin tümü değerlendirildiğinde, çalışanların sadece %16,7'lik bir kısmı 45 yaş ve üzeri gruptadır. Toplam personelin sadece %23'lük kısmı bayan çalışanlardan ibarettir. Her iki üniversitede çalışanların %64,4'lük kısmı evli kişilerden oluşmakta, idari personelde çalışan kişilerin ise sadece %44'lük bir kısmı lisans ve daha yüksek seviyede bir öğrenim seviyesinde olduğu belirlenmiştir.

Çalışma sonuçlarına göre, literatürde de pek çok çalışmada görüldüğü üzere kadın ve erkek grupları arasında hem memnuniyet seviyeleri hem de mobbing algıları açısından bir fark gözlemlenmemiştir.

Ankete katılan çalışanlara medeni durumlarına göre değerlendirmeler yapıldığında, işten ayrılma düşüncesi parametresinde fark olduğu görülmektedir. Bekar çalışanlarda iş değiştirme düşüncesi daha yüksek seviyededir. Bu farkın nedeninin bekâr kişilerin iş değiştirme, şehir değiştirme gibi konularda evli olan kişilere oranla daha rahat davranma avantajlarından kaynaklandığı düşünülebilir. Konuya ilişkin daha önceki çalışmalarda da benzer bulgular elde edilmiştir. Bekar kişilerin işten ayrılma oranlarının evli olanlardan daha fazla olduğu belirlenmiştir (Robbins ve Judge, 2007). Ancak medeni durum sınıflandırmasına göre yapılan analizlerde sadece işten ayrılma düşüncesinde değil, yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı algısı, kişinin sağlığına doğrudan saldırılar ve saldırılar ortalamasında istatistiki olarak farkın olduğu görülmektedir. Bekar çalışanlara daha yüksek oranda mobbing uygulandığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, kişilerin medeni durumlarının, onlara karşı sergilenen davranışları etkilediğini düşündürtebilir. İçinde yaşadığımız kültürel yapının bu konuda etkisi vardır.

Çalışanların eğitim seviyelerindeki farklılıklara göre yapılan değerlendirmeler sonucunda, mobbing algısı açısından yüksek lisans grubu ile doktora mezunu grubu arasında, yüksek lisans mezunlarında daha yüksek oranda olmak üzere istatistiki farklar görülmesine rağmen, memnuniyet seviyeleri ve işten ayrılma düşüncesi değerleri arasında anlamlı bir farkın görülmediği saptanmıştır. Kişiler kendilerine mobbing uygulandığını açıkça belirtmesine rağmen, işten

ayrılma düşüncesinde herhangi bir farkın olmaması ayrıca incelenmesi gereken bir konudur. Bu sonuca göre uygulanan mobbing şiddetinin, işten ayrılma düşüncesini tetikleyecek veya memnuniyetsizlik yaratacak kadar yüksek seviyede olmadığı anlamına gelebileceği gibi, içinde bulunduğumuz dönemde yeni iş imkânlarının azlığı ve mevcut ekonomik bağımsızlığının devamlılığını sağlamak adına yapılan uygulamalara sessiz kalındığı da düşünülebilir. Saldırıların değerlendirildiği başlıkların tümüne bakıldığında ise özellikle yüksek lisans grubu ile doktora grubu arasında ortaya çıkan ve yüksek lisans mezunlarında daha yüksek seviyede tespit edilen istatistiki farklar dikkat çekmektedir. Her ne kadar böyle bir fark tespit edile bile yine de, gruplar arasında işten ayrılma düşüncesi ve memnuniyet seviyeleri arasında anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir. Bu da yine algılanan mobbing seviyelerinin dozunu düşündürmektedir. Elde edilen bu sonuçlar literatürde yer alan başkaca çalışmalara benzerlik göstermektedir. Eğitim durumlarına göre yüksek lisans ve doktora grupları arasında istatistiki fark gözlemlenmiştir (Akpınar, 2015:95).

Çalışanların kadro türüne (akademik- idari) göre yapılan analizlerde; işten ayrılma düşüncesi, sosyal ilişkilere saldırı ve kişinin sağlığına doğrudan saldırı algılarında akademik personelde daha yüksek oranda tespit edilen istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlemlenirken diğer parametrelerde fark gözlemlenmemiştir. Özellikle akademik çevrede mobbing algısı daha yüksek olarak gözlemlenmiştir (Güven ve diğerleri, 2018). Bu sonuçlara bakıldığında işten ayrılma düşüncesinin, mobbing nedeniyle işten ayrılma düşüncesinden daha yaygın olduğu ve diğer faktörlerin de devreye girdiğini düşünülebilir.

Kadro türüne göre yapılan bir diğer analizde (“İşten ayrılırsam daha iyi olacak diye düşünüyorum” sorusuna verilen cevaplarda) akademik ve idari personel arasında, akademik personellerde daha yüksek seviyede olmak üzere anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuç, bu alanda yapılan diğer çalışmaların sonuçları ile de örtüşmektedir (Akpınar, 2015:95). İdari personel grupları arasında işten ayrılma düşüncesinde istatistiki bir farkın olmadığı da göz önünde bulundurulduğunda asıl farkı yaratan kesimin akademik personel olduğu söylenebilir.

Çalışanların akademik unvanlarına göre yapılan analizlerde gruplar arasında memnuniyet seviyeleri hariç tüm parametrelerde istatistiki fark olduğu görülmüştür. Özellikle “Uzman” kadrosundaki çalışanlar ile diğer çalışanlar arasında bütün parametrelerde, uzman kadrosundaki çalışanlarda daha yüksek oranda olmak üzere istatistiki bir farkın olması ayrıca değerlendirilmesi gereken bir konudur. Aynı zamanda yüksek lisans mezunları ile doktora mezunu olanlar arasında, yüksek lisans mezunlarda daha yüksek oranda tespit edilen fark da dikkate değer bir farktır. Bu iki grup arasındaki farka rağmen memnuniyet seviyelerinin farklı çıkmaması değerlendirilmesi gereken bir başlık olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada henüz doktora aşamasını geçmemiş olan kişilerin, yaşadığı bu durumun geçici bir zaman aralığı için geçerli olduğunu düşünmesi de etkiliyor olma ihtimali düşünülen ihtimallerden bir tanesidir.

Yaş grupları arasında yapılan karşılaştırmalar sonucunda yine memnuniyet seviyeleri açısından bir fark gözlemlenmezken, diğer parametrelerin tümünde istatistiki bir fark gözlemlenmiştir. Detaylı analizlere bakıldığında ise 25-29 yaş grubu ile 35-44 ve 45-üzeri yaş grupları arasında istatistiki bir fark olduğu saptanmıştır. 18-24 yaş grubunda herhangi bir farkın çıkmamış olması ise daha yeni işe başlamış olmaları ve belki de yapılan mobbing uygulamalarını daha isimlendirecek kadar tecrübeli olmamaları veya uygulamaların rutin uygulamalar olarak algılanmalarından kaynaklı olduğu düşünülebilir. 18-24 yaş grubundan bir sonraki gruplar arasında belirgin farkların ortaya çıkmasının sebebi de budur denilebilir. Yapılan çalışma sonucunda gözlemlenen en önemli noktalardan biri de işten ayrılma düşüncesinin yüksek olmasına rağmen işten ayrılma oranlarının düşük olduğu yönündedir. İşten ayrılma düşüncesinde mobbing uygulamalarının %3 ‘lük payı her ne kadar düşük bir etki olarak görülüyor olsa bile, mobbing engellenebilir bir etken olduğundan ötürü son derece önem arz eder. Bu temelde: işten ayrılma düşüncesini, işten ayrılma eylemine dönüştürecek olan kritik aşamaların belirlenmesi yönünde çalışmaların yapılması, konuyu açıklığa kavuşturması açısından önemlidir. Araştırmacıların, kurum ve kuruluşlardan ayrılan kişilerle işten ayrılmalarının hemen akabinde gerçekleştireceği anket veya yüz yüze görüşme sonuçlarının analiz edilmesiyle netleşecek olan işten ayrılma sebepleri, benzeri kurumlardaki yöneticiler için yol gösterici olacaktır. Uzun süreli olarak belirli bir

yaş grubuna odaklanılarak yapılacak incelemeler, mobbing uygulamalarının ne yönde evrildiğini göstermesi açısından yöneticiler için iyi bir yol gösterici çalışma olacaktır. Yüksek lisans ve doktora mezunları grupları arasındaki farkların nedenleri, sadece bu iki gruba odaklanılarak gerçekleştirilecek bir araştırma ile daha net sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.



KAYNAKLAR

1. Akpınar, E.N. (2015). “Üniversitede araştırma görevlilerinin duygusal tacize (mobbing) yönelik algılarının demografik özelliklere göre analizi”. *Current Research in Education*, 1(2) 89-100.
2. Aktan, C.C. (1999). *2000’li yıllarda yeni yönetim teknikleri (4): İnsan mühendisliği*, İstanbul: TÜGİAD Yayınları.
3. Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2006). “Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) ve Çatışma Arasındaki İlişki”. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 111-129.
4. Aytaç, A. (1998). “İşgücü Verimliliğini Etkileyen Yönetim Anlayışına Bazı Yaklaşımlar”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları Bildiriler Kitabı*, İzmir.
5. Bozkurt, Ö. (2008). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, S.205.
6. Chiu, C.K., Chien, C.S., Lin, C.P. and Hsiao, C.Y. (2005). “Understanding hospital employee job stress and turnover intentions in a practical setting: the moderating role of locus of control”. *Journal of Management Development*, 24 (10), 837-855.
7. Çobanoğlu, Ş. (2005). *İşyerinde duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
8. Einarsen, S. (1999). “The nature and causes of bullying at work”, *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27.
9. Erigüç, G. K. (1994). *Hastanelerde Personelin İşle İlgili Tutumları Personel Devri Ankara İli Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
10. Eronat, Z. (2004). *İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör olarak İletişim; KOBİ’lerde Ampirik Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
11. Fidan, Y. (1998). “İşletme Vizyonu ve Stratejisi”. *Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları*, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, Konya:1998. (12).
12. Forrier, A. and Sels, L. (2003). “Flexibility, Turnover And Training”, *International Journal of Manpower*, 24(2), 148-168.

13. Guimaraes, T. (1994). "Assessing Employee Turnover Intentions Before/After TQM". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(1), 46-63.
14. Gürbüz, S. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Türkiye: Seçkin Yayıncılık- İşletme Yönetimi Dizisi.
15. Güney, M. K. (1994). *Satış Elemanlarının Performansı, İş Tatmini ve İşgücü Devri İlişkileri-Büro Makineleri Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
16. Güven, A., Kaplan, Ç. ve Acungil Y. (2018). "Türkiye’de özel ve kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin mobbing algısı". *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 10(18), 43-58.
17. Halis, M. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Roma Yayınları. S:47.
18. Hoel, H., Zapf, D. and Cooper, C.L. (2002). Workplace bullying and stress. P.L. Perrewe and D.C. Ganster (Eds.), *Historical and Current Perspectives on Stress and Health*, (Volume 2), Emerald Group Publishing Limited, England: West Yorkshire, 293–333.
19. Hurley, R.F. and Estelami, H. (2007). "An exploratory study of employee turnover indicators as predictors of customer satisfaction". *Journal of Services Marketing*, 21(3), 186-199.
20. İnternet: Oktay, E. (2007). Mobbing Kavramının Türkçe Serüveni. Web:http://turkoloji.cu.edu.tr/YENI%20TURK%20DILI/oktay_eser_mobbing_kavrami.pdf adresinden 10 Nisan 2018’de erişilmiştir.
21. Jeckins, M. and Thomlinson, R.P. (1992). "Organizational commitment and job satisfaction as predictors of employee turnover intensions". *Management Research News*, 15 (10), 18-22.
22. Kılıç, A. (2004). *Örgüt İçi Stres Faktörlerinin Çalışanların Çatışma ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
23. Knapp, M., Harissis, K., and Missiakovlis, S. (1981). "The predicting staff Turnover". *Management Research News*, 4 (1), 18-20.
24. Köroğlu, Ö.T. (2010). "İnsan Kaynakları Yönetimi". *Türk İdare Dergisi*, 01(10), 469.

25. Lewin, J.M. and Kleiner, B.H. (1992). "How to reduce organizational turnover and absenteeism". *Work Study*, 41(6), 6-9.
26. Leymann, H. (1990). "Mobbing and psychological terror at workplaces". *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
27. Leymann, H. (1996). The Content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
28. Min, H. (2007). "Examining sources of warehouse employee turnover". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37 (5), 375-388.
29. Morrow, P.C., Suzuki, Y., Crum, M.R., Ruben, R. and Pautsch, G. (2005). "The role of leader- member exchange in high turnover work environments". *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 681-694.
30. Orton, M.E. (1972). "The Costing of Labour Turnover". *Personel Review*, 1(3), 85-88.
31. Ögüt,A., Akgemici,T. ve Demirsel, M.T. (2004). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyon Süreci". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 35-49.
32. Pazy, A., Ganzach, Y. and Davidov, Y. (2006). "Decision-making training for occupational choice and early turnover: a field experiment". *Career Development International*, 11 (1), 80-91.
33. Pitt, L.F. and Ramasseshan, B. (1995). "Realistic job informational and sales turnover: an investigative study". *Journal of Managerial Psychology*, 10 (5), 29-36.
34. Price, J.L. (1995). "A role for demographic variables in the study of absenteeism and turnover". *International Journal of Career Management*, 7(5), 26-32.
35. Resmi gazete. (2011). 04.02.2011 tarihli resmi gazete.
36. Rouse, P.D. (2001). "Voluntary turnover related to information technology professionals: a review of rational and instinctual models", *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(3), 281-290.
37. Tikici, M. ve Akdemir, B. (2002) "*Stratejik İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama*", 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya: Akdeniz Ün. İ.İ.B.F. Yayınları.
38. Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*, Ankara. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.

39. Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 146-169.
40. Van Vianen, A.E.M., De Pater, I.E. and Van Dijk, F. (2007). "Work value fit and turnover intention: same- source or different- source fit". *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 188-202.
41. Yalçın, S. (2002). *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları. S:97.



ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Personel devir hızını etkileyen faktörler	17
Çizelge 2.1. Anket sonuçlarının Cronbach'ın Alpha güvenilirlik testi sonucu.....	35
Çizelge 3.1. Çalışanların yaş gruplarına göre dağılımları.....	38
Çizelge 3.2. Çalışanların cinsiyete göre dağılımları	38
Çizelge 3.3. Çalışanların medeni hale göre dağılımları	38
Çizelge 3.4. Çalışanların öğrenim durumlarına göre dağılımları.....	39
Çizelge 3.5. Çalışanların kadro türlerine göre dağılımları.....	39
Çizelge 3.6. Akademik personellerin unvanlara göre dağılımları.....	40
Çizelge 3.7. Çalışanların medeni duruma göre değerlendirme sonuçları	41
Çizelge 3.8. Çalışanların eğitim seviyelerine göre değerlendirme sonuçları.....	42
Çizelge 3.9. Çalışanların kadro türüne göre değerlendirme sonuçları	44
Çizelge 3.10. Çalışanların akademik unvanına göre değerlendirme sonuçları	45
Çizelge 3.11. Akademik personelde işten ayrılma düşüncesi	47
Çizelge 3.12. Akademik ve idari personelin işten ayrılma düşünce seviyelerinin karşılaştırılması	48
Çizelge 3.13. Çalışanların yaş gruplarına göre değerlendirme sonuçları.....	48
Çizelge 3.14. Mobbing uygulamaları yüzünden işten ayrılmayı düşünüyorum sorusuna verilen cevapların frekansı	51
Çizelge 3.15. “ İş değiştirirsem daha iyi olacak diye düşünüyorum” sorusuna verilen cevapların frekansı.	51
Çizelge 3.16. İşten ayrılma düşüncesinin yordanmasında mobbing uygulamalarının katkısına ilişkin bulgular.....	52

EKLER

EK1 : Uygulama Anketi

Anket

MOBBİNG (İŞYERİNDE PSİKOLOJİK ŞİDDET) – Serdar ÖZDİNÇ*

MOBBİNG : Bir ya da birkaç çalışan tarafından hedef seçilen çalışana yıldırma amaçlı, işten istifa etme noktasına getiren, bilinçli ve sistematik olarak uygulanan etik dışı iletişim ve davranışlardır.

KİŞİSEL BİLGİLER					
1) Yaş grubunuz ? a) 18-24 b) 25-29 c) 30-34 d) 35-44 e) 45- ...					
2) Cinsiyetiniz ? a) Bayan b) Bay					
3) Medeni haliniz ? a) Evli b) Bekar					
4) Öğrenim durumunuz ? a) Lise b) Önlisans c) Lisans d) Lisans üstü e) Doktora					
5) Kadro türünüz ? a) Akademik b) İdari					
6) Akademik ünvanınız ? (Akademik personel için) a) Uzman b) Okutman c) Öğretim Görevlisi d) Araştırma Görevlisi e) Yardımcı Doçent Dr. f) Doçent Dr. g) Profesör Dr.					
7) İdari personel için kadro durumunuz ? a) Memur b) Orta Düzey Yönetici c) Üst Düzey Yönetici					
8) Şimdi bulunduğunuz kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz? a) 1-3 yıl b) 4-7 yıl c) 8-11 yıl d) 12-15 yıl e) 15 yıl ve üzeri					
A) Çalıştığınız kurumla ilgili aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz. (Memnuniyet derecesi)	Kesinlikle katılmıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Bu kurumda çalışmaktan çok memnunum.					
Kurumdaki işler zamanında ve tam olarak gerçekleştirilir.					
Çalışmalarımın ötürü yöneticim tarafından takdir edilirim.					
Bu kurumda çalıştığımı söylediğimde kendimi iyi hissederim.					
Kurumda söylenen şeyler ile yapılan şeyler arasında ciddi farklar var.					
Planlanan işlerin gerçekleşemeyeceğini düşünürüm.					
Başka insanlar kurumumdan söz ederken endişelenirim.					
Çevremdeki insanlara kurumumla ilgili şikayetlerde bulunurum.					
Kurumdaki işlerin yürüyüşü ile ilgili diğer çalışanlardan da şikayetler duyarım.					
Çalıştığım kurumu benzer kurumlara karşılaştığımda kendimi kötü hissederim.					
İş değiştirirsem daha iyi olacak diye düşünüyorum.					
Yöneticimin yanına gitmekten çekinirim.					
Yöneticim bana mesafeli davranır.					
Yöneticim benim lehime kararlar verir.					
Yöneticimin inisiyatif kullanacağı durumlardan zararlı çıkarırım.					

B) Çalıştığınız kurumda aşağıdaki durumlara ne ölçüde maruz kaldığınızı belirtiniz.	Her zaman	Sık sık	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
Kişisel iletişime saldırılar.					
Kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanıyor.					
Bir konu hakkında fikir beyan ederken sözüm kesiliyor.					
Yaptığım işler için sürekli olarak negatif eleştirilere maruz kalıyorum.					
Çalıştığım kurumda sözlü olarak tehdite maruz kalıyorum.					
Yazılı tehditler alıyorum.					
İletişim kurmamın önüne sürekli olarak engeller çıkarılıyor.					
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar.					
İş arkadaşlarımla benimle iletişime geçmesi engelleniyor.					
Diğer çalışanlardan ayrı bir yerde çalışmam için baskı yapılıyor.					
Bulduğum ortamda ben yokmuşum gibi davranılıyor.					
İtibara yönelik saldırılar.					
Hakkımda asılsız dedikodular üretiliyor.					
Beni aşağılamayı amaçlayan imalara maruz kalıyorum.					
Sesim, yürüyüşüm, konuşmam gülünç duruma düşürülmem için taklit ediliyor.					
Özel yaşamımla alay ediliyor.					
Siyasi görüşümla alay ediliyor.					
İtibarımı zedeleyecek işleri yapmam konusunda baskılara maruz kalıyorum.					
Alçaltıcı lakap ve isimlerle anılıyorum.					
Cinsel imalara maruz kalıyorum.					
Diğer çalışanlara göre daha kötü çalışma koşullarına maruz bırakılıyorum.					
Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırılar.					
Çalışma ortamım (masa, koltuk, kırtasiye malzemesi v.b.) diğer çalışanlara göre bilinçli olarak daha kötü hale getiriliyor.					
Başarılarım küçümseniyor.					
Çalıştığım kurumun imkan ve olanaklarından (kongre katılımı, seminer, eğitim toplantıları v.b.) bilinçli olarak faydalandırılmıyorum.					
Görev yerim kasıtlı olarak sürekli değiştiriliyor.					
Zamanımın çoğunu anlamsız ve gereksiz işler için harcamak zorunda kalıyorum.					
Başkalarının yapması gereken işler bana veriliyor.					
Özel eşyalarım zarar veriliyor.					
Haberim ve onayım olmadan pek çok iş bana tanınıyor.					
Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar.					
Yapmam için tehlikeli işler veriliyor.					
Ağır işler yapmak zorunda kalıyorum.					
Fiziksel şiddet tehditleri alıyorum.					
Gözümü korkutmak için fiziki şiddet uygulanıyor.					

C) Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Yaşadığım şehirdeki olanaklar daha iyi olsaydı işten ayrılmayı düşünmezdim.					
Yöneticim bana mobbing uygulamasaydı bu işten ayrılmayı düşünmezdim.					
Yöneticimin değişmesi durumunda işten ayrılma düşüncem ortadan kalkar.					
Diğer çalışanların yardım ve destekleri olmasaydı çoktan işi bırakmış olurum.					
Mobbing uygulamalarından dolayı işini bırakmayı düşünen başka çalışanlar var.					
Mobbing uygulamalarından kurtulmak için departman değiştirmeye çaba sarf edenler var.					
Yönetici baskısından kurtulmak için kurum değiştirmeye çaba sarf edenler var.					
Yönetici baskısından kurtulmak için işini bırakmayı düşünen çalışanlar var.					
Mobbing uygulamaları yüzünden işten ayrılmayı düşünüyorum.					
Çalışma koşullarımın daha iyi hale getirilmesi durumunda işe bağlılığım artar.					
Amirlerimin samimi tavır sergilemeleri işten ayrılma düşüncelerini ortadan kaldıracaktır.					
Sağlıklı bir iletişim kurulması durumunda verimlilik artacaktır.					
Takdir etme mekanizması yeterince kullanılmıyor.					
Ödül ve ceza sistemi uygulamalarının gözden geçirilmesi gerekiyor.					
Aylık kazançların daha iyi hale getirilmesi işten ayrılma oranını azaltacaktır.					
Ek imkanların (lojman, kreş, sosyal tesisler, v.b.) iyileştirilmesi işten ayrılma oranlarını azaltacaktır.					

70. soru. Destek alamayacağımızı düşündüğünüz için ertelediğiniz bilimsel çalışmalarınız var mı?

A) Evet B) Hayır.



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİSANSÜSTÜ TEZ ORIJİNALLIK RAPORU

Tez Başlığı / Konusu:

KAMU KURUMLARININ PERSONEL DEVİR
HIZINDA MOBBİNG'İN ETKİLERİ: ÖRNEK
BİR UYGULAMA

17/06/2019

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam 49 sayfalık kısmına ilişkin, 16/06/2019 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından iThenticate intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 10 (yüzde 10) dur.

Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir:

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Alıntılar hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimededen daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)

Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içemediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

17/06./2019
Serdar Özdiç

Adı Soyadı : Serdar Özdiç,
Öğrenci No : 139202001
Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı.
Programı : İşletme
Statüsü : Y. Lisans Doktora

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Abdullah OĞRAK
17/06/2019

ENSTİTÜ ONAYI
UYGUNDUR

17/06/2019
Doç. Dr. Bekir KOÇLAR
Enstitü Müdürü