

T.C.  
GAZIANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**BANKALARDA PERSONEL DEVRİ:  
GAZIANTEP’TE BİR ALAN ÇALIŞMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**GÜLŞAH KORKMAZ**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat KARAHAN

GAZIANTEP  
NİSAN-2017

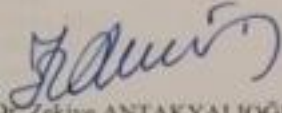
T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**BANKALARDA PERSONEL DEVRİ: GAZİANTEP'TE BİR ALAN  
ÇALIŞMASI**


Gülşah KORKMAZ

Tez Savunma Tarihi: 24/04/2017


Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

  
Doç. Dr. Zekiye ANTAKYALIOĞLU  
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.

  
Prof. Dr. Anı ÖZSAGIR  
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

  
Yrd. Doç. Dr. Murat KARAHAN  
Tez Danışmanı




Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE

Yrd. Doç. Dr. Murat KARAHAN

Yrd. Doç. Dr. Erkan ALSU

İmza  
  
  


## ÖZET

### **BANKALARDA PERSONEL DEVRİNİN NEDENLERİ: GAZİANTEP’TE BİR ALAN ÇALIŞMASI**

KORKMAZ, Gülşah

Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat KARAHAN

Nisan 2017,101 sayfa

Bu çalışmanın amacı Gaziantep ilinde kurulu bulunan bankalardaki çalışanların personel devrini etkileyebilecek faktörleri ortaya çıkartmak ve bu faktörlerin yaşa, cinsiyete, medeni duruma, pozisyona ve kıdeme göre değişip değişmediğini, değişiyorsa bunun anlamlı bir değişim olup olmadığını test etmektir. Çalışmada personel devri kavramsal bir açıdan ele alınmış, personel devrini etkileyen faktörleri (Çalışanların kişisel özellikleri, örgütsel bağlılık, iş tatmini, ücret, terfi ve mobbing) ve personel devrinin sonuçları bireysel ve örgütsel olmak üzere iki açıdan ele alınmış ve bu sonuçlar detaylı bir şekilde incelenmiştir. Gaziantep’te halihazırda faaliyette bulunan özel bankalara personel devrini etkileyen bu faktörleri içeren bir anket uygulanmıştır. Bu anket neticesinde mevcut varsaydığımız hipotezlerimiz personel devrinin ve alt boyutlarının medeni durum, cinsiyet, yaş, kıdem yılı ve pozisyona göre değişeceği test edilecektir. Araştırmamızın sonucunda personel devrini etkileyen faktörlerden ücretin yaş gruplarına göre anlamlı olarak değiştiği dolayısıyla ücretin personel devrini etkilediği görülmüştür. Diğer taraftan yaş, cinsiyet, medeni durum kıdem gibi demografik ve sosyo ekonomik faktörlerin personel devrini etkileyen faktörlerden kişisel özellikler, örgütsel bağlılık, iş tatmini, terfi ve mobbing üzerinde anlamlı olarak etki etmediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelime:** Çalışanların Kişisel Özellikler, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Ücret, Terfi, Mobbing

**ABSTRACT****REASONS OF EMPLOYEE TURNOVER IN BANKS: A FIELD STUDY IN  
GAZIANTEP**

KORKMAZ, Gülşah

Master Thesis, Business Administration

Thesis Advisor: Asst. Assoc. Dr. Murat KARAHAN

April 2017, 101 pages

The aim of this study is to determine the factors that may affect the personnel turnover of the employees in the banks established in Gaziantep and whether these factors change according to age, sex, marital status, position and seniority, and whether they changes significantly or not. In the study, the personnel turnover is considered from a conceptual point of view, the factors affecting personnel turnover (personal characteristics of employees, organizational commitment, job satisfaction, salary, promotion and mobbing) and results of personnel turnover are examined from two perspectives as individual and organizational and these results are examined in detail. A questionnaire including the factors affecting the personnel turnover has been implemented in private banks currently operating in Gaziantep. As a result of this survey, our hypothesis that we have assumed will be tested that the staff turnover and its sub dimensions will change according to marital status, gender, age, seniority year and position. As a result of our research, that the salary included in factors affecting staff turnover changes significantly according to the age groups, and so, salary has affected the turnover of the personnel has been observed. On the other hand, it has been determined that demographic and socioeconomic factors such as age, gender, marital status, seniority did not significantly affect factors affecting staff turnover such as personal characteristics, organizational commitment, job satisfaction, promotion and mobbing.

**Key Words:** Personal Characteristics of Employees, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Salary, Promotion, Mobbing.

## ÖNSÖZ

İşletmelerin en değerli varlıkları olan personelleri kaybetmeleri hem işletmeler açısından hem de işletmede çalışmaya devam eden personeller için olumsuz sonuçlar meydana getirmektedir. Bu sebeple işletme yöneticilerinin personel devri nedenlerini iyi bir şekilde analiz etmeleri ve bu analiz sonuçlarına göre gerekli çözümleri bulmaları gerekmektedir.

Yüksek Lisans Tezimin biran önce bitmesini bekleyen, bu süreçte bana sabır ve anlayış gösteren aileme teşekkür ederim.

Gülşah KORKMAZ

Nisan, 2017

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLolar</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER</b> .....	<b>x</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Giriş.....	1
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>3</b>
<b>KAYNAK ÖZETLERİ</b> .....	<b>3</b>
2.1. KAVRAMLAR VE PERSONEL DEVRİ .....	3
2.1.1. Personel Devri Tanımı.....	3
2.1.2. Personel Devrini Etkileyen Faktörler .....	7
2.1.2.1. Çalışanların Kişisel Özellikleri.....	7
2.1.2.2. Örgütsel Bağlılık.....	10
2.1.2.3. İş Tatmini.....	12
2.1.2.4. Ücret.....	15
2.1.2.4.1 Ücret Yetersizliğinin Sonuçları.....	17
2.1.2.5. Terfi .....	18
2.1.2.5.1 Terfinin Önemi.....	19
2.1.2.6. Mobbing.....	19
2.1.2.6.1 Mobbing Uygulaması.....	20
2.1.3. Personel Devrinin Sonuçları .....	21
2.1.3.1. Bireysel Sonuçları.....	21
2.1.3.1.1. İşsizlik Sorunu.....	21
2.1.3.1.2 Psikolojik Sorunlar.....	23
2.1.3.2. Örgütsel Sonuçları .....	26
2.1.3.2.1. İşletme Maliyetlerinin Artışı .....	26
2.1.3.2.2. Performans Düşüklüğü.....	30
2.1.3.2.3. Yenilik Ve Yaratıcılığın Azalması.....	33
2.1.3.2.4. Yönetim Motivasyonun Azalması.....	36
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>38</b>
<b>MATERYAL VE YÖNTEM</b> .....	<b>38</b>
3.1. Araştırmanın Amacı .....	38
3.2. Önem .....	39
3.3. Sınırlılıklar .....	39
3.5. Sayıltılar .....	39
3.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	40
3.7. Evren ve Örneğin Seçimi .....	41
3.8. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi .....	41

3.9.Ölçeğin Seçimi .....	43
3.10.Verilerin Analizi.....	43
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>44</b>
<b>BULGULAR VE TARTIŞMA.....</b>	<b>44</b>
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	44
4.1.1.Yaş .....	44
4.1.2.Cinsiyet.....	44
4.1.3.Medeni Durum.....	44
4.1.4.Eğitim Durumları.....	45
4.1.5.Pozisyon.....	45
4.1.6.Kıdem Yılı .....	45
4.2.Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi .....	47
4.3. Tartışma.....	88
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>90</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>93</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>98</b>
EK A.1 ANKET FORMU.....	98
<b>ÖZ GEÇMİŞ.....</b>	<b>101</b>

**KISALTMALAR**

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

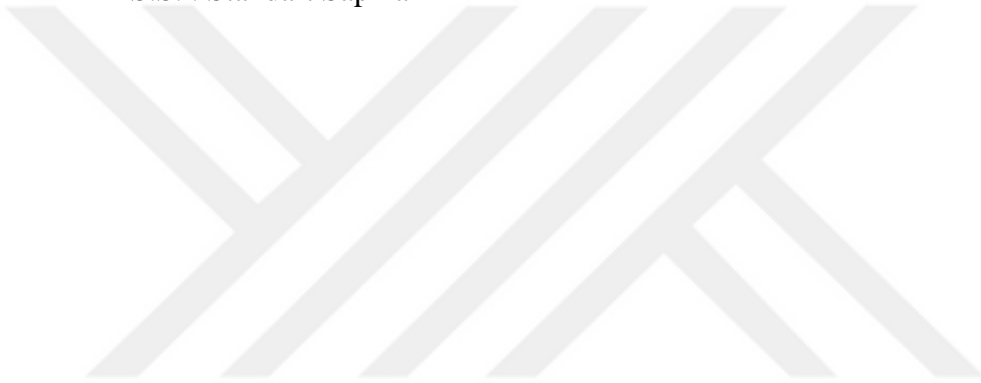
t: t Değeri (t-testi için)

df: Serbestlik Derecesi

p: Anlamlılık Düzeyi

N: Eleman Sayısı

S.S. : Standart Sapma





**TABLolar****Sayfa No**

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	12
Tablo 2.2. İşten ayrılma nedenleri anket formu .....	29
Tablo 2.3. Yaratıcı örgüt ve yaratıcı birey özelliklerinin karşılaştırılması .....	34
Tablo 4.1. Araştırmaya katılan çalışanların yaş dağılımı.....	44
Tablo 4.2. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyete göre dağılımı.....	44
Tablo 4.3. Araştırmaya katılan çalışanların medeni duruma göre dağılımı.....	44
Tablo 4.4. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları.....	45
Tablo 4.5. Araştırmaya katılan çalışanların unvanlarına göre dağılımı .....	45
Tablo 4.6. Araştırmaya katılan çalışanların kıdemlerine göre dağılımı.....	46
Tablo 4.7. Bankalarda Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdesi .....	47
Tablo 4.8. Bankalarda Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi.....	48
Tablo 4.9. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörler ve yükleri.....	50
Tablo 4.10. Faktörlerin/Boyutlarının Cronbach's Alpha Değerleri .....	51
Tablo 4.11. Yaş gruplarına göre ücret algılarına ilişkin t-testi sonuçları.....	52
Tablo 4.12. Yaş gruplarına göre ücret algısının ortalamaları.....	53
Tablo 4.13. Yaş gruplarına göre terfi algılarına ilişkin t-testi sonuçları .....	53
Tablo 4.14. Yaş gruplarına göre terfi algısının ortalamaları .....	54
Tablo 4.15. Yaş gruplarına göre kişisel özellik algılarına ilişkin t-testi sonuçları.....	54
Tablo 4.16. Yaş gruplarına göre kişisel özellik algısının ortalamaları .....	55
Tablo 4.17. Yaş gruplarına göre mobbing algılarına ilişkin t-testi sonuçları.....	55
Tablo 4.18. Yaş gruplarına göre mobbing algısının ortalamaları .....	56
Tablo 4.19. Yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık algılarına ilişkin t-testi sonuçları.....	56
Tablo 4.20. Yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık algısının ortalamaları .....	57
Tablo 4.21. Yaş gruplarına göre iş tatmini algılarına ilişkin t-testi sonuçları.....	58
Tablo 4.22. Yaş gruplarına göre iş tatmini algısının ortalamaları.....	58
Tablo 4.23. Cinsiyet durumlarına göre ücret algılarına ilişkin t-testi sonuçları.....	59
Tablo 4.24. Cinsiyet durumlarına göre ücret algısının ortalamaları .....	59
Tablo 4.25. Cinsiyet durumlarına göre terfi algılarına ilişkin t-testi sonuçları.....	60
Tablo 4.26. Cinsiyet durumlarına göre terfi algısının ortalamaları.....	60
Tablo 4.27. Cinsiyet durumlarına göre kişisel özellik algılarına ilişkin t-testi sonuçları .....	61
Tablo 4.28. Cinsiyet durumlarına göre kişisel özellik algısının ortalamaları .....	62
Tablo 4.29. Cinsiyet durumlarına göre mobbing algılarına ilişkin t-testi sonuçları ..	62
Tablo 4.30. Cinsiyet durumlarına göre mobbing algısının ortalamaları .....	63
Tablo 4.31. Cinsiyet durumlarına göre örgütsel bağlılık algılarına ilişkin t-testi sonuçları .....	63
Tablo 4.32. Cinsiyet durumlarına göre örgütsel bağlılık algısının ortalamaları .....	64
Tablo 4.33. Cinsiyet durumlarına göre iş tatmini algılarına ilişkin t-testi sonuçları..	64
Tablo 4.34. Cinsiyet durumlarına göre iş tatmini algısının ortalamaları .....	65
Tablo 4.35. Medeni duruma göre ücret algılarına ilişkin t-testi sonuçları.....	65

Tablo 4.36. Medeni duruma göre ücret algısının ortalamaları.....	66
Tablo 4.37. Medeni duruma göre terfi algılarına ilişkin t-testi sonuçları .....	66
Tablo 4.38. Medeni duruma göre terfi algısının ortalamaları .....	67
Tablo 4.39. Medeni duruma göre kişisel özellik algılarına ilişkin t-testi sonuçları...	67
Tablo 4.40. Medeni duruma göre kişisel özellik algısının ortalamaları.....	68
Tablo 4.41. Medeni duruma göre mobbing algılarına ilişkin t-testi sonuçları.....	68
Tablo 4.42. Medeni duruma göre mobbing algısının ortalamaları.....	69
Tablo 4.43. Medeni duruma göre örgütsel bağlılık algılarına ilişkin t-testi sonuçları	70
Tablo 4.44. Medeni duruma göre örgütsel bağlılık algısının ortalamaları.....	70
Tablo 4.45. Medeni duruma göre iş tatmini algılarına ilişkin t-testi sonuçları .....	71
Tablo 4.46. Medeni duruma göre iş tatmini algısının ortalamaları.....	71
Tablo 4.47. Kıdeme göre anova sonuçları .....	73
Tablo 4.48. Pozisyona göre Anova Sonuçları .....	74
Tablo 4.49. Kıdem yılına göre toplam anketin ücret için betimleyici istatistikleri....	75
Tablo 4.50. Pozisyona göre toplam anketin ücret için betimleyici istatistikleri .....	75
Tablo 4.51. Yaş aralığına göre toplam anketin ücret için betimleyici istatistikleri ...	76
Tablo 4.52. Medeni duruma göre toplam anketin ücret için betimleyici istatistikleri	76
Tablo 4.53. Kıdem yılına göre toplam anketin iş tatmini için betimleyici istatistikleri .....	76
Tablo 4.54. Pozisyona göre toplam anketin iş tatmini için betimleyici istatistikleri	77
Tablo 4.55. Yaş aralığına göre toplam anketin iş tatmini için betimleyici istatistikleri .....	77
Tablo 4.56. Cinsiyete göre toplam anketin iş tatmini için betimleyici istatistikleri .	78
Tablo 4.57. Medeni duruma göre toplam anketin iş tatmini için betimleyici istatistikleri.....	78
Tablo 4.58. Kıdem yılına göre toplam anketin terfi için betimleyici istatistikleri....	78
Tablo 4.59. Pozisyona göre toplam anketin terfi için betimleyici istatistikleri .....	79
Tablo 4.60. Yaş aralığına göre toplam anketin terfi için betimleyici istatistikleri....	79
Tablo 4.61. Cinsiyete göre toplam anketin terfi için betimleyici istatistikleri.....	79
Tablo 4.62. Medeni duruma göre toplam anketin terfi için betimleyici istatistikleri	80
Tablo 4.63. Kıdem yılına göre toplam anketin kişisel özellikler için betimleyici istatistikleri.....	80
Tablo 4.64. Pozisyona göre toplam anketin kişisel özellikler için betimleyici istatistikleri.....	81
Tablo 4.65. Yaş aralığına göre toplam anketin kişisel özellikler için betimleyici istatistikleri.....	81
Tablo 4.66. Cinsiyete göre toplam anketin kişisel özellikler için betimleyici istatistikleri.....	81
Tablo 4.67. Medeni duruma göre toplam anketin kişisel özellikler için betimleyici istatistikleri.....	82
Tablo 4.68. Kıdem yılına göre toplam anketin mobbing için betimleyici istatistikleri .....	82
Tablo 4.69. Pozisyona göre toplam anketin mobbing için betimleyici istatistikleri .	82
Tablo 4.70. Yaş aralığına göre toplam anketin mobbing için betimleyici istatistikleri .....	83
Tablo 4.71. Cinsiyete göre toplam anketin mobbing için betimleyici istatistikleri .	83
Tablo 4.72. Medeni duruma göre toplam anketin mobbing için betimleyici istatistikleri.....	84
Tablo 4.73. Kıdem yılına göre toplam anketin örgütsel bağlılık için betimleyici istatistikleri.....	84

Tablo 4.74. Pozisyona göre toplam anketin örgütsel bağlılık için betimleyici istatistikleri.....	84
Tablo 4.75. Yaş aralığına göre toplam anketin örgütsel bağlılık için betimleyici istatistikleri.....	85
Tablo 4.76. Cinsiyete göre toplam anketin örgütsel bağlılık için betimleyici istatistikleri.....	85
Tablo 4.77. Medeni duruma göre toplam anketin örgütsel bağlılık için betimleyici istatistikleri.....	86
Tablo 4.78. Korelasyon analizleri sonuçları .....	87



**ŞEKİLLER**

	<b>Sayfa No</b>
Şekil 2.1. İşten ayrılma süreci .....	6
Şekil 2.2. İş gücü devri modeli .....	7
Şekil 2.3. Büyük beş kişilik özellikleri modelinin ÖD'yi etkileme ölçütü .....	9
Şekil 2.4. İş tatmini yaratan faktörler ve iş tatmin seviyesinin çalışanlar üzerindeki etkileri .....	13
Şekil 2.5. İş Tatminsizliğine Karşı Gösterilen Tepkiler.....	15
Şekil 2.6. Ücret kişi için gelir, kurum için gider kalemi .....	16
Şekil 2.7. Ücret Tatminsizliğinin Neden olacağı Problemler .....	18
Şekil 2.8. İşsiz kalmada kontrol ve depresyon etkileşimi .....	24
Şekil 2.9. İş tatmini ve performans ilişkisi.....	32

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

#### 1.1. Giriş

Günümüzde işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için üretim faktörlerinin en etkili şekilde kullanmaları gerekmektedir. Ancak bu şekilde örgütler misyonlarında ve vizyonlarında yazmış oldukları planlarını gerçekleştirirler. Hiç şüphesiz bu planlarının gerçekleşmesinde üretim faktörleri içerisinde iş görenler en önemli kısmını oluşturmaktadır. Özellikle küreselleşme neticesinde üretim faktörlerin diğerleri her ne kadar taklit edilebilse de insan kaynağının taklit edilemez olması işletmeler için en önemli rekabet avantajı sağlayan unsurların başında gelmektedir. İşte bu noktada örgütler çalışanlarına ücret, eğitim, iş tatmini, örgütsel bağlılık, kişisel özellikler, terfi ve mobbing gibi noktalarda gerekli hassasiyeti ve önemi vermek mecburiyetindedirler.

Zira literatürde yukarıda ifade edilen faktörlerin personel devri üzerinde önemli etkileri olduğu saptanmıştır. Personel devri hiç şüphesiz örgütler için güç ve enerji kaybıdır. Bir iş görenin çalışmakta olduğu bir işletmeden ayrılması bu işletme için bir maliyet teşkil edebileceği gibi aynı zamanda bu iş görenin rakip firmada çalışması da bir risktir. Diğer taraftan işten ayrılan bu iş görenin yerine yeni iş görenin alınması, eğitilmesi, alıştırılması uzun bir zaman alacağı gibi bu yine işletme için bir giderdir.

İşletmelerin sağlıklı bir şekilde ilerlemeleri için çalışanların iş yerleri benimsetilmeli ve çalışanların emekleri sonucunda işletmenin ayakta durduğu çalışanlara yansıtılmalıdır. Aksi durumda çalışanlar işlerinden ayrılacağından işsizlik problemi meydana gelecektir (Kafkas, 2014:124). İşsizlik nedeniyle bireylerde gelecek kaygısı oluşur ve beraberinde psikolojik sorunlar meydana gelir. Yani işsizlik sadece ekonomik bir sorun olmayıp psikolojik sorunları da beraberinde getirmektedir.

Personel devri sebebiyle işinden ayrılan bireyler zamanla çevresindeki insanlarla iletişim kuramayacak hale gelirler ve toplumdan uzaklaşırlar. Toplumdan uzaklaşan bireyler kendilerini yalnız, çaresiz ve güçsüz görmeye başlarlar (Erol,

2012:63). Bireyler sosyal yaşamdan uzaklaşırlar. İşsizlik bireysel bir sorun olmaktan çıkıp toplumsal bir sorun haline gelir.

İşletmelerin İK ekibi işten ayrılanlarla görüşerek ayrılma nedenlerini öğrenir. Görüşme neticesinde personelin işten ayrılmasına engel olunamasa da nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar yapılır ve mevcut personelin elde tutulması sağlanır (Bingöl, 2014: 573).

“Bankalarda Personel Devri: Gaziantep’te Bir Alan Çalışması” konulu bu çalışma başlıca dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; Çalışmayla ilgili giriş yapılmıştır. İkinci bölümde; personel devri kavramsal bir açıdan ve personel devrini etkileyen faktörler (Çalışanların kişisel özellikleri, örgütsel bağlılık, iş tatmini, ücret, terfi ve mobbing) ve personel devrinin sonuçları bireysel ve örgütsel olmak üzere iki açıdan ele alınmış ve bu sonuçlar detaylı bir şekilde incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın amacı, önemi, sınırları, hipotezleri, verilerin toplanması ve verilerin analiz edilmesi anlatılmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise araştırma bulgularına yer verilmiştir. Çalışmanın beşinci ve son bölümde ise çalışmanın sonuçlarına değinilmiş ve personel devrini azaltmaya yönelik önerilerde bulunulmuştur.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAYNAK ÖZETLERİ

#### 2.1. KAVRAMLAR VE PERSONEL DEVRİ

##### 2.1.1. Personel Devri Tanımı

Personel devri kavramı oldukça geniş bir konu olduğundan tanımı konusunda çok farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bazı kaynaklara göre bir kişinin örgütten ayrılma kararı vermesi personel devrinin başlamasına neden olur (Demirkıran, 2014:7).

Personel devri, tek başına bir kavram olmaktan ziyade, çok boyutlu bir kavramdır. Bu kavramın morali düşük çalışan, devamsızlık, zamansal standartlara uyumsuzluk ve standardın altında çalışma performansı gibi kavramlarla beraber ele alınması gerekmektedir (Denvir ve Machmahon, 1992:143).

Personel devri, çalışanların bir işletme bünyesinde istihdam edilip, daha sonra mazeret bildirerek işi bırakmaları veya işten uzaklaştırılmalarıdır. Bir işletmede belirli bir dönemde çalışan personel sayısının, ortalama toplam personel sayısına oranı kurularak personel devri hesaplanır (Turgay, 2006: 50).

Çalışanları işte tutma, örgütsel hedeflere ulaşmak için bir işverenin istenen çalışanları işte tutma gayreti olarak tanımlanabilirken, personel devri ise, örgütün işte tutmak istediği çalışanların kendi istekleriyle örgütü terk etmeleri olarak tanımlanmaktadır (Frank vd.,2004:13 ).

Personelin kendi isteği ile işini bırakması gönüllü personel devri, ölüm, örgüt tarafından işten çıkarılma gibi sebepler ile işten ayrılması gönüllü olmayan personel devri, personelin işi bırakma kararı, ücret düşüklüğü, yükselme önlenebilen, evlilik, gebelik, eğitim, vefat ailevi sebepler önlenemeyen personel devri olarak, performansı düşük olan personelin işten ayrılması ve yerine performansı yüksek personelin gelmesi fonksiyonel personel devri olarak, performansı yüksek olan personelin işten ayrılması ise fonksiyonel olmayan personel devri olarak tanımlanır (Demirkıran, 2014:10).

İşletmelerde ortaya çıkan birçok etken çalışanların personel devri hızını etkilemektedir. Ücret, terfi, yönetimin davranışı, toplumsal faktör, ülkenin ekonomik durumu, yaş, cinsiyet, eğitim, iş arkadaşlığı, performans, stres, daha iyi iş bulma beklentisi gibi nedenler personelin işletmeden ayrılmasını etkilemektedir (Yılmaz ve Halıcı,2008: 95)

Çalışanların genel olarak stresten kaçındıkları ve kaçamadıkları durumlarda personel devri seviyesi yükselmektedir. Bunun önüne geçmek için çalışma şartları ve çalışanlar arasındaki ilişkinin geliştirilmesi gerekmektedir (Sattar ve Ahmed, 2014:114).

Bir işletmede bir yıl içinde işten ayrılan personellerin ortalama personel sayısına oranlanmasıyla personel devri bulunur (Turgay, 2006: 50).

Bir örgütün başarı derecesi ölçülürken personel devri de dikkate alınmalıdır. Yönetimin çalışanlara karşı muamelesi de personel devrini etkileyen faktörler arasındadır. Personel devri yüksek olan işletmelerde personel seçilirken iyi bir sistemin, değerlendirme, işe alma sisteminin olmadığı, ücretlendirmenin tatmin edecek düzeyde olmadığı, yükselme sisteminin olmadığı veya bu işlemler yapılırken adaletli davranılmadığı gibi sonuçlar çıkarılabilir (Eren ve Saraçoğlu, 2011: 2).

Personel devri yüksek olan işletmelerin iş görenlerden randımanlı bir şekilde faydalanmaları, işletmeye fayda sağlayacak eleman bulmaları ve buldukları elemanların işletmede uzun süre kalmalarını sağlamak çok güçtür. Bu sebeple işletmelerin personel devir hızını uygun seviyede tutması gerekmektedir. Personel devir hızı yüksek olan işletmelerin bu personel devir hızını azaltmak için personellerin örgütten ayrılma sebeplerini belirlemeleri ve örgüt içerisindeki uygun ortamı sağlamaları gerekmektedir. Personel devir hızı hem çalışanlar için hem de örgüt için önemlidir (Yılmaz, Halıcı, 2008: 97).

Personel devri kavramında, işten ayrılmalar planlı değildir, örgüt istemediği, yasal olmayan işler yapan, kuralları çiğneyen performansı düşük bireyleri işten uzaklaştırmak için “gönülsüz iş devri” süreçleri başlatmaktadır. Fakat iş devri kavramı daha çok yüksek beceriye ve üretime sahip bireylerin örgütü terk etmeleri ile ilgili bir kavramdır (Frank vd.,2004:13).

Örgütler genellikle çalışanlarının işten ayrılmasını istememektedir. Zira işten ayrılmaların fazla olduğu örgütlerde kabiliyetli iş gücünü yitirme ihtimalinin sürdürülebilir rekabet yararını olumsuz etkilemesi, ayrılan personelin yerine yeni



alınan personellere verilecek eğitim ve maliyeti, kalan personellerin arkadaşlarının işten ayrılmalarından dolayı duydukları endişe, motivasyonunun ve performansının düşmesi gibi olumsuz faktörlere neden olmaktadır (Büyükbeşe, 2012: 64).

Bir örgütte personel devri oranının yıllar arasında büyük farklılıklar bulunması gelecekteki iş gücü talebinin oluşturulmasında güçlük oluşturur. Bu oranın yaklaşık olarak her yıl sabit olması iş gücü talebinin oluşturulmasını kolaylaştırır (Akçakaya, 2010: 177).

Personel devir oranının bir örgütte daima fazla olması örgüt içerisinde bazı sıkıntılar olduğunu gösterir. Personel devir oranının fazla olmasının nedenleri şu şekildedir (Akçakaya, 2010: 177).

- Personel seçiminde doğru sistem kullanılmaması,
- İşletme yeni katılan personelin işe alıştırma sürecinin verimli olmaması,
- Personele ödenen ücret seviyesinin piyasaya nazaran az olması,
- İşletme içinde terfi imkanlarının sınırlı olması,
- Personelde iş doyumsuzluğunun oluşması,
- İşletmede örgütsel bağlılığın ve takım ruhunun oluşturulamaması,
- Yönetimin, personelin fikirlerini dikkate almaması.

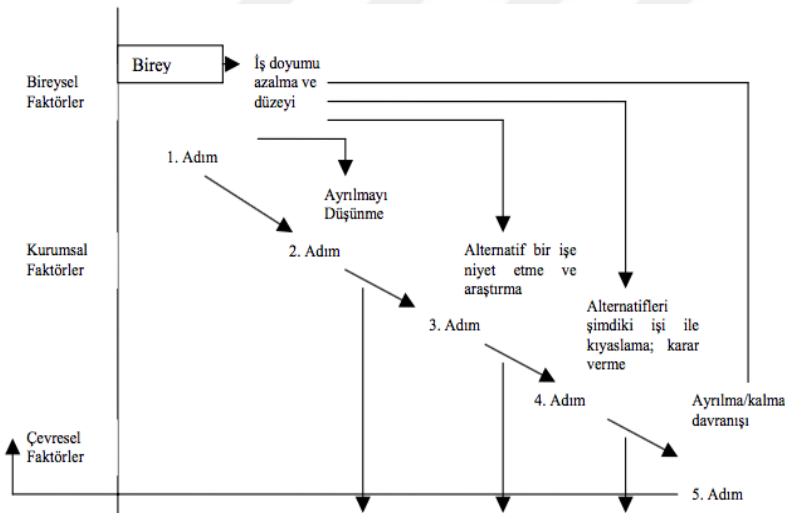
İşten ayrılma ve yeni personel alımı arasındaki bağ personel devridir. Personelin yaptığı iş ile yapabileceği iş arasında uyum olması gerekiyor. Örgüt bu uyumu sağlamazsa personelin performansı ve verimliliği olumsuz etkilenir ve iş doyumsuzluğunun oluşmasına neden olur. İş doyumsuzluğu işten ayrılmalara neden olur (Akkuş, 2012: 31).

Örgütten ayrılan fertler bilgi ve tecrübelerini de götürdüklerinden örgütten ayrılmaları yalnızca fiziksel ayrılma anlamına gelmediğinden bu durumda örgütün kaybettiği tecrübe ve bilgiyi geri kazanması gerekeceğinden bu da maliyet açısından zarar olacaktır. Bu nedenle işten ayrılma niyetinde olan personelin bu niyeti fark edilince bu niyet davranışa dönüşmeden yönetim tarafından gerekli tedbirler alınmalıdır (Met ve Saroğlan, 2010: 204 ).

Personel devri ile iş doyumunu arasında karşıt bir ilişki vardır. Çalışanlar mutlu olmazsa, kendilerini çalıştıkları örgüte bağlı hissetmezler ve iş doyumsuzluğu ortaya çıkar. Bu da iş doyumunun azalmasına, personel devrinin artmasına neden olacaktır (Akkuş, 2012: 32).

İşten ayrılma maksadı neticesinde gerçekleşen engellenemeyen işten ayrılmalar, iş görenlerin yaşamlarına ilişkin aldıkları şahsi kararların sonucudur. Örgütten ayrılmaya karar veren bir iş görenin bu kararının sebeplerinin insan kaynakları bölümü tarafından araştırılması gerekmektedir. Örgütten ayrılan personel ile mülakat yapılmalı ayrılma nedenleri öğrenilmeli, bu nedenlerin doğru olup olmadığı ve diğer çalışanlar için bu nedenlerin geçerli olup olmadığı araştırılmalıdır. Yapılan bu araştırmalar sonucunda diğer çalışanların örgütle ilgili kaygılarının önüne geçilmiş olur (Özdemir ve Yaylı, 2014: 56).

Turgay (2006, 51) işten ayrılma sürecini şu şekilde belirtmiştir.



Şekil 2.1. İşten ayrılma süreci

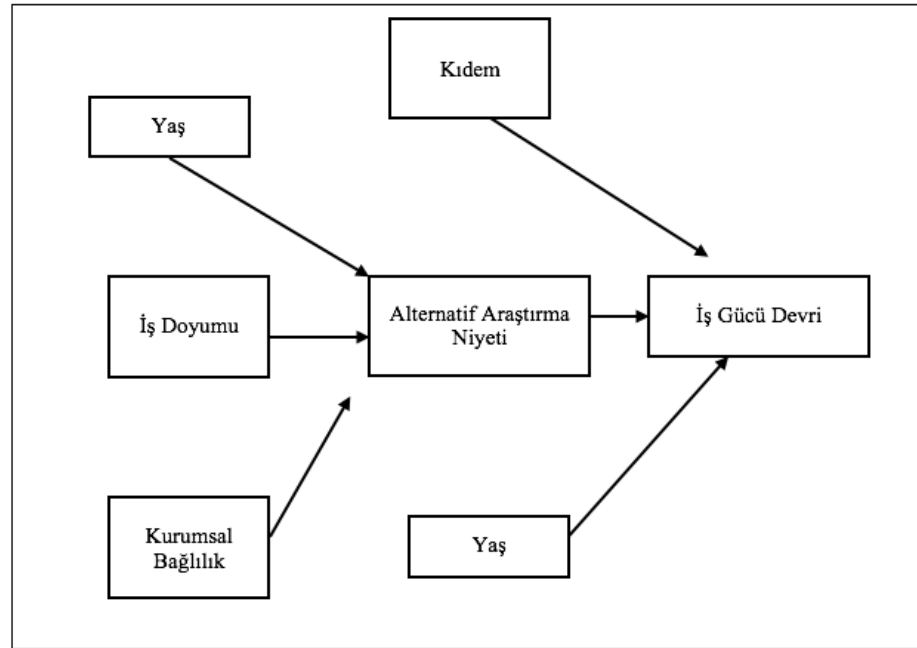
Yukarıdaki şekilde de gösterildiği gibi işten ayrılma süreci şu şekilde oluşmaktadır. (Turgay, 2006)

- Çalışan işini ve iş doyumunu değerlendirir,
- Alternatif iş olanaklarını düşünür,
- Ayrılma niyetine ve yeni bir iş arayışına girer,
- İşinden ayrılmak ya da kalmak için karar vermesi gerektiğinden çalıştığı iş ile alternatif bulduğu işi kıyaslar,
- Çalıştığı yerde kalma ya da ayrılma kararı alınacaktır.

Personel devri, tüm işletmeler için olumsuz bir sonuç gibi görünse de personel devrinden ihtisas ve tecrübe isteyen örgütler daha fazla zarar görmektedir (Öztürkci, 2015: 70).

Kişiden kişiye farklılık gösterse de iş görenler, çalıştıkları kurumda söz sahibi olabilmek, ücrette tatmin edilmek ve terfi imkanlarının olmasını isterler. İş görenlerin istekleri ile elde ettikleri sonuç arasındaki fark fazla olduğunda iş görenlerde tatminsizlik oluşacak ve işlerini bırakacaklardır (Güllüoğlu, 2011: 56).

İş gücü devri modeli şekil 2.'de gösterilmiştir (Güllüoğlu: 56).



Şekil 2.2. İş gücü devri modeli

## 2.1.2. Personel Devrini Etkileyen Faktörler

### 2.1.2.1. Çalışanların Kişisel Özellikleri

Kişilik kavramı, genel olarak kişisel farklılıkları vurgulamakta kullanılmaktadır. Kişilik, insanın fiziksel duruşunun, davranışlarının, konuşma şeklinin ve çevresine uyum şeklinin özelliklerini içine alan bir kavramdır (Güney, 2009: 185).

Bireyleri diğer bireylerden farklılaştırmakta ve insanların hayatlarına etki etmektedir kişilik. Aile, sosyal çevre, coğrafi ve fiziki koşullar kişiliğin meydana gelmesinde etkilidir. Bir olay karşısında bireylerin aynı olayı farklı anlaması ve farklı çözümler getirmelerinin nedeni bireylerin sahip oldukları kişiliklerdir (Özbek vd., 2014:39).

Kişilik, bireylerde doğuştan gelen ve genetik olan özellikler ile daha sonraki yaşam sürecinde oluşan özelliklerin birleşimidir. Bireylerin eşi ve benzeri yoktur ve bu nedenle bireyler kendi aralarında farklı özelliklere sahiptirler. İnsanları farklı

kılan bu özelliğin temeli kişiliktir. Allport'a (1961) göre kişilik, bireylerin hareket ve tutumlarını etkileyen canlı ve sistemli özellikler bütünüdür (Özdevecioğlu vd., 2013: 26)

İnsanlar hareketleriyle, düşünceleriyle ve dış görünüşleri ile birbirlerinden ayrılmaktadırlar. İnsanlar arasındaki bu farklılıkların birçok sebebi vardır. İnsanlarda oluşan kişilik kavramının bazı araştırmacılar tarafından hem doğuştan hem de eğitimle olduğu kanısına varılmıştır (Kaptangil ve Erenler, 2014: 61).

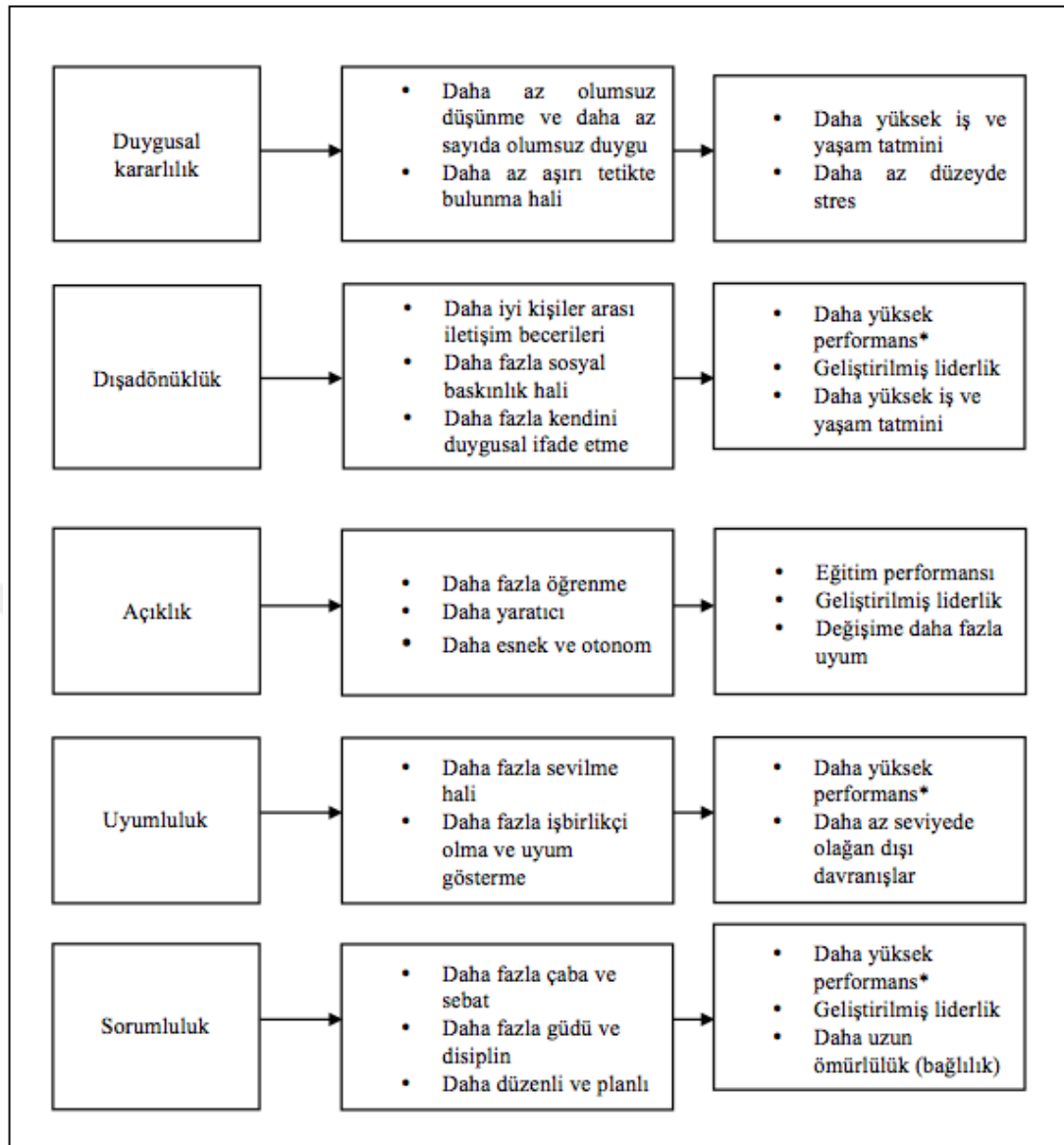
İnsanların tutumları konusunda genelleme yapmak oldukça zordur. İnsanların yaşadığı çevrenin özelliği aynı olmasına rağmen farklı insanlar üzerinde farklı etkiler oluşturmaktadır. Oluşan bu farklı etkilerin sebebi kişilik kavramı olarak ortaya çıkmaktadır (Limoncu, 2015: 3).

Kurum, çalışanların kişisel özellikleri hakkında bilgiye sahip olmalı ve çalışanlarını çok iyi tanımalıdır. Çalışanların çalışma isteklerini etkilediğinden kişiliklerine uygun işlerde çalıştırılması gerekiyor. Kişilik özellikleri ile yapılan iş birbirine eşit olmalıdır. Bu eşitliğe özellikle işe alım sırasında dikkat edilmelidir. Bireyler kişisel özellikleri ile aynı doğrultuda olan işlerde çalıştığında iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu bilinmektedir. Zaman içerisinde iş yapısında veya bireylerin bilgi düzeylerinde gelişmeler olabilir. Bu gelişme tek taraflı olduğunda çalışanların kişiliği ile iş arasındaki uyum bozulur ve kurum içerisinde önemli problemlere neden olabilir. Bu problemlerin ortaya çıkmasını engellemek için insan kaynakları politikası değişime ve gelişime açık olmalıdır (Fındıkçı, 2009:394-395).

Çalışanların kişisel ve mesleki özelliklerinin personel devrine etkisi araştırılmak üzere yapılan çalışmaların sonuçları şu şekildedir (Demirkıran, 2014: 36):

- Yaşın artmasıyla personel devri azalmaktadır,
- Genel olarak bayanlar arasında personel devri daha fazladır,
- Hizmet süresi arttıkça personel devri azalmaktadır,
- Evli çalışanlarda personel devri daha azdır.

Erdem (2013:139), kişilik özelliklerinin sosyal hayata yansımaları şekil 2.3.'te göstermiştir.



Şekil 2.1. Büyük beş kişilik özellikleri modelinin ÖD'yi etkileme ölçütü

\*İşler anlamlı takım çalışmasını veya sık kişiler arası etkileşimleri talep eder.

Bireyler her iş alanında aynı performansı göstermemektedir. Bazı iş gruplarında başarılı olurken bazı iş gruplarında aynı başarıyı gösteremeyebilirler. Çünkü her bireyin yeteneği belirli iş kollarına uygunluk göstermektedir. Bireyler zekaları, kabiliyetleri, bilgi düzeyleri ve kişilikleri yönünden örgüt içerisindeki verimlilikleri de farklılık göstermektedir. İnsanların almış oldukları eğitim türüne ve seviyesine göre de davranışlarında farklılık görülmektedir. Bireyler, farklı kişilerle ve toplumlarla ilişkilerinde davranışlarında farklılık gösterebilirler. Bu da bireylerin kişiliğinin sonucudur (Eren, 2008: 98).

Çalışanların yapmaları gereken iş, kişiliklerine uygun değilse ve yapacak yeterlilikleri yoksa performansları istenilen seviyede olmayacaktır. İş gören istenilen performansı sağlamadığında stres oluşur. Bu durum iş görenin işinden ve çalıştığı örgütten soğumasına neden olacaktır (Tortop vd., 2006: 33).

### 2.1.2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, personelin çalıştığı örgütü, örgütün misyonunu benimsemesi ve çalıştığı örgüt ile psikolojik olarak bütünleşmesi ve bu yönde çalışanda oluşan örgütte kalma isteği oluşmasıdır (Gürbüz, 2006: 58).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarını ifade eder. Çalışanın işiyle bütünleşmesi, işine olan sadakati, uyumluluğu ve çalıştığı örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır. Çalışanın iş tatmin düzeyinin düşük veya yüksek olması, performans düzeyinin verimli veya verimsiz olması, işinde istekli olup olmaması ve örgütte personel devrinin oluşmasında örgütsel bağlılıktan söz edilebilir (Demirel, 2009: 116).

Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar mutlu çalışanlardır. Mutlu çalışanların zaman harcaması ve gayret sarf etmesi sonucunda örgüt başarısı meydana gelir. Buna bağlı olarak verimlilik artar ve yeniliklerin ortaya çıkmasına yardımcı olur (Çetin, 2004: 90).

Çalışanların iş verimlerini arttırmaları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri örgüt için önemli bir faktördür. Örgütün bu faktörü göz önünde bulundurması hem çalışan için hem de örgüt için önem arz etmektedir (Yüceler, 2009: 449).

Örgütün hayatını devam ettirebilmesi için çalışanların işten ayrılmamaları ve örgüte bağlı olmaları gerekmektedir. Çünkü çalışan kişinin örgüte bağlılığı arttıkça örgüt de o derecede güçlenmektedir. Örgüt işten ayrılmaları önlemek için çalışanlarına ücret arttırma, terfi ve teşvik edici imkanlar sunmalıdır (Bayram, 2005:126).

Sadakat ve örgütte kalma isteği örgütsel bağlılık için en önemli iki kavramdır. (Örücü ve Teker, 2014: 78)

Liou (2008: 120), örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımlarından yola çıkarak bu kavrama ait özellikleri aşağıdaki gibi özetlemektedir (Tekingündüz, 2012: 5).

Örgütsel bağlılık;

- Örgüte ve örgütün hedeflerine bağlı kalmayı,
- Çalışanların, örgüt içerisinde kendilerini karşılıklı etkileşim yoluyla anlatmalarını,
- Örgüt amaçlarını benimsemeyi ve uygulamayı,
- Örgütün hedeflerini takip etmek ve örgüte gönüllü yardımda bulunmayı ifade eder.

Yöneticilerin örgütteki tehditleri, fırsatları ve sorunları sadece kendilerinin anlaması mümkün olmadığından bu konularda çalışanlarının görüşlerine, düşüncelerine ve çözümlerine yer verdiğinde iş görenler çalıştıkları kurumu benimseyecektir ve kurumlarına olan bağlılıkları artacaktır (Güngör vd., 2012 : 167).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan örgüt çalışanlarının performanslarının yüksek olduğu, davranışlarının güvenilir olduğu, daha az denetime ve disipline ihtiyaç duydukları, işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu ileri sürülmektedir. İşten ayrılma niyetlerinin düşük olması, örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu ve personel devrinin düşük olduğunu gösterirken örgütsel bağlılığın personel devri üzerinde negatif bir faktör olduğu ifade edilebilir (Ertan, 2008: 7).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için diğer çalışanlara oranla daha fazla efor harcayacak, örgütten ayrılma niyetine girmeyecek ve örgütte kalmaya devam edecektir. Örgütte kalmaya devam eden çalışanın performansı yüksek olacak ve örgüte katkı sağlamaya devam edecektir. Bu durum da örgüt içinde verimin artmasına neden olurken personel devir oranının yüksek olması durumunda katlanması gereken maliyete katlanmayacaktır (Gündoğan, 2009: 8).

Örgüte bağlılık oranı yüksek olan bir iş görenin işten ayrılma niyeti daha düşüktür. Örgütsel bağlılıkları olmayan çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmedikleri ve örgüt ile bütünleşmedikleri için işten ayrılma olasılıkları yüksek olacaktır (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 96).

İşten ayrılma meselesi ile ilgili yapılan çalışmalar işten ayrılma tutumunun mühim ölçüde örgütsel bağlılığın nedenlerinden biri olan iş tatmini ile ilgilidir. İşten ayrılma sorunu, iş görenlerin tutumlarının ve bu tutumların bağlı olduğu etmenlerin araştırılmasına karşın kurumlar için bir problem olmaya devam etmektedir. İş gören

örgüte bağlı ise ve örgütün değerlerinin meydana gelmesini sağlamaya çalışıyorsa çalıştığı kurumdan ayrılmak istemeyecektir (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

Yapılan terfiler iş görenlerin örgüte bağlılıklarını, örgütü benimsemelerini sağlar ve örgüte karşı davranışları değiştirir (Eren, 2008: 131).

Strees, Mowday ile Porter yaptığı çalışmalarda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri tablo 2.1.de açıklamıştır (Şahin, 2014: 30).

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

<b>Kişisel Faktörler</b>	<b>Örgütsel Faktörler</b>	<b>Örgüt Dışı Faktörler</b>
1. İşin beklentileri	1. İşin kalitesi ve önemi	9. Yeni iş olanakları
2. Psikolojik sözleşme	2. Yönetim	10. Profesyonellik
3. Kişisel özellikler	3. Ücret düzeyi	11. İşsizlik oranı
	4. Nezaret	12. Ülkenin sosyo-ekonomik durumu
	5. Örgütsel kültür	13. Sektörün durumu
	6. Örgütsel ödüller	
	7. Takım çalışması	
	8. Örgütün bulunduğu sektörün durumu	

Örgütsel bağlılık, ehemmiyetli üç madde ile açıklanabilir. Bunlar (Güneş vd., 2009: 485);

- İş görenin çalıştığı kurum içerisinde kuvvetli bir şekilde arzu duyması,
- İş görenin çalıştığı kurumun faydası için yüksek seviyede gayret göstermek istemesi,
- İş görenin çalıştığı kurumun hedef ve değerlerini kabullenmesi ve sahip çıkması.

### 2.1.2.3. İş Tatmini

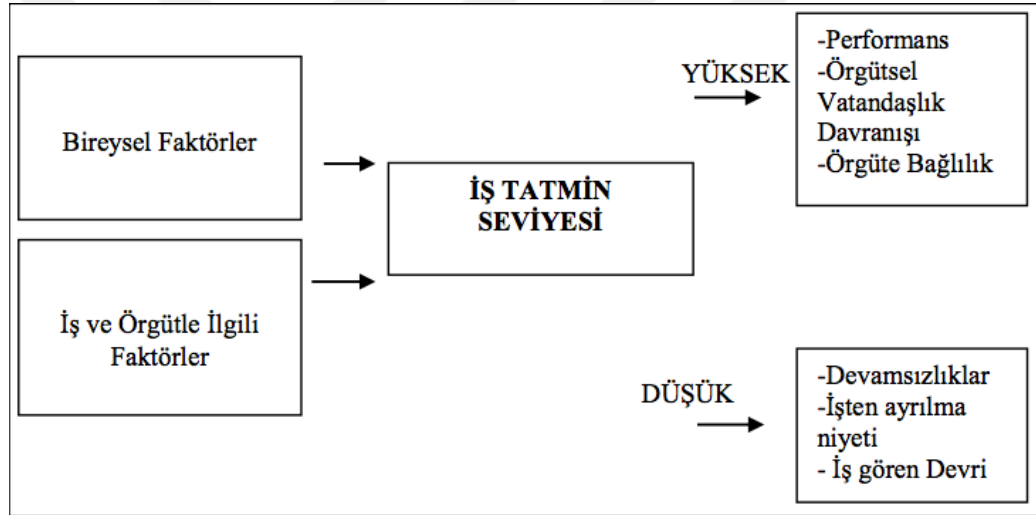
Bireyin işteki pozisyonuna karşı göstermiş olduğu reaksiyona iş tatmini denir. Bir kişinin işteki konumunu değerlendirerek işine karşı olumlu veya olumsuz bir düşünce içerisine girmesi, kişinin işine karşı reaksiyonunu yani iş tatminini gösterir (Özpehlivan, 2015: 8).

Örgütsel hedefleri başarmak iş gören için çok önemlidir. Çünkü iş görenler örgütsel amaçları gerçekleştirirken kişisel olarak geliştiklerini ve daha nitelikli



olduklarını hissettiklerinde işlerine olan tatmin düzeyleri yükselecektir (Güngör vd., 2012 : 167).

İş tatmini iş hayatı için önem arz etmektedir ve bunun iki sebebi vardır. Bunun ilki, iş görenler açısından iş tatminidir. İş görenlerin yaptıkları işe karşı hissettikleri duygular, iş göreni hem psikolojik hem de fiziksel olarak etkilemektedir. Yaptığı işten memnun olan bir iş gören psikolojik olarak rahatlayarak kendisini daha iyi hisseder ve işlerini benimserler. İkinci neden ise örgütler açısından iş tatminidir. İş tatmini örgüt için çok önemlidir. Çünkü iş görenin yaptığı işten mutlu olması veya tatmin olması, işindeki verimi arttıracaktır. Bu nedenle iş tatmini örgüt açısından önemlidir. İş tatmin seviyesi şekil 2.4'te gösterilmiştir (Limoncu, 2015: 25).



Şekil 2.4. İş tatmini yaratan faktörler ve iş tatmin seviyesinin çalışanlar üzerindeki etkileri

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi iş tatmin seviyesi, düşük seviyeli iş tatmini ve yüksek seviyeli iş tatmini olarak iki farklı sonuç vardır. Bu sonucu etkileyen iki temel faktör ise bireysel faktörler ve örgütsel faktörlerdir. İş tatmin seviyesinin düşük olması devamsızlık, işten ayrılma niyetinin oluşması ve personel devrinin oluşmasıdır. Yüksek olması ise performansın, örgütsel vatandaşlık davranışın ve örgütsel bağlılığın oluşmasıdır.

İş tatmini olmayan bireyler işlerine motive olamaz ve moralleri düşer. Morali yüksek olmayan bir kişinin örgüte yararı düşünülemez. İş tatmininin düşük olması veya iş tatminsizliğinin olması sonucunda örgüt personel devir hızı sorunu ile

karşılaşılır. Bu durumda örgüt, emek harcadığı ve yetiştirdiği personelini kaybeder. İş tatmini; örgüt, yönetici ve personel açısından önemlidir. İş görende oluşan iş tatmin düşüklüğü veya iş tatminsizliği iş görenin işinden uzaklaşmasına performansının azalmasına, devamsızlıklara, işteki hataların artmasına, işten ayrılma niyetinin oluşmasına ve işten ayrılmalara neden olacaktır. İşten ayrılmalar sonucunda personel devir hızı yükselecektir (Özpehlivan, 2015: 51-52)

İş tatmini, çalışanların işleriyle ilgili neler hissettiklerinin ve örgütsel vatandaşlık, devamsızlık ve iş devri gibi örgütsel davranışlarının önemli bir göstergesidir. İş tatmini, şikayetleri, kin tutmayı, devamsızlığı, iş devrini ve istifa gibi örgütsel davranışları azaltırken, dakiklik ve moral gibi örgütsel davranışları da geliştirir. Bir bireyin iş tatminini ücret ve yan yardımlar, örgütteki terfi sisteminin adaletli olduğuna dair algı, çalışma şartlarının kalitesi, liderlik ve sosyal ilişkiler, işin kendisi (işteki görevlerin çeşitliliği, işin ürettiği zorluk seviyesi ve iş tanımının/gerekliliklerinin iyi tanımlanması) gibi faktörler etkilemektedir (Olusegun, 2013:4).

İş tatmini yalnızca iş ortamının sunmuş olduğu koşullarla ilgili değildir, kişiliğin de etkisi vardır. Pozitif öz benlik değerlendirmelerine sahip insanların negatif öz benlik değerlendirmelerine sahip insanlara göre iş tatmin seviyeleri daha yüksektir. Pozitif olanlar işlerini doyurucu bulmakla kalmaz farklı işlere yönelir. Negatif düşünenler ise çok fazla gayret gerektiren işlere yönelmez, yaptıkları işten sıkılmaya ve zorluklara karşı pes etmeye meyillidirler (Erdem, 2013: 82-83).

İş tatmini ile ilgili yapılan literatür çalışmalarında personel devir hızı ile iş tatmini arasında personel devir hızı ile iş gören sayısına bağlı olan korelasyonla ilgili düşündürücü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu konudaki genel görüş, personel devir hızı ile iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğudur (Limoncu, 2015: 43)

Çalışanların iş tatminsizliklerini ifade şekilleri aşağıdaki şekilde verilmiştir (Özkalp ve Kirel, 2010:120).



Şekil 2.5. İş Tatminsizliğine Karşı Gösterilen Tepkiler

**Ayrılma (Kaçış):** İş görenin işinden ayrılması veya ayrılma niyetine girmesidir.

**Sesini Yükseltme:** İş görenin çalıştığı kurumun koşullarını iyileştirmeye yönelik aktif ve yapıcı bir tutumdur.

**Bağlılık:** İyimser bir şekilde koşulların değişeceğini pasif bir şekilde beklemek.

**Kayıtsızlık (İhmal):** Şartların kötüye gitmesinin pasif bir şekilde izlenmesidir.

#### 2.1.2.4. Ücret

Ücret, çalışanların kendilerinin ve ailelerinin bütün gereksinimlerini karşılamada temel araç olma niteliği göstermektedir (Benligiray, 2003: 6).

Ücret, kişilerin örgütteki pozisyonunu da belirlediğinden sadece maddiyat olarak düşünülmemelidir. Personel, örgüt tarafından ücretine yapılan artışı diğer çalışanların artışı ile değerlendirir ve çalışanın örgüte karşı pozitif veya negatif bir görüşü oluşacaktır (Okumuş, 2011: 60).

Ücret, kişilerin ve ailelerinin gereksinimlerini karşılamakla beraber kişinin örgütteki pozisyonunu belirlemede önemli bir etkidir (Akkuş, 2012: 22).

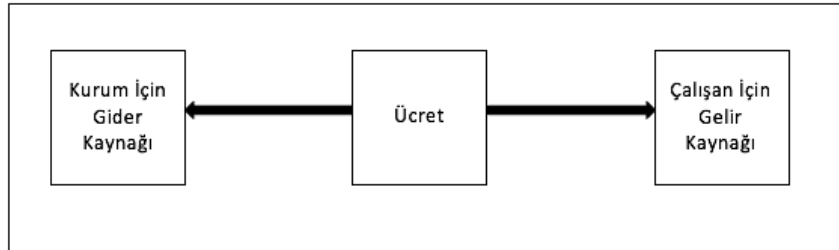
İş gören, yüksek ücret aldığı anda çalıştığı örgütün kendisine ne kadar önem verdiğini görmektedir. Yüksek ücretle örgüt iş görenine kendisinden memnun olduğunu ve kendisiyle devam etmek istediklerini ifade etmektedir. İş gören yüksek ücret alınca işinde daha fazla gayret gösterecektir. Ayrıca örgüt, yüksek

ücret ödeyerek memnun olduğu iş gören ile çalışmaya devam etme avantajı sağlamış olacaktır (Güllüoğlu, 2011: 83).

Çalışanların kabiliyetlerini, verimliliklerini ve kıdem derecelerini dikkate alarak ücretlendirme yapan Japon firmaları çalışanlarına değer veren bir politika izlemektedir (Çakır, 1998: 24).

Bazı işletmeler için bazı çalışanlar ve işler diğerlerine oranla daha mühim olabilir. Örneğin A satış yöneticisi B satış yöneticisinden iki kat satış yapıyorsa işletme için A yöneticisi daha önem arz etmektedir. Bundan dolayı adil bir ücret sisteminin oluşturulabilmesi için etkili performans sisteminin sonuçlarına göre ücret verilmelidir (Benligiray, 2003: 19).

Ücret, örgüt için gider olarak görünürken, çalışan için gelir olduğundan problem teşkil etmektedir. Çalışanlar ücretlerin arttırılmasını talep ederken örgüt ücretin düşürülmesi için çalışmaktadır. Ücret kişi için gelir, kurum için gider kalemi şekil 2.6.'da verilmiştir (Fındıkçı, 2009: 351).



Şekil 2.6. Ücret kişi için gelir, kurum için gider kalemi

Ücret belirlenirken birçok etkeni dikkate almak gerektiğinden örgütlerde ücret politikasını ve herkesi mutlu edecek ücret seviyesini belirlemek kolay değildir. Bu süreç yasalara göre düzenlenen kamu ücret politikasına, başka örgütlerin ücret politikasına, örgütlerin iktisadi neticelerinin ortaya çıkardığı imkanlara ve ülke seviyesinde ve ülkeler arası iktisadi politikalara bağlıdır (Tortop vd., 2006: 197).

İş görene verilecek ücret belirlenirken dikkat edilmesi gereken maddeler şunlardır (Akkuş, 2012: 22):

- Eşit ücretlendirme,
- İş göreni ve iş veren açısından dengeli ücretlendirme,
- Yükselmeler dikkate alınarak ücretlendirme,

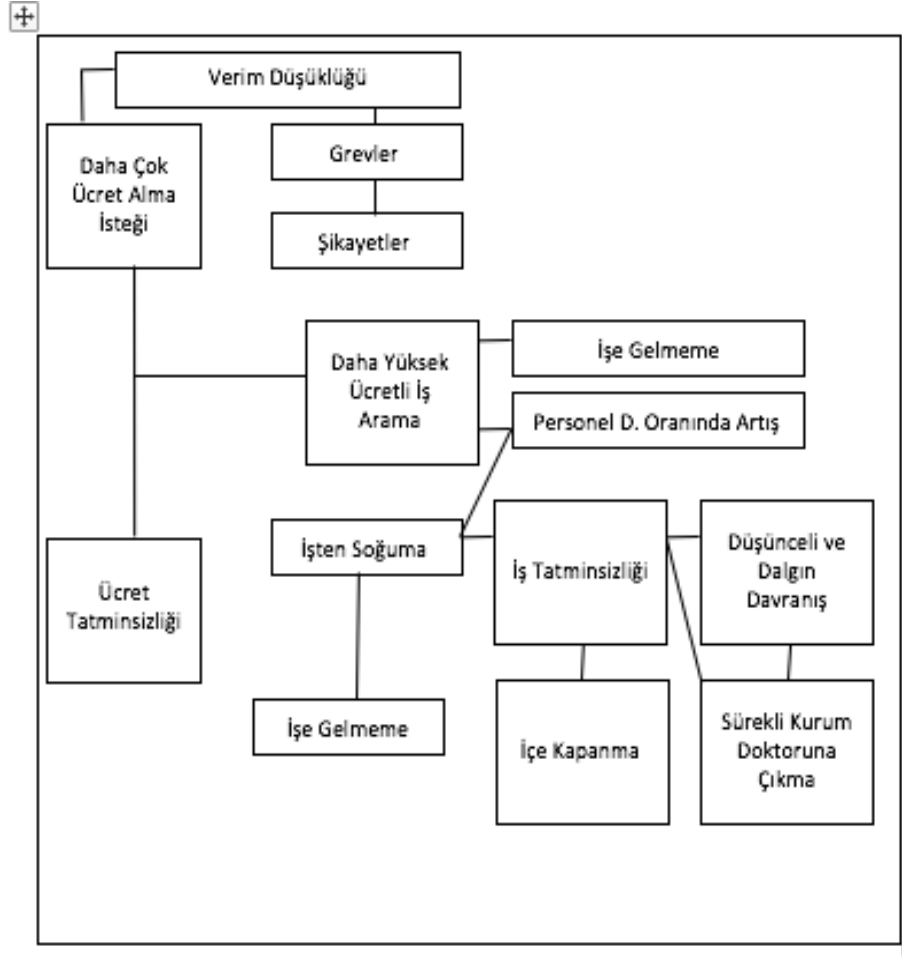
- Bütün çalışanları kapsayacak ücret politikasının oluşturulması,
- Nesnel ölçütlerle ücretin belirlenmesi,
- Bütün çalışanların anlayabileceği şekilde ücret sisteminin açık olması
- Ücretin değişen ekonomik ve çevre koşullarına uygun olacak şekilde esnek olması

#### 2.1.2.4.1 Ücret Yetersizliğinin Sonuçları

Ücret düzeylerinin düşük olması veya örgüt içerisinde ücret adaletinin sağlanmaması çalışanların performansını düşürmekte, örgüt içerisindeki barış ortamını tehlikeye sokmakta ve örgütte personel devrinin yaşanmasına neden olmaktadır (Tortop vd., 2006: 197).

Çalışanlar emeğini satmaktadırlar. Fakat emeklerinin karşılığını çalıştıkları kurum tarafından verilmediğini düşündüklerinde tatminsizlik oluşur, mutlu olmazlar, örgüte bağlılıkları ve güvenleri azalır. Bu sonuçların oluşmasını engellemek için ücret politikası uygulanırken nesnel olunmalı ve özen gösterilmelidir (Fındıkçı, 2009: 351).

Örgütler genellikle çalışanlara ödenen ücreti önemli bir gider kalemi olarak gördüklerinden maliyeti düşürmek için ücretleri düşürmeye çalışırlar. Ücretleri piyasanın altında öderler. Fakat aslında bunun örgüt için tasarruftan çok ne kadar zarar olduğunu düşünmezler. Çünkü düşük ücret verdikleri zaman niteliksiz eleman çalıştırırlar veya nitelikli elemanlarının performansları düşer. Verimsiz ve niteliksiz çalışanların örgüte uğrattığı zararın yapılan tasarruftan fazla olması sonucunda zarar oluşur. Bu zararı önlemek için örgütler piyasanın üzerinde ücretler ödeyerek bilgili, tecrübeli ve örgüte bağlı olan kişileri çalıştırmalıdır. Ücret tatminsizliğinin neden olacağı problemler şekil 7.'de verilmiştir (Şimşek ve Öge, 2011: 211).



Şekil 2.7. Ücret Tatminsizliğinin Neden olacağı Problemler

Ücret tatminsizliği yaşayan kişilerin çalıştıkları kuruma karşı bağlılıkları azalır, işlerinden soğurlar ve işlerinden ayrılma niyetine girerler.

#### 2.1.2.5. Terfi

Terfi, bir üst pozisyona yükselme olarak ifade edilir ve motivasyon aracı olarak uygulanmaktadır. Terfi, personellerin başarılarının karşılığında takdir edilmeleridir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 33).

Terfi, bir personelin yetki, ücret, konum ve sorumluluk açısından üst düzeydeki bir konuma yükselmesidir. Terfi işlemi yapılırken resmi olarak personelin kıdemi, performansı ve başarısı dikkate alınarak yapılır (Şimşek ve Öge, 2011: 131).

Terfi, iş görenlerin örgüt içinde bir üst dereceye yükselmesi, statüsünün değişmesi ve daha iyi bir ücret alması anlamına gelmektedir. Çalışanların yaptıkları

işin örgüt tarafından beğenilmesi ve uygun bulunması terfi ile anlaşılır (Okumuş, 2011: 60).

#### **2.1.2.5.1 Terfinin Önemi**

Üst konuma yükselme ve daha fazla ücret alma anlamına gelen ve daha fazla sorumluluk gerektiren terfi, kişiler üzerinde farklı güdüler meydana getirir. Bireyler kendi alanları ile ilgili konularda konuşma yetkilerinin olmasını istediklerinden terfi bireylere bu imkanı sağlar. Kişiye kendini geliştirme ve ilerleme olanağı sağladığından öz güven duygusunu yükseltir ve bireylerin işlerine karşı tatmin seviyeleri yükselir (Akkuş, 2012: 24).

Çalışanların işine teşvik edilmesinde önemli bir araçtır terfi. Bütün çalışanlar yaptıkları işte yükselmek, ilerlemek ve kendilerini geliştirmek isterler ve çalıştıkları örgütten bunu beklerler. Böyle bir beklenti çalışanların işlerine yönelmesinde, işlerindeki performanslarında önemli bir etkiye sahiptir (Fındıkçı, 2009: 399).

Terfi, parasal ödülü beraberinde getirmesine rağmen parasal olmayan bir durumdur. Terfi ile çalışanlara sosyal statü kazandırılmış oluyor ve çalışanlara sorumluluk verilerek daha fazla çalışmaya teşvik ediliyor (Gümüş ve Sezgin, 2012: 34).

İş görenler, yaptıkları işi tecrübe ettikten ve bir süre çalıştıktan sonra yaptıkları işin monotonlaştığını hissettiklerinde yaptıkları işi ve yetkilerini yetersiz bulacaklardır. Bunun sonucunda çalıştıkları kurumdan terfi olanakları bekleyeceklerdir. Terfi olanağı sunulmayan çalışanların performanslarında düşüş oluşacaktır (Eren, 2008: 515).

Örgüt içerisinde bir personelin uzun süre çalışması başarılı olması ve kıdemli olması terfi ederek üst düzeydeki bir işte aynı başarıyı göstereceği anlamına gelmemektedir. Bu sebeple kurumlar terfi işlemi yaparken çalışanlarının çalışma potansiyelini göz önünde bulundurmalıdır (Şimşek ve Öge, 2011: 131).

#### **2.1.2.6. Mobbing**

Kamuda veya özel kurumlarda çalışan kişilerin küçültücü söz ve davranışlara, fiziksel tacize, tenkitlere, yargılanmalara ve tehditlere maruz kaldığı kaçınılmaz bir gerçektir. Latince “mobile vulgus” kelimelerinden gelen ve kaba güç uygulayan kanunsuz kalabalık olan “mob” fiilinden ortaya çıkan “mobbing” kavramı, çalışan

kişilerin dedikodularının yapılması, sistemli ve kesintisiz aşağılık duruma düşürülmesi, gerekli olan bilgileri elde etmesinin engellenmesi ve bu yöntemle çalışanları bedensel, psikolojik ve sosyal açıdan yıldırarak işi bırakmasına sebep olduğu süreçtir (Karcıoğlu ve Çelik, 2012: 59).

Mobbing, iş yerindeki bir kişinin başka bir kişi üzerinde yıldırıcı, engelleyen, inciten, kıran ve üzen saldırılar şeklindeki psikolojik yıldırıcıdır (Akman, 2014: 10).

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın 2014 yılında yayınlanan; İş Yerinde Psikolojik Taciz (mobbing) Bilgilendirme Rehberinde mobbing: "Çalışılan yerlerde bir ya da birden fazla birey tarafından diğer birey ya da bireyler üzerinde sistemli olarak süregelen yıldırma ve uzaklaştırmayı hedefleyen; mağdur ya da mağdurların kişilik değerlerine, mesleki durumlarına, sosyal ilişkilerine veya sağlıklarına zarar veren; kötü niyetli, kasıtlı, olumsuz tutum ve davranışlar bütünüdür" şeklinde tanımlanmıştır (Tümer, 2014: 9).

Örgütlerde aşağıda verilen soruların çoğunluğuna evet cevabı veriliyorsa mobbing'e karşı önlem alınması gerekmektedir (Özler ve Mercan, 2009: 121-122):

- Örgüt içerisinde bir problem oluştuğunda hep aynı kişi mi suçlanıyor?
- Önemli pozisyona sahip olan kişiler aniden işten ayrılıyor mu?
- Personel devir hızı yüksek mi?
- Çalışanlar sık sık izin alıyor mu?
- Örgüt çalışanları mutsuz mu?
- Bugün problem çıkardığı düşünülen çalışan daha önce başarılı mıydı?
- Buldukları makamda yöneticiler kapasite olarak düşük veya tecrübesizler mi?
- Çalışanların iş arkadaşları ile arasında iletişim eksikliği ve birliktelik eksikliği var mı?

Mobbing sonucunda çalışanların verimliliği düşer, örgütün sinerjisi bozulur, kişi işinden soğur, devamsızlık yapmaya başlar, işe gelmeme ve işten ayrılmalar meydana gelir. Örgüt tecrübeli elemanlarını kaybeder ve bu durum sonucunda işe devam edenler üzerinde olumsuz düşünceler oluşur. Örgüt için önemli olan kişileri kaybeder ve örgütün personel devrinde yükselme oluşur (Yeni, 2013: 56-57).

#### **2.1.2.6.1 Mobbing Uygulaması**

Sanayileşmiş ülkelerde çalışanlar arasında meydana gelen rekabet ortamından dolayı işletmeler mobbinge karşı karşıya kalmaktadır. Mobbingi çalışanlar, iş



yerinden uzaklaştırmak istedikleri kişi için kullanılmaktadırlar. Mobbing ile iş yerleri psikolojik yönden sağlıklı bir ortam haline gelmektedir (Karsavuran, 2014: 272).

Çalışma koşullarını olumsuz etkilenmesinden dolayı örgüt, mobbing konusunda tedbir almakla yükümlüdür. Güvensiz iş yeri koşullarının, olumsuz örgüt ortamları, birbirine saygı duymayan ve çatışan çalışanlar örgüt içerisindeki başarıyı etkiler. Böyle bir ortamda çalışanlar işlerinden tatmin olmazlar ve bu olanları dile getirdiklerinde örgütün saygınlığı azalır (Karahan ve Yılmaz, 2014: 5698).

Mobbing'i önlemek için bir çok ülkede yasal düzenlemeler yapılmıştır. Gelişmiş ülkelerde mobbing suç unsuru olarak görülmekte ve mobbing'e karşı ağır para ve hapis cezaları uygulanmaktadır. İsveç'te 1994'ten beri İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Yasasında, 2000 yılından itibaren ise Finlandiya'da suç olarak görülmektedir. Japonya'da mağdurlar için danışma hattı kurulmuştur. Ülkelerde yapılan bu yasal düzenlemeler mobbing'in tüm toplumlarda görüldüğünü ve önemli bir sosyal bir problem olduğunu göstermektedir (Filizöz ve Ay, 2011: 233).

### **2.1.3. Personel Devrinin Sonuçları**

#### **2.1.3.1. Bireysel Sonuçları**

##### **2.1.3.1.1. İşsizlik Sorunu**

İşsizlik, çalışma isteğinde ve gücünde olan ve cari ücretten çalışmayı kabul etmesine rağmen emeğin fiili olarak üretime katılmaması ve iş bulamayan kişilerin varlığı demektir (Kafkas, 2014:10).

Belirlenen zaman içerisinde çalışmak isteyen, iş karşılığında ücret isteyen, öncesinde iş bulamayan, işteki son durumu belli olmayan veya çalışmayı bırakan kimseler işsiz olarak tanımlanır (Andaç, 210: 40-41).

Emek talebinin emek arzına göre yetersiz kalması veya emek arzının emek talebinden fazla olması işsizliğin oluşmasına neden olur. Emek arzı ile emek talebi arasında sayısal bir dengenin var olması halinde de işsizlik görülebilir (Özdemir vd., 2006: 68).

Bir kişinin işsiz sayılabilmesi için çalışma isteğinin ve iş yapabilme gücünün olması gerekmektedir. Çalışmasına engel durumu bulunanlar, iş aramayanlar ve çalışmak istemeyen kişiler işsiz kitleye dahil edilemez (Özdemir vd., 2006: 69).

Ülkemizde eğitim-istihdam ilişkisinin sağlanamaması da işsizliğin nedenlerinden biridir. Eğitim sisteminin emek piyasasının gereksinimlerini ve beklentilerini önemsememeleri işsizliğe neden olmaktadır (Güney, 2009: 148).

Günümüzde teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi sonucunda insanların yerine kullanılmaya başlanmıştır. Bunun sonucunda da işsizlik sorunu meydana gelmiştir (Soysal, 2009: 26).

İşsizliğin en önemli nedenlerinden birisi çalışanların iş yerlerini benimsememeleri ve kendilerini oraya ait hissetmemeleridir. İşletmelerin sağlıklı bir şekilde ilerlemeleri ve ayakta durması için bu sorun üzerinde çalışma yapmaları gerekmektedir. Kişilere işletme benimsetilerek emekleri ile işletmenin ayakta durduğu çalışanlara yansıtılmalıdır (Kafkas, 2014:124).

Her dönemde görülen işsizliğin iki maliyeti vardır. Bunlar; Bireylerin işsiz kaldığı sürelerin maliyeti ve kaybedilen üretim miktarını ifade eden ekonomik maliyet ve psikolojik maliyettir (Gümüş, 2013:1).

İşsizlik sonucu oluşan problemler, işsizlik süresinin uzaması ile artış göstermektedir. İşsizlik; kişiye, ailesine ve topluma bir takım maliyetler yüklemektedir. Yapılan araştırmalara göre işsiz olan bireylerde hırsızlık, alkol, boşanma ve intihar gibi önemli sosyal problemler görülmektedir. İşsizlik sonucunda bireyin gelir elde edememesi kişi ve ailesi üzerinde psikolojik ve mali sorunlara yol açmaktadır (Çizel vd., 2011: 27).

Bir toplumun ekonomik durumu, geçerli ücret karşılığı çalışmak isteyen kişilerin iş bulma ortamının sağlanıp sağlanmadığı ile tespit edilir. Bir ülkede çalışmak istedikleri halde iş bulamayan bireyler varsa bu durum o ülkenin ekonomik politikasının noksanlığını göstermektedir. 2001 krizinden sonra Türkiye ekonomik tedbirler alarak ve birtakım yenilikler yaparak yıllık ortalama olarak büyümeyi %7 gerçekleştirmiştir (Aydemir, 2013: 117).

Üretim sürecinin faktörlerinden biri olan emeğin dışlanması veya işe yaramaz ifade edilen işsizlik, ekonomik yönden milli gelir kaybına sebep olmasının yanı sıra üretici-tüketici arasındaki düzeni bozarak gelir dağılımı dengesizliğine ve kişisel gelirin azalmasına da neden olacaktır. Diğer yandan ise ekonomideki üretim kaybı ve yükselen kamu harcamaları bütçe denkleğinin sağlanmasını zorlaştıracaktır (Bayrakdar, 2015: 46).

Ülke ekonomisinin özellikleri, iş gücüne katılım oranları, hızlı kentleşme, teknolojik gelişmeler, nüfus artışının hızlanması ve iş piyasasında birlik olunmaması gibi nedenler işsizliğin dayandığı temel nedenleri oluşturmaktadır. Bunlardan farklı olarak kişilik özellikleri, iş hayatının hukuki kuralları ve işleyişi, ve işçilik maliyetlerinin yükselmesi de neden olarak yer almaktadır (Sümer vd., 2013: 23).

Türkiye'deki işsizlerin daha çok şehirlerde yaşayan bekar gençler, kadınlar ve düşük eğitimlilerden oluştuğu görülmektedir (Sümer vd., 2013: 23).

### **2.1.3.1.2 Psikolojik Sorunlar**

Sanayileşmiş ülkelerde yapılan araştırmalarda eşit olmayan gelir koşullarının bulunduğu ortamlarda yaşayan ve düşük geliri olan kişilerde depresyon belirtisi görülmektedir. Yoksul kişilerde oluşan stres sonucu ile kaygı ve korku oluşmakta ve yoksul kişiler kendilerini güvende hissetmemektedirler. Kararlılık ve yaşam olanaklarının sürekliliği güven duygusunu etkilediğinden toplum içerisindeki bireylerin kendilerini ancak bu şekilde güvende hissedebileceği belirtilmektedir. Birçok ülkede yapılan araştırmalardan yola çıkan yazarlar, düşük gelir düzeyi ve gelir kayıpları sonucunda ortaya çıkan güvensizliğin kişilerde ruhsal bozuklukların oluşmasına neden olduğunu belirtmişlerdir. Gelişmekte olan ülkelerde yapılan araştırmalar sonucunda toplumsal değişimin hızı, ayrımcılık ve işsizliğin psikolojik bozulmalara neden olduğunu göstermektedir (Kaya, 2007:14).

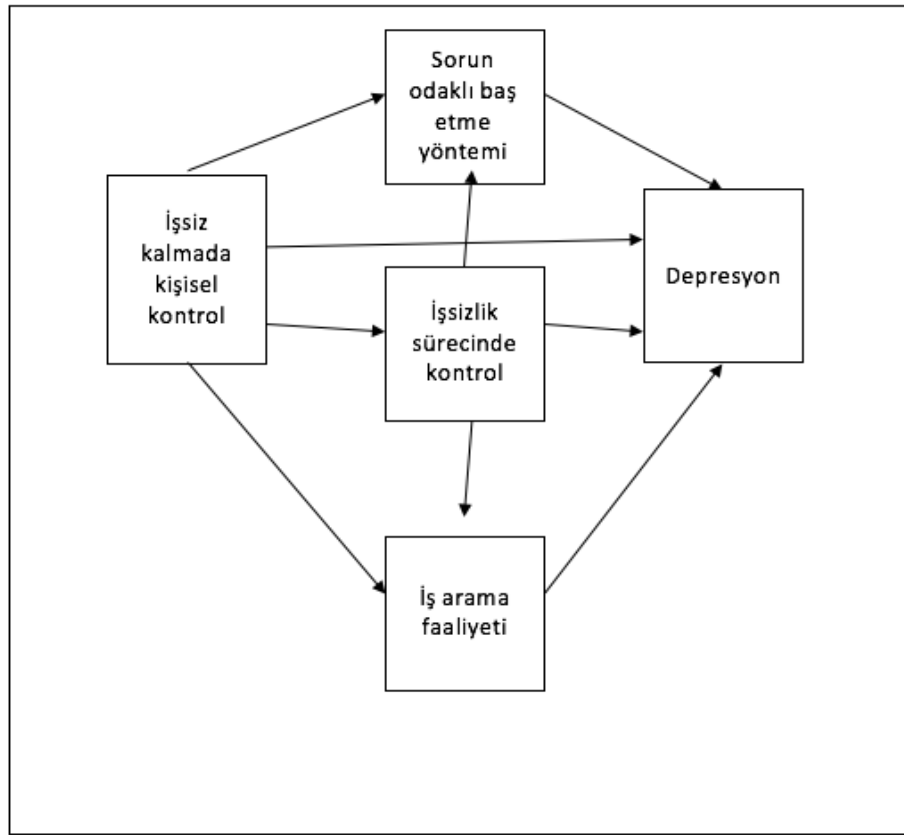
Maddi sıkıntılar umutların yitirilmesine etki eden faktörlerden biridir ve işsiz birinin psikolojik olarak yıkılmasına neden olur. İşsiz olan kişinin umutlarının kaybolmaya başladığı noktada bireyin psikolojisi ve morali bozulmaya başlar. İşsiz kalan birey niteliklerinin dışında iş aramaya başlar ve bulunduğu bölgenin dışına çıkmayı da düşünür. Fakat bunları gerçekleştirmediğinde kendine olan saygısı azalır ve iş aramayı bırakabilir. Kişi kendini çaresiz hissetmeye başlar, psikolojik çöküntünün gelebileceği en son noktaya gelir ve kişi içine kapanır. (Kurt, 2006: 363).

İşli olan bireyler ile işsiz olan bireylerin sağlık durumları incelendiğinde uzun süreli işsiz olan bireylerin psikolojik sorunlarının yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. İşsiz bireylerde görülen psikolojik rahatsızlıklar; endişe, depresyon ve paranoyadır. Özsaygı, sosyal destek, işe bağlılık, ekonomik durum, yaş ve cinsiyet ise işsizlikte psikolojik durumu etkileyen faktörlerdir (Çizel vd., 2011: 27).

İşsiz kalan kadın ve erkeklerin işsiz kaldıklarında bu durumla baş etme stratejilerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İşsizliğin bireylerde oluşturduğu duygular üstlenilen sorumluluğa ve cinsiyete göre değişmektedir (Güler, : 380).

İşsizlerin duygu durumlarına yönelik yapılan çalışmada işsizlerin çalışanlara oranla daha fazla depresyona girdikleri, yalnızlık çektikleri ve sıkıntılı oldukları belirlenmiştir (Yüksel, 2003: 22).

İşsiz kalmada kontrol ve depresyon etkileşimi şekil 2.8.'de verilmiştir (Güler, : 380).



Şekil 2.8. İşsiz kalmada kontrol ve depresyon etkileşimi

Şekil 2.8.'de görüldüğü gibi bireyler işsiz kaldığında bireylerde olumsuz duygular ortaya çıkmaya başlar. Bireylerde işsizlik süresi uzadıkça bu duygular daha da yoğunlaşmaya başlar. Fakat işsizlik süreci kontrol altına alınırsa bireylerin daha sonraki süreçlerde iş arama ve bulma faaliyetini pozitif etkilemektedir.

İşsizlik süresinin uzaması ile bireylerin hayat standartları düşüş göstermekte ve hayatlarında bazı sorunlara neden olmaktadır. İşsiz kalan bireyler hem psikolojik hem de fizyolojik sorunlar yaşamaktadır. İşsizlik sadece ekonomik sorun olmayıp

bireylerde psikolojik sorunlar da oluşmasına neden olmaktadır. İşsizliğin oluşturduğu stres kaynaklarından biri de gelecek korkusu ve belirsizliktir. İşsizliğin bu olumsuz sonucu sadece bireysel bir sorun olmamakla birlikte hem ailesel hem de toplumsal bir sorun olmaktadır. (Gümüş, 2013: 2).

İşsiz kalan bireyler sadece ücret, emeklilik ve sigorta gibi ekonomik durumdan değil aynı zamanda sosyal yaşama katılımdan da uzaklaşırlar. Topluma faydalı olma ve işe yarama duygusunu kaybeder. Personel devri nedeniyle iş hayatından uzaklaşan bireyler zamanla etrafındaki insanlarla iletişim kuramayacak duruma gelirler ve toplumdan uzaklaşırlar. Toplumdan uzaklaşan işsizler öz saygılarını kaybederler, kendilerini güçsüz, yalnız ve çaresiz görmeye başlarlar. Bu psikolojiye sahip olan işsizler buldukları toplumun sistemine, kültürüne ve değerlerine ilgisiz olmaya başlayacaklardır. İşsizlik süresi uzadığında birey klinik hastalıklara maruz kalabilir hatta bunun da ötesinde hayatına son verebilir (Erol, 2012: 63).

Ülkemizde yapılan araştırmalara göre psikolojik rahatsızlık nedeniyle hastanede tedavi görenler ile suç işlemiş kişilerin %32-56'sının çalışmayan kişiler olduğu tespit edilmiştir. İşsizlik nedeniyle suç oranlarının artması, çocukların ihtiyaçlarının giderilmemesi ve sosyal dışlanmışlık gibi sebeplerle yoksulluk kronik bir sorun haline gelmektedir (Güney, 2009: 153).

Beveridge, işsizliğin en büyük probleminin bedensel değil ruhsal olduğunu ayrıca yoksulluğun değil meydana getirmiş olduğu korku ve kin olduğunu ifade etmiştir. İşsizlik, bakmakla yükümlü olduğu kimse olmayan bireyleri bakmakla yükümlü olan bir ailesi olan kişilere oranla daha az etkilemektedir. Yani işsizliğin bireyleri etkileme derecesi bireylerin sorumluluklarına göre etkisini göstermektedir. (Yüksel, 2003: 23).

Çalışma hayatının katmış olduğu maddi ve manevi doyumdan işsizlik sebebiyle yoksun kalan kişilerde psikolojik sorunlar ortaya çıkar (Güney, 2009: 152).

İşsizlere uygulanan sağlık anketleri, sağlık tarama çalışmaları, işsizlerin hastalanma ve ölüm oranları incelenerek işsizliğin fiziksel sağlık üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Yapılan bu araştırmalar sonucunda işsizliğin uyku problemleri, mide ağrıları, ülser, solunum yetmezliği, kalp rahatsızlıkları, hipertansiyon gibi fiziksel hastalıklara sebep olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlara göre işsizlerin hem genel sağlık merkezlerinden hem de psikolojik sağlık merkezlerinden daha fazla yardım

aldıkları belirlenmiştir. ABD’de Strully (2009) tarafından yapılan araştırmalara göre işten çıkarılan bireylerin veya iş yerinin kapatılması sonucu işsiz kalanların çalışanlara oranla % 54 daha fazla sağlık problemi beyanında bulduklarını ve işten atılmanın da yeni bir sağlık problemini bildirme ihtimalini % 43 arttırdığını tespit edilmiştir (Sümer vd., 2013: 49).

İşsizliğin bireylerdeki psikolojik etkileri medeni duruma göre farklılık göstermektedir. Evli kadınlarda işsizliğin negatif etkisi bekar kadınlara oranla daha düşükken, evli erkeklerde işsizliğin negatif etkisi bekar erkeklere göre daha fazladır (Sümer vd., 2013: 49).

Personel devri toplum için önemli bir sorun olduğundan dolayı psikologlara da önemli görev düşmektedir. Yani psikologların sadece işsiz kalan bireylerin sorunlarını çözmekle kalmayıp; toplum psikolojisini düşünerek, sorunun kaynağıyla ilgilenerek ve işsizliğin toplumsal ve ekonomik arka planını araştırarak kalıcı çözüm üretmek için görev almaları gerekmektedir (Sümer vd., 2013: 32).

### **2.1.3.2. Örgütsel Sonuçları**

#### **2.1.3.2.1. İşletme Maliyetlerinin Artışı**

İşveren tarafından iş gücü istihdam sürecinde katlanılan maliyete iş gücü maliyeti denir (Çelenk, 2008: 68).

Personel devrinin maliyetleri Abbasi ve Hoollman’a göre görünen ve görünmeyen maliyet olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Görünen maliyetler; ilanlar, başvuruların değerlendirilmesi ve alınacak kişinin belirlenmesi, işe alma, işe başlama primleri, oryantasyon programları ve hizmet içi eğitim gibi maliyetlerdir. Görünmeyen maliyetler ise personel eksikliği, iş akışında oluşan aksaklıklar, müşteri tatminsizlikleri, kalan personellerin motivasyon ve performanslarının düşmesi sonucu oluşan maliyetlerdir (Demirkıran, 2014: 56-57).

Personel devri, emek ve yetenek sorunlarına neden olmakta, bu problemler de ekonomik gelişmeye engel olmaktadır (Frank vd.,2004:14 ).

Yapılan araştırmalar sonucunda işletmelerin personelin verimliliğini ve karlılığını yükseltebilmeleri için işin gerektirdiği kapasiteye, eğitim ve işi yapma bilgi düzeyine ve tecrübeye sahip kişileri seçmesi gerekmektedir. Bu nedenle özellikle hizmet işletmelerinde yönetimin en fazla problem yaşadığı olayların başında personel devri gelmektedir. Personelin verimliliğin sağlanması personel

devrinin azalmasını sağlarken işletmeyi de ekonomik açıdan olumlu etkilemektedir (Tütüncü ve Demir, 2003: 147).

İşçi değiştirme maliyetleri içerisinde işe alım maliyetlerinin dışında kıdem tazminatı, bildirimli fesih şartları ve diğer yasal düzenlemeler işletme maliyetlerini etkilemektedir. İşçi değiştirme maliyeti işletme maliyetini etkilediğinden dolayı işletmelerde işe alımlar ve çıkarmalar azalmaktadır (Aykaç, 2010: 45).

Çalışanların işlerinden memnuniyeti, işe devamsızlıkları ve personel devri işletme maliyetini etkilemektedir (Çelenk, 2008: 126).

Personel devrine bağlı olarak iş görenin işinden ayrılması ve yerine yeni birinin alınması sırasında iş ilanı, mülakat, seçme, eğitim ve yerleştirme gibi faktörler sonucunda oluşan maliyet işletme maliyetlerini etkilemektedir (Demirbaş, 2008: 48).

İşten ayrılmalar sırasında işletmelerde oluşan maliyetler şu şekildedir (Demirkıran, 2014: 56-57).

- İşten ayrılma görüşmelerinin oluşturduğu zaman maliyeti,
- İşten ayrılacaklara çıkış tazminatı ödenmesi,
- Personele temin edilmiş olan araç ve gereçlerin iade edilme maliyeti,
- Personelin mali işler ile ilgili hesaplarını yapılma maliyeti,
- Çalışan bireylerin bilgilerinin güncellenmesi

Türkiye’de personel devir hızına sektörlere göre bakıldığında en yüksek personel devir hızına teknoloji, tekstil ve perakende sektörü sahiptir. En düşük personel devri ise ilaç sanayi ve otomotiv sektöründe görülmektedir. Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmelerde yapılan araştırmada personel devrinin yüksek olması krizi etkileyen en önemli ikinci faktör olarak görülmüştür (Tuna, 2007: 46).

İşsizlik, ülke ekonomisinde var olan kaynakların kullanılmamasına ve ülke refahının olması gereken yüksek seviyede olmamasına sebep olur. Yani işsizlik sadece bireyleri etkilememektedir. İşsizlik, emek gücünün tam olarak kullanılmayarak üretim kaybının olmasını ifade eder (Güney, 2009: 152).

İşletmelerin personel alım sürecinde tedarik, seçim ve eğitim şeklindeki yatırımlar yaptıklarından kurumdan personel kaybı olması işletmeye pahalıya mal olur. Bu nedenle işletmelerin personel devir oranını sürekli denetim altında tutmaları gerekmektedir. Personel devir oranını işletmeler İK ekibinin ayrılanlarla görüşmesi ile elde edilen işten ayrılma nedenlerini öğrenir. Bu görüşme sonucunda iş görenin

işten ayrılmasına engel olunamasa da nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar yapılır (Bingöl, 2014: 573).

İşe yeni alınan personelin maruz kalacağı bir durum da iş kazasıdır. İş kazalarının işletmeye yüklediği maliyetler şu şekildedir (Can vd., 2009: 442):

- İş kazası geçiren işçiye yardım,
- Kaza sonucunda makina ve teçhizatın oluşmuş zarar, makina ve teçhizatın çalışmamasından kaynaklanan üretim kaybı,
- Kazaya uğrayan iş görenin moraliyle birlikte iş arkadaşlarının da moralinin düşmesi,
- Kazaya uğrayan iş görenin çalışamayacak durumda olmasından dolayı yerine yeni personel alınması ve yeni personel alım sürecinde harcanan zaman ve para kaybı.

Ülkemizde kamu kesiminde yetişmiş bir çok üst düzey yönetici ve personel daha fazla imkan sağlayan özel işletmelere yönelmeye meyil göstermektedir. Kamu kuruluşları yurtiçi ve yurt dışı eğitim imkanlarını kullanarak eğitmiş ve geliştirmiş olduğu personeli yani yatırım yaptığı personeli elinde tutamamaktadır. Kamu kesiminde bilgi ve yeteneklerini geliştiren personel daha fazla ücret ve imkanlar sebebiyle özel kesime geçmeye eğilimlidirler. Özellikle bankacılık sektöründe bu durum daha fazla görülmektedir (Can vd., 2009: 196).

Çalışanların gönüllü olarak veya gönüllü olmadan işten ayrılmaları işletmenin personel devir hızını doğrudan etkilemektedir. Personel devrinin yüksek olması, maliyetleri arttıracığından işletmenin karlılığını ve veriminin de düşmesine neden olacaktır. Personel devrinin yüksek olmasının diğer bir olumsuz sonucu da iş görenin tatminsizliğe ve performansının düşmesine sebep olacaktır (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 95).

Bir işletmede çalışanlarının işlerinden ayrılmasının maliyeti, çalıştığı pozisyonun kaldırılması, boş bırakılması veya işi bırakan kişinin yerine yeni bir kişinin işe alınması kararına bağlı olarak değişir. İnsan kaynakları maliyeti açısından pozisyonun kaldırılması maliyeti düşürebileceğinden günümüzde bazı işletmeler küçülmeye giderek personelin işten ayrılmalarını sağlar. Fakat bu durum her zaman maliyeti düşürmeyebilir. Tecrübeli ve yetenekli bireylerin kaybedilmesi, işten ayrılan kişilerin rakip firmalara geçmesi ve kalan çalışanların işletmedeki bu hareketlilikten



etkilenerek stres seviyelerinin yükselmesine, motivasyonlarının ve performanslarının düşmesine sebep olabilir. Bu durumda işletme için maliyet oluşturmaktadır. İşten ayrılan personellere ödenen tazminat ve yasal ödemeler, personel devrinin yükselmesiyle kurumun imajının zedelenmesi ve kalan personellerin motivasyonlarının düşmesi de işletme için ekstra maliyet oluşturmaktadır (Barutçugil, 2004: 474) .

İşletmeler, personel devrinden kaynaklanan maliyetleri engellemek için öncelikle işten ayrılan personellerle görüşme yaparak nedenlerini araştırmalıdır. İşten ayrılma nedenleri doğru bir şekilde tespit edilerek bu koda çözümler geliştirilerek mevcut personeli elde tutmak ve işten ayrılan personelin kurum hakkında olumsuz düşünmesi engellenebilir. Ayrılan personellere ayrılış nedenlerine ilişkin anket formu da doldurtulabilir. Bu form tablo 2.2.'de verilmiştir (Sabuncuoğlu, 2009: 47)

Tablo 2.2. İşten ayrılma nedenleri anket formu

<b>Ayrılan Kişinin</b>		
Adı Soyadı :		Firmaya Giriş Tarihi :
Pozisyonu :		Ayrılış Tarihi :
Bölümü :		
<b>AYRILIŞ NEDENİ</b>		
Askerlik	<input type="checkbox"/>	İş yükünün ağırlığı <input type="checkbox"/>
Emeklilik	<input type="checkbox"/>	İşe uyumsuzluk <input type="checkbox"/>
İşten çıkarılma	<input type="checkbox"/>	İş arkadaşlarıyla uyumsuzluk <input type="checkbox"/>
Sağlık sorunları	<input type="checkbox"/>	Yöneticilerle uyumsuzluk <input type="checkbox"/>
Ailevi nedenler	<input type="checkbox"/>	Çalışma ortamının kötülüğü <input type="checkbox"/>
Meslek değiştirme	<input type="checkbox"/>	İşin monotonluğu <input type="checkbox"/>
Ücret yetersizliği	<input type="checkbox"/>	İş tatminsizliği <input type="checkbox"/>
Evlenme	<input type="checkbox"/>	Mesai saatleri <input type="checkbox"/>
Yer değiştirme	<input type="checkbox"/>	Yükselme olanağının bulunmaması <input type="checkbox"/>
Diğer.....	<input type="checkbox"/>	Yetki verilmemesi <input type="checkbox"/>
Not: Birden fazla nedeni işaretleyebilirsiniz.		

### 2.1.3.2.2. Performans Düşüklüğü

Performans, bireylerin işlerini yapabilmeleri için göstermiş oldukları gayretin neticesinde elde ettiği başarı düzeyidir (Barutçugil, 2004: 390).

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri de iş görenlerin performanslarını değerlendirmektir. Çünkü iş görenlerin göstermiş oldukları performans örgütün de performansını etkilemektedir (Ertan, 2008: 43).

Performans, bir işi yapan bireyin bir grubun ya da bir örgütün o işle ilgili hedeflerine yönelik olarak ulaşabildiği sonucu veya elde ettiği nitel ve nicel sonuç olarak ifade edilir (Tutar, 2007: 216).

Performans, iş ortamındaki şartlara göre iş görenin görevini yerine getirme düzeyi veya iş görenin davranış şeklidir. Örgüt içerisindeki tüm çalışanlar üstün performans gösterdiklerinde ve görevlerini en üst seviyede yerine getirdiklerinde örgüt, stratejik amaçlarına daha fazla yaklaşmış olurlar. İş görenin üstün performans göstermesinde hafıza, anlama, okuma, tecrübe, örgüt içerisindeki çevresel şartlar, örgütün çalışanlarına sağladığı örgütsel şartlar, fiziksel güç ve fiziksel ortam etkili olmaktadır (Bingöl, 2014: 367-368).

Bir işletmenin hedeflerini ne kadar gerçekleştirdiği veya gerçekleştirip gerçekleştirmediği performans yönetimi ile tespit edilebilir. İşletme performansı ürün ve hizmet kalitesi, insan kalitesi, sistem kalitesi ve yönetim kalitesi bilinciyle geliştirilebilir (Tutar, 2007: 218).

İş tecrübesi fazla olan bireylerin performansları daha yüksek olmaktadır. İşe yeni başlayan bireylerin öncelikle işe alışması ve işi kavraması zaman gerektireceğinden örgüt içerisinde yüksek düzeyde performans gösteremezler (Ertan, 2008: 45).

Sağlıklı performans yönetimi çalışana, kurumun kendisinden ne beklediğini, beklenenler konusunda ne kadar başarılı olduğunu, alanında ne kadar yükselebileceğini, amacına ulaşmak için kendisini nasıl geliştirebileceğini görmesini sağlar. Kuruma ise kurumsal amaçlar ile bireysel amaçları birleştirerek bireylerin kattığı değeri, kurumun ortak amaçları doğrultusunda yönlendirerek katkı sağlar (Yarımkaya, 2011: 28).

Örgüt performansı büyük ölçüde insana bağlı olduğundan İKY politikalarını geliştirerek uygulamaya koyarsa örgüt içerisindeki performansın artmasında İK'nın önemli katkıları olacaktır (Yavan: 2012:3).

Örgütsel performansın düşük olduğu örgütlerde örgüt etkinliği ve karlılığı azalır , hizmet ve üretimin kalitesi düşer, ihtiyaç duyulan eğitim ve bu eğitimin bütçesi zor veya yanlış belirlenir, İKY gereken bilgileri güvenilir bir şekilde elde edemez ve iş görenlerin gelişme potansiyelleri doğru belirlenemez (Uyargil vd., 2010: 213).

Örgütlerin başarılı olabilmesi için çalışanları başarıya yönlendirmeleri gerekir. Çalışanların performanslarını sağlamak için maddi, fiziki ve psikolojik olarak işlerinden tatmin olmaları gerekir. İşletmelerin amacı karlılık olduğundan yöneticilerin çalışanlarının performanslarını arttırarak etkin ve verimli çalışmalarını sağlamaları gerekir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 64).

Örgütte çalışan kişiler kendisine verilen görevi başarmak durumundadır. Bu başarısı örgüt tarafından ücret artışı ve terfi gibi ödüllerle neticelendirilecektir. İş görenin başarılı olmasını ve performansının yüksek olmasını beklemek için iş görenin yeteneklerine ve özelliklerine uygun tanımlanmış bir işinin olması gerekir (Şimşek ve Öge, 2011: 307).

Çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan örgütsel sistem performans yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Akçakaya, 2010: 143).

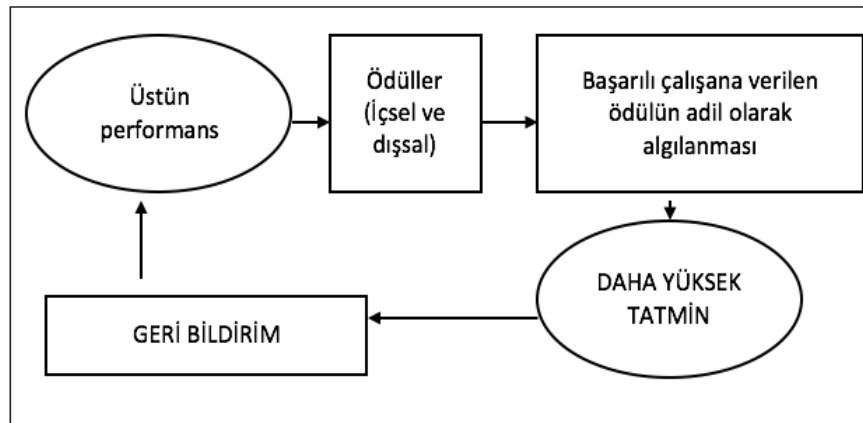
Bir kısım örgütlerde personel değerlemesi yapılmasının nedenleri şu şekildedir (Sabuncuoğlu, 2009: 185):

- Çalışanın eğitim ihtiyacının olup olmadığının belirlenmesi,
- Terfi işlemlerinin performansa göre belirlenmesi,
- Ücretlendirme işlemlerinde yöneticinin karar vermesinde etkili olması,
- Çalışanların eksik yönlerinin belirlenerek bu konuda yönetimin çalışmalar yapmasına yardımcı olması ve çalışanların motivasyonlarının artmasına imkan sağlaması,
- Çalışan kişinin başarısızlığının netleşmesi sonucunda yönetim tarafından çıkarılmasına karar verilmesi.

Çalışanların performanslarının düşük olmasının nedenlerinde bazıları da yöneticilerin aşağıdaki hatalarından kaynaklanmaktadır (Barutçugil, 2004: 385).

- Yöneticilerin çalışanlarından neler beklediklerini açıklamaları gerekir. Yöneticiler bu açıklamayı yapmadıklarından ve hedeflerini açıklamadıklarından dolayı çalışanların nasıl bir performans göstermeleri gerektiğini bilmezler.
- Kişiler amaçları ve değerleri için işe alınmazlar, özellikleri ve yetenekleri ile işe alınırlar. İşe alımlar kimi zaman tanıdıklar aracılığı ile yapılır. Fakat amaç ve değerler geliştirilmesi zor olan faktörler iken özellik ve yetenekler eğitim yoluyla geliştirilebilir.
- Çalışanlar ile yöneticilerin hedefleri ve değerleri farklı olduğunda o işe son verilmelidir. Çünkü hedef ve değerler yıllar boyunca kişilerde oluşan bir birikim olduğundan değiştirmek çok zordur.

Çalışanların iş tatmini ile performans seviyeleri arasında çok önemli bir ilişki vardır. Bireyler mutlu olursa örgütün kendilerinden beklediği sonucu verecektir. Çalışanların işlerinde göstermiş oldukları performansın yüksek olması işlerindeki tatmin seviyeleri ile bağlantılıdır. Yüksek performansın neticesinde oluşan başarının ödüllendirilmesi de iş tatminini etkiler. Performans üzerinde iş tatmininin dolaylı bir etkisi vardır. Sonuç olarak çalışanlar yüksek performans gösterdiklerinde başarı elde edecekler ve bu başarı ödüllendirildiğinde iş tatmin seviyeleri artacaktır. İş tatmini ve performans ilişkisi şekil 9.'da verilmiştir (Barutçugil, 2004: 393).



Şekil 2.9. İş tatmini ve performans ilişkisi

### **2.1.3.2.3.Yenilik Ve Yaratıcılığın Azalması**

Bir işletmenin çalışmakta olan personelinin yaratıcı potansiyelini ortaya çıkarması ve geliştirmesi, dışarıdan yaratıcı personel aramasından ve bulmasından daha faydalı olacaktır. İşletmenin yenilik yapma ve yaratma gücünün gelişmesi için personel aramak yerine çalışmakta olan personelin yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerini ve davranışlarını geliştirmek işletme için daha yararlı olacaktır (Şimşek, 2008: 311)

Personellerin yaratıcılıklarının ortaya çıkmasının sağlanması ve desteklenmesi örgüt için iki sebepten dolayı önemlidir. Birincisi; yeni ürün düşüncelerinin meydana gelmesi, çalışanların verimliliğinin yükseliş göstermesi ve maliyetlerin düşmesidir. İkincisi ise, çalışanlara fiziksel ve zihinsel yeteneklerini ifade etme olanağının tanınması, bunun sonucunda çalışanların iş tatmin seviyelerinin artmasını ve işlerini daha iyi bir şekilde yapmalarını sağlar (Akın Acuner, 2010: 28).

Tablo 2.3. Yaratıcı örgüt ve yaratıcı birey özelliklerinin karşılaştırılması

Yaratıcı Birey	Yaratıcı Örgüt
Yüksek kavrama yeteneği vardır. Anında pek çok düşünce üretme potansiyeline sahiptir.	Fikir adamları vardır. Haberleşme kanalları açıktır. Öneri sistemleri ve fikir birimleri vardır. Örgüt dış kaynaklarla ilişkileri teşvik eder.
Orjinaldir. Alışılmamış fikirler geliştirebilirler.	Değişik özellikleri olan kişilerden yararlanır. Özel olmayan problemlerle ilgilenmez. Eksantrik kişilerle çalışır.
Farklı görüşleri, onların doğuş kaynakları açısından değil, örgüt için taşıdıkları değerleri açısından göz önüne alır. Onu motive eden problemin kendisidir. Problemi çözene kadar uğraşır.	Bir amacı vardır, yaklaşımı temel esaslara dayanır. Fikirlere niteliklere göre paha biçer, statüye ya da düşüncenin başlangıcına dikkat etmez. Niteliğe göre seçer ve terfi ettirir.
Yargılamada ve sorunları değerlendirmede erken kararlardan kaçınır. Zamanını analiz ve tanımlamalara harcar.	Mevcut ürünlere yapılan harcamaların yetersizliğini belirtir. Temel araştırmalara yatırım yapar. Koşullara uyabilen uzun vadeli planlara sahiptir. Yeni fikir denemeleri yapar, onların üzerinde rasyonel temellere göre ön yargılarda bulunmaz. Her durum için şans tanır.
Daha az otoriterdir, koşullara uyar. İçgüdüleri onu yönetir. Buluşları düzensiz ve disiplinsizdir.	Merkezkaçtır. Yanlışları düzeltmek için zaman ve çaba harcar. Risk almayı ve toleranslı davranmayı amaçlar. 'Sabit rotalı' bir gemi gibi yönetilmez. Çalışanlar neşelidir, değişik fikirleri serbestçe tartışabilirler. Çalışanların problem seçimleri serbesttir ve problemleri kabul ettirmeleri onları mutlu kılar.
Yargılarında bağımsızdır. Daha az kuralları vardır. Genel kabul görmüş fikirlerden sık sık ayrılabilirler. Kendini diğer çalışanlardan farklı görürler.	Özerk ve bağımsızdır. Orjinal ve değişik amaçlara sahiptir. Lideri takip etmeyi denemez.
Zengin ve fantezi dolu bir hayatı vardır ve böylece gerçekleri yakından izleyebilir.	Günlük işler konusunda yeterli güvenlik önlemi alınmıştır. Yaratıcı bireye başıboş dolaşması için izin verir. Görüşleri değerlendirmesine karşılık, yeni görüşler doğuran bağımsız bölümler veya fırsatlar yaratır. Yaratıcı fonksiyonları üretken fonksiyonlardan ayırır.

Yeniliklere dönüşecek şekilde birtakım sorunların çözüme kavuşturulması için fikirlerin ortaya konulması yaratıcılık olarak ifade edilir (Çavuş, 2006: 83).

Örgütün yaşaması ve gelişmesi için yaratıcılık çabalarının olması gereklidir ve yaratıcılık çabalarının maliyeti yüksektir. Örgütsel yaratıcılık konusunda yöneticilere sorumluluk düşmektedir. Örgütün başarılı olması için yöneticiler örgüt içerisindeki yaratıcılık konusunda haberdar olmalı, yaratıcılığı takip etmeli, yol göstermeli ve örgüt hedeflerine uygun olacak şekilde değişiklik yapılması

gerekiyorsa yönetici yapmalıdır. Örgüt içerisindeki yaratıcılığı güçlendirmenin şartlarından en önemlisi çalışanlarını doğru işte çalıştırmaktır (Çavuş, 2006: 92-93).

Değişmeden ayakta kalmaya çalışan bir yönetim, yönetimin çalışanlara karşı güvensizliği, kurulu düzene bağlılık, kişisel güvensizlik duygusu, otoriter yönetim ve mükemmeliyetçilik örgütte yaratıcılığın engellenmesindeki gerekçelerdir (Gümüştuyu, 2005:11).

Bir şeyleri yapmanın yeni yöntemlerle üretme, üretileni deneme ve bireylerle ilgili ekonomik ve sosyal faaliyetlerinde harekete geçirme ve sonucu kabullenme davranışlarının tümüne yenilik denir. Yeni ve yararlı düşüncelerin üretilmesi yaratıcılık olarak, bu yaratıcı düşüncelerin uygulamaya konulması ise yenilik olarak açıklanmaktadır. Yaratıcılık yeniliğin başladığı noktadır (Çavuş, 2006: 103).

Rekabette başarı olmuş küreselleşmenin getirdiklerini başarı bir şekilde yönetmiş ülkelerin ortak özellikleri bilimsel gelişmeye ve yenilikçiliğe önem verilmesi, iletişim ve bilgi teknolojilerinin etkisinin büyük olması, ekonomide bilgiye dayalı çalışmaların büyük yer tutması, ekonomik çalışmaların uluslararası olması, büyüme oranlarının ve performanslarının yükselmesidir (Gümüştuyu, 2005: 21).

Yenilik ve yaratıcılık ile ilgili yapılan çalışmalar ülkeler için de önemlidir. Bir ülkenin rekabet gücünün artmasında ve ekonomik olarak gelişmesinde etkilidir. Örneğin 2. Dünya savaşından sonra Almanya ve Japonya ekonomik güçlerini kaybetmelerine rağmen ortaya çıkardıkları teknolojik yeniliklerle gelişerek dünya ekonomisinde önemli bir yer edinmişlerdir. Yaratıcılık ve yeniliğe verilen önem gelişmiş ülkelerin gelişmesinde önemli katkılar sağlamaktadır (Kale, 2010: 16).

Örgütler açısından yenilik ve yaratıcılığın faydaları şu şekildedir (Kale, 2010: 17):

- Örgütlerin stratejik olarak yenilenmesini ve sürdürülebilirliğini sağlar.
- Örgütlerde yenilik ve yaratıcılık anlayışı rekabet avantajının sağlanmasında önemli etken olan yeni ürünlerin meydana getirilmesini sağlar.
- Yenilik anlayışı ile örgütler yeni ürün ve hizmetler geliştirerek ve ürünlerini çeşitlendirerek müşterilerinin memnuniyetini sağlar.
- Yenilik ve yaratıcılık anlayışı örgütlerin gelirlerini ve karlılığını arttırarak müşterilerin örgütlere karşı sadakatlerinin oluşmasını sağlar.

- Örgütler, iş görenlerine yaratıcı ve yenilikçi ortam sunarak nitelikli iş görenlerin verimliliklerinin artmasını ve örgüte bağlılıklarının artmasını sağlayarak rekabet avantajını sağlar.
- Örgütler yenilik ve yaratıcılık anlayışı sonucunda ortaya koydukları ürün ve hizmetle medyanın desteğini elde ederek toplumda örgüte karşı olumlu imaj oluşmasını sağlar.

Yenilik ve yaratıcılığa yönelik yapılan çalışmalar içerisindeki önemli konulardan biri de çalışanları elde tutmaktır. Örgüt içerisinde yenilik ve yaratıcılık bu çalışanlara gereksinim duysa da onlar farklı bir kurumda çalışmak isteyebilirler. Örgüt başka bir kuruma geçmek isteyen çalışanlarıyla iletişime geçerek neden oraya geçmek istediğini ve o kurumda olup da kendi kurumunda olmayan şeyin ne olduğunu çok iyi araştırmalıdır. Örgüt bu araştırmaları ve çalışanlarının istekleri doğrultusunda kendi kurumunda yeni düzenlemeler yaparak çalışanların farklı kurumlara geçmesini önlemelidir (Gryskiewicz, 2000: 85).

Yöneticilerin çalışanlarının yenilikçilik ve yaratıcılık konusundaki fikirlerinin neler olduğunu ve bu konu ile ilgili neler istediklerini bilmeleri gerekir. Çalışanların motivasyonu sağlanmadıkça yenilik gerçekleşmeyecektir. Dr. David Livingstone Afrika'da çalışırken bir grup arkadaşı ona şöyle yazmıştı: “Diğerlerini de senin bulduğun yere göndermek istiyoruz. Yollar nasıl güzel mi? Düzgün bir yer bulabildin mi?” Dr. Livingstone şu şekilde cevap vermiştir: “Eğer adamlarınız, sadece yollar iyiye gelmeyi göze alan tiplerse onları istemiyorum. Bana yolu bile olmayan yere gelecek adamlar lazım” (Adair,2008: 69- 70)

#### **2.1.3.2.4.Yönetim Motivasyonun Azalması**

Motivasyon hem bireylerin performansını etkilemesi açısından hem de örgütsel performans açısından önemlidir. Psikologlar, işi aksatma, işe geç gelme, işe gelmeme ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir. Çalışanların çok küçük mazeretleri bahane ederek işe gelmemeleri iş yerinin çalışanları motive etmediğini göstermektedir. Motivasyonun sağlanmaması örgütün performansının etkilenmesine neden olacaktır (Kantar, 2010: 124).

Düşük motivasyonun meydana getireceği olumsuzluklar şu şekilde sıralanabilir (Kantar, 2010: 129):



- Yapılan işte çalışanların emeği, düşünceleri ve kabiliyeti etkili oluyorsa örgütteki verimimin düşmesine neden olacaktır.
- Çalışanların morallerinin düşük olması nedeniyle iş kazaları meydana gelecektir.
- İş yerinde izin almalar, devamsızlıklar artacak ve işten ayrılmalar olacaktır. Bu nedenle personel devri oranı artacaktır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MATERYAL VE YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde gerek kamu gerek özel sektör hızlı bir şekilde değişen dinamiklere uyum sağlamak ve uyum sağlarken de fırsatları yakalamaya çalışmaktadır. İşletmelerin başarılı olabilmesi ve rakiplerini geride bırakabilmesi için öncelikle iç çevresindeki kaynakları verimli bir şekilde değerlendirmesi gerekmektedir. Bir işletmenin iç çevresindeki en önemli kaynak çalışanlarıdır (Eğimli, 2009: 35).

Bankalarda gerçekleşen personel devrinin nedenleri arasında iş görenlerin kişisel özellikleri, iş tatmini, ücret, terfi ve mobbing'in etkili olduğu yapılan bir çok çalışma tarafından desteklenmektedir. Bu çalışmanın literatür bölümünde birçok düşünür, yazar, akademisyen ve araştırmacının görüşüne yer verilmiştir. Bankalarda personel devrinin nedenlerine dair literatür çalışmasına ek olarak, istatistiksel veriler hakkında yorum yapabilmek için anket yöntemi ile araştırma yapılmıştır.

Literatürde personel devrinin nedenleri farklı yazarlarca farklı şekilde ifade edilmiştir. Ancak bankalarla ilgili birebir yapılmış bir çalışma bulunmamaktadır. Bu açıdan bankalardaki personel devirlerinin öğretilerdeki nedenlerle ne derece farklılaştığının ortaya konulması önem arz etmektedir. Diğer taraftan söz konusu nedenlerin yaş, eğitim, gelir gibi sosyo-demografik ve ekonomik faktörlere göre nasıl değiştiğinin de araştırılması önem arz etmektedir. Bu tezde her iki soruya cevap aranacaktır.

Örgütler için nitelikli personel bulundurmak çok önemlidir. Bazı örgütler nitelikli personellerini düşük statüde ve uygun olmayan şartlarda istihdam etmekte ve eğitim seviyelerini dikkate almadan ve uygun olmayan görevlerde çalıştırmaktadır. Bu da çalışanların işten ayrılma düşüncesinin oluşmasına neden olmaktadır. (Demirkıran, 2014)

İşten ayrılan her tecrübeli elemanın bankalar için çeşitli maliyetleri vardır. Bu maliyetler bankanın karlılığını ve verimliliğini düşmesine, kalan personelin iş tatmin düzeylerinin düşmesine ve performanslarının azalmasına neden olabilmektedir.

Bankaların hedeflerine ulaşmalarında en önemli etken çalışanlarıdır.

Bankaların iyi ve kaliteli hizmet verebilmeleri, müşteri memnuniyetini sağlayabilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri için personel devrinin nedenlerine ilişkin çözümleri geliştirmesi gerekmektedir. Bu araştırmanın amacı Bankalarda personel devrinin nedenlerine ilişkin çözümleri belirlemeye yönelik bir çalışmadır.

### 3.2. Önem

Nitelikli personel çalıştırmak işletmeler için önem arz etmekte ve başarı faktörü olarak görünmektedir. İşletmeler, çalışan bu nitelikli personellerini elde tutmak ve kaybetmemek için gerekli önlemleri almaları gerekmektedir. İşletmelerin nitelikli personellerini kaybetmeleri işletmeye yeni personel alım sürecinde maliyet oluşturması ve bir de kaybedilen bu personelin rakip işletmeye geçmesiyle işletme kayba uğramış olur.

İşletmelerin personel devrini nedenlerini araştırarak bu konuda çalışma yapması gerekmektedir.

### 3.3. Sınırlılıklar

Araştırma, Türkiye'nin her yerinde ve yurtdışında bazı şehirlerde hizmet veren özel sektördeki bankalar olmak üzere toplam 9 bankada görev yapan toplam 120 çalışana uygulanmıştır. Araştırmamızın örneklemini bu 9 bankada çalışan ve rastgele seçilen üst, orta yöneticiler ve astlar oluşturmaktadır.

### 3.5. Sayıtlar

Bu araştırmadaki temel varsayımlar şu şekildedir:

- Araştırmamıza katılacak olan çalışanların soruları doğru bir şekilde yanıtlayacakları varsayılmaktadır.
- Araştırma grubundaki örneklem grubundan elde edilen sonuçların genellenebileceği varsayılmaktadır.

### 3.6.Araştırmanın Hipotezleri

**Ha:** Yaşa göre “Personel Devrini Etkileyen Faktörler” algısı değişmektedir.

**Ha1:** Yaşa göre “Ücret Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Ha2:** Yaş aralığına göre “Terfi Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Ha3:** Yaş aralığına göre “Kişisel Özellik Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Ha4:** Yaş aralığına göre “Mobbing Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Ha5:** Yaş aralığına göre “Örgütsel Bağlılık Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Ha6:** Yaş aralığına göre “İş Tatmini Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hb:** Cinsiyete göre “Personel Devrini Etkileyen Faktörler” algısı değişmektedir.

**Hb1:** Cinsiyete göre “Ücret Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hb2:** Cinsiyete göre “Terfi Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hb3:** Cinsiyete göre “Kişisel Özellik Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hb4:** Cinsiyete göre “Mobbing Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hb5:** Cinsiyete göre “Örgütsel Bağlılık Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hb6:** Cinsiyete göre “İş Tatmini Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hc:** Medeni duruma göre “Personel Devrini Etkileyen Faktörler” algısı değişmektedir.

**Hc1:** Medeni duruma göre “Ücret Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hc2:** Medeni duruma göre “Terfi Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hc3:** Medeni duruma göre “Kişisel Özellik Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hc4:** Medeni duruma göre “Mobbing Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hc5:** Medeni duruma göre “Örgütsel Bağlılık Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hc6:** Medeni duruma göre “İş Tatmini Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

### **3.7.Evren ve Örneğin Seçimi**

Araştırmamızın evrenini Gaziantep’te özel bankada görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır.

Bankalarda personel devrinin nedenlerine ilişkin anket uygulaması Türkiye’nin her yerinde ve yurtdışında bazı şehirlerde hizmet veren özel sektördeki bankalar olmak üzere toplam 9 bankanın Gaziantep’teki şubelerinde (Vakıfbank, Akbank, Kuveyt Türk, Türkiye Ekonomi Bankası, Türkiye Finans Katılım Bankası, ING Bank, Türkiye Halk Bankası, Ziraat Bankası, İş Bankası, Deniz Bank) görev yapan toplam 120 çalışana uygulanmıştır. Araştırmamızın örneklemini bu 10 bankada çalışan ve rastgele seçilen üst, orta yöneticiler ve astlar oluşturmaktadır.

Araştırmanın uygulama olarak bankaların seçilmesinin en önemli nedeni tez konumuz olan bankalarda personel devrinin nedenlerinin araştırılıyor olmasıdır.

### **3.8.Veri Toplama Aracı ve Yöntemi**

Araştırmanın amacına yönelik olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Anketteki toplam soru sayısı 38 olup, bu soruların 8 tanesi demografik değişkenlere yönelik sorular 30 soru ise personel devrinin nedenlerine ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

Anket formu hazırlanmasında;

- Terfiyi ölçmek için; Yurteri’nin “Türkiye’de Faaliyet Gösteren İlaç Firmalarındaki Tıbbi Mümessillere Yönelik Terfi Uygulamaları ile Motivasyon ve Performans İlişkisi” (2014) konulu araştırmasından,

- Kişisel özelliklerini ölçmek için; Dede'nin "Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkileri: Bankalar Örneği" (2009) konulu araştırmasından,
- iş tatminini ölçmek için; Ramazan Akça'nın "Otel işletmelerinde Mobbing, İş Stresi ve İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerinde Araştırma" (2014), Dilara Acar'ın "Çalışanlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyon İşten Ayrılma Niyetine ve İş Tatminine Etkileri ve Bir Araştırma" (2014), Arife Limoncu'nun "Kişisel Gelişim Çabası ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Hekim ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma" (2015) konulu araştırmasından,
- Mobbingi ölçmek için; Ramazan Akça'nın "Otel işletmelerinde Mobbing, İş Stresi ve İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerinde Araştırma" (2014) konulu araştırmasından,
- Örgütsel bağlılığı ölçmek için; Ramazan Akça'nın "Otel işletmelerinde Mobbing, İş Stresi ve İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerinde Araştırma" (2014), Güneş Eğilmezkol'un "Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma" (2011), Ayşe San Turgay'ın "Yataklı Tedavi Kurumunda Çalışan Hemşirelerin Yapısal Güçlendirme Algısı Beklenen Personel Devri ve Buna İlişkin Bir Örnek" (2006) araştırmalarından,
- Ücret'i ölçmek için; Yelboğa (2009) tarafından geliştirilen ve Türkiye'ye uyarlanan iş doyum ölçeğinden alınmıştır.

Anket soruları katılımcılara dağıtılırken isim ve çalıştıkları kurum adının yazılması istenmemiştir. Kişisel bilgilerinin gizli tutulacağı ve hiçbir şekilde kimseyle paylaşılmayacağı ankette belirtilerek güvence verilmiştir. Anket uygulanan bankaların ismi çalışmada belirtilmeyecektir. Geleneksel anket türü kullanılarak anketler elden bırakma yolu ile dağıtılmıştır. Belirli bir süre sonra elden toplama yöntemi ile toplanmıştır. Anket cevaplanırken katılımcıların herhangi bir etkilenme olmaması ve baskı altında kalınmaması konusunda gerekli hassasiyet gösterilmiştir.

### 3.9.Ölçeğin Seçimi

Araştırma verileri ücret, terfi, kişisel özellikler, mobbing ve iş tatmini ölçeklerinden oluşan anket formu yardımıyla toplanmıştır. Bu ölçeklere ek olarak demografik özellikleri içeren kişisel bilgilere de yer verilmiştir. Anket formu Likert tipi anket şeklinde hazırlanmıştır.

Anket formunda katılımcıların anketteki ifadelerle katılma dereceleri ölçülmeye çalışılmıştır. Anketi yanıtlayan kişilere verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumsuzdan çok olumluya kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre;

- (1) Kesinlikle katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum
- (4) Katılıyorum
- (5) Kesinlikle katılmıyorum
- (8) Diğer

### 3.10.Verilerin Analizi

Araştırmada iki farklı analiz kullanılacaktır. İlk analizde her bir sorunun frekans analizi sonuçları verilecektir. Özellikle her bir sorunun araştırmanın bağımsız değişkenleri tarafından (yaş, cinsiyet, eğitim durumu vb.) nasıl etkilendiği nasıl karşılık bulduğu grafiksel olarak gösterilecektir. İkinci olarak araştırmamızda yer alan hipotezlerimizin test edilmesi amacıyla fark testleri (t-test ve one way Anova testi) kullanılarak hipotezlerimiz test edilecektir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE TARTIŞMA

#### 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

##### 4.1.1.Yaş

Ankete katılan 120 kişinin yaş dağılımı incelendiğinde 87'sinin (%72.5) 25-34 yaş aralığında olduğu, 33'ünün (% 27.5) 35-44 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.1. Araştırmaya katılan çalışanların yaş dağılımı

Yaş Aralıkları	Frekanslar	Yüzde (%)
25-34	87	72.5
35-44	33	27.5
Toplam	120	100.0

##### 4.1.2.Cinsiyet

Ankete katılan 120 kişinin 67'si (% 55.8) erkek, 53'ü (% 44.2) kadındır.

Tablo 4.2. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyete göre dağılımı

Cinsiyet	Frekanslar	Yüzde (%)
erkek	67	55.8
kadın	53	44.2
Toplam	120	100.0

##### 4.1.3.Medeni Durum

Araştırmaya katılanların 85'i (% 70.8) evli, 35'i (% 29.2) bekarıdır.

Tablo 4.3. Araştırmaya katılan çalışanların medeni duruma göre dağılımı

Medeni Durum	Frekanslar	Yüzde (%)
evli	85	70.8
bekar	35	29.2
Toplam	120	100.0



#### 4.1.4.Eğitim Durumları

Araştırmaya katılanların 112'si (%93.3) üniversite ve üstü, 8'i (% 6.7) ise lise mezunlarından oluşmaktadır.

Tablo 4.4. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları

Eğitim Durumu	Frekanslar	Yüzde (%)
lise mezunu	8	6.7
üniversite ve üstü	112	93.3
Toplam	120	100.0

#### 4.1.5.Pozisyon

Araştırmaya katılanların 46'sı (% 38.3) operasyon, 27'si (% 22.5) bireysel pazarlama,24'ü (% 20.0) ticari pazarlama, 7'si (% 5.8) kurumsal pazarlama ve 16'sı ise (% 13.3) bunların dışında bir unvana sahiptir

Tablo 4.5. Araştırmaya katılan çalışanların unvanlarına göre dağılımı

Unvan	Frekanslar	Yüzde (%)
operasyon	46	38.3
Bireysel pazarlama	27	22.5
kurumsal pazarlama	7	5.8
ticari pazarlama	24	20.0
diğer	16	13.3
Toplam	120	100.0

#### 4.1.6.Kıdem Yılı

Ankete katılan iş görenlerin 46'sı (% 38.3) 0-3 yıl, 43'ü (% 35.8) 4-7 yıl, 18'i (% 15.0) 8-11 yıl ve 13'ü ise (% 10.8) 11 ve üstü süredir bankada çalışmaktadır.

Tablo 4.6. Araştırmaya katılan çalışanların kıdemlerine göre dağılımı

Kıdem Yılı	Frekanslar	Yüzde (%)
0-3	46	38.3
4-7	43	35.8
8-11	18	15.0
11 ve üzeri	13	10.8
Toplam	120	100.0

Öz değeri, her bir faktörün faktör yüklerinin kareleri toplamı, her bir faktör tarafından açıklanan varyansın oranının hesaplanmasında ve önemli faktör sayısına karar vermede kullanılan bir katsayıdır. Özdeğer yükseldikçe faktörün açıkladığı varyans da yükselir (Büyüköztürk, 2002: 473).

Tablo 4.7. Bankalarda Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdesi

Bileşen	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Toplamları		
	Toplam	Varyans	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	5.375	22.396	22.396	5.375	22.396	22.396
2	3.470	14.457	36.852	3.470	14.457	36.852
3	2.240	9.335	46.187	2.240	9.335	46.187
4	1.953	8.136	54.323	1.953	8.136	54.323
5	1.547	6.445	60.768	1.547	6.445	60.768
6	1.288	5.365	66.133	1.288	5.365	66.133
7	.874	3.643	69.776			
8	.866	3.609	73.385			
9	.817	3.404	6.789			
10	.740	3.084	79.873			
11	.660	2.749	82.622			
12	.616	2.568	85.190			
13	.521	2.170	87.360			
14	.483	2.014	89.374			
15	.451	1.877	91.251			
16	.410	1.708	92.959			
17	.325	1.354	94.314			
18	.276	1.151	95.464			
19	.259	1.078	96.542			
20	.248	1.035	97.577			
21	.198	.824	98.400			
22	.170	.707	99.108			
23	.127	.527	99.635			
24	.088	.365	100.000			

#### 4.2.Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Ankette yer alan soruların birbirleri ile hangi oranda tutarlı olduğu veya sorulan soruların ölçmek istenilen sorunu ne şekilde ölçtüğü tüm anket çalışmaları için büyük önem arz etmektedir. Bu bakımdan, her anket çalışmasında gerek anket sorularının kendi aralarındaki tutarlılığı ve gerekse de kullanılan ölçeğin sorunu

hangi oranda ölçtüğünü saptamak bir başka deyişle güvenilirlik ve geçerlilik analizlerin yapılması önemli ve gereklidir.

Anket çalışmalarında genellikle geçerlilik için faktör analizi kullanılmaktadır. Faktör analizi, birbiriyle bağlantılı bir çok değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavram niteliğinde anlamlı yeni değişkenler elde etmeyi, keşfetmeyi hedefleyen çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2002: 472).

Faktör analizin amacına baktığımızda keşfedici ve doğrulayıcı olmak üzere iki şekilde oluşmaktadır. Değişkenler arasındaki bağlantıdan hareketle faktör bulmaya ve teoriye üretmeye yönelik bir işlem keşfedici faktör, değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin test edilmesi ise doğrulayıcı faktördür (Büyüköztürk, 2002: 472). Bu araştırmada keşfedici faktör analizi kullanılmıştır.

Tablo 4.8. Bankalarda Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy-KMO		
Örnekleme Uygunluğu Ölçümü		<b>.726*</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square- Ortalama Ki Kare	1.298.609
	Df-Serbestlik Derecesi	276
	Sig. - Anlamlılık	.000

\*KMO değeri 0-1 arasında bir değer almaktadır. 0.7 ve üzeri bir değer geçerli kabul edilmektedir. 08-09 arasındaki bir değer mükemmel olarak değerlendirilmektedir.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.726'dır. KMO değeri 0.50'den büyük olduğundan anket formumuzda kullanmış olduğumuz verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. İkinci bakacağımız test Bartlett's testidir. Bartlett's test sonucunda Ki-Kare değeri 1.298.609, anlamlılık ise 0.000 bulunmuştur. Bu değer "korelasyon matrisi birim matristir" sıfır hipotezini reddettiğinden değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğunu ve verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör yük değeri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması

beklenir. Faktör yüklerinde 0.60 ve üstü yük değeri yüksek kabul edilirken, 0.30-0.59 arası yük değeri orta büyüklükte olarak kabul edilir (Büyüköztürk, 2002: 473).



Tablo 4.9. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörler ve yükleri

Faktörler	Faktörleri Oluşturan Sorular	Faktör Yükleri
İş Tatmini	Emekli oluncaya kadar bu işte çalışmayı düşünüyorum.	.730
	İşimde, diğer bir çok insandan mutlu olduğumu düşünüyorum.	.652
	İşim yeteneklerimi ve becerilerimin gelişmesine katkı sağlamaktadır.	.551
Ücret	Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	.898
	İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.	.904
	Ücretimdeki artışlardan memnunum.	.907
	İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden iyidir.	.785
Terfi	İşimden “toplumda saygın bir kişi olma şansını” vermesi bakımından memnunum.	.550
	Çalıştığım firmanın kariyer basamaklarından memnunum.	.484
	Çalıştığım firmada terfi ederek, unvan değişikliğinin olması motivasyon ve performansımı olumlu yönde etkiler.	.604
	Çalıştığım firmada terfi etmek için performans sonuçları etkilidir.	.736
	Çalıştığım firmada terfi etmek için kıdem yılı etkilidir.	.812
	Çalıştığım firmada terfi etmek için eğitim seviyesi etkilidir.	.709
Kişisel Özellikler	Her zaman tedbirliyimdir.	.486
	Detaylara dikkat ederim.	.804
	İşimde titizimdir.	.856
	Olayları anlayıp kavramada hızlıyım.	.755
	Sorumluluk almayı severim.	.660
Mobbing	İş ortamında sürekli sözüm kesiliyor.	.847
	Yaptığım iş sürekli eleştiriliyor.	.814
	Üstlerim tarafından sürekli sözlü azarlanıyorum.	.675
Örgütsel Bağlılık	Bu işten ayrılırsam hayatım alt üst olur.	.756
	Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifimin olduğunu hissediyorum.	.818
	Şuandaki işimi bırakmaya hiç niyetim yok.	.528

Yukarıdaki tablo incelendiğinde iş tatmini, ücret, terfi, kişisel özellikler, mobbing ve örgütsel bağlılık olmak üzere toplam 6 faktörün belirlendiği görülmektedir. Bu faktörlerin toplam varyansın % 66'sını açıkladıkları tespit edilmiştir.

Geçerlilik analizi yapıldıktan sonra faktörlerin her birinin güvenilirlik analizini yapmak gerekir. Güvenirlilik analizine bakılırken genellikle Cronbach's Alpha değerine bakılmaktadır. Cronbach's Alpha 0 ile 1 arasında bir değer alır. Değişken sayısı arttıkça buna bağlı olarak alfa değerinin de artması beklenir. Aynı şekilde değişken sayısının az olması da Cronbach's Alpha değerini düşürecektir.

Aşağıdaki Tablo 4.10'da her bir faktör için hesaplanan Cronbach's Alpha değeri verilmiştir. Faktörlerden örgütsel bağlılık dışındaki tüm faktörlerin alfa değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.10. Faktörlerin/Boyutlarının Cronbach's Alpha Değerleri

	<b>Faktörler</b>	<b>Cronbach's Alpha Değeri</b>
1	İş Tatmini	.691
2	Ücret	.928
3	Terfi	.808
4	Kişisel Özellikler	.845
5	Mobbing	.792
6	Örgütsel Bağlılık	.568

**Hipotez a1:** Yaşa göre “Ücret Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez 0:** Yaş aralığına göre “Ücret Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.11. Yaş gruplarına göre ücret algılarına ilişkin t-testi sonuçları

		Varyansların Homojenliği Levene Testi		t-testi sonucu		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Ücret Algısı	Eşit varyansların varsayılması	1.521	.220	-2.305	1118	.023
	Eşit varyansların varsayılmaması			-2.134	50.189	.038

Yukarıdaki tablo 4.11.'de araştırmaya katılanların gruplarına göre ücret algılarının farklı olup olmadığını test eden bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir.

Tabloda, 18-34 ve 35-54 yaş aralığında olma durumlarına göre ücret algılarının ortalamalarının varyanslarına bakıldığında Levene's testinin anlamlı olmadığı görülmektedir  $p > 0.05$ . Bir başka deyişle null (sıfır) hipotez, varyansların eşit dağıldığı varsayımı kabul edilmiş olmaktadır. Bu sonuçlara göre 18-34 yaş aralığında olanlar ile 35-54 yaş aralığında olanların ücret algılarının ortalamalarının varyansları eşit dağılmıştır ( $t(118) = -2.305$ ,  $p = 0.220$  veya  $p > 0.05$ ). Öte yandan,  $p$  anlamlılık sonucuna bakıldığında (Sig.2-tailed) yaş aralığına göre ücret algılarının ortalamaları bakımından anlamlı bir fark olduğu sonucu bulunmuştur  $t(118) = -2.305$ ,  $p = 0.023$  veya  $p < 0.05$ .

Aşağıdaki tabloya grupların ücret algıları ortalamalarına bakıldığında 35-44 yaş aralığında olanların 18-34 yaş aralığında olanlara göre daha fazla ücret politikası istediği görülmektedir. Yaptığı iş karşılığında adil ücret alan, ücret artışlarından ve hak ve ödeneklerden memnun olan kişilerin daha az işten ayrıldığını söyleyebiliriz.



Tablo 4.12. Yaş gruplarına göre ücret algısının ortalamaları

	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Ücret Algısı	18-34	87	2.3934	1.08783	.11663
	35-44	33	2.9337	1.29146	.22481

**Hipotez a2:** Yaş aralığına göre “Terfi Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez 0:** Yaş aralığına göre “Terfi Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.13. Yaş gruplarına göre terfi algılarına ilişkin t-testi sonuçları

		Varyansların Homojenliği Levene’s Testi		t-testi sonucu		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Terfi Algısı	Eşit varyansların varsayılması	.401	.528	1.946	109	.054
	Eşit varyansların varsayılmaması			2.060	61.703	.044

Yukarıdaki Tablo 4.13’te araştırmaya katılanların gruplarına göre terfi algılarının farklı olup olmadığını test eden bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir.

Tabloda, yaş gruplarına göre terfi algılarının ortalamalarının varyanslarına bakıldığında Levene’s testinin anlamlı olmadığı görülmektedir  $p > 0.05$ . Dolayısıyla literatürdeki bilgiler ışığında bakıldığında yaş grupları arasındaki varyansların eşit dağıldığını söyleyebiliriz. Bir başka deyişle null (sıfır) hipotez, varyansların eşit dağıldığı varsayımı kabul edilmiş olmaktadır. Bu sonuçlara göre 18-34 yaş aralığında olanlar ile 35-54 yaş aralığında olanların terfi algılarının ortalamalarının varyansları eşit dağılmıştır ( $t(109)=1.946$ ,  $p=0.528$  veya  $p > 0.05$ ). Öte yandan, p anlamlılık sonucuna bakıldığında (Sig.2-tailed) yaş aralığına göre terfi algılarının ortalamaları bakımından bir fark olmadığı sonucu bulunmuştur  $t(109) = 1.946$ ,  $p=0.054$  veya

$p > 0.05$ . Bu sonuçlara göre, yaş gruplarına göre terfi algısı açısından yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi ret edilmiştir (hipotez a2) .

Tablo 4.14. Yaş gruplarına göre terfi algısının ortalamaları

	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Terfi	18-34	80	3.5021	.89517	.10008
Algısı	35-44	31	3.1452	.78733	.14141

**Hipotez a3:** Yaş aralığına göre “Kişisel Özellik Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez 0:** Yaş aralığına göre “Kişisel Özellik Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.15. Yaş gruplarına göre kişisel özellik algılarına ilişkin t-testi sonuçları

		Varyansların Homojenliği Levene's Testi		t-testi sonucu		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Kişisel Özelliklerine göre algı	Eşit varyansların varsayılması	.087	.769	-.135	118	.893
	Eşit varyansların varsayılmaması			-.136	58.450	.892

Yukarıdaki tablo 4.15'te araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre kişisel özellik algılarının farklı olup olmadığını test eden bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir.

Tabloda, yaş gruplarına göre kişisel özellik algılarının ortalamalarının varyanslarına bakıldığında Levene's testinin anlamlı olmadığı görülmektedir  $p > 0.05$ . Bir başka deyişle null (sıfır) hipotez, varyansların eşit dağıldığı varsayımı kabul edilmiş olmaktadır. Bu sonuçlara göre 18-34 yaş aralığında olanlar ile 35-54 yaş

aralığında olanların kişisel özellik algılarının ortalamalarının varyansları eşit dağılmıştır ( $t(118) = -.135$ ,  $p=0.769$  veya  $p>0.05$ ). Öte yandan,  $p$  anlamlılık sonucuna bakıldığında (Sig.2-tailed) yaş gruplarına göre kişisel özellik algılarının ortalamaları bakımından bir fark olmadığı sonucu bulunmuştur ( $t(118) = -.135$ ,  $p=0.893$  veya  $p>0.05$ ). Bu sonuçlara göre, yaş gruplarına göre kişisel özellik algısı açısından yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi ret edilmiştir (hipotez  $a3$ ).

Tablo 4.16. Yaş gruplarına göre kişisel özellik algısının ortalamaları

	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Kişisel Özellik Algısı	18-34	87	4.3349	.53590	.05745
	35-44	33	4.3497	.52915	.09211

**Hipotez  $a4$ :** Yaş aralığına göre “Mobbing Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez  $0$ :** Yaş aralığına göre “Mobbing Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.17. Yaş gruplarına göre mobbing algılarına ilişkin t-testi sonuçları

		Varyansların Homojenliği Levene's Testi		t-testi sonucu		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Mobbing'e göre algı	Eşit varyansların varsayılması	.772	.381	.237	118	.813
	Eşit varyansların varsayılmaması			.252	65.872	.802

Yukarıdaki tablo 4.17'de araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre mobbing algılarının farklı olup olmadığını test eden bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.17’de yaş gruplarına göre mobbing algılarının ortalamalarının varyanslarına bakıldığında Levene’s testinin anlamlı olmadığı görülmektedir  $p>0.05$ . Bir başka deyişle null (sıfır) hipotez, varyansların eşit dağıldığı varsayımı kabul edilmiş olmaktadır. Bu sonuçlara göre 18-34 yaş aralığında olanlar ile 35-54 yaş aralığında olanların mobbing algılarının ortalamalarının varyansları eşit dağılmıştır ( $t(118) = .237$ ,  $p=0.381$  veya  $p>0.05$ ). Öte yandan,  $p$  anlamlılık sonucuna bakıldığında (Sig.2-tailed) yaş gruplarına göre mobbing algılarının ortalamaları bakımından bir fark olmadığı sonucu bulunmuştur ( $t(118) = .237$ ,  $p=0.813$  veya  $p>0.05$ ). Bu sonuçlara göre, yaş gruplarına göre mobbing algısı açısından yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi ret edilmiştir (hipotez  $a4$ ).

Tablo 4.18. Yaş gruplarına göre mobbing algısının ortalamaları

	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Mobbing	18-34	87	2.1960	.95240	.10211
Algısı	35-44	33	2.1515	.82954	.14440

**Hipotez a5:** Yaş aralığına göre “Örgütsel Bağlılık Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez 0:** Yaş aralığına göre “Örgütsel Bağlılık Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.19. Yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık algılarına ilişkin t-testi sonuçları

		Varyansların Homojenliği Levene’s Testi		t-testi sonucu		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Örgütsel Bağlılığa Göre Algı	Eşit varyansların varsayılması	.401	.528	-1.323	118	.189
	Eşit varyansların varsayılmaması			-1.279	54.185	.206

Tablo 4.19’da araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık algılarının farklı olup olmadığını test eden bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir.

Tabloda, yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık algılarının ortalamalarının varyanslarına bakıldığında Levene’s testinin anlamlı olmadığı görülmektedir  $p > 0.05$ . Bir başka deyişle null (sıfır) hipotez, varyansların eşit dağıldığı varsayımı kabul edilmiş olmaktadır. Bu sonuçlara göre 18-34 yaş aralığında olanlar ile 35-54 yaş aralığında olanların örgütsel bağlılık algılarının ortalamalarının varyansları eşit dağılmıştır ( $t(118) = -1.323$ ,  $p = 0.528$  veya  $p > 0.05$ ). Öte yandan,  $p$  anlamlılık sonucuna bakıldığında (Sig.2-tailed) yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık algılarının ortalamaları bakımından bir fark olmadığı sonucu bulunmuştur ( $t(118) = 1.323$ ,  $p = 0.189$  veya  $p > 0.05$ ). Bu sonuçlara göre, yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık algısı açısından yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi ret edilmiştir (hipotez  $a5$ ).

Tablo 4.20. Yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık algısının ortalamaları

	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Örgütsel Bağlılık Algısı	18-34	87	2.4775	.84038	.09010
	35-44	33	2.7096	.90528	.15759

**Hipotez  $a6$ :** Yaş aralığına göre “İş Tatmini Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez  $0$ :** Yaş aralığına göre “İş Tatmini Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.21. Yaş gruplarına göre iş tatmini algılarına ilişkin t-testi sonuçları

		Varyansların Homojenliği Levene's Testi		t-testi sonucu		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
İş Tatminine Göre Algı	Eşit varyansların varsayılması	.514	.475	.523	118	.602
	Eşit varyansların varsayılmaması			.500	53.134	.619

Tablo 4.21'de araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre iş tatmini algılarının farklı olup olmadığını test eden bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir.

Tabloda, yaş gruplarına göre iş tatmini algılarının ortalamalarının varyanslarına bakıldığında Levene's testinin anlamlı olmadığı görülmektedir  $p > 0.05$ . Bir başka deyişle null (sıfır) hipotez, varyansların eşit dağıldığı varsayımı kabul edilmiş olmaktadır. Bu sonuçlara göre 18-34 yaş aralığında olanlar ile 35-54 yaş aralığında olanların iş tatmini algılarının ortalamalarının varyansları eşit dağılmıştır ( $t(118) = .523$ ,  $p = 0.475$  veya  $p > 0.05$ ). Öte yandan, p anlamlılık sonucuna bakıldığında (Sig.2-tailed) yaş gruplarına göre iş tatmini algılarının ortalamaları bakımından bir fark olmadığı sonucu bulunmuştur  $t(118) = .523$ ,  $p = 0.602$  veya  $p > 0.05$ . Bu sonuçlara göre, yaş gruplarına göre iş tatmini algısı açısından yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi ret edilmiştir (hipotez  $a_6$ ).

Tablo 4.22. Yaş gruplarına göre iş tatmini algısının ortalamaları

		Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
İş Tatmini Algısı	18-34	87	3.0384	.88320	.09469	
	35-44	33	2.9412	.97436	.16961	

**Hipotez b1:** Cinsiyete göre “Ücret Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez 0:** Cinsiyete göre “Ücret Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.23. Cinsiyet durumlarına göre ücret algılarına ilişkin t-testi sonuçları

		Varyansların Homojenliği Levene Testi		t-testi sonucu		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Ücret Algısı	Eşit varyansların varsayılması	.645	.424	1.540	118	.126
	Eşit varyansların varsayılmaması			1.559	115.937	.122

Tablo 4.23’te araştırmaya katılanların cinsiyete göre ücret algılarının farklı olup olmadığını test eden bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir.

Tabloya yakından bakıldığında anlamlılık (Sig.) yani p değerinin 0.05’ten büyük olduğu (0.424), dolayısıyla da F testi sonucumuzun anlamlı olmadığı ( $p > 0.05$ ) ve varyansların eşit olduğu varsayımının ihlal edilmediği görülmektedir. Diğer taraftan anlamlılık oranına bakıldığında (Sig.2 tailed), erkekler ile kadınların ücret algıları arasında da herhangi bir fark yoktur ( $t(118)=1.540$ ,  $p > 0.05$ ). Bu sonuçlara göre “Ücret Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi ret edilmiş olur. Yani ister kadın olsun ister erkek olsun araştırmaya katılan kişilerin ücret algıları cinsiyete göre değişmemektedir.

Tablo 4.24. Cinsiyet durumlarına göre ücret algısının ortalamaları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Ücret Algısı	Erkek	67	2.6871	1.21149	.14801
	Kadın	53	2.3585	1.09249	.15006

**Hipotez b2:** Cinsiyete göre “Terfi Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez 0:** Cinsiyete göre “Terfi Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.25. Cinsiyet durumlarına göre terfi algılarına ilişkin t-testi sonuçları

		Varyansların Homojenliği Levene Testi		t-testi sonucu		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Terfi Algısı	Eşit varyansların varsayılması	.605	.438	1.091	109	.278
	Eşit varyansların varsayılmaması			1.098	108.284	.275

Tablo 4.25’de araştırmaya katılanların cinsiyete göre terfi algılarının farklı olup olmadığını test eden bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir.

Tabloya yakından bakıldığında anlamlılık (Sig.) yani p değerinin 0.05’ten büyük olduğu (0.438), dolayısıyla da F testi sonucumuzun anlamlı olmadığı ( $p > 0.05$ ) ve varyansların eşit olduğu varsayımının ihlal edilmediği görülmektedir. Diğer taraftan anlamlılık oranına bakıldığında (Sig.2 tailed), erkekler ile kadınların terfi algıları arasında da herhangi bir fark yoktur ( $t(109)=1.091$ ,  $p > 0.05$ ). Bu sonuçlara göre “Terf Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi ret edilmiş olur. Yani ister kadın olsun ister erkek olsun araştırmaya katılan kişilerin terfi algıları cinsiyete göre değişmemektedir.

Tablo 4.26. Cinsiyet durumlarına göre terfi algısının ortalamaları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Terfi Algısı	Erkek	60	3.4861	.90940	.11740
	Kadın	51	3.3039	.83713	.11722



**Hipotez b3:** Cinsiyete göre “Kişisel Özellik Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez 0:** Cinsiyete göre “Kişisel Özellik Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.27. Cinsiyet durumlarına göre kişisel özellik algılarına ilişkin t-testi sonuçları

		Varyansların Homojenliği Levene Testi		t-testi sonucu		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Kişisel Özellik Algısı	Eşit varyansların varsayılması	2.222	.139	.120	118	.904
	Eşit varyansların varsayılmaması			.124	117.913	.902

Tablo 4.27’de araştırmaya katılanların cinsiyete göre kişisel özellik algılarının farklı olup olmadığını test eden bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir.

Tabloya yakından bakıldığında anlamlılık (Sig.) yani p değerinin 0.05’ten büyük olduğu (0.139), dolayısıyla da F testi sonucumuzun anlamlı olmadığı ( $p > 0.05$ ) ve varyansların eşit olduğu varsayımının ihlal edilmediği görülmektedir. Diğer taraftan anlamlılık oranına bakıldığında (Sig.2 tailed), erkekler ile kadınların kişisel özellik algıları arasında da herhangi bir fark yoktur ( $t(118) = .120$ ,  $p > 0.05$ ). Bu sonuçlara göre “Kişisel Özellik Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi ret edilmiş olur. Yani ister kadın olsun ister erkek olsun araştırmaya katılan kişilerin kişisel özellik algıları cinsiyete göre değişmemektedir.

Tablo 4. 28. Cinsiyet durumlarına göre kişisel özellik algısının ortalamaları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Kişisel Özellik Algısı	Erkek	67	4.3442	.59004	.07209
	Kadın	53	4.3324	.45322	.06225

**Hipotez b4:** Cinsiyete göre “Mobbing Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez 0:** Cinsiyete göre “Mobbing Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.291. Cinsiyet durumlarına göre mobbing algılarına ilişkin t-testi sonuçları

		Varyansların Homojenliği Levene Testi		t-testi sonucu		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Mobbing Algısı	Eşit varyansların varsayılması	.284	.595	-.226	118	.822
	Eşit varyansların varsayılmaması			-.227	113.801	.821

Tablo 4.29’de araştırmaya katılanların cinsiyete göre mobbing algılarının farklı olup olmadığını test eden bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir.

Tabloya yakından bakıldığında anlamlılık (Sig.) yani p değerinin 0.05’ten büyük olduğu (0.139), dolayısıyla da F testi sonucumuzun anlamlı olmadığı ( $p > 0.05$ ) ve varyansların eşit olduğu varsayımının ihlal edilmediği görülmektedir. Diğer taraftan anlamlılık oranına bakıldığında (Sig.2 tailed), erkekler ile kadınların mobbing algıları arasında da herhangi bir fark yoktur ( $t(118) = -.226, p > 0.05$ ). Bu sonuçlara göre “Mobbing Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi ret edilmiş olur. Yani ister kadın olsun ister erkek olsun araştırmaya katılan kişilerin mobbing algıları cinsiyete göre değişmemektedir.

Tablo 4.30. Cinsiyet durumlarına göre mobbing algısının ortalamaları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Mobbing Algısı	Erkek	67	2.1669	.93869	.11468
	Kadın	53	2.2051	.89739	.12327

**Hipotez b5:** Cinsiyete göre “Örgütsel Bağlılık Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez 0:** Cinsiyete göre “Örgütsel Bağlılık Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.31. Cinsiyet durumlarına göre örgütsel bağlılık algılarına ilişkin t-testi sonuçları

		Varyansların Homojenliği Levene Testi		t-testi sonucu		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Örgütsel Bağlılık Algısı	Eşit varyansların varsayılması	.363	.548	.600	118	.550
	Eşit varyansların varsayılmaması			.599	111.169	.550

Tablo 4.31’de araştırmaya katılanların cinsiyete göre örgütsel bağlılık algılarının farklı olup olmadığını test eden bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir.

Tabloya yakından bakıldığında anlamlılık (Sig.) yani p değerinin 0.05’ten büyük olduğu (0.548), dolayısıyla da F testi sonucumuzun anlamlı olmadığı ( $p > 0.05$ ) ve varyansların eşit olduğu varsayımının ihlal edilmediği görülmektedir. Diğer taraftan anlamlılık oranına bakıldığında (Sig.2 tailed), erkekler ile kadınların örgütsel bağlılık algıları arasında da herhangi bir fark yoktur ( $t(118) = .600, p > 0.05$ ). Bu sonuçlara göre “Örgütsel Bağlılık Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark

vardır hipotezi ret edilmiş olur. Yani ister kadın olsun ister erkek olsun araştırmaya katılan kişilerin örgütsel bağlılık algıları cinsiyete göre değişmemektedir.

Tablo 4.32. Cinsiyet durumlarına göre örgütsel bağlılık algısının ortalamaları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Örgütsel Bağlılık Algısı	Erkek	67	2.5834	.85929	.10498
	Kadın	53	2.4882	.86879	.11934

**Hipotez b6:** Cinsiyete göre “İş Tatmini Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez 0:** Cinsiyete göre “İş Tatmini Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.33. Cinsiyet durumlarına göre iş tatmini algılarına ilişkin t-testi sonuçları

		Varyansların Homojenliği Levene Testi		t-testi sonucu		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
İş Tatmini Algısı	Eşit varyansların varsayılması	1.300	.257	.350	118	.727
	Eşit varyansların varsayılmaması			.357	117.143	.722

Tablo 4.33’de araştırmaya katılanların cinsiyete göre iş tatmini algılarının farklı olup olmadığını test eden bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir.

Tabloya yakından bakıldığında anlamlılık (Sig.) yani p değerinin 0.05’ten büyük olduğu (0.257), dolayısıyla da F testi sonucumuzun anlamlı olmadığı ( $p > 0.05$ ) ve varyansların eşit olduğu varsayımının ihlal edilmediği görülmektedir. Diğer taraftan anlamlılık oranına bakıldığında (Sig.2 tailed), erkekler ile kadınların iş tatmini algıları arasında da herhangi bir fark yoktur ( $t(118) = .350$ ,  $p > 0.05$ ). Bu sonuçlara göre “İş Tatmini Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır

hipotezi ret edilmiş olur. Yani ister kadın olsun ister erkek olsun araştırmaya katılan kişilerin iş tatmini algıları cinsiyete göre değişmemektedir.

Tablo 4.34. Cinsiyet durumlarına göre iş tatmini algısının ortalamaları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
İş Tatmini Algısı	Erkek	67	3.0376	.96659	.11809
	Kadın	53	2.9790	.83119	.11417

**Hipotez c1:** Medeni duruma göre “Ücret Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez 0:** Medeni duruma göre “Ücret Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.35. Medeni duruma göre ücret algılarına ilişkin t-testi sonuçları

		Varyansların Homojenliği Levene Testi		t-testi sonucu		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Ücret Algısı	Eşit varyansların varsayılması	.000	.994	-.863	118	.390
	Eşit varyansların varsayılmaması			-.871	64.655	.387

Tablo 4.35’te araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre ücret algılarının farklı olup olmadığını test eden bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir.

Tabloya yakından bakıldığında anlamlılık (Sig.) yani p değerinin 0.05’ten büyük olduğu (0.220), dolayısıyla da F testi sonucumuzun anlamlı olmadığı ( $p > 0.05$ ) ve varyansların eşit olduğu varsayımının ihlal edilmediği görülmektedir. Diğer taraftan anlamlılık oranına bakıldığında (Sig.2 tailed), evliler ile bekarların ücret algıları arasında da herhangi bir fark yoktur ( $t(118) = -.863$ ,  $p = .390$  veya  $p > 0.05$ ). Bu

sonuçlara göre “Ücret Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi ret edilmiş olur. Yani ister evli olsun ister bekar olsun araştırmaya katılan kişilerin ücret algıları medeni duruma göre değişmemektedir.

Tablo 4.36. Medeni duruma göre ücret algısının ortalamaları

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Ücret Algısı	Evli	85	2.4829	1.17552	.12750
	Bekar	35	2.6854	1.15091	.19454

**Hipotez c2:** Medeni duruma göre “Terfi Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez 0:** Medeni duruma göre “Terfi Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.37. Medeni duruma göre terfi algılarına ilişkin t-testi sonuçları

		Varyansların Homojenliği Levene Testi		t-testi sonucu		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Terfi Algısı	Eşit varyansların varsayılması	.060	.807	-1.888	109	.062
	Eşit varyansların varsayılmaması			-1.897	61.006	.063

Tablo 4.37’de araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre terfi algılarının farklı olup olmadığını test eden bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir.

Tabloya yakından bakıldığında anlamlılık (Sig.) yani p değerinin 0.05’ten büyük olduğu (0.807), dolayısıyla da F testi sonucumuzun anlamlı olmadığı ( $p > 0.05$ ) ve varyansların eşit olduğu varsayımının ihlal edilmediği görülmektedir. Diğer

tarafından anlamlılık oranına bakıldığında (Sig.2 tailed), evliler ile bekarların terfi algıları arasında da herhangi bir fark yoktur ( $t(109) = -1.888$ ,  $p = .062$  veya  $p > 0.05$ ). Bu sonuçlara göre “Terfi Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi ret edilmiş olur. Yani ister evli olsun ister bekar olsun araştırmaya katılan kişilerin terfi algıları medeni duruma göre değişmemektedir.

Tablo 4.38. Medeni duruma göre terfi algısının ortalamaları

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Terfi Algısı	Evli	78	3.3013	.87083	.09860
	Bekar	33	3.6414	.86011	.14973

**Hipotez c3:** Medeni duruma göre “Kişisel Özellik Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez 0:** Medeni duruma göre “Kişisel Özellik Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.39. Medeni duruma göre kişisel özellik algılarına ilişkin t-testi sonuçları

		Varyansların Homojenliği Levene Testi		t-testi sonucu		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Kişisel Özellik Algısı	Eşit varyansların varsayılması	.109	.742	-.654	118	.514
	Eşit varyansların varsayılmaması			-.659	64.394	.512

Yukarıdaki tablo 4.39’da araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre kişisel özellik algılarının farklı olup olmadığını test eden bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir.

Tabloya yakından bakıldığında anlamlılık (Sig.) yani p değerinin 0.05’ten büyük olduğu (0.742), dolayısıyla da F testi sonucumuzun anlamlı olmadığı ( $p > 0.05$ )

ve varyansların eşit olduğu varsayımının ihlal edilmediği görülmektedir. Diğer taraftan anlamlılık oranına bakıldığında (Sig.2 tailed), evliler ile bekarların kişisel özellik algıları arasında da herhangi bir fark yoktur ( $t(118) = -.654$ ,  $p = .514$  veya  $p > 0.05$ ). Bu sonuçlara göre “Kişisel Özellik Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi ret edilmiş olur. Yani ister evli olsun ister bekar olsun araştırmaya katılan kişilerin kişisel özellik algıları medeni duruma göre değişmemektedir.

Tablo 4.40. Medeni duruma göre kişisel özellik algısının ortalamaları

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Kişisel Özellik Algısı	Evli	85	4.3185	.53570	.05811
	Bekar	35	4.3886	.52679	.08904

**Hipotez c4:** Medeni duruma göre “Mobbing Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez 0:** Medeni duruma göre “Mobbing Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.41. Medeni duruma göre mobbing algılarına ilişkin t-testi sonuçları

		Varyansların Homojenliği Levene Testi		t-testi sonucu		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Mobbing Algısı	Eşit varyansların varsayılması	.317	.575	.637	118	.525
	Eşit varyansların varsayılmaması			.653	66.883	.516



Tablo 4.41’de araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre mobbing algılarının farklı olup olmadığını test eden bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir.

Tabloya yakından bakıldığında anlamlılık (Sig.) yani p değerinin 0.05’ten büyük olduğu (0.575), dolayısıyla da F testi sonucumuzun anlamlı olmadığı ( $p > 0.05$ ) ve varyansların eşit olduğu varsayımının ihlal edilmediği görülmektedir. Diğer taraftan anlamlılık oranına bakıldığında (Sig.2 tailed), evliler ile bekarların mobbing algıları arasında da herhangi bir fark yoktur ( $t(118) = .637$ ,  $p = .525$  veya  $p > 0.05$ ). Bu sonuçlara göre ‘‘Mobbing Algısı’’ açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi ret edilmiş olur. Yani ister evli olsun ister bekar olsun araştırmaya katılan kişilerin mobbing algıları medeni duruma göre değişmemektedir.

Tablo 4.42. Medeni duruma göre mobbing algısının ortalamaları

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Mobbing Algısı	Evli	85	2.2181	.93405	.10131
	Bekar	35	2.1005	.88195	.14908

**Hipotez c5:** Medeni duruma göre ‘‘rgtsel Bağlılık Algısı’’ açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez 0:** Medeni duruma göre ‘‘rgtsel Bağlılık Algısı’’ açısından gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.43. Medeni duruma göre örgütsel bağlılık algılarına ilişkin t-testi sonuçları

		Varyansların Homojenliği Levene Testi		t-testi sonucu		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Örgütsel Bağlılık Algısı	Eşit varyansların varsayılması	.629	.429	-1.023	118	.308
	Eşit varyansların varsayılmaması			-1.067	69.657	.290

Tablo 4.43'te araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık algılarının farklı olup olmadığını test eden bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir.

Tabloya yakından bakıldığında anlamlılık (Sig.) yani p değerinin 0.05'ten büyük olduğu (0.429), dolayısıyla da F testi sonucumuzun anlamlı olmadığı ( $p > 0.05$ ) ve varyansların eşit olduğu varsayımının ihlal edilmediği görülmektedir. Diğer taraftan anlamlılık oranına bakıldığında (Sig.2 tailed), evliler ile bekarların örgütsel bağlılık algıları arasında da herhangi bir fark yoktur ( $t(118) = -1.023$ ,  $p = .308$  veya  $p > 0.05$ ). Bu sonuçlara göre “Örgütsel Bağlılık Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi ret edilmiş olur. Yani ister evli olsun ister bekar olsun araştırmaya katılan kişilerin örgütsel bağlılık algıları medeni duruma göre değişmemektedir.

Tablo 4.44. Medeni duruma göre örgütsel bağlılık algısının ortalamaları

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Örgütsel Bağlılık Algısı	Evli	85	2.4897	.88437	.09592
	Bekar	35	2.6667	.80033	.13528

**Hipotez c6:** Medeni duruma göre “İş Tatmini Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez 0:** Medeni duruma göre “İş Tatmini Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.45. Medeni duruma göre iş tatmini algılarına ilişkin t-testi sonuçları

		Varyansların Homojenliği Levene Testi		t-testi sonucu		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
İş Tatmini Algısı	Eşit varyansların varsayılması	.413	.522	-1.106	118	.271
	Eşit varyansların varsayılmaması			-1.155	69.948	.252

Tablo 4.44’te araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre iş tatmini algılarının farklı olup olmadığını test eden bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir.

Tabloya yakından bakıldığında anlamlılık (Sig.) yani p değerinin 0.05’ten büyük olduğu (0.522), dolayısıyla da F testi sonucumuzun anlamlı olmadığı ( $p > 0.05$ ) ve varyansların eşit olduğu varsayımının ihlal edilmediği görülmektedir. Diğer taraftan anlamlılık oranına bakıldığında (Sig.2 tailed), evliler ile bekarların iş tatmini algıları arasında da herhangi bir fark yoktur ( $t(118) = -1.106$ ,  $p = .271$  veya  $p > 0.05$ ). Bu sonuçlara göre “İş Tatmini Algısı” açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi ret edilmiş olur. Yani ister evli olsun ister bekar olsun araştırmaya katılan kişilerin iş tatmini algıları medeni duruma göre değişmemektedir.

Tablo 4.46. Medeni duruma göre iş tatmini algısının ortalamaları

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
	İş Tatmini Algısı	Evli	85	2.9531	.93077
Bekar		35	3.1541	.83870	.14177

Aşağıdaki tabloda ise toplam anket ve anketin her bir boyutuna göre kıdem yılı bakımından anlamlı bir fark olup olmadığı verilmektedir. Tabloya yakından bakıldığında gerek toplam anket sonuçları ve gerekse de her bir boyut bakımından kıdem yılına göre bir fark olmadığı görülmektedir. (Ücret için  $F(3,116)=0.089$ ,  $p>0,05$ ,  $p=0,966$ ; Terfi için  $F(3,116)=0.391$ ,  $p>0.05$ ,  $p=0.759$ ; Kişisel özellikler için  $F(3,116)=0.929$ ,  $P>0.05$ ,  $P=0.429$ ; Mobbing için  $F(3,107)=0.786$ ,  $P>0.05$ ,  $P=0.504$ ; İş tatmini için  $F(3,116)=1.020$ ,  $p>0.05$ ,  $P=0.387$ ; Örgütsel bağlılık için  $F(3,116)=0.573$ ,  $P>0.05$ ,  $P=0.634$ ; Toplam için,  $F(3,116)=0.386$ ,  $p>0.05$ ,  $p=0.763$ )



Tablo 4.47. Kıdeme göre anova sonuçları

Varyansın Kaynağı		Kareler Toplamı	Serbest lik dereces i(df)	Kareler Ortalama sı	F	Anlamlılık (p)
Ücret	Gruplar arası	.057	3	.019	.089	.966
	Grupiçi	24.430	116	.211		
	Toplam	24.487	119			
Terfi	Gruplar arası	1.625	3	.542	.391	.759
	Grupiçi	160.504	116	1.384		
	Toplam	162.129	119			
Kişisel özellikler	Gruplar arası	2.292	3	.764	.929	.429
	Grupiçi	95.398	116	.822		
	Toplam	97.690	119			
Mobbing	Gruplar arası	1.828	3	.609	.786	.504
	Grupiçi	82.921	107	.775		
	Toplam	84.748	110			
İş Tatmini	Gruplar arası	.865	3	.288	1.020	.387
	Grupiçi	32.798	116	.283		
	Toplam	33.663	119			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar arası	1.461	3	.487	.573	.634
	Grupiçi	98.614	116	.850		
	Toplam	100.075	119			
Toplam Veriler	Gruplar arası	.872	3	.291	.386	.763
	Grupiçi	87.379	116	.753		
	Toplam	88.251	119			

Tablo 4.48’de ise toplam anket ve anketin her bir boyutuna göre pozisyon bakımından anlamlı bir fark olup olmadığı verilmektedir. Tabloya yakından bakıldığında gerek toplam anket sonuçları ve gerekse de her bir boyut bakımından pozisyona göre bir fark olmadığı görülmektedir. (Ücret için  $F(2,101)=0.024$ ,  $p>0.05$ ,  $p=0.976$ ; Terfi için  $F(2,101)=1.045$ ,  $p>0.05$ ,  $p=0.355$ ; Kişisel özellikler için

$F(2,101)=0.263$ ,  $P>0.05$ ,  $P=0.769$ ; Mobbing için  $F(2,93)=0.428$ ,  $P>0.05$ ,  $P=0.653$ ; İş tatmini için  $F(2,101)=0.646$ ,  $p>0.05$ ,  $P=0.526$ ; Örgütsel bağlılık için  $F(2,101)=0.365$ ,  $P>0.05$ ,  $P=0.695$ ; Toplam için,  $F(2,101)=0.365$ ,  $p>0.05$ ,  $p=0.695$ )

Tablo 4.48. Pozisyona göre Anova Sonuçları

Varyansın Kaynağı		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi(df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Ücret	Gruplar arası	.010	2	.005	.024	.976
	Grupiçi	19.883	101	.197		
	Toplam	19.892	103			
Terfi	Gruplar arası	2.659	2	1.329	1.045	.355
	Grupiçi	128.441	101	1.272		
	Toplam	131.099	103			
Kişisel özellikler	Gruplar arası	.410	2	.205	.263	.769
	Grupiçi	78.695	101	.779		
	Toplam	79.105	103			
Mobbing	Gruplar arası	.609	2	.304	.428	.653
	Grupiçi	66.109	93	.711		
	Toplam	66.718	95			
İş tatmini	Gruplar arası	.377	2	.188	.646	.526
	Grupiçi	29.448	101	.292		
	Toplam	29.825	103			
Örgütsel bağlılık	Gruplar arası	.801	2	.400	.470	.626
	Grupiçi	86.069	101	.852		
	Toplam	86.870	103			
Toplam veriler	Gruplar arası	.518	2	.259	.365	.695
	Grupiçi	71.618	101	.709		
	Toplam	72.136	103			

Tablo 4.49. Kıdem yılına göre toplam anketin ücret için betimleyici istatistikleri

	Kıdem Yılı	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
Ücret	0-3	46	38.33	2.57	1.25
	4-7	43	35.83	2.46	1.09
	8-11	18	15	2.43	1.17
	11 ve üzeri	13	10.83	2.83	1.16

Yukarıdaki tabloda kıdeme göre kişilerin ücret boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar verilmektedir. Tabloda görüldüğü gibi ücret sorularının ortalamasının en yüksek olduğu kıdem 0-3 yılları iken en düşük olduğu kıdem ise 8-11 yılları arasındadır. Tablodan da görüleceği üzere kıdem yılı düşük olanların söz konusu sorulara daha fazla “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.50. Pozisyona göre toplam anketin ücret için betimleyici istatistikleri

	Pozisyon	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
Ücret	Operasyon	46	38.33	2.28	1.06
	Bireysel pazarlama	27	22.5	2.63	1.20
	Kurumsal pazarlama	7	5.83	2.39	0.77
	Ticari pazarlama	24	20	2.63	1.25
	Diğer	16	13.33	3.03	1.33

Yukarıdaki tabloda pozisyona göre kişilerin ücret boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar verilmektedir. Tabloda görüldüğü gibi ücret sorularının ortalamasının en yüksek olduğu bireysel pazarlama ve ticari pazarlama iken en düşük olduğu pozisyonu ise operasyon oluşturmaktadır. Tablodan da görüleceği üzere pozisyonları yüksek olanların daha fazla “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.51. Yaş aralığına göre toplam anketin ücret için betimleyici istatistikleri

Ücret	Yaş	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
	25-34	87	72.5	2.39	1.08
	35-44	33	27.5	2.93	1.29

Yukarıdaki tabloda yaş aralığına göre kişilerin ücret boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar verilmektedir. Tabloda görüldüğü gibi ücret sorularının ortalamasının 35-44 yaş aralığında yüksek olduğu, 25-34 yaş aralığında daha düşük olduğu görülmüştür. Tablodan da görüleceği üzere yaş aralığı yüksek olanların söz konusu sorulara daha fazla “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.52. Medeni duruma göre toplam anketin ücret için betimleyici istatistikleri

Ücret	Medeni Durum	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
	evli	85	70.83	2.48	1.17
	bekar	35	29.16	2.68	1.15

Yukarıdaki tabloda medeni duruma göre kişilerin ücret boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar verilmektedir. Tabloda görüldüğü gibi ücret sorularının ortalamasının evlilere oranla bekarlarda daha yüksek olduğu görülmüştür. Bekar olanların söz konusu sorulara daha fazla “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.53. Kıdem yılına göre toplam anketin iş tatmini için betimleyici istatistikleri

İş Tatmini	Kıdem Yılı	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
	0-3	46	38.33	3.09	0.90
	4-7	43	35.83	2.87	0.83
	8-11	18	15	2.90	1.07
	11 ve üzeri	13	10.83	3.29	0.90

Yukarıdaki tabloda kıdeme göre kişilerin iş tatmini boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi iş tatmini sorularının ortalamasının 11 ve üzeri yıllarda yüksek, 4-7 aralığında daha düşük



olduğu görülmektedir. Kıdem yılı fazla olanların söz konusu sorulara daha fazla “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.54. Pozisyona göre toplam anketin iş tatmini için betimleyici istatistikleri

İş Tatmini	Pozisyon	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
	Operasyon	46	38.33	2.99	0.89
	Bireysel pazarlama	27	22.5	3.02	0.93
	Kurumsal pazarlama	7	5.83	2.90	0.16
	Ticari pazarlama	24	20	2.86	0.92
	Diğer	16	13.33	3.31	1.06

Yukarıdaki tabloda pozisyona göre kişilerin iş tatmini boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi iş tatmini sorularının ortalamasının diğer iş alanlarında yüksek, ticari pazarlamanın ise düşük olduğu görülmektedir. Pozisyon olarak diğer olarak nitelendirilen iş grubunun fazla olanların söz konusu sorulara daha fazla “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.55. Yaş aralığına göre toplam anketin iş tatmini için betimleyici istatistikleri

İş Tatmini	Yaş	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
	25-34	87	72.5	3.03	0.88
	35-44	33	27.5	2.94	0.97

Yukarıdaki tabloda yaş aralığına göre kişilerin iş tatmini boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. İş tatmini sorularının ortalamasının 25-34 yaş aralığında yüksek, 35-44 aralığında daha düşük olduğu görülmektedir. Yaş aralığı düşük olanların söz konusu sorulara daha fazla “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.56. Cinsiyete göre toplam anketin iş tatmini için betimleyici istatistikleri

İş Tatmini	Cinsiyet	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
	erkek	67	55.83	3.03	0.96
	kadın	53	44.16	2.97	0.83

Yukarıdaki tabloda cinsiyete göre kişilerin iş tatmini boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. İş tatmini sorularının ortalamasının erkeklerde yüksek, kadınlarda daha düşük olduğu görülmektedir. Erkeklerin sorulara daha fazla “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.57. Medeni duruma göre toplam anketin iş tatmini için betimleyici istatistikleri

İş Tatmini	Medeni durum	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
	evli	85	70.83	2.95	0.93
	bekar	35	29.16	3.15	0.83

Yukarıdaki tabloda medeni duruma göre kişilerin iş tatmini boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. İş tatmini sorularının ortalamasının bekarlarda yüksek, evlilerde daha düşük olduğu görülmektedir. Bekarların sorulara daha fazla “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.582. Kıdem yılına göre toplam anketin terfi için betimleyici istatistikleri

Terfi	Kıdem Yılı	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
	0-3	44	36.66	3.51	0.90
	4-7	40	33.33	3.42	0.84
	8-11	16	13.33	3.17	0.87
	11 ve üzeri	11	9.16	3.19	0.93

Yukarıdaki tabloda kıdeme göre kişilerin terfi boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. Terfi sorularının ortalamasının kıdem yılı düşük

olan kişilerde yüksek, kıdem yılı fazla olanlarda ise daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 4.59. Pozisyona göre toplam anketin terfi için betimleyici istatistikleri

	Pozisyon	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
Terfi	Operasyon	40	33.33	3.35	0.83
	Bireysel pazarlama	26	21.66	3.35	0.81
	Kurumsal pazarlama	7	5.83	3.33	0.81
	Ticari pazarlama	23	19.16	3.58	0.90
	Diğer	15	12.5	3.35	1.13

Yukarıdaki tabloda pozisyona göre kişilerin terfi boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. Terfi sorularının ortalamasının ticari pazarlamada yüksek olduğu görülmektedir. Ticari pazarlamadakilerin sorulara daha fazla “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.603. Yaş aralığına göre toplam anketin terfi için betimleyici istatistikleri

	Yaş	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
Terfi	25-34	80	66.66	3.50	0.89
	35-44	31	25.83	3.14	0.78

Yukarıdaki tabloda yaş aralığına göre kişilerin terfi boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. Terfi sorularının ortalamasının 25-34 yaş aralığındakilerde yüksek, 35-44 yaş aralığındakilerde ise daha düşük olduğu görülmektedir. 25-34 yaş aralığındakilerin sorulara daha fazla “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.61. Cinsiyete göre toplam anketin terfi için betimleyici istatistikleri

	Cinsiyet	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
Terfi	erkek	60	50	3.48	0.90
	kadın	51	42.5	3.30	0.83

Yukarıdaki tabloda cinsiyete göre kişilerin terfi boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. terfi boyutunu oluşturan soruların cinsiyete göre dağılımı verilmektedir. Terfi sorularının ortalamasının erkeklerde yüksek, kadınlarda ise daha düşük olduğu görülmektedir. Erkeklerin söz konusu sorulara daha fazla “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.624. Medeni duruma göre toplam anketin terfi için betimleyici istatistikleri

Terfi	Medeni Durum	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
	evli	78	65	3.30	0.87
	bekar	33	27.5	3.64	0.86

Yukarıdaki tabloda medeni duruma göre kişilerin terfi boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. Terfi sorularının ortalamasının bekarlarda yüksek, evlilerde ise daha düşük olduğu görülmektedir. Evlilerin söz konusu sorulara daha fazla “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.63. Kıdem yılına göre toplam anketin kişisel özellikler için betimleyici istatistikleri

Kişisel Özellikler	Kıdem Yılı	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
	0-3	46	38.33	4.33	0.51
	4-7	43	35.83	4.27	0.56
	8-11	18	15	4.53	0.45
	11 ve üzeri	13	10.83	4.27	0.57

Yukarıdaki tabloda kıdeme göre kişilerin kişisel özellik boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. Kişisel özellik sorularının ortalamasının 8-11 aralığında yüksek olduğu görülmektedir. Kıdem yılı 8-11 aralığında olanların söz konusu sorulara daha fazla “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.64. Pozisyona göre toplam anketin kişisel özellikler için betimleyici istatistikleri

	Pozisyon	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
Kişisel Özellikler	Operasyon	46	38.33	4.36	0.59
	Bireysel pazarlama	27	22.5	4.21	0.59
	Kurumsal pazarlama	7	5.83	4.21	0.50
	Ticari pazarlama	24	20	4.35	0.51
	Diğer	16	13.33	4.50	0.51

Yukarıdaki tabloda pozisyona göre kişilerin kişisel özellik boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. Kişisel özellik sorularının ortalamasının diğer iş grubunda olanlarda yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.65. Yaş aralığına göre toplam anketin kişisel özellikler için betimleyici istatistikleri

	Yaş	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
Kişisel Özellikler	25-34	87	72.5	4.33	0.53
	35-44	33	27.5	4.34	0.52

Yukarıdaki tabloda yaş aralığına göre kişilerin kişisel özellik boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. Kişisel özellik sorularının ortalamasının yaş aralıkları arasında çok bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Tablo 4.66. Cinsiyete göre toplam anketin kişisel özellikler için betimleyici istatistikleri

	Cinsiyet	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
Kişisel Özellikler	erkek	67	55.83	4.34	0.59
	kadın	53	44.16	4.33	0.45

Yukarıdaki tabloda cinsiyete göre kişilerin kişisel özellik boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. Kişisel özellik sorularının ortalamasının kadınlar ve erkekler arasında çok bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Tablo 4.67. Medeni duruma göre toplam anketin kişisel özellikler için betimleyici istatistikleri

Kişisel Özellikler	Medeni Durum	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
	evli	85	70.83	4.31	0.53
	bekar	35	29.16	4.38	0.52

Yukarıdaki tabloda medeni duruma göre kişilerin kişisel özellik boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. Kişisel özellik sorularının ortalamasının bekarlarda yüksek, evlilerde düşük olduğu görülmektedir. Evlilerin söz konusu sorulara daha fazla “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.68. Kıdem yılına göre toplam anketin mobbing için betimleyici istatistikleri

Mobbing	Kıdem Yılı	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
	0-3	46	38.33	2.06	0.91
	4-7	43	35.83	2.27	0.99
	8-11	18	15	2.32	0.87
	11 ve üzeri	13	10.83	2.09	0.71

Yukarıdaki tabloda kıdeme göre kişilerin mobbing boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. Mobbing sorularının ortalamasının 8-11 aralığındaki çalışanlarda yüksek, 0-3 aralığındaki çalışanlarda düşük olduğu görülmektedir. 8-11 aralığındaki çalışanların söz konusu sorulara daha fazla “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.69. Pozisyona göre toplam anketin mobbing için betimleyici istatistikleri

Mobbing	Pozisyon	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
	operasyon	46	38.33	2.25	0.95
	Bireysel pazarlama	27	22.5	2.34	0.74
	kurumsal pazarlama	7	5.83	1.90	0.41
	ticari pazarlama	24	20	2.18	1.12
	diğer	16	13.33	1.81	0.84

Yukarıdaki tabloda pozisyona göre kişilerin mobbing boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. Mobbing sorularının ortalamasının bireysel pazarlamada çalışanlarda yüksek, diğer iş grunda düşük olduğu görülmektedir. Bireysel pazarlamada çalışanların söz konusu sorulara daha fazla “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.70. Yaş aralığına göre toplam anketin mobbing için betimleyici istatistikleri

Mobbing	Yaş	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
	25-34	87	72.5	2.19	0.95
	35-44	33	27.5	2.15	0.82

Yukarıdaki tabloda yaş aralığına göre kişilerin mobbing boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. Mobbing sorularının ortalamasının 25-34 yaş aralığında yüksek, 35-44 yaş aralığında düşük olduğu görülmektedir. 25-34 yaş aralığında olanların söz konusu sorulara daha fazla “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.71. Cinsiyete göre toplam anketin mobbing için betimleyici istatistikleri

Mobbing	Cinsiyet	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
	erkek	67	55.83	2.16	0.93
	kadın	53	44.16	2.20	0.89

Yukarıdaki tabloda cinsiyete göre kişilerin mobbing boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. Mobbing sorularının ortalamasının kadınlarda yüksek, erkek düşük olduğu görülmektedir. Kadınların söz konusu sorulara daha fazla “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.72. Medeni duruma göre toplam anketin mobbing için betimleyici istatistikleri

	Medeni Durum	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
Mobbing	evli	85	70.83	2.21	0.93
	bekar	35	29.16	2.10	0.88

Yukarıdaki tabloda medeni duruma göre kişilerin mobbing boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. Mobbing sorularının ortalamasının evlilerde yüksek, bekarlarda düşük olduğu görülmektedir. Evlilerin söz konusu sorulara daha fazla “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.73. Kıdem yılına göre toplam anketin örgütsel bağlılık için betimleyici istatistikleri

	Kıdem Yılı	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
Örgütsel Bağlılık	0-3	46	38.33	2.48	0.85
	4-7	43	35.83	2.52	0.77
	8-11	18	15	2.55	0.95
	11 ve üzeri	13	10.83	2.77	1.08

Yukarıdaki tabloda kıdeme göre kişilerin örgütsel bağlılık boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. Örgütsel bağlılık sorularının ortalamasının 11 ve üzerinde yüksek, 0-3 düşük olduğu görülmektedir. 11 ve üzerinde olanların söz konusu sorulara daha fazla “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.74. Pozisyona göre toplam anketin örgütsel bağlılık için betimleyici istatistikleri

	Pozisyon	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
Örgütsel Bağlılık	operasyon	46	38.33	2.56	0.88
	Bireysel pazarlama	27	22.5	2.39	0.71
	kurumsal pazarlama	7	5.83	2.34	0.55
	ticari pazarlama	24	20	2.60	0.94
	diğer	16	13.33	2.72	1.01



Yukarıdaki tabloda pozisyona göre kişilerin örgütsel bağlılık boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. Örgütsel bağlılık sorularının ortalamasının diğer iş grubunda yüksek, kurumsal pazarlamada düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 4.75. Yaş aralığına göre toplam anketin örgütsel bağlılık için betimleyici istatistikleri

	Yaş	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
Örgütsel Bağlılık	25-34	87	72.5	2.47	0.84
	35-44	33	27.5	2.70	0.90

Yukarıdaki tabloda yaş aralığına göre kişilerin örgütsel bağlılık boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. Örgütsel bağlılık sorularının ortalamasının 35-44 yaş aralığında yüksek, 25-34 yaş aralığında düşük olduğu görülmektedir. 35-44 yaş aralığında olanların söz konusu sorulara daha fazla “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.76. Cinsiyete göre toplam anketin örgütsel bağlılık için betimleyici istatistikleri

	Cinsiyet	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
Örgütsel Bağlılık	erkek	67	55.83	2.58	0.85
	kadın	53	44.16	2.48	0.86

Yukarıdaki tabloda cinsiyete göre kişilerin örgütsel bağlılık boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. Örgütsel bağlılık sorularının ortalamasının erkeklerde yüksek, kadınlarda düşük olduğu görülmektedir. Erkeklerin söz konusu sorulara daha fazla “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.77. Medeni duruma göre toplam anketin örgütsel bağlılık için betimleyici istatistikleri

	Medeni Durum	N	Yüzde (%)	Ortalama	S.S.
Örgütsel Bağlılık	evli	85	70.83	2.48	0.88
	bekar	35	29.16	2.66	0.80

Yukarıdaki tabloda medeni duruma göre kişilerin örgütsel bağlılık boyutunu oluşturan sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. Örgütsel bağlılık sorularının ortalamasının bekarlarda yüksek, evlilerde düşük olduğu görülmektedir. Bekarların söz konusu sorulara daha fazla “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.78. Korelasyon analizleri sonuçları

Correlations							
		Ücret	Terfi	Kişisel Özellikler	Mobbing	İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık
Ücret	Pearson Correlation	1	.507**	.045	-.263**	.428**	.169
	Sig. (2-tailed)		.000	.640	.005	.000	.077
	N	116	109	110	112	108	110
Terfi	Pearson Correlation	.507**	1	.013	-.328**	.514**	.335**
	Sig. (2-tailed)	.000		.896	.001	.000	.000
	N	109	112	106	108	105	105
Kişisel Özellikler	Pearson Correlation	.045	.013		-.166	.092	-.169
	Sig. (2-tailed)	.640	.896		.081	.345	.081
	N	110	106	114	111	107	108
Mobbing	Pearson Correlation	-.263**	-.328**	-.166	1	-.320**	-.088
	Sig. (2-tailed)	.005	.001	.081		.001	.366
	N	112	108	111	115	107	108
İş tatmini	Pearson Correlation	.428**	.514**	.092	-.320**	1	.314**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.345	.001		.001
	N	108	105	107	107	111	105
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	.169	.335**	-.169	-.088	.314**	1
	Sig. (2-tailed)	.077	.000	.081	.366	.001	
	N	110	105	108	108	105	113
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

Yukarıdaki tabloda verilen korelasyon sonucuna göre ücret ile terfi arasında yüksek ve pozitif bir korelasyon (0.507), kişisel özellikler ile zayıf ve pozitif bir korelasyon (0.045), mobbing ile zayıf ve negatif bir korelasyon (-0.263), iş tatmini ile yüksek ve pozitif bir korelasyon (0.428), örgütsel bağlılıkla ise düşük ve pozitif bir korelasyon (0.169) olduğu görülmektedir.

### 4.3. Tartışma

Personel devri çalışanların bir işletme bünyesinde istihdam edilip, daha sonra mazeret bildirerek işi bırakmaları veya iş veren tarafından işten uzaklaştırılmasıdır. Personel devri gerek işletme için gerekse de ülke ekonomisi için önemli ekonomik kayıplara neden olabilmektedir. Literatürde işte tam da bu nokta da araştırmacılar işletmelerde ortaya çıkan personel devrine etki eden faktörleri bulmak ve bu faktörler üzerinde stratejik politikalar üretmeyi amaçlamaktadır. Literatüre bakıldığında bir çok yazarın ortak paydada ele aldığı personel devrini etkileyen başlıca faktörlerin ücret, terfi, yönetim anlayışı, toplumsal ve kültürel faktörler, ülkenin ekonomik durumu, bireyin demografik ve sosyo-ekonomik yapısından kaynaklandığı belirtilmektedir.

Bu çalışmada literatürdeki benzer çalışmalara paralel olarak Gaziantep'te kurulu bulunan bankalardaki personel devrini etkileyen faktörler ve bu faktörlerin belirleyici unsurları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İlk olarak bu çalışmada personel devri ile ilgili kavramsal bir çerçeve ortaya konulmuş daha sonra ikinci olarak personel devrini etkileyen faktörler bütüncül bir bakış açısıyla ortaya konulmuştur. Bu anlamda çalışanların kişisel özellikleri, örgütsel bağlılık, iş tatmini, ücret, terfi ve mobbing gibi faktörler detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Üçüncü olarak personel devrinin sonuçlarından bahsedilmiştir. Bireysel sonuçlar olarak; işsizlik sorunu ve psikolojik sorunlar, Örgütsel sonuçlar olarak da işletme maliyetlerinin artışı, performans düşüklüğü, yenilik ve yaratıcılığın azalması, yönetim motivasyonunun azalması gibi sonuçlara ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir. Bu tezin dördüncü bölümünde Gaziantep'te kurulu bulunan bankalarda çalışan 120 personele anket uygulanmıştır. Bu anket Spps istatistik programında analiz edilerek literatürdeki benzer çalışmalara çalışmamızın ne kadar örtüştüğü ne kadar örtüşmediği bir başka deyişle mevcut çalışmalardaki hipotezlerin kabul edilip edilmediği test edilmiştir.

Çalışmamızda iş gücü devrine etki eden faktörler ile demografik ve sosyo-ekonomik değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir.

Araştırmamızda personelin ücret algısı ile yaş grupları arasında bir anlamlılık tespit edilmiştir. Buna göre 35 yaş ve üzeri olan personelde ücret faktörünün iş gücü devrinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu hipotezimizi Kazak'ın (2012) Denizli ilindeki bir işletmede yaptığı çalışma, Bezirgan'ın (2015) finans sektöründe yapmış olduğu çalışma desteklemektedir. Shukla ve Sinha (2013:60), bankacılık sektöründe çalışan devrinin iş doyumu ve çalışma ortamı gibi faktörlerden etkilendiğini, çalışanların maaşı ne olursa olsun her zaman daha iyi bir çalışma ortamı ve yüksek iş doyumu arayışı içinde olduklarını ortaya koymuştur. Diğer taraftan, kariyer gelişimi de diğer iki faktöre göre az olsa da, önemli ölçüde iş devrine etkide bulunduğu da görülmektedir.

Pietersen ve Oni (2014:378), düşük ödeme, başka yerlerdeki daha iyi olanaklar algısı, terfi fırsatlarının olmaması bankacılık sektöründe çalışanlarda iş doyumsuzluğu oluşturduğunu ve iş doyumsuzluğu sonucunda da üretkenlik, etkililik ve hizmet kalitesinde düşüslere neden olduğunu vurgulamıştır.

Dwomoh ve Korankye (2012:204), bankacılık sektöründe personel devrinin yüksek olmasının hizmet sunumunu etkilediğini ve personel devrini düşürmek için gerektiği zamanlarda çalışanlara dinlenme, gün içinde işten ayrılıp eve gitme gibi fırsatların verilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Bunun dışında terfi, kişisel özellikler, mobbing, örgütsel bağlılık ve iş tatmini faktörlerinin yaş değişkenine göre değişmediği daha açık bir ifadeyle araştırmamıza katılan kişiler bakımından bakıldığında iş gücü devrine etki eden söz konusu faktörlerin yaş grupları bakımından anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Diğer taraftan cinsiyet, medeni durum, kıdem yılı, çalıştığı kurumdaki pozisyon değişkenlerinin ücret, terfi, kişisel özellikler, mobbing, örgütsel bağlılık ve iş tatmini faktörler üzerindeki etkisine bakıldığında herhangi bir anlamlılık bulunamamıştır. Limoncu'nun (2015:84) yaptığı araştırmaya göre de iş tatmini ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, Akça'nın (2014) Otel işletmelerinde yapmış olduğu araştırmasında işten ayrılma niyetinin medeni duruma, cinsiyete ve pozisyona göre anlamlı bir farklılık olmadığı, Akkuş'un (2012) Şanlıurfa ilinde ticari bankalara yapmış olduğu çalışmada medeni durum ve cinsiyet ile çalışanları iş doyum düzeyleri arasında da anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Türkiye'nin her yerinde ve yurtdışında bazı şehirlerde hizmet veren özel sektördeki bankalar olmak üzere toplam 9 bankanın Gaziantep'teki şubelerinde çalışan 120 personel üzerinde yapılan araştırma ile personel devrinin nedenlerinin demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmaktır.

Bulgulara göre demografik özelliklere baktığımızda çalışanların %72.5 25-34 yaş aralığında olduğu, %27.5 ise 35-44 yaş aralığında olduğunu göstermektedir. Bu oran sonucunda bankalarda çalışanların büyük çoğunluğunu gençler oluşturmaktadır. Cinsiyete göre ise %55.8'i erkek, %44.2'si ise kadınlardan oluşmaktadır. Medeni duruma göre bakıldığında ise %70.8'i evli, %29.2'si ise bekar çalışanlardan oluşturmaktadır.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla Anova ve t testleri yapılmıştır. Analizler sonucunda “Yaşa göre “Personel Devrini Etkileyen Faktörler” algısı değişmektedir (Ha)” hipotezinin alt hipotezlerine bakıldığında “Yaşa göre ücret algısı açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır (Ha1)”hipotezinde anlamlılık tespit edilmiştir. 35 yaşına kadar ve 35 yaş üzeri personelin ücret bakımından bankalarda iş değiştirdiğini görmekteyiz. Özellikle işletmelerin kıdemli personel veya 35 yaş ve üzeri personelin ücreti konusunda daha stratejik politikalar üretmesinin zorunlu olduğunu bize göstermektedir. Çünkü küreselleşme çağında üretim faktörlerinin daha da benzeştiği bir dünyada özellikle insan kaynakları yönetiminin ücret konusunun daha da önemli hale geldiğini görmekteyiz. Zira kıdemli personelini kaybeden işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri bir başka deyişle hayatta kalma sürelerinin uzatmaları güçleşecektir. 35 yaş ve üzerindeki çalışanların ücretten etkilenmelerinin bir diğer nedeni de sorumluluklarının fazla olmasıdır. Bunun için adil bir ücret dağılımı ve ücret artışlarının ekonomik koşullara göre yapılması verilen hak ve ödeneklerin adil bir şekilde verilmesi personel devri açısından son derece önem arz etmektedir. Bu çalışma özellikle yeni yapılacak çalışmalara yol gösterecektir.

“Cinsiyete göre “Personel Devrini Etkileyen Faktörler” algısı değişmektedir (Hb)” hipotezinin alt hipotezlerine baktığımızda anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Cinsiyete göre bireylerin ücret, terfi, kişisel özellik, mobbing, örgütsel bağlılık ve iş tatmini algısının değişmediğini göstermektedir.

Medeni duruma göre “Personel Devrini Etkileyen Faktörler” algısı değişmektedir (Hc)” hipotezinin alt hipotezleri incelendiğinde anlamlı bir fark bulunmamıştır.

İşletmeler için; çalışmamızın bulgularına bakarak aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir.

- İşletmedeki personel problemleri geçiştirilirse daha büyük problemlere neden olabileceğinden gerekli çözüme kavuşturulmalı.
- Çalışanla etkili iletişim kurulmalı, çalışana düşüncelerini rahatlıkla ilebileceği ortam sağlanmalı ve yönetim tarafından güven verilmeli.
- Yıl içerisinde çalışanların örgüt hakkındaki düşünceleri alınmalı. Çalışanların örgüt hakkında negatif düşünceleri varsa yönetim bu konuda çalışmalar yapmalı.
- Personel devri yüksek olan işletmelerin bunun önüne geçebilmeleri için çalışanlar arası iletişimi ve çalışma şartlarını geliştirmeleri gerekmektedir.
- Örgütler çalışanların performanslarını pozitif yönde etkileyecek aktiviteler yapmalı.
- Bankalardaki personel devrinin düşmesi için ücretlerde artış yapılmalı ve çalışanların ücret memnuniyetleri sağlanmalı.
- Kurum içindeki ücret adaleti sağlanmalı ve aynı pozisyondaki personellerin ücret dağıtımında hassas davranılmalı.
- Çalışanların tümünü kapsayacak ücret politikası oluşturulmalı.
- Çalışanlara ücret dağılımında kıdem ve performans beraber değerlendirilmeli.
- Özellikle kıdemli personelin ücret beklentisi fazla olacağından kurumun tecrübeli ve kabiliyetli personelini kaybetmemeleri adına bu göz ardı edilmemeli.
- İnsan kaynakları yönetimi konusunda Gaziantep’te mevcut bankaların ücret politikaları ve ücret memnuniyet ilişkisini içeren çalışmaların yapılmasını ücret politikasına sahip işletmeler ile ücret politikasına sahip olmayan işletmeler arasında çalışanların memnuniyeti işletmenin performansı karlılığı,

verimliliği üzerinde çalışmaların yapılmasının faydalı olacağı tavsiye edilmektedir.





## KAYNAKÇA

- Acuner, Ş. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*. Milli Prodüktive Merkezi Yayınları, No:713, Ankara, s.28
- Adair, J. (2008). *Yenilikçi Liderlik: Takım Üretkenliğinin Organizasyonu ve Fikirlerin Hasadı*. Babıali Kültür Yayınları, İstanbul, ss.69-70.
- Akçakaya, M. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi İnsan Kaynakları Planlaması Norm Kadro Uygulaması*. Adalet Yayınevi, Ankara, ss.143-177.
- Akkuş, B. (2012). *Ticaret Bankalarında Çalışan İş Doyumu: Şanlıurfa Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Şanlıurfa, ss.22-32.
- Aydemir, C. (2013). Türkiye’de İşgücü Yapısı, İşsizlik ve Kırsal Alan. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1).
- Aykaç, G. (2010). *İşgücü piyasalarına yönelik regülasyonların işgücü arz ve talebi üzerine etkileri: Türkiye üzerine bir inceleme* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara,s.45.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul, ss.385-474.
- Bayraktar, S. (2015). Türkiye İçin İşsizlik Histerisi ya da Doğal İşsizlik Oranı Hipotezinin Geçerliliğinin Sınanması. *İktisat Politikası Araştırmaları Dergisi*, 2(2): 45-61.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59: 125-139.
- Belli, E. (2014). *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması ve Örgütsel Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi*. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum, ss.
- Benligiray, S. (2003). *Ücret Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1462, Eskişehir, ss.6
- Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, ss.367-573.
- Büyükbeşe, T. (2012). *Güçlendirici Liderliğin Çalışan Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Model Önerisi*. Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, s.64.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. 6.Baskı. Siyasal Yayın-Dağıtım, Ankara, ss.196-442.
- Çakır, E. (1998). *Japon Şirketlerinde Personel Yönetimi*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, s.24.
- Çavuş, M. F. (2006). *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, ss.83-103.
- Çelenk, H. (2008). *Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi ve Tekstil Sektöründe Uygulaması*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,ss.68-126.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6(2): 23-39.

Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayınları, No:192, Ankara, s.90.

Çizel, R. B. , Güzeller, C. O. ve Mütevellioğlu, N. (2011). İşsizliğin psikolojik sonuçları: Antalya örneği. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 2(1): 26-41.

Denvir, A. and McMahan, F. (1992). Labour turnover in london hotels and the cost effectiveness of preventative measures. *International Journal of Hospitality Management*, 11(2),143-154.

Demirbaş, M. (2008). Çalışanlara yönelik kaynak kullanım (maliyet) unsurları ile edilebilecek faydanın hesaplanması ve muhasebeleştirilmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 43-67.

Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 115-132.

Demirkıran, M. (2014). *Sağlık Bakanlığındaki Nitelikli Personel Devrinin Nedenlerine ve Önlenmesine Yönelik Nitel Bir Çalışma*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, ss.7-57.

Dwomoh, G. and Korankye, T. (2012). Labour turnover and its impact on performance of banks in ghana. *European Journal of Business and Management*, 4(7),pp.201-207.

Eren, A. Ve Saraçoğlu, B. (2011). Gönüllü işten ayrılmalar üzerine ekonometrik bir yaklaşım. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 26(1): 1-15.

Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 11.Baskı, Beta Yayınları, No:2042, İstanbul, ss.98-515.

Erol, S. (2012). İşsizliğin sosyal dışlanma üzerindeki etkisi. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 24(5): 46-70.

Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, ss.7-45.

Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7.Baskı. Alfa Yayınları, İstanbul, ss.351-399.

Filizöz, B. ve Ay, F.A. (2011). Örgütlerde mobbing ve tükenmişlik olgusu arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6(2): 229-241.

Frank, F. D., Finnegan, R.P. and Taylor, C.R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3),12-25.

Gryskiewicz, S. S. (2000). *Pozitif Dalga*. Rota Yayın Dağıtım, İstanbul, ss.

Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Eğitim Akademi Yayınları, Konya, s.85.

Güler, B. (2011). İşsizlik ve yarattığı psiko-sosyal sorunların öğrenilmiş çaresizlik bağlamında incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55 (1): 373-394.

Gündoğan,T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. Uzman Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Ankara, s.8.

Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. ve Özen Kutanis, R. (2009). *Çalışanların örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki: Bir devlet üniversitesi*

örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 14(3): 481-497.

Güney, A. (2009). İşsizlik, nedenleri, sonuçları ve mücadele yöntemleri. *Kamu-İş Dergisi*, 10(4): 135-159. (<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1046.pdf>)

Güney, S. (2009). *Davranış Bilimleri*. 5.Baskı. Nobel Yayın Dağıtım, No:178, Ankara, s.185.

Güngör Ercan, N., Şahin Kütük, B. ve Coştur, R. (2012) (Ed.) *Davranış Bilimleri*. Siyasal Kitabevi, Ankara, s.167.

Gümüş, İ. (2013). Çalışma hayatının iki büyük korkusu: işsizlik ve iş güvencesizliği. *Koç Üniversitesi Yayınları*, 1-6. (<http://isahlakidergisi.com/wp-content/uploads/2014/06/6-1-gumus2.pdf>)

Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Ekisi*. Hiperlink Yayınları, İstanbul, ss.33-34.

Gümüşsuyu, Ç. (2005). *Yaratıcı Örgüt Kültürü: Kuram ve Bir Örnek Olay Çalışması*. TODAİE Masa Üstü Yayınları, No: 328, Ankara, ss.11-21.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1): 48-75.

Kale, E. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri*. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, ss.16-17.

Kafkas, E. T. (2014). *Avrupa birliği işsizlikle mücadele stratejisi ışığında türkiye için işsizlik sorununda yeni bir paradigma* (Uzmanlık Tezi) (<https://www.csgb.gov.tr/media/1769/emirkafkas.pdf>) Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Ankara

Kantar, H. (2010). *İşletmede Motivasyon*. 2.Baskı. Kum Saati Yayınları, İstanbul, ss.124-129.

Kaptangil, K. ve Erenler, E. (2014). Öğretmenlerin kişilik özellikleri ve mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1): 55-82.

Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2014). Mobbing ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir çalışma. *Yaşar Üniversitesi Dergisi* 9(33)5692-5715. (<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/jyasar/article/view/5000066344>)

Karcioğlu, F. ve Çelik, Ü. H. (2012). Mobbing (yıldırma) ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1): 59-75.

Karsavuran, S. (2014). Sağlık sektöründe mobbing: Hastane yöneticileri üzerinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(26): 271-296.

Kaya, B. (2007). Depresyon: Sosyo-ekonomik ve kültürel pencereden bakış. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 10(6): 11-20.

Kurt, Ş. (2006). İşsizliğin Psiko-sosyal Sonuçları ve Türkiye Üzerine Muhtemel Etkileri. s.363.

Limoncu, A. (2015). *Kişisel Gelişim Çabası ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hekim ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, ss.3-84.

Met, Ö. ve Sarıoğlu, M. (2010). Otel işletmeleri yiyecek-içecek ünitelerinde işgören devri üzerine görgül bir araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 201-213.

Okumuş, M. (2011). *Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi*. Özgü Yayınları, İstanbul, s.60.

Olusegun, S. O. (2013). Influence of job satisfaction on turnover intentions of library personnel in selected universities in south west nigeria, *Library Philosophy and Practice*,1-22.

Örücü, E. ve Teker, S.K. (2014). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: sağlık sektöründe bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*,24:73-90.

Özbek, V., Alınçık, Ü., Koç, F., Akkılıç, M. ve Kaş, E. (2014). Kişilik özelliklerinin teknoloji kabulü üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri: Akıllı telefon teknolojileri üzerine bir araştırma. *International Review of Economics and Management*, 2(1): 36-57.

Özdemir, H. ve Yaylı, A. (2014). Çalışanın örgütsel bağlılığı, performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 1(1): 48-58.

Özdemir, S., Ersöz, H.Y. ve Sarioğlu, İ. (2006). *İşsizlik Sorununun Çözümünde Kobi'lerin Desteklenmesi*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, ss.68-69.

Özdevecioğlu, M., Kaya Y. ve Dedeoğlu T. (2013). Kişilik özelliklerinin izleyici etkisi (BYSTANDER EFFECT) üzerindeki etkisinde kontrol odağının rolü. *Erciyesi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 42, 25-40.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. 4.Baskı. Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa, s.120.

Özler, D. ve Mercan, N. (2009). *Yönetimsel ve Örgütsel Açısından Mobbing*. Detay Yayıncılık, Ankara, ss.121-122

Özpehlivan, M. (2015). *Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği*. Doktora Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.8-52.

Pietersen, C. and Oni, O.A. (2014). Employee turnover in a regional commercial bank. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(27), pp.371-380.

Robbins, S.P., Judge,T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Erdem, İ. (Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara,14. Baskı, ss.82-139.

Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi (uygulamalı)*. 4.Baskı. Furkan Ofset, Bursa, ss.47-185.

Sattar, S. and Ahmed,S. (2014). Factors effecting employee turnover in banking sector. *Developing Country Studies*, 4(3), pp.110-115

Shukla, S. and Sinha, A. (2013). Employee turnover in banking sector: Empirical evidence. *Journal of Humanities And Social Science*,11(5),pp.57-61.

Soysal, A. (2009). Farklı sektörlerde çalışan işgörenlerde örgütsel stres kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2): 333-359.

Sümer, N., Solak, N. ve Harma, M. (2013). *İşsiz Yaşam: İşsizliğin ve İş Güvencesizliğinin Birey ve Aile Üzerindeki Etkileri*. Koç Üniversitesi Yayınları, No:26, İstanbul, ss.23-49.

Şahin, H. (2014). *Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri (Manisa İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,s.30.

Şimşek, M.Ş. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. 10.Baskı, Adım Ofset, Konya,s.311.

Şimşek, M.Ş. ve Öge, H.S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eğitim Akademi Yayınları, Konya, ss.131-311.

Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.5.

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M.A. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım, No:898, Ankara, ss.33-197.

Tuna, M. (2007). Personel devir oranı analizi: Ankarada yer alan yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1): 45-52.

Turgay, A. (2006). *Yataklı Tedavi Kurumunda Çalışan Hemşirelerin Yapısal Güçlendirme Algısı Beklenen Personel Devri ve Buna İlişkin Bir Örnek*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, ss.50-56.

Tutar, H. (2007). *Meslek Yüksekokulları Programları İçin İşletme Yönetimi*. 3.Baskı. Seçkin Yayıncılık, Ankara, ss.216-218.

Tümer, E. Ö. (Ed.) (2014). *İşyerlerinde Psikolojik Taciz (mobbing) Bilgilendirme Rehberi*. (5-36) Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Ankara, s.9.

Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi ve Muğla bölgesi örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2): 146-169.

Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ.D., Özçelik, A.O., DüNDAR, G., Sadullah, Ö., ...Tüzüner, L. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5.Baskı. Beta Yayınları, No:2308, İstanbul, s.213.

Yarımkaya, A. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul Sanayi Odası yayınları, İstanbul, s.28.

Yavan, Ö. (2012). *Stratejik insan kaynakları yönetimi ve firma performansı*. *Akademik Bakış Dergisi*, 32, 1-20.

Yeni, G. (2013). *Mobbing İş Yerinde Psikolojik Taciz*. Türk Metal Sendikası, Ankara, ss.56-57.

Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İş gücü devir hızını etkileyen etmenler: Sekreterlik mesleğinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(4):93-108.

Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2010). *Meslek Yüksekokulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*. 2.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, s.64.

Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22:445-458

Yüksel, İ. (2003). İşsizliğin Psiko-sosyal sonuçlarının incelenmesi (Ankara örneği). *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2): 21-38.

## EKLER

### EK A.1 ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında hazırlanan bir Yüksek Lisans Tezi kapsamında yapılmaktadır. Araştırmada, kişilerin tek tek cevaplarıyla değil, sadece genel ortalamalarla ilgileniyoruz. Kişisel bilgileriniz gizli tutulacak ve hiçbir şekilde kimseyle paylaşılmayacaktır. Anketimize katıldığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Gülşah Korkmaz

Gaziantep Üniversitesi

İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Diğer
1	Emekli oluncaya kadar bu işte çalışmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	8	
2	Bu işten ayrılırsam hayatım alt üst olur.	1	2	3	4	5	8	
3	Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifimin olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5	8	
4	Şuandaki işimi bırakmaya hiç niyetim yok.	1	2	3	4	5	8	
5	İşimde, diğer bir çok insandan mutlu olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	8	
6	İşim yeteneklerimi ve becerilerimin gelişmesine katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5	8	
7	İşimden “toplumda saygın bir kişi olma şansını” vermesi bakımından memnunum.	1	2	3	4	5	8	
8	Çalıştığım firmanın kariyer basamaklarından memnunum.	1	2	3	4	5	8	
9	Çalıştığım firmada terfi ederek, unvan değişikliğinin olması motivasyon ve performansımı olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5	8	

10	Çalıştığım firmada terfi etmek için performans sonuçları etkilidir.	1	2	3	4	5	8
11	Çalıştığım firmada terfi etmek için kıdem yılı etkilidir.	1	2	3	4	5	8
12	Çalıştığım firmada terfi etmek için eğitim seviyesi etkilidir.	1	2	3	4	5	8
13	Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	8
14	İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.	1	2	3	4	5	8
15	Ücretimdeki artışlardan memnunum.	1	2	3	4	5	8
16	İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden iyidir.	1	2	3	4	5	8
17	Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	8
18	İşyerimde ücret artışları az oluyor.	1	2	3	4	5	8
19	İş ortamında sürekli sözüm kesiliyor.	1	2	3	4	5	8
20	Yaptığım iş sürekli eleştiriliyor.	1	2	3	4	5	8
21	Üstlerim tarafından sürekli sözlü azarlanıyorum.	1	2	3	4	5	8
22	Gözümü korkutmak için psikolojik şiddet uygulanıyor.	1	2	3	4	5	8
23	Üstlerim tarafından kendimi gösterme imkanım kısıtlanıyor.	1	2	3	4	5	8
24	Yaptığım işlerde sürekli değişiklik yapılıyor.	1	2	3	4	5	8
25	Çevremdeki insanlara zaman ayırıyorum.	1	2	3	4	5	8
26	Her zaman tedbirliyimdir.	1	2	3	4	5	8
27	Detaylara dikkat ederim.	1	2	3	4	5	8
28	İşimde titizimdir.	1	2	3	4	5	8
29	Olayları anlayıp kavramada hızlıyım.	1	2	3	4	5	8
30	Sorumluluk almayı severim.	1	2	3	4	5	8

<b>31</b>	Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?	0-3(dahil)	1
		4-7(dahil)	2
		8-11(dahil)	3
		11 ve üzeri	4
<b>32</b>	Bankada çalıştığınız pozisyon nedir?	Operasyon	1
		Bireysel Pazarlama	2
		Kurumsal Pazarlama	3
		Ticari Pazarlama	4
		Diğer	8
<b>33</b>	Yaş aralığınız nedir?	18-24(dahil)	1
		25-34(dahil)	2
		35-44(dahil)	3
		45-54(dahil)	4
		55 ve üzeri	5
<b>34</b>	Cinsiyetiniz?	Erkek	1
		Kadın	2
<b>35</b>	Medeni durumunuz nedir?	Evli	1
		Dul	2
		Bekar	3
<b>36</b>	Eşiniz çalışıyor mu?	Evet	1
		Hayır	2
<b>37</b>	Eğitim durumunuz?	İlköğretim ve altı	1
		Lise mezunu	2
		Üniversite ve üstü	3
<b>38</b>	Çalıştığınız kurum ne tür bir kurumdur	Özel	1
		Kamu	2



## **ÖZ GEÇMİŞ**

Gülşah Korkmaz 1989 yılında Gaziantep’te doğdu. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi İşletme Bölümünden 2011 yılında mezun oldu.

## **VITAE**

Gülşah KORKMAZ was born in Gaziantep in 1989. She graduated from the Department of Business Administration at the Faculty of Economics and Administrative Sciences at Anadolu University in 2011.