

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÜCRET TATMİNİNİN ROLÜ: BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşe KIZILKUŞ

**İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı**

Ağustos, 2021

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÜCRET TATMİNİNİN ROLÜ: BİR
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşe KIZILKUŞ

(Y1912.191001)

İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ercan ÖGE

Ağustos, 2021

ONAY FORMU



ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Psikolojik Güçlendirme Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzendeki Etkisinde Ücret Tatmininin Rolü: Bir Uygulama” adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğumu belirtir ve onurumla beyan ederim. (18/08/2021)

Ayşe KIZILKUŞ

ÖNSÖZ

Tez hazırlama sürecim boyunca değerli zamanını ayırarak, engin bilgi ve tecrübeleriyle destek ve yardımlarını esirgemeyen Tez Danışmanı değerli Hocam Dr. Öğr. Üyesi Ercan ÖGE'ye, Yüksek Lisans ders dönemimde verdiği eğitim, gösterdiği ilgi ve alakası için Sayın Hocam Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin Kazan'a teşekkür ederim.

Hayatım boyunca desteğini, sevgisini, emeğini hiç esirgemeyen çok kıymetli anneme ve rahmetli babama, sabır, sevgi ve özveri ile her zaman yanımda olan eşim Taner Kızılkuş'a ve Oğlum Aziz Çınar'a minnet ve teşekkür ederim.

Ağustos 2021

Ayşe KIZILKUŞ

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÜCRET TATMİNİNİN ROLÜ: BİR UYGULAMA

ÖZET

Bir işletmenin güçlü, kaliteli ve hatta marka olabilmesindeki en önemli etken nitelikli ve psikolojik açıdan güçlü çalışanlara sahip olmasıdır. Bu nedenle işletmeler çalışanlarını geliştirmek ve güçlendirmek adına bu alandaki çalışmalara yani çalışanların psikolojik açıdan güçlendirilmesine ağırlık vermektedir. Psikolojik yönden güçlendirilmiş çalışanlar, kendilerini işin sahibi gibi hissetmektedir. Böylece bu çalışanlar; örgüt verimliliğine, ürün ve hizmet kalitesine, rekabet üstünlüğüne ve problem çözmede olumlu katkı sağlamaktadır. Çalışanların psikolojik yönden güçlendirilmesi, işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlardan birisidir. İşten ayrılma niyeti çalışan açısından gelecek kaygısı duymasına, örgüt açısından ise verimsizliğe neden olmaktadır. Çalışanların elde ettiği ücretten duyduğu tatmin düzeyi ise çalışanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan bir kavramdır. Bu amaçla da çalışmada, bir işletmedeki psikolojik güçlendirme algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etki üzerinde ücret tatmininin aracılık (mediatör) rolü araştırılmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, tesis yönetimi (Dış Kaynak Hizmeti Sağlayan) alanında faaliyet gösteren bir işletmenin 200 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda araştırma modelinin bağımsız değişkeni olan psikolojik güçlendirme ile bağımlı değişkeni işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki yönünün negatif olduğu görülmektedir. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin alt faktörlerinin mediatör (aracı) değişken ücret tatmini üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi amacıyla elde edilen regresyon denklemine göre alt faktörlerden sadece özerklik faktörünün aracı değişken üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Güçlendirme, İşten Ayrılma Niyeti, Ücret Tatmini

THE ROLE OF COMPENSATION SATISFACTION IN THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT PERCEPTION ON TURNOVER INTENTION: AN IMPLEMENTATION

ABSTRACT

The most important factor for an organization to be strong, qualified and even to be a brand is to have qualified and psychologically strong employees. Therefore, organizations focus on studies in this field, which is psychological empowerment of employees, in order to improve and empower their employees. Employees who are psychologically empowered feel themselves as owner of the organization. Thus, these employees make a positive contribution to organizational efficiency, product and service quality, competitive advantage and problem solving. Psychological empowerment of employees is one of the factors that affect turnover intention. Turnover intention causes employees to worry about their future and also causes inefficiency of the organization. Employees' satisfaction level with the compensation is a concept that has effect on the turnover intention of the employee. For this purpose, in this study, the effect of psychological empowerment perception on turnover intention in an organization and the mediator role of compensation satisfaction on this effect have been analysed. In the study, survey method has been used as data collection tool. The sample of the research consists of 200 employees of an organization operating in the field of facility management (Outsourcing Service Provider). As a result of the research, it is observed that there is a negative relationship between psychological empowerment, which is the independent variable of the research model and turnover intention, which is the dependent variable. Moreover, according to regression equation, which has been obtained in order to evaluate the effect of sub-factors of psychological empowerment on compensation satisfaction which is the mediator variable, it is determined that among the sub-factors only the self-determination factor had an effect on the mediator variable.

Keywords: Psychological Empowerment, Turnover Intention, Compensation Satisfaction



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ONUR SÖZÜ	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	vi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
I. GİRİŞ.....	1
A. Araştırmanın Konusu	1
B. Araştırmanın Amacı	2
C. Araştırmanın Yöntemi	3
II. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME.....	4
A. Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi	4
B. Psikolojik Güçlendirme Kavramının Tanımı ve Önemi.....	5
C. Psikolojik Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	6
1. İş Zenginleştirme	6
2. Motivasyon	7
3. Yetki Devri	7
D. Psikolojik Güçlendirme Süreci	8
E. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları	10
1. Anlam	11

2. Öz Yeterlilik	11
3. Özerklik	12
4. Etki.....	12
F. Psikolojik Güçlendirmeye Etki Eden Faktörler	12
1. Öz Saygı.....	13
2. Kontrol Odağı	13
3. Bilgi ve Kaynaklara Ulaşım	13
4. Ödüller	14
5. Rol Belirsizliği.....	14
6. Sosyo-Politik Destek	15
7. Katılımcı Organizasyon Yapısı.....	15
G. Psikolojik Güçlendirmenin Faydaları	16
III. İŞTEN AYRILMA NİYETİ	18
A. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı	18
B. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler.....	20
1. Bireysel Faktörler	21
2. Örgütsel Faktörler	21
3. Çevresel Faktörler.....	22
C. İşten Ayrılma Niyetinin Oluşum Süreci	22
D. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	23
1. İşten Ayrılma Niyetinin Ülke Ekonomisi Açısından Sonuçları	23
2. İşten Ayrılma Niyetinin Örgütler Açısından Sonuçları	24
3. İşten Ayrılma Niyetinin Bireysel Sonuçları	26
E. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi.....	29
IV. ÜCRET TATMİNİ	30
A. Ücret Kavramı ve Önemi	30

B. Ücretin Bileşenleri.....	32
1. Temel Ücret	33
2. Değişken Ücret	33
3. Dolaylı Ödemeler: Ek Yararlar ve Sosyal Yardımlar.....	34
C. Ücretle İlgili Kavramlar	35
1. Ücret Haddi ve Ücret Geliri.....	35
2. Çıplak Ücret ve Giydirilmiş Ücret.....	35
3. Brüt ve Net Ücret.....	36
4. Nominal Ücret ve Reel Ücret	36
5. Asgari Ücret.....	36
6. Ücret Düzeyi.....	37
7. Ücret Yapısı	37
8. Ücret Sistemleri	38
D. Ücret Yönetimin Amaçları	38
E. Ücret Yönetimin İlkeleri.....	39
F. Ücret Sistemleri	39
G. Ücret Tatmini	42
H. Ücret Tatmini Teorileri	43
1. Adams'ın Adalet Teorisi.....	43
2. Lawler Ücret Tatmini	43
3. Heneman ve Schwab'ın Ücret Tatmini Modeli	44
İ. Ücret Tatminsizliği	44
J. Çalışanın Ücret Tatminin Sağlamak.....	45
V. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ	
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÜCRET TATMİNİNİN ROLÜ: BİR	
UYGULAMA.....	49
A. Araştırmanın Amacı	49

B. Araştırma Evreni ve Örneklemi	49
C. Araştırmanın Sınırlılıkları	49
D. Hipotezler	50
E. Araştırma Yöntemi	51
F. Güvenirlik ve Normallik Analizi	52
G. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	56
1. Demografik Bulgular	56
2. Korelasyon ve Regresyon Analizi	58
a. Psikolojik güçlendirme alt faktör gruplarının işten ayrılma niyeti arası regresyon ilişkileri.....	60
b. Regresyon varsayımları.....	61
c. Mediatör (aracı değişken) analizi	62
d. Bağımsız t testi	66
vi. SONUÇ.....	69
vii. KAYNAKÇA	75
ÖZGEÇMİŞ.....	82

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1 İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Sonuçları	26
Çizelge 2 İşten Ayrılma Niyetinin Kişisel Sonuçları	28
Çizelge 3 İşletmeler Tarafından Sağlanan Ek Kazançlar (%).....	34
Çizelge 4 Eşitlik Algılanve Eşitsizliği Gidermek İçin Eylemler	47
Çizelge 5 Psikolojik Güçlendirme Ölçeği İstatistiği	53
Çizelge 6 İşten Ayrılma Ölçeği İstatistiği	53
Çizelge 7 Ücret Tatmini Ölçeği	53
Çizelge 8 Tüm Ölçek Soruları.....	53
Çizelge 9 Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Kaiser Meryer Olkin Testi	54
Çizelge 10 Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Barlett Testi	54
Çizelge 11 Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktör Yükleri	54
Çizelge 12 İşten Ayrılma Ölçeği Kaiser Meryer Olkin Testi	55
Çizelge 13 İşten Ayrılma Ölçeği Barlett Testi	55
Çizelge 14 İşten Ayrılma Ölçeği Faktör Yük Değerleri	55
Çizelge 15 Ücret Tatmini Ölçeği Kaiser Meryer Olkin Testi	56
Çizelge 16 Ücret Tatmini Ölçeği Barlett Testi	56
Çizelge 17 Ücret Tatmini Ölçeği Faktör Yükleri Değerleri.....	56
Çizelge 18 Cinsiyet Sıklık Düzeyi	57
Çizelge 19 Yaş Sıklık Düzeyi	57
Çizelge 20 Eğitim Sıklık Düzeyi	57
Çizelge 21 Çalışma Süresi Sıklık.....	58

Çizelge 22 Medeni Hal.....	58
Çizelge 23 Gelir Durumu	58
Çizelge 24 Bakmakta Yükümlü Olduğunuz Kişi Sayısı	58
Çizelge 25 İşten Ayrılma Niyeti ve Psikolojik Güçlendirme Değişken Gruplarının Ortalama ve Sapma Değerleri	59
Çizelge 26 İşten Ayrılma Niyeti, Psikolojik Güçlendirme ve Ücret Tatmini Arasındaki Korelasyon Tablosu	60
Çizelge 27 Model Açıklayıcılığı	60
Çizelge 28 ANOVA	61
Çizelge 29 Psikolojik Güçlendirmenin Ücret Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	64
Çizelge 30 Psikolojik Güçlendirmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi.....	64
Çizelge 31 Hem Psikolojik Güçlendirmenin Hem de Ücret Tatmininin Birlikte İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	65
Çizelge 32 Model Açıklayıcılığı	65
Çizelge 33 Model Katsayıları.....	65
Çizelge 34 Cinsiyete Göre Faktörlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	66
Çizelge 35 Cinsiyete Göre Bağımsız t testi	67
Çizelge 36 Medeni Hal Değişkene Göre Faktörlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	67
Çizelge 37 Medeni Hal Değişkenine Bağımsız t Testi	67
Çizelge 38 Çalışma Süresine Göre Faktörlerin Ortalama ve Sapma Değerleri	68
Çizelge 39 Çalışma Süresi Bağımsız t Testi	68

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1 Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması	9
Şekil 2 Psikolojik Güçlendirmenin Alt Boyutları	10
Şekil 3 İşten Ayrılma Modeli.....	19
Şekil 4 İşten Ayrılma Niyeti Modeli.....	20
Şekil 5 Ücretin Bileşenleri	32
Şekil 6. Ücret Geliri ile Ücret Haddi Arasındaki İlişki.....	35
Şekil 7 Ücret Tatminsizliği Sonuçları Modeli	45
Şekil 8 Q-Q Plot Standardized Residuals.....	62

I. GİRİŞ

A. Araştırmanın Konusu

Günümüzde insan faktörünün örgütler için öneminin ve etkinliğinin giderek artması, işletmeleri çalışanlarına yönelik araştırma yapmaya sevk etmiştir. Çalışan, işletme biliminde duygusal bir varlık olarak kabul edilmesinden bu yana artık sadece fiziksel değil psikolojik yönüyle de ele alınmıştır. Çalışanın psikolojik durumu yaptığı işi, çalışma arkadaşlarını ve dolayısıyla çalıştığı işletmeyi etkilemesi, psikolojik durumunun önemini arttırmaktadır.

Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için kaliteli ürün/hizmet ve geniş bir ürün yelpazesi sunması ve bunun sonucunda müşteri memnuniyeti sağlaması gerekmektedir. Bu sonucun elde edebilmesi için örgütlerin ilk amacı, çalışanının psikolojik yönden güçlenmesini sağlamak olmalıdır. Psikolojik yönden güçlendirilmiş bir çalışanın kendine olan güveni yüksektir. Yaptığı işi anlamlı bularak tüm yeteneklerini sergileyebilme fırsatı bulacaktır. Bunun yanında kendini işin sahibi gibi hissedecek ve işini daha özenli yaparak kaliteli çıktılar elde edecektir. Çalışanlarının psikolojik açıdan güçlendirilmesine bağlı olarak, örgütler kendilerine en üst düzeyde avantaj sağlayacaktır.

Bu nedenle örgütler, çalışanlarının güçlü bir psikolojiye sahip olmasında katkı sağlayacak faaliyetlerde bulunmalıdır. Bu koşulun yerine getirilmesi için öncelikle psikolojik güçlendirme kavramının ne olduğu, önemi, etkileşimde olduğu diğer kavramların neler olduğunu analiz etmeleri gerekmektedir. Bu gereksinim ise psikolojik güçlendirme kavramının işletme biliminde yapılan araştırmalara konu olmasına neden olmuştur.

Alanyazın incelendiğinde psikolojik güçlendirme olgusunun etkileşimde olduğu birçok kavram bulunmaktadır. Bu kavramlardan birisi de işten ayrılma niyetidir. İşten ayrılma niyeti, hem kısa hem de uzun vadede işletmeyi olumsuz yönde etkileyen faktörlerdendir. İşletme içerisinde bir çalışanın işten ayrılma niyeti gütmesi, işletme için o çalışanın aynı zamanda diğer çalışanlarını da

kaybetme potansiyeli taşımaktadır. Bunun önlenmesi için örgütler, işten ayrılma niyetini öngörebilme ve bunun önleyebilmeye yönelik çalışmalar yapmalıdır. Beraberinde çalışanı işten ayrılma niyetine sevk eden başka faktörlerin varlığı da söz konusudur. Ücret de bu konulardan biridir. Çalışanın yaşamını devam ettirmek, ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmaya ve dolayısıyla ücrete ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle çalışan aldığı ücretten duyduğu tatmin, çalışanın işten ayrılma niyetinde ve örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli bir kriter olarak değerlendirilmelidir.

B. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, psikolojik güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan ve aracı değişken olarak ücret tatmini etkisi araştırırken, aynı zamanda bu ilişkinin nasıl modellenebileceğini amaç edinir. Alanyazında psikolojik güçlendirme ve işten ayrılma niyeti konuları ve ücret tatmini konularını ikili şekilde ele alan birçok araştırmaya rastlanılırken, bu üç değişkeni bir arada ele alan bir çalışmanın olmadığından yola çıkılarak, literatüre bu yönde katkı sağlanmaya çalışılmıştır

Çalışmanın amacına uygun olarak araştırma, giriş bölümü olmak üzere altı bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünü takiben ikinci bölümde psikolojik güçlendirme kavramı ve psikolojik güçlendirmenin tanımı, tarihsel gelişimi, benzer kavramlarla ilişkisi, psikolojik güçlendirmenin boyutları ve psikolojik güçlendirmeyi etki eden faktörlere; üçüncü bölümde işten ayrılma niyeti kavramı, tanımı, bu kavrama etki eden faktörler, işten ayrılma niyetinin sonuçları ve önlenmesi hakkında bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise ücret tatmini kavramı ele alınmış, ücret kavramının tanımı, önemi ve bileşenlerine, ücret türlerine, ücret ile ilgili kavramlara ve ücret sistemlerine değinilmiştir. Beşinci bölümde ise metodolojiye yani örneklem olarak seçilen tesis yönetimi işletmesinin çalışanları üzerinde uygulanmış olan anket verileri, istatistiksel olarak değerlendirilmiş ve analizler sonucunda tespit edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın altıncı ve son bölümünde ise tez konusunu oluşturan değişkenler ile ilgili elde edilen bulgular ve konu ile ilgili yapılan benzer çalışmalar araştırılmış ve öneriler yapılarak çalışma tamamlanmıştır

C. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada, araştırmaya katılan tesis yönetimi çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme Algısı Ölçeği (PGAÖ), Ücret Tatmini Ölçeği (ÜTÖ) ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine (İANÖ) içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmada, psikolojik güçlendirme algısı, ücret tatmini ve işten ayrılma niyeti konularına yönelik alanyazın taraması yapılmış olup; yapılan çalışma esnasında, konu ile ilgili kitap, makale ve tezlerden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan Psikolojik Güçlendirme Algısı Ölçeği (PGAÖ), Ücret Tatmini Ölçeği (ÜTÖ) ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (İANÖ) 28 maddeden oluşmaktadır. Anket çalışması, Merkezi İstanbul ilinde bulunan ve Türkiye'nin çeşitli illerinde faaliyetlerine devam eden Tesis Yönetimi işletmesine uygulanmıştır. Araştırmanın en önemli sınırlılığı çalışmanın tesis yönetimi işletmesinin İstanbul'daki merkez çalışanları ile sınırlı olmasıdır. Bu nedenle elde edilecek bulgular yalnızca İstanbul'daki merkez çalışanları ile genellenebilir.

II. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

A. Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

18. Yüzyılın ikinci yarısında sanayi devriminin gerçekleşmesiyle birlikte çalışma yaşamında ortaya çıkan değişim ve gelişen koşullara uyum sağlayan farklı ve yeni yönetim anlayışları doğmuştur.

1920’li yıllarda F.W.Taylor’a ait görüşlerin ve çalışmaların esas alındığı yönetim anlayışı hâkim olmuştur. ‘Parça başı ücret’ ilkesi ile en az girdiden en çok çıktının elde edilmesini hedefleyen bir görüş benimsenmiştir. Bu görüş, verimliliğin artmasına odaklanırken insan faktörünü göz ardı etmiştir. 1940-1960’lı yıllara damgasını vuran yeni bir anlayış geliştirilmiştir. Neo-klasik yaklaşım olarak adlandırılan yaklaşım, klasik yaklaşımın göz ardı ettiği insan faktörü ele almış, elde edilen ürün/hizmet miktarı ve kalitesi gibi unsurlarda çalışanın etki derecesini inceleyen çalışmalar yapılmıştır. Bunun sonucunda insanı göz ardı eden yönetim anlayışı terk edilerek, “insan” faktörünün önemini vurgulayan yönetim anlayışına geçilmiştir (Balfakih, 2019:30-31).

1960’lı yıllardan itibaren ise modern yönetim dönemine geçilmiştir. Toplam kalite yönetimi anlayışı ile birlikte müşteri odaklı düşünce tarzı benimsenmiş ve örgüt yönetimine yenilikler getirilmiştir. Yönetimde astın üstten emir aldığı merkezileşmiş yapı yerine, üst’ün astına yetki ve sorumluluk vererek müşteri ilişkilerinde personellerin aktif rol aldığı yapı benimsenmiştir. Böylece personelin işin işleyişinde sadece bir araç olmadığı, katılımcı rolünün var olduğu vurgulanmaktadır. Bu durum güçlendirme kavramının gereksinimini ortaya çıkarmıştır (Çelebi, 2009:4).

Güçlendirme kavramı Block’un 1987 yılında yazdığı “The Empowered Managers” kitabında bahsedilmiş olsa da günümüzdeki anlamıyla 1980’lerin sonu ile 1990’lı yıllarda yaygın olarak yönetim literatürüne girmiş, söz konusu dönem “güçlendirme çağı” olarak ifade edilmiştir (Tekin, 2019:25). Bu kavram, 1970’lerin sonu ve 1980’lerin başında Kalite Çemberleri (Quality Circles),

Çalışma Hayatının Kalitesinin İyileştirilmesi (Quality of Work Life) ve Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management) programlarının deneyimleri ile de önem kazanmaya başlamıştır (Doğan, 2006:24).

B. Psikolojik Güçlendirme Kavramının Tanımı ve Önemi

İşletme biliminde yer alan personel güçlendirmenin iki boyutundan birisi olan psikolojik güçlendirme, çalışanı ruhsal açıdan güçlendirmeyi hedefleyen bir kavramdır. Psikolojik güçlendirme, işi yapabilmeye gerekli olan yetenek ve becerilere sahip olduğu algısını yaratarak çalışanların öz yeterlilik duygusunun güçlendirilmesiyle ilgilidir (Batmaz, 2020:15).

Literatür ve konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde psikolojik güçlendirmeyle ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür. Bu nedenle psikolojik güçlendirmeyle ilgili tek bir tanıma yer vermek yetersiz olacağından kavramla ilgili birkaç tanım aşağıda sıralanmıştır:

- Kavramının yaratıcılarından Spreitzer (1995)’e göre psikolojik güçlendirme, “örgütsel yapıdaki personelin işlevleri yerine getirme sürecinde pozisyonlarından kaynaklı bir biçimde olarak güçlendirilmelerine ilişkin algıları” kapsamaktadır (Balfakih, 2019:43).
- Güçlendirme, bireyin işi ile ilgili bilişsel bakışını değiştiren ve onları ‘muktedirim, yapabilirim noktasına getiren’ bir enerji verme/enerjik hale getirme ve güdüleme sürecidir (Bozkurt, 2011:128).
- Psikolojik güçlendirme, yönetimsel süreçlerle ve faaliyetlerle ilgilenmeyip, işgörenlerin faaliyetlerini ne şekilde ve hangi yöntemleri kullanarak yapacakları ile ilgilenen ruhsal uygulamalardır (Batmaz, 2020:15).

Psikolojik güçlendirme, güç paylaşımı esasına dayanmaktadır. Üstten asllara doğru yetki ve sorumluluk devri yapılarak çalışanın işiyle ilgili kararları alma, uygulama ve kontrol sürecindeki rolünü aktifleştirmektedir. Böylece çalışanların yaptıkları işleri daha anlamlı bulmaları ve kendilerini işin sahibi gibi hissetmelerini ve dolayısıyla çalışanın kendine olan inancını arttırarak daha güçlü bir psikolojik yapıya bürünmesini sağlamaktadır (Bozkurt, 2011:119).

Küresel rekabet hızla arttığı günümüz iş dünyasında psikolojik açıdan güçlendirilmiş çalışan, ortaya çıkan sorunlara hızlı cevap verebilmesi ve problemleri çözüme ulaştırması sebebiyle bulunduğu örgüte rekabet üstünlüğü sunmaktadır. İşiyile ilgili inisiyatif alarak işleyişin hızlanması açısından zaman tasarrufu sağlamaktadır. Bunun yanı sıra üst düzey yöneticisinin iş yükünü azaltarak yöneticinin daha önemli işlere yönelmesine olanak tanımaktadır. Psikolojik açıdan güçlendirilmiş çalışanların girişimci ve yaratıcı yönlerinin ortaya çıkması, çalışanların daha fazla performans göstermesine ve üretilen ürün ve hizmetin kalitesinin artmasına neden olmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanın sahip olduğu yetenekleri kullanarak kendini gerçekleştirdiğini hissetmesi ve işin başarıyla sonuçlandığını görmesi onu motive etmektedir (Tekin, 2019:28).

Psikolojik güçlendirme, yukarıda yer alan bilgilere göre hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu katkıları görülmektedir. Bu durum örgütlerin çalışanlarının psikolojik güçlendirilmesine daha çok önem vermesine neden olmaktadır. Günümüzde örgütün sermayesi olan ‘insan faktörü ’nün öneminin artması ile bu faktörün gelişimine yönelik olan psikolojik güçlendirme kavramının önemi de giderek artmaktadır.

C. Psikolojik Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi

1. İş Zenginleştirme

Kavramı ilk kullanan F. Herzberg’e göre iş zenginleştirme kavramı, çalışanların işlerini daha iyi yapabilmesi için gerekli çalışma ortamının ve koşullarının oluşturulması anlamına gelmektedir (Çavuş, 2006:78). İş zenginleştirme, çalışanlar için işin daha anlamlı getirilebilmesi için işletmelerin sarf ettiği çaba olarak tanımlanabilir. Bu çabalar, işin niteliğini değiştirmeye yönelik değil; işin planlanması ve karar verilmesindeki süreçlerde gerekli yetkinin astlarla paylaşılmasına yöneliktir. (Bolat, 2003:208). İş zenginleştirme ile çalışanlara daha fazla sorumluluk ve yetki verilir. Böylece çalışanın aynı pozisyonda birçok farklı sorumluluk ve yetki elde etmesi sağlanacaktır. Ayrıca çalışanlara belirli sınırlar dâhilinde işi yapma hızlarını belirleme, kaliteli çıktı elde edilmesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine ve teçhizatı seçme olanağı vermektedir (Akçakaya, 2010:153).

İş zenginleştirme ile güçlendirmenin benzer yönlerinin olduğu gözlemlenirken, bazı noktalarda farklılıkların olduğu da saptanmıştır. Bu nedenle iş zenginleştirmenin güçlendirmeden farkını ortaya koymakta fayda vardır. Güçlendirme kavramı, işletmenin sağladığı koşullara yönelik çalışanların bireysel algılarına odaklanırken, iş zenginleştirmenin odak noktası ise bireyler değil işin kendisidir. Bunun yanı sıra iş zenginleştirme kavramı işletmelerde bir motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır (Bozkurt, 2011:123).

2. Motivasyon

Motivasyon, fizyolojik, psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçla başlayan, amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren ve devam ettiren süreçtir (Çavuş, 2006:73). Günümüz iş dünyasında çalışanların motivasyonunun yüksek olmasının çalıştığı örgüt açısından önemli bir etken olduğu anlaşılmış ve yöneticiler tarafından motivasyona verilen önem artmıştır.

Motivasyon ile güçlendirme kavramları arasında bazı hususlar açısından farklılıklar söz konusudur. Bunlar;

- Güçlendirme, personeli motive etmekte kullanılan bir araç olması nedeniyle uygulanış ve kapsam itibarıyla motivasyondan farklıdır (Çelebi, 2009:19).
- Motivasyon teorileri, bireylerin davranışlarının kontrol altına alınması ve yönlendirilmesi konusunda uygulanabilecek teknikler üzerinde dururken, psikolojik güçlendirme çalışanın kendisini yetiştirmesi, geliştirmesi, işinde daha iyi olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletmelere yol göstermektedir (Akçakaya, 2010:153).

3. Yetki Devri

Yetki, belirlenen amaca ulaşmada yerine getirilmesi gereken görevin yapılmasını başkasından isteme hakkının yöneticiye verilmesidir. Yetki aynı zamanda karar alma ve bu kararların uygulanmasını sağlama olarak da anlam kazanmaktadır (Bolat, 2003:206). Yetki devri ise üst'ün yetkilerinden bazılarını kendi adına kullanmaları için astlarına vermesi olarak tanımlanır. Ancak işle ilgili son yetki ve sorumluluk yine üst'ün kendisinde kalır. (Çelebi, 2009:16).

Güçlendirme ile yetki devri arasındaki farklılıklar şu şekilde sıralanabilir;

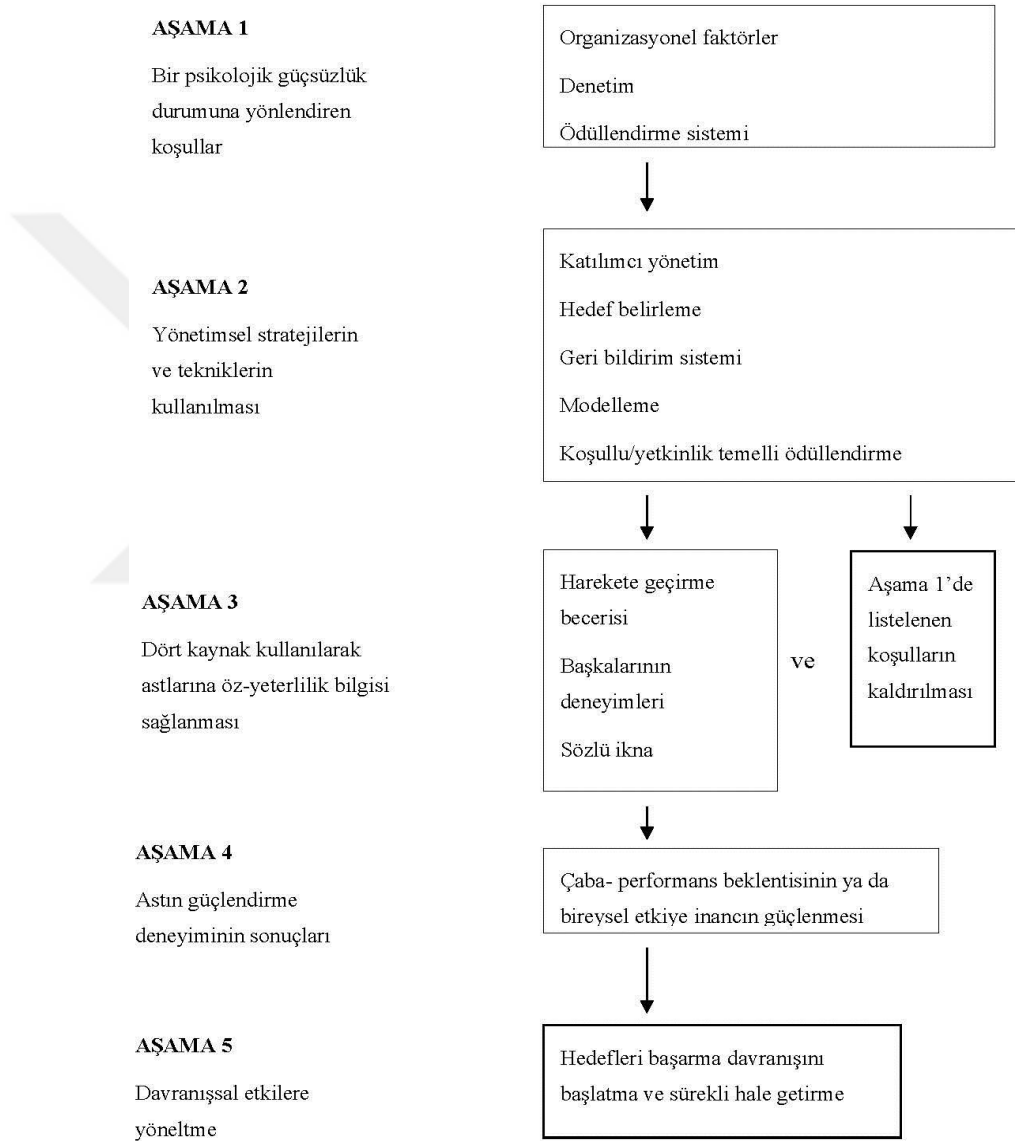
- Yetki devrinin özünde üst, yetkisini devrettikten sonra işle ilgili yapılması gerekenlerin tamamını çalışanlara öğretir ve iş bitiminde sonucu kontrol etmede yine üst sorumludur. Ancak personel güçlendirmede güçlendirilmiş çalışanın üst düzey yöneticiye göre işi daha çok bildiği kabul edilir ve sonucun kontrol edilmesine gereksinim duyulmaz (Çelebi,2009.17).
- Güçlendirmede yer alan yetki devri boyutunda farklı bir anlayış esastır. Buna göre güçlendirmedeki yetki devri ile işi yapan kişiyi ‘işin sahibi’ haline getirme amacı güdülür. Yani işle ilgili seçim yapma hakkı, işi yapan kişiye verilir. Yöneticinin buradaki sorumluluğu ise sadece işi yapanın daha iyi yapabilmesi için gerekli ortamı yaratmak ve kaynakları bulmaktır (Bozkurt, 2011:123).

D. Psikolojik Güçlendirme Süreci

Örgüt içerisinde personelin psikolojik güçlendirilmesine yönelik çalışmaların başlatılmasından güçlendirme sonuçlarının elde edilmesine kadar olan zaman, psikolojik güçlendirme süreci olarak tanımlanabilir. İlk olarak Conger ve Kanungo tarafından ele alınan psikolojik güçlendirme süreci, beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar ise aşağıdaki gibidir (Doğan, 2019:21-22) ;

- İlk aşama, güçsüzlüğe neden olan durumların belirlenmesi ve bu durumların ortadan kaldırılmasına yönelik faaliyetlerle ilgilidir. Bu aşamada örgütsel faktörler, denetim ve ödüllendirme sistemi, işin yapısı gibi unsurlar önem taşımaktadır,
- Sürecin ikinci aşaması yönetim stratejilerinin ve tekniklerinin kullanımıdır. Bu aşamada ise katılımcı yönetim, amaçların belirlenmesi, geribildirim sisteminin oluşturulması, grup ve rekabete dayalı ödüllendirme ve iş zenginleştirme gibi faktörler devreye girmektedir,
- Üçüncü aşamada kişisel etkinliğin sağlanması için güç sahibi olma, yetkiyi kullanma, sözlü izin ve harekete geçme gibi araçlar kullanılarak personelin öz yeterlilik algısı geliştirilmektedir,

- Dördüncü aşamada ise personel artık kendisini güçlenmiş hisseder. Bu noktada çaba ya da performans gibi unsurlarda güçlendirmenin sonuçları gözlemlenir,
- Son aşamada ise güçlendirmenin çalışan davranışlarına etkisi incelenmektedir. Bu doğrultuda başarmak için kararlı davranışları sürdürme eğilimi görülmektedir.



Şekil 1 Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması

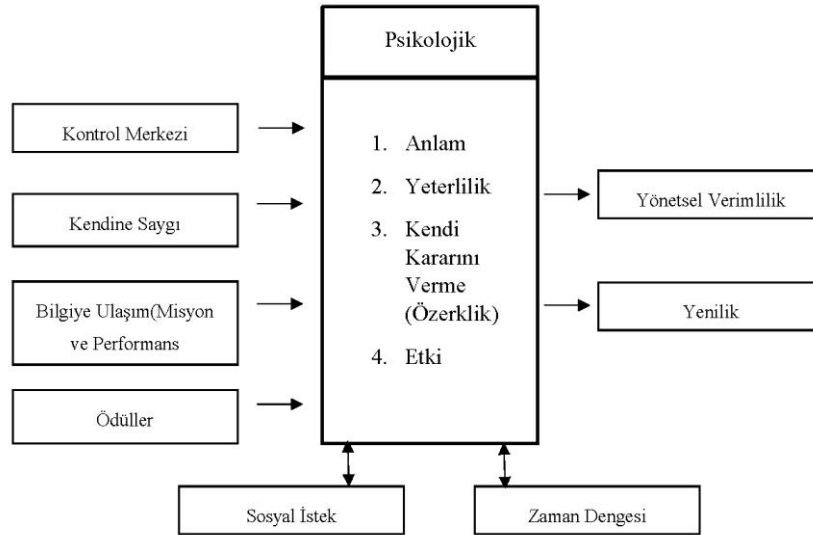
Kaynak: Conger, J.A. ve Kanungo R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, s.475.

E. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları

Thomas ve Velthouse (1990) yaptıkları çalışmalar neticesinde psikolojik güçlendirmenin bilişsel olarak tek bir kavram ile açıklanmayacağını ve çok boyutlu bir yapı olduğunu ileri sürmüşlerdir (Doğan, 2019:13). Thomas ve Velthouse (1990) tarafından yeterlilik, anlamlılık, seçim ve etki şeklinde tanımlanan psikolojik güçlendirme boyutları; daha sonra Spreitzer (1995) tarafından anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere yeniden tanımlanmış ve bu boyutlara ilişkin bir ölçme aracı geliştirilmiştir (Batmaz, 2020:16).

Güçlendirmenin boyutlarıyla ilgili çalışmalar incelendiğinde bir boyutun diğer bir boyutu etkilediği söylenebilir. Yapılan çalışmalara göre; personelde güçlendirmenin özerklik boyutunun daha fazla hissettirilmesi, anlam boyutunun güçlenmesine neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra alt boyutlardan her biri psikolojik güçlendirmenin farklı yönünü temsil etmektedir. Bu nedenle kişi tarafından bir alt boyutun bile olumsuz değerlendirilmesi, o kişi için yeterli bir psikolojik güçlendirme hissi oluşturmaz (Bozkurt, 2011:129).

Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarıyla ilgili Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen model aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 2 Psikolojik Güçlendirmenin Alt Boyutları

Kaynak: Spreitzer G. M. (1995). 'Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation', *Academy of Management Journal*, s.1445.

1. Anlam

Anlam, bir çalışanın yaptığı işin amaçları ile kendi hedeflerini karşılaştırması sonucunda o işe karşı yüklediği değer olarak ifade edilebilir. Başka bir deyişle anlam üstlenilen iş rolünün gerekleri ile işgörenin değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu ifade eder (Bozkurt, 2011:129). Çalışanın yaptığı işi daha anlamlı bulması, çalışanın güçlendirme sürecinin başlamasına olanak sağlar (etin, 2019:9). Bu nedenle anlam boyutu psikolojik güçlendirmenin başlangıç noktası olarak kabul edilebilir.

Psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu, personelin kendisi ile işi arasındaki uyumuna yönelik algısını ifade etmektedir. Birey ile iş arasındaki benzerlik oranı arttıa uyum algısı artacak ve personel yaptığı işin anlamlı olduğunu hissedecektir. Bunun tersi durumunda ise benzerlik oranı azaldıka çalışan tarafından uyumsuzluk algılanacak ve yaptığı işin anlamlı olmadığını hissedecektir. İşi anlamlı bulması halinde personelde örgüt bağlılığı, performans artışı, iş tatmini, yüksek motivasyon gibi olumlu faktörler ortaya çıkacaktır. Ancak işin anlamlı bulunmaması halinde ise çalışanda performans düşüklüğü, iş tatminsizliği, düşük motivasyon gibi olumsuz faktörler oluşacaktır.

2. z Yeterlilik

z-yeterlilik, bireyin kendisinden beklenen performansı gösterebilmesi için gerekli bilgi ve yeteneklere ne derece sahip olduğunun inancı ile ilgilidir (Bozkurt, 2011:129). Yeterlilik, örgütte çalışan bir insanın işini ve sorumluluklarını yerine getirirken "ben bu işi yapabilirim, işimi yapabilmek için gerekli olan becerilerde uzmanlaştım" duygusuna sahip olmasıdır (Doğan, 2019: 15).

alışan işi yapabilmeye sahip olduğu yetkinliklerin yeterli ve güçlü olduğunu hissettiğinde öz yeterlilik duygusu artacak ve birey tüm yeteneklerini sergileyerek işinde daha aktif rol oynayacaktır. z-yeterlilik duygusu düşük olan çalışan ise yeteneklerini kullanmada daha çekimser davranarak işinde pasif olacaktır. Ayrıca Spreitzer ve arkadaşları (1997) tarafından yapılan çalışmada öz-yeterlilik duygusunun azalması durumunda psikolojik güçlendirmenin olumsuz yönde etkileneceği belirtilmiştir.

3. Özerklik

Özerklik kavramı, çalışanın yaptığı işin başından sonuna kadar olan tüm süreçlerinde ne derece etkili olabildiği ile ilgili bireysel algısını ifade eder. Bir başka ifadeye göre ise çalışanın belirli sınır içerisinde üstlerinden onay almadan önemli kararlar verebilme ve sonuçları kontrol etme imkanına sahip olmasıdır (Bozkurt, 2011:129).

Çalışma ortamında özerklik verilmesi, personelin işiyle ilgili söz sahibi olduğunu ve işin işleyişiyle ilgili önemli kararlar alabildiğini görmesine neden olacak ve bu durum ona yaptığı iş ve bulunduğu örgüt için önemli olduğunu hissettirecektir.

4. Etki

Psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan etki, örgütte çalışan insanın örgütteki stratejik hedeflere ulaşılabilmesi için yapılan çalışmalar neticesinde elde edilen stratejik, idari ve yönetsel sonuçları ne kadar etkileyebileceğini göstermektedir (Doğan, 2019:16).

Personel, ortaya koyduğu emeğin yapılan işin sonucunda ne kadar etkili olduğunu gözlemleyerek etki derecesinin büyük olması durumunda kontrolün kendisinde olduğunu hissedecektir. Bu durum da personel psikolojik açıdan güçlenmiş olacaktır.

F. Psikolojik Güçlendirmeye Etki Eden Faktörler

Spreitzer (1995) çalışmasına göre psikolojik güçlendirme, çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri için bir dizi psikolojik süreçten oluştuğunu belirtmektedir. Bu süreçlerin daha iyi anlaşılabilmesi için kendi içinde “anlamlılık”, “yetkinlik”, “özerklik” ve “etki” olarak dört boyutta oluşan bir model geliştirmiştir. Bu modelde yer alan boyutların harekete geçebilmesine olanak tanıyan faktörlerin çalışanların kendilerine duydukları öz saygı, kontrol odağı, bilgi ve kaynaklara ulaşım ve ödülleri sistemi olduğunu belirtmektedir (Demiray, 2018:15). Bu faktörlerden öz saygı, kontrol odağı, bilgi ve kaynaklara ulaşma, ödül sistemi gibi değişkenler psikolojik güçlendirmeyi etkileyen bireysel faktörler olarak gösterilirken bunun yanı sıra sosyo-politik destek, katılımcı

organizasyon yapısı ve rol belirsizliği gibi değişkenler ise psikolojik güçlendirmeyi etkileyen çevresel faktörler olarak gösterilebilir (Doğan, 2019:17).

1. Öz Saygı

Öz saygı, bireyin kendisine duyduğu güven ve saygıyı ifade eden bir kavramdır. Bu faktör yetki ve sorumluluk verilen personelin görevini yerine yetirebileceğine ilişkin kendisine olan inancını ifade etmektedir (Balfakih, 2019:47).

Öz saygıya sahip bireyler, iş ve çalışma ortamında aktif olarak süreçlere katılan ve kendilerini katkı sağlayacak kıymetli yeteneklere sahip değerli kaynaklar olarak görmekte iken öz saygısı az olan bireyler, işlerinde ve örgütlerinde fark yaratma ya da etkileme gücünü kendilerinde bulamamaktadırlar (Demiray, 2018:15).

2. Kontrol Odağı

Kontrol odağı, bireyin ortaya koyduğu bir eylemin sonucunda kendisinin mi yoksa çevrenin mi neden olduğu ile ilgili algısını ifade etmektedir (Doğan, 2019:17).

Rotter (1966) çalışmasında bireylerin “dış kontrol odağı” ve “iç kontrol odağı” olarak iki tür kontrol odağından oluştuğunu belirtmiştir. Bireyin şans, kader, diğer güçlü kişilerin baskısı ya da öngörülemeyen olaylar gibi kendi kontrolü dışındaki faktörlerin elde edilen çıktılarda etkili olduğuna dair algısı dış kontrol odağı olarak tanımlanmaktadır. İç kontrol odağı kavramı ise insanın davranışlarını kendisinin etkilediğine ve yön verdiğine inanılan düşünce sistemine sahip bireyler için kullanılmaktadır. İç kontrol odağı olan personel yerine getirdiği görevde kontrolün kendisinde olduğunu düşünerek psikolojik açıdan daha güçlü hissedecek, dış kontrol odağı olan personel ise yaptığı işin kontrolünün kendisinde olmadığını düşünerek psikolojik açıdan kendisini yeterli güçlülükte hissetmeyecektir (Demiray, 2018:16).

3. Bilgi ve Kaynaklara Ulaşım

Psikolojik güçlendirme için çalışanların işletmenin stratejisini, hedeflerini, rekabetini, dış çevresiyle yaptıkları işlerin sonuçlarının örgütsel faaliyetlere olan

etkisini bilmesi gereklidir. (Balfakih, 2019:47). Bilgi ve kaynaklara ulaşım konusunda, çalışanların örgütün misyonu ve gösterdiği performans hakkında yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir. Örgütün misyonunu bilmek, çalışanlara stratejik olarak örgütün nereye doğru gittiğine dair bilgi vermektedir. Performansını bilmek ise çalışanın içinde bulunduğu örgüt için yeterli olup olmadığını görebilmesini sağlar ve yaptığı işler için örgütün değerli bir varlığı olarak kendini görebilmesini sağlar (Doğan, 2019:18).

Diğer yandan işletmelerin psikolojik açıdan çalışanlarının güçlendirilmesi için bilgi düzeylerinin artmasına yönelik eğitim faaliyetleri uygulamalı, çalışanın kendini gerçekleştirebileceği ve yeteneklerini sergileyebileceği alanlar yaratmalı, işlerin yürütülmesinde gerekli kişi ve kaynaklar ulaşabilir olmalıdır (Doğan, 2019:18).

4. Ödüller

Güçlendirme için önemli olan faktörlerden biri de çalışanın gösterdiği performansı ödüllendiren bir sistemin olmasıdır (Doğan, 2019:18).

İşi yaparken gösterilen performansa ya da yapılan işin başarı ile sonuçlandırılması gibi durumlarda personelin ödüllendirilmesine yönelik sistemlerin oluşturulması, çalışanı psikolojik açıdan güçlendirir. Ödül sistemleri personel için değer görme ve takdir edilme anlamına gelmektedir. Gösterdiği performans ve elde ettiği başarının karşılığını gören personel de işini daha iyi yapmak için daha çok özverili çalışacaktır (Demiray, 2018:17).

Bunun yanında örgütte çalışanların psikolojik güçlendirilebilmeleri için performans değerlendirmesinin zamanında yapılması ve çalışanın hak ettiği ödüllerin zamanında verilmesi sağlayan bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır. Ancak adil olmayan ve sübjektif olarak yapılan değerlendirmeler neticesinde verilen ödüller çalışan insanın psikolojik olarak güçlendirilmişlik algısını olumsuz olarak etkileyecektir (Doğan, 2019:18).

5. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği, çalışanın yaptığı işte kendisinden beklenen performansı yerine getirmesi için gerekli bilgiye sahip olmadığını hissettiğinde meydana gelmektedir. Çalışanın işindeki yetkilerine yönelik belirsizlik durumu; işinde

zamanını en uygun şekilde kullandığından emin olmaması; işiyle ilgili sorumluluklarının ve hedeflerinin neler olduğunu bilmemesi rol belirsizliğini arttıran unsurlardır (Bozkurt, 2011:136).

Bu belirsizliğin olmaması için, çalışanlar örgüt içerisinde kendisinden beklenen rol ve sorumlulukların neler olduğunu açık bir şekilde bilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde rol belirsizliği yaşayan personellerin kendilerine olan güven duygusu azalacak ve kendisinden beklenen performansı ortaya koyamayacaktır. Personel, işi yapmada daha çekimser davranarak kendisini gerçekleştiremeyecektir (Balfakih, 2019:48).

Rol belirsizliği sadece çalışanları değil, örgüt içerisinde yöneticileri de olumsuz etkilemektedir. Yöneticiler yaşanan rol belirsizliği nedeniyle çalışanlarının idare edilmesinde ve yönlendirilmesinde güçlük yaşayacak aynı zamanda örgüt içerisinde görevlerin yerine getirilmesinde aksaklıklar ortaya çıkacaktır (Doğan, 2019:19).

6. Sosyo-Politik Destek

Sosyo-politik destek bir çalışanın, örgüt çalışanları tarafından kabul gören ve örgütsel ağlarda bulunan üyelerden aldığı onaylama ya da meşruiyet olarak tanımlanmaktadır. Bir örgüt içerisindeki sosyal ağ örgütün sosyal yapısını gösterir. Yöneticiler, daha alt düzeydeki çalışanlar, çalışma grup ve/veya takım üyesi olan çalışanlar ve aynı mesleği yapan insanlar sosyal ağın üyelerini oluştururlar (Doğan, 2019:19).

Bir işletmede sosyal ağın gelişmiş olması çalışanlar arasında iletişimin ve etkileşimin artmasına neden olmaktadır. Sosyal ağın üyesi olan çalışan, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle ortak bir paydada buluşarak hem sosyal hem de psikolojik yönden güçlenir. Böylece kendilerine olan güvenleri artar ve karar verme, inisiyatif alma gibi durumlarda aktif rol alırlar (Demiray, 2018:17-18).

7. Katılımcı Organizasyon Yapısı

Katılımcı organizasyon yapısında, işle ilgili kendilerini ilgilendiren konularda personellerin fikirleri alınmakta ve kararların alınmasında personellere söz hakkı tanınmaktadır (Batmaz, 2020:7).

Bir kararın alınması kadar uygulaması da önem taşımaktadır. Kararın uygulama sürecinde aktif rol alan personele bir de o kararın alınma aşamasında aktif rol almasını sağlamak, personelin o kararı daha çok benimsemesine yardımcı olmaktadır. Katılımcı organizasyon yapısı ile bu fırsatın personele tanınması, personelin özgüveninin artmasına, iş tatmini ve performans düzeyinde bir artışa neden olmaktadır. Ayrıca personel çalıştığı örgüt açısından değerli olduğunu ve yöneticileri tarafından önemli bir konuma sahip olduğunu hissedecektir (Demiray, 2018:18).

Bunun yanı sıra çalışanların motive olabilmeleri, bu motivasyon sonucunda bilgi ve becerilerini ortaya koyabilmeleri ve çalışma şekillerini kendilerinin belirleyebilmeleri için organizasyon yapısının katılımcı bir ortam sağlayacak şekilde oluşturulması ve örgütsel yapısının buna izin vermesi gerekir. Böylece çalışanlar böyle bir organizasyon içerisinde katılımcı bir davranış sergiler, çözüm odaklı olur ve karar alma süreçlerine daha fazla katılım gösterirler. Bunun sonucunda kendisini daha etkili ve değerli algılayan çalışanlar psikolojik olarak güçlendirilmiş hissedeceklerinden çalıştıkları işyerine daha fazla bağlı olacaklardır ve daha yaratıcı olmaya çalışacaklardır (Doğan, 2019:20).

G. Psikolojik Güçlendirmenin Faydaları

Örgütün en önemli yapı taşı olan insan faktörünün güçlendirilmesi hem güçlenen kişiye hem de çalıştığı örgüte fayda sağlamaktadır. Bu doğrultuda psikolojik güçlendirmenin faydalarını bireysel ve örgütsel düzeyde olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür (Çelebi, 2009:71-72).

Psikolojik güçlendirme sonucunda personel kendine güvenen, yaptığı işle ilgili inisiyatif alabilen, daha yaratıcı, işini daha kaliteli ve verimli yapabilen, kendini sürekli geliştirebilen bir personel haline dönüşmektedir. Psikolojik güçlendirmenin personele olumlu katkılar sağlamasının sonucunda personelin performansında artışlar yaşanabilmektedir. İyi ve güçlenmiş hisseden personel, daha çok çalışma isteğinde bulunarak daha çok üretir ve hizmet verir hale gelmektedir (Batmaz, 2020:19).

Psikolojik güçlendirme çalışmalarının yapıldığı örgütlerde ise, personellerden yüksek verimin alınması sonucu karın artmasına neden

olmaktadır. Psikolojik olarak güçlenen personelin kaliteli ürün ve hizmet üretmesi sonucu müşteri memnuniyeti ortaya çıkmaktadır. Psikolojik güçlendirme sonucunda personellerin iş tatmin düzeyinin artması sonucu çalıştığı örgüte olan bağlılığı artmaktadır. Bu durum ise işgücü devir oranını azaltmaktadır (Tekin, 2019:15-16).

Personel güçlendirmenin görünen pek çok faydası yanında personel güçlendirmenin doğru uygulanmaması sonucu ortaya çıkan bazı maliyetleri de vardır (Çavuş, 2006:67). Örgütler uygulayacakları güçlendirme programlarını iyi planlamalı ve oluşacak maliyet ve olumsuzlukları ortadan kaldırarak programdan en üst düzeyde kazanç elde etmelidir.



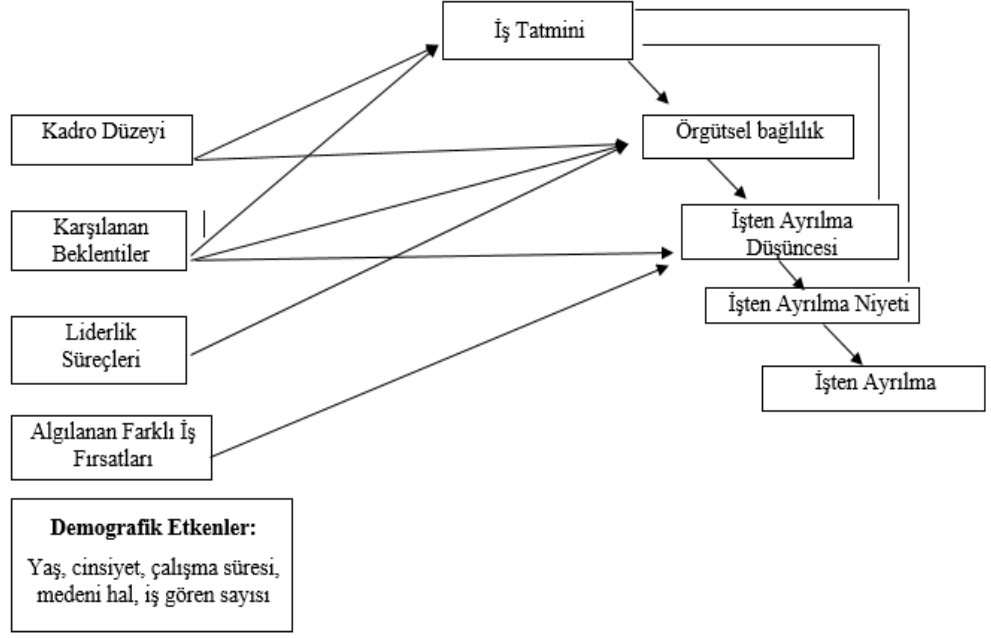
III. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

A. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı

Örgütler, bünyesinde çalışacak insan kaynağını bulmak, seçmek ve yetiştirmek için çeşitli maliyetlere katlanmaktadırlar. Görünürde bu maliyetler personele yönelik yapılmış olsa da aslında örgüt kendisi yani geleceği için yapmaktadır. Bir örgütün ortaya koyduğu üretim ve hizmet kalitesi veya müşteri memnuniyeti gibi önemli performans kriterlerinde en önemli etken veya unsur bünyesinde istihdam ettiği insan kaynağıdır. Bu nedenle insan kaynağını elde tutmak örgütler için önemli bir konu haline gelirken, beraberinde işten ayrılma niyeti de bu bağlamda örgütler açısından önem taşımaya başlamıştır.

İşten ayrılma niyeti 1980'li yıllardan beri çalışanların davranışlarını araştırmak isteyen araştırmacılar için önemli bir değişken olarak sıkça ele alınmıştır (Durmaz, 2019:58). İşten ayrılma niyeti, belirli bir süre içerisinde kişinin şu anki işinden ayrılma niyeti içerisinde olduğu ve gerçekleşen işten ayrılmaların da en önemli bir belirleyici öncülü olarak karşımıza çıkmaktadır (Bal, 2020:32). Rusbelt vd. (1998) ise çalışanların iş koşullarına yönelik tatminsizlik duyması sonucunda yıkıcı bir eylemde bulunmasını işten ayrılma niyeti olarak ifade etmektedir. Hardy'ye (1987) göre çalışanlar, elde ettiği başarıları yeterli gördüklerinde işten ayrılma niyeti içerisinde olmaz iken yetersiz gördüklerinde ise verimlilikleri ve örgüte olan bağlılıklarının azalması sonucu örgüt dışında yeni fırsatları aramaya başlamaktadır (Seyfullahoğulları, 2018:53). İşten ayrılma ve işten ayrılma niyeti kavramları arasında da fark bulunmaktadır ve ayrı kavramlardır. İşten ayrılma niyeti, çalışanların işletmeden istedikleri şekilde geri çekilmek istedikleri anlamına gelirken, işten ayrılma ise, işletmenin arzusu olmadan çalışanın fiili olarak ayrılmasıdır (İsmail, 2020:24).

Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda en önemli kavramsal işten ayrılma modeli Mobley (1977) tarafından ortaya konulan modeldir (Keleş, 2020:38). Mobley vd. (1978;1979) işten ayrılma niyeti olgusunu bir süreç olarak ele



Şekil 4 İşten Ayrılma Niyeti Modeli

Kaynak: Dönmez, P. (2019). Örgüt Kültürü ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.57.

B. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

Bir çalışanın işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışına dönüşmesi belirli bir süreci takip eder ve bu süreç pek çok unsurdan etkilenebilir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013:339). Örgütlerin çalışanlarını elde tutması son derece önemlidir ki bunun üç nedeni vardır (Dönmez, 2019:54):

- İşletmelerde bilgi birikiminin gittikçe artan önemi,
- Çalışanların işinden memnun olması ile müşteri memnuniyetinin getirdiği kazanç,
- İşten ayrılmanın getireceği yüksek maliyet durumu.

Çalışanların işten ayrılma sonucu ortaya çıkan kayıpların önlenmesi için işletmelerin işten ayrılmaya neden faktörleri belirlemesi önem taşımaktadır (İsmail, 2020:25). İşten ayrılma niyeti davranışını etkileyen faktörlerin bilinmesi, potansiyel işten ayrılmaları engelleyebilmek için yöntemler geliştirilmesi ve

gerekli önlemlerin alanabilmesi için hem araştırmacılar hem de yöneticilere yol gösterici olmaktadır (Uyav, 2019:46).

Konuyla ilgili literatür taraması yapıldığında işten ayrılma niyetine etki eden faktörlerin bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç başlık altında toplandığı görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde faktörlere ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

1. Bireysel Faktörler

Bireyden kaynaklanan nedenler, işletmenin müdahale edemediği unsurlardan meydana gelmektedir. Çünkü bu nedenler işletmenin kontrolü dışında gerçekleşen veya çalışanlardan kaynaklanan ancak doğrudan işletmenin koşullarından kaynaklanmayan nedenlerdir (Halis ve Çamlıbel, 2011:78).

İşten ayrılmayı niyetini etkileyen bireysel faktörler şu şekilde sıralanabilir (İsmail, 2020:26);

- Yaş,
- Cinsiyet,
- İstihdam yılı,
- Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları,
- Medeni durum,
- Yaşam standartlarındaki değişiklikler,
- Başka bir işe duyulan sempati,
- Psikolojik, fiziksel veya sağlık durumundan kaynaklanan sebepler,
- İşe yönelik beklentilerin gerçekleşmemesi,
- Aile içerisinde meydana gelen evlilik, ölüm gibi değişimler.

2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörlerin bir bölümü işletmenin kendisinden, diğer bölümü ise işletme ile çalışan arasındaki ilişki sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler, önlenebilir faktörler olarak da adlandırılmaktadır (İsmail, 2020:26).

DeConinck ve Stilwell ise işletmenin şehir merkezine uzak olması, ulaşım imkânlarının kısıtlı olması, işin zor bir yapıda olması, mevcut çalışma koşullarının olumsuz olması, adaletli bir ücretlendirmenin yapılamaması, çalışma saatlerinin uzun olması ve dinlenme olanaklarının yetersiz olması, yönetsel uygulamaların kötü olması gibi örgütten kaynaklanan faktörlerin işten ayrılma niyetinde etkili olduğunu ifade etmektedirler (Uyav, 2019:48):

3. Çevresel Faktörler

İşten ayrılma niyetini etkileyen çevresel faktörler, bireylerin ya da işletmenin kontrolü dışında meydana gelen ve engellenmesi zor olan ekonomik ve sosyal değişimleri içermektedir (Uyav, 2019:51). Çevresel nedenlerden ötürü işgücü çıkışlarını engellemek çoğu zaman örgüt için mümkün olmamaktadır. Çünkü söz konusu sorunların boyutları örgütleri aşmaktadır (İlisu, 2012:55).

İşten ayrılma niyetini etkileyen çevresel faktörlere baktığımızda ise; ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durumun işgücü piyasasına ve refah düzeyine etkisi, iş değiştirme olanaklarının artması, alternatif işlerin cazip olanaklar sağlaması, mekanikleşme nedeniyle başka işlere kolayca uyum sağlanması gibi durumlar çevresel faktörlerden bazılarına örnek gösterilebilir (Varol, 2010:59-60);

C. İşten Ayrılma Niyetinin Oluşum Süreci

İşten ayrılma niyeti bir süreçtir. Bu süreç (Yakut, 2020:65) ;

- Düşünme,
- Planlama
- İşten ayrılmayı isteme şeklinde sıralanabilir.

Mobley'e göre çalışanın işten ayrılma niyetinin belirlenmesinde yaptığı işe yönelik duyduğu tatmin düzeyi etkili olmaktadır. Birey, mevcut işine karşı tatminsizlik duyması sonucunda işten hemen ayrılmayacak, öncelikle işten ayrıldığı durumda karşılaşılabilecek durumları göz önünde bulunduracaktır (Uyav, 2019:43).

Çalışan işten ayrılmadan önce, yani bu amaca yönelik davranışını ortaya koymadan önce işten ayrılma niyeti çerçevesinde bazı aşamalardan geçmektedir.

Doğal olarak her çalışanın bu aşamaları aynı sırayla geçmeyebilir (İsmail, 2020:25). Mobley'e göre (1977) bireyin işten ayrılma kararı alabilmesi için bazı aşamalardan geçmesi beklenir. Buna göre birey, işte kalma veya işten ayrılma niyetinde bulunabilir. Birey, alternatif iş imkânları ile mevcut işini karşılaştırarak bir değerlendirme yapabilir. Değerlendirme sonucunda alternatif iş arama niyetinde bulunabilir. Bunun yanı sıra birey, işten ayrılma maliyetinin değerlendirmesini yapabilir. Ya da birey yaşadığı iş tatminsizliği sonucunda işten ayrılmayı düşünebilir (Heybetzade, 2019:53)

Çalışanların işten ayrılmalarına neden olan süreci anlamak ve işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmesi için işten ayrılmaya neden olan faktörler ile ilgili araştırmaların yapılması ve bu konuda bulguların elde edilmesi oldukça önemlidir. (Uyav, 2019:45).

D. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının bir öncülü olarak örgütsel davranış yazınında geniş yer bulmuş bir kavramdır (Seyfullahoğulları, 2018:57). Literatürde kavramla ilgili yapılan çalışmalarda bu kavramın sonuçlarına değinilmiştir. İşten ayrılma niyeti ülke ekonomisine, işletmelere ve çalışanlara yönelik önemli sonuçlar doğurmaktadır. Ortaya çıkan bu sonuçlarla daha kolay başa çıkılması için daha önce de bahsedildiği gibi bu duruma neden olan faktörlerin iyi bilinmesi ve tedbir alınması gerekmektedir (Uyav, 2019:53).

Çalışmanın bu kısmında işten ayrılma niyetinin sonuçları ülke ekonomisi, örgütler ve bireysel düzeyde olmak üzere üç başlık olarak yer almaktadır.

1. İşten Ayrılma Niyetinin Ülke Ekonomisi Açısından Sonuçları

İşten ayrılma niyeti, örgütler arasında, başka bölgelerde ya da şehirlerarasında çalışanların iş değiştirmesine neden olmaktadır. Ortaya çıkan bu hareketlilik işgücü piyasasındaki arz ve talep dengesi ile belirlenmektedir. Bu hareketliliğin işletmeler açısından kötü bir durum olarak algılanmasının yanı sıra ülke ekonomilerine yarar sağladığı algısı da vardır (Uyav, 2019:54).

2. İşten Ayrılma Niyetinin Örgütler Açısından Sonuçları

Çalışanların örgütten ayrılma isteği örgütler için ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Bir çalışanın işten ayrılması, örgüt için başlı başına maliyet anlamı taşımaktadır (Doğan ve Oğuzhan, 2015:9).

Örgüt içerisinde var olan nitelikli çalışanların işten ayrılma davranışını sergilemesi, örgüt için hem ekonomik olumsuzluklar hem de hizmet kalitesinde olumsuzluklara sebebiyet vermektedir (Durmaz, 2019:71). Buna göre işletmeden ayrılan nitelikli çalışanın yerine yine nitelikli bir çalışan bulmanın maliyetli olması ve zaman alması gibi olumsuzlukların yaşanması söz konusudur. Ayrıca, yetenekli işgününün kaybedilmesi işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajını da negatif yönde etkilemesi olası ve istenmeyen bir durumdur (Aral, 2020:48).

İşinden ayrılan çalışan yerine bir başka çalışan temini için işletmeler açısından enerji ve finansal kayıpları beraberinde getirecektir (Yakut, 2020:67). İşten ayrılma neticesinde ortaya çıkan maliyetler (Güven, 2020:30);

- İşgücü istihdamı sağlanırken yapılacak değerlendirme, seçme ve işe başlatılan çalışanın beraberinde getirdiği maliyet yükü,
- Tekrarlanan eğitim masrafları,
- Çalışana işi öğrenene ve uyum sağlayana kadar ödenen verimsiz mesai ücretlerinin maliyeti,
- Çalışan kişinin kendi birimindeki işlerini aksatacak davranışların maliyeti,
- İşe alışma döneminde meydana gelebilecek hataların, kaza ve zararların maliyeti,
- Yeni çalışanların işe alınma süreci ile işten ayrılacak olan çalışanın işten ayrılma süresinde geçen zamanda ortaya çıkan üretim azlığının maliyeti,
- Yeni işe alınan çalışanın işi öğrenene kadar geçireceği süreçte kapasitesini tam ortaya koyana kadar diğer çalışanlara ödenen fazla mesainin maliyetleri şeklinde ifade edilebilir.

İşten ayrılma niyetinin çalışanın işi bırakma fiili ile sonuçlanması durumunda işletmenin ödemekle yükümlü olduğu tazminatlar da gündeme gelebilecek diğer bir konudur (Uzun, 2019: 38). Bunun yanı sıra işten ayrılan

Çalışanların bazılarının rakip işletmelerle anlaşmaları, diğerkalışanların stres oranlarının fazlalaşması ve moral düzeylerinin düşmesi de maliyet türü olarak düşünülmesi gerekmektedir (Güven, 2020: 30).

Konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde bazı araştırmacılar, işten ayrılma niyetinin örgüt açısından olumsuz sonuçlarının yanı sıra olumlu sonuçlarının olduğu fikrini de savunmaktadır. İşgücü devir hızının yüksek olması, her şeyden önce işgücü maliyetlerini yükseltecektir. Ancak işgücü devri beraberinde yüksek maliyetli kıdemli çalışanların yerine daha genç ve dinamik bir kadroyu daha düşük maliyetlerle kurma olasılığınıda bulundurmaktadır (İlisu, 2012:63). Bir başka durum ise işten ayrılan çalışanların yerine yenilerini alınmayarak yani mevcut işler diğerkalışanlar arasında dağıtılarak hem örgütteki çalışanların toplam sayıları hem de maliyetler açısından tasarruf sağlama yani maliyetleri düşürme imknı doğabilmektedir (Uyav, 2019:57).

Mobley (1982) ise yılındaki çalışmasında işten ayrılma niyetinin örgüt açısından sonuçlarını olumlu ve olumsuz olarak ikiye ayırarak izelge halinde özetlemiştir (Uyav, 2019:56). Bu izelgeye aşağıda yer verilmiştir.

Çizelge 1 İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Sonuçları

Örgüt İçin	
Olası Pozitif Sonuçlar	• İşinde başarısız olan ve az performans gösteren çalışanın yerine daha iyi birinin alınması, • Yeni çalışan ile birlikte örgüte yeni bilgi ve teknolojilerin katılması, • Pratikteki ve kurallardaki değişikliklerin teşvik edilmesi, • Örgüt içi devinim fırsatlarının artması, • Örgüt içi çalışanlar arası tatmin duygusunun artması, • Giderlerin düzenlenmesi ve azaltılması açısından fırsat oluşturulması.
Olası Negatif Sonuçlar	• Daha önceden çalışanlar için yapılan eğitim, işe alma vb. harcamalar ve onların işe alışma sürecinde harcanan zaman, • İşten ayrılan çalışanın yerine yeni birinin bulunmasında yapılacak harcamalar, • İş yerindeki sosyal yaşamın ve iletişimin kesintiye uğraması, • İş süreci devam ederken ayrılma olduğu durumda olası üretim sürecindeki aksama, • İş için eğitilmiş bir çalışanın iş performansının kaybı, • İşte geriye kalanlar arasındaki tatmin duygusunun azalması, • İşte kalan çalışanlar arasında işten ayrılma eğilimi, • İşten ayrılan çalışanların örgüt hakkında negatif profil oluşturmaları.

Kaynak: Uyav, T. (2019). Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü: Havalimanı Yer Hizmeti Çalışanlarında Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.56.

3. İşten Ayrılma Niyetinin Bireysel Sonuçları

İşten ayrılma niyetinin bireysel açıdan sonuçlarına da bakıldığında sonuçların olumsuz olduğunu savunanların yanı sıra olumlu sonuçların varlığını savunan iki farklı görüşün yer aldığı görülmektedir.

Çalışanlar kendi arzularıyla hali hazırda işlerinden çıktıklarında ya da işten çıkma düşüncesi meydana geldiğinde daha iyi şartlarda çalışma, gelecek vadeden bir kariyer, iyi bir maaş ve nitelikleri açısından daha tatmin edici bir pozisyon beklentisinde olmaktadır. Çalışanlar bu arzularını elde ettiklerinde işten ayrılmanın olumlu sonuçlandığı, arzuların elde edilememesi durumunda ise işten ayrılmanın çalışanlar için olumsuz sonuçlandığı söylenebilir (Güven, 2020:32).

Çalışanlar için işten ayrılma niyetinin olumsuz sonucu olarak değerlendirilen diğer bir durum ise uzun süreler birlikte çalışarak aynı amaç ve hedefe ulaşmak için hizmet eden çalışanlar işten ayrılırken aynı zamanda çalışma arkadaşlarını da terk etme durumunda kalmalarıdır. Çünkü işten ayrılan çalışanların sosyal ilişkilerindeki kayıp, onları çoğu zaman derin üzüntü içerisine sürüklemektedir (Uzun, 2019:39).

Aşağıda Çizelge 2’den görüleceği üzere işten ayrılmanın sonucu hem işten ayrılan bireyi hem de işte kalan bireyi etkilemektedir. Bu etkiler de pozitif ve negatif olarak ikiye ayrılmaktadır.

Çizelge 2 İşten Ayrılma Niyetinin Kişisel Sonuçları

	İşten Ayrılan İçin	İşte Kalan İçin
Olası Pozitif Sonuçlar	- Alınan maaşlarda bir iyileştirme fırsatı oluşturmaları, - Kariyerin gelişme fırsatı, - Çalışan-örgüt uyumunun daha iyi olduğu bir iş fırsatı bulması, - İşsizlik imkânlarına sahip olma, - Kişisel gelişme fırsatı, - Kişisel etkinliği geliştirme şansı.	- Örgüt içi transfer fırsatlarının artması, - Yeni gelen çalışma arkadaşları ile uyumsuzlukların giderilmesi için şirket içi çalışanların teşvik edilemesi, - İş tatminin artması, - Örgüte karşı olan sorumlulukların artması.
Olası Negatif Sonuçlar	- O iş ile ilgili kazanılan deneyim ve işe girmek için daha önceden sağlanan ön koşulların kaybedilmesi, - Kanunen sahip olunan hakların ve ayrıcalıkların kaybedilmesi, - Aile ve sağlık ile ilgili desteklerin sektöre uğraması, - Mortgage gibi harcamaların üstesinden gelememek, - İş değiştirme stresinin ortaya çıkması, - Kariyer planında gerçekleşebilecek gerileme.	- İş yerinde sosyal yaşamın ve iletişimin kesintiye uğraması, - Tecrübeli ve işi bilen arkadaşın kaybı, - İş tatmininin düşmesi, - İşten ayrılan çalışan yerine yeni biri aranırken iş yükünün artması, - İş yerindeki oturmuş düzenin ve çalışanlar arasındaki uyumun sektöre uğraması, - İşe karşı olan çalışma isteğinin ve örgüte bağlılığın düşmesi.

Kaynak: Uyav, T. (2019). Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü: Havalimanı Yer Hizmeti Çalışanlarında Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.59.

İşten ayrılan çalışan ayrıldığı işi ile yeni işini karşılaştırdığında; ücretinin daha yüksek olması, statüsünün yükselmesi ve yeni işin kendisinin kişisel gelişimine katkı sağlaması gibi avantajları sağladığını görürse bu durumda işten ayrılmanın kendisini pozitif yönde etkilediğini söylemek mümkündür. Buna karşılık, yeni işin ayrıldığı iş kadar fayda sağlayamaması ya da yeni iş ararken

yaşanan stres ve maddi zorlukların yaşanması gibi durumların yaşanması ise işten ayrılmanın bireyi negatif yönde etkilediği söylenebilir (Dönmez, 2019:70).

İşten ayrılma niyetinin işte kalan bireyler açısından etkilerine baktığımızda olumlu olarak değerlendirilen durumlar ise işten ayrılan bireyin yerine alt kademedeki ya da farklı birimdeki çalışanların getirilmesi sonucu örgüt içi terfilerin gerçekleştirilmesine olanak sağlayacaktır. Böylece işte kalan bireyin terfi işlemi yapılarak çalışanın iş tatmini ve kariyer gelişimine katkı sağlanmış olacaktır. Ancak bununla birlikte işten ayrılmanın yaşanması beraberinde işte kalanların iş yükünün artmasına neden olacaktır. Bu durum ise işte kalanlar için olumsuz etki olarak değerlendirilmektedir (Dönmez, 2019:71).

E. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

İşten ayrılma niyetinin oluşmasını önlemek; işe alım sürecinin başından, çalışanların iş yaşamı boyunca uygulanması gereken birtakım motive edici unsurları içeren bütünleşik bir sürece bağlıdır (Uzun, 2019:39).

İşten ayrılma niyetinin önlenmesi konusunda Luke (2002) tarafından yöneticilere bazı önerilerde bulunulmuştur. Öncelikle çalışan ile yönetici arasındaki iletişimin arttırılması ve olumlu bir çalışma ortamının yaratılması sağlanmalıdır. Kurulan bu iletişimin sağduyulu ve saygı çerçevesinde olması dikkat edilmelidir. Bunun yanı sıra iş ile ilgili bilgi akışının sağlanması, iş tanımlarının doğru yapılması da dikkat edilmesi gereken konulardan bazılarıdır (Uyav, 2019: 60);

Sanderson (2003) ise işten ayrılmanın neden olduğu durumları ortadan kaldırılması için yöneticinin uygulaması gereken adımları sıralamıştır. Buna göre doğru işe doğru insanın alınabilmesi için gerekli işe alım sürecinin geliştirilmesi gerekmektedir. Çalışanlara kendilerini geliştirebilmesi için fırsatların yaratılması; bunun yanı sıra çalışanların motive edilmesi, yapılan ödüllendirmenin kişisel olması ve çalışanların problem çözümünde katılımının sağlanması gerekmektedir (İlisu,2012:64).

IV. ÜCRET TATMİNİ

A. Ücret Kavramı ve Önemi

Çalışanın emeği karşılığında elde ettiği ücret, bireyin sosyal ve ekonomik hayatına etkisi olan bir kavramdır. Çünkü bireyin gelirini ve hayat standartlarını, elde ettiği ücret belirlemektedir. Ayrıca sanayinin gelişimini etkilemesi ve milli gelirin gruplar arasındaki dağılımında bir gösterge olarak yer alması, ücretin çok yönlü bir içeriğe sahip olduğunun göstergesidir (Uzun, 2019:3).

Ücret kavramı; ülkelere, coğrafi bölgelere, sektörler, işletmelerin kamuya çeşitli ya da özel sektöre ait olmasına ve hatta işyerlerinin büyüklüklerine göre değişkenlik göstermektedir. Bu bağlamda kavram çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. En kabul gören ve geniş anlamıyla ücret; “İşgörenlerin çalışmaları dolayısıyla, sağladıkları maddi olan ve olmayan tüm yararları kapsar” (Topçuoğlu, 2016:18). Bunun yanı sıra ücret kavramının disiplinlere göre de değişik tanımlandığını görülmektedir (Gürbüz, 2007:241). İktisatçılara göre ücret; bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir. Çalışanlar açısından ücret ise; kendisinin veya ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel veya zihinsel emeğin karşılığı olarak aldığı para olarak tanımlanmaktadır. İşletme açısından ise; bir maliyet unsuru olarak tanımlanmaktadır (Güven vd. 2005:133).

Hem çalışan hem de işveren açısından öneme sahip olan ücret kavramına 4857 Sayılı İş Kanunu’nda yer verilerek ücretin tanımı ve özellikleri açıklanmıştır. 4857 Sayılı İş Kanunu’na göre ücret, genel anlamda bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır. 4857 Sayılı İş Kanunu’nda ücrete ilişkin ayrıntılı düzenlemeler bulunmaktadır. Bunlar (Akdemir ve Demirkaya, 2016:342-343);

- Ücret, prim, ikramiye ve bu nitelikteki her çeşit istihkak kural olarak, Türk parası ile işyerinde veya özel olarak açılan bir banka hesabına ödenir.

- Ücret en geç ayda bir ödenir. İş sözleşmeleri veya toplu iş sözleşmeleri ile ödeme süresi bir haftaya kadar indirilebilir.
- İşveren işyerinde veya bankaya yaptığı ödemelerde işçiye ücret hesabını gösterir imzalı veya işyerinin özel işaretini taşıyan bir pusula vermek zorundadır.

Örgütler ücreti, amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç duydukları iş gücünü örgüte çekmek, örgütte tutmak, tatmin etmek ve motive etmek için kullanırlar. Bu sebeple ücret, örgütlerin katlanmak zorunda oldukları önemli bir maliyet kalemi olarak görünmektedir. Ancak ücret, nitelikli işgörenlerin örgüte çekilebilmesinde, çalışan motivasyonu ve kuruma bağlılığını arttırmada önemli rol oynayarak örgüt başarısını da etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışanlara verilen ücret önemli bir maliyet kalemi olmasına rağmen örgütlerin amaçlarına ulaşmasında da kilit bir rol üstlenmektedir (Düzgün ve Marşap, 2018:789).

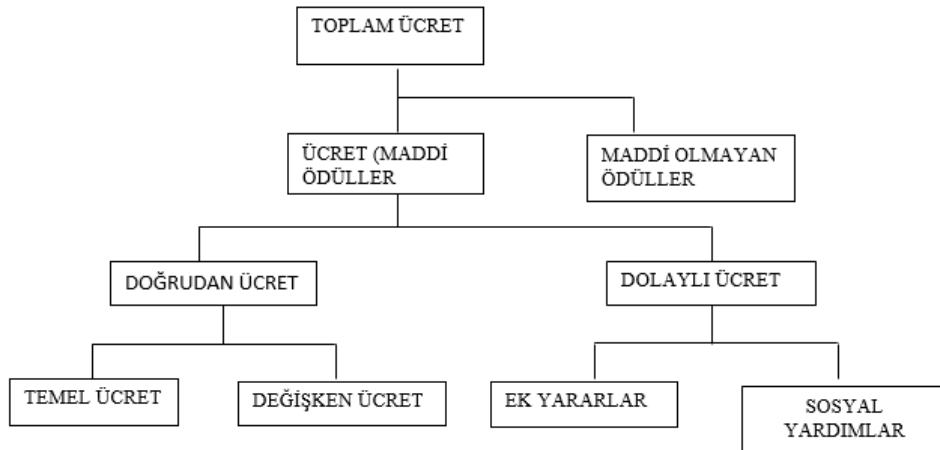
Ücret, işgörenleri çalışmaya sevk eden ana faktörlerdendir. Bu sebeple birey için birkaç açıdan öneme sahiptir. Bunlardan ilki ekonomik açıdan önemlidir. Ücretin insanların ihtiyaç duyduğu ve istediği zorunlu ve zorunlu olmayan mal ve hizmetleri elde etmenin bir aracı olarak işlevde bulunmasından dolayı, çalışanlar için ekonomik önemi fazladır. İkincisi ise ücretin psikolojik açıdan önemlidir. Ücret ve diğer ödemeler, bir başarı elde etme duygusunun sembolik bir aracını ortaya koyar. İşgören çabalarının karşılığında aldığı ücret zammı ile işi açısından bir başarı duygusuna ulaşabilir. Böylece çalışanın içsel tatmin artar. Aksine yeterli ücret gelirinin yokluğu, onun tatminsizliğine neden olabilir. Bunun yanı sıra ücretin adil olup olmadığı konusu da oldukça önemlidir. Bu bakımdan ücretin yeterliliği yanında adil olması da gerekir. Aksi takdirde, tatminsizlikler ve huzursuzluklar ortaya çıkabilir. Ücretin üçüncü açıdan önemi ise gelişmedir. Ayrıca ücret, çalışanın ne kadar performans gösterdiğinin ya da ne kadar yetenekli olduğunun belirlenmesinde bir araç olarak kullanılmaktadır. Beklenti Kuramına göre; bireyler, daha büyük çabanın daha fazla gelir sağladığını görürlerse, ücret gelirini arttırmak için daha üstün performans gösterirler (Bingöl, 2019:440-441).

Ücret düzeyleri toplumsal açıdan değerlendirildiğinde ise toplumun yaşam standardını ve refah düzeyini belirlemeye yardımcı olduğu görülmektedir. Bu özellik ücrete toplumsal açıdan önemli bir yer kazandırmaktadır. Bir ülkede ücret düzeylerinin yüksek olması o ülkedeki kamu kurum ve kuruluşlarının hizmeti için elde edilecek vergi gelirinin de yüksek olmasına neden olurken, aynı zamanda çalışanların satın alma gücünü de arttırmaktadır (Aydemir, 2013:14).

Toplumda bu denli önemli bir yere sahip olan ücret olgusu ile maaş arasında bazı noktalarda farklılık bulunmaktadır. Bunlardan ilki ödenme şekilleridir (Yıldırım,2014;10). Farklı ödenme biçimlerinin uygulanması sebebiyle ücret, bu biçimlerine göre adlandırılmaktadır. Ödenme biçimi aylık olan gelir “maaş” olarak adlandırılır ve genellikle zihinsel ve-veya bedensel bir çalışma ve emek karşılığı ödenmesi nedeniyle ekonomik anlamda ücret sayılması gerekir. Bunun yanı sıra uygulamada memurların elde ettikleri gelir “aylık” ya da “maaş” olarak, işçi ve özel kesim çalışanların geliri ise “ücret” olarak adlandırılmaktadır (Bengligiray, 2007:4). İkinci farklılık ise iş güvencesidir. Buna göre maaş alanların ücret alanlara göre iş güvencesi daha fazladır (Ergüney;2006;9).

B. Ücretin Bileşenleri

Bir işletmede çok yönlü bir ücretlendirmeden bahsedilebilmesi için ücretlendirmenin birçok bileşenden meydana gelmesi gerekmektedir. Bu nedenle toplam ücret genel olarak doğrudan (ücretler) ve dolaylı (yan haklar) olarak ikiye ayrılmaktadır (Özdemir, 2012:5).



Şekil 5 Ücretin Bileşenleri

Kaynak: Uyarlıgil, C. vd. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, s.349.

Toplam ücretin bileşenlerine yönelik birçok farklı görüş bulunmaktadır. Bu görüşlere baktığımızda; çoğunluğun görüşü, toplam ücretin üç bileşeni olduğu yönündedir. Bu üç bileşenlerden ilki temek (kök) ücret, ikincisi değişken (performansa dayalı) ücret, üçüncüsü ise ek yararlar ve sosyal yardımlardır (Şapçı, 2016;38).

1. Temel Ücret

Temel ücret, işin niteliğine veya değerine, pozisyona, kişiye veya zamana göre belirlenerek çalışanlara yapılan parasal ödemelerdir (Bingöl,2019:438).

Temel ücret hesaplanırken farklı unsurlarla ilişkilendirilebilmektedir. Örneğin, iş esaslı veya pozisyon esaslı temel ücret, ortaya konulan işin algılanan değeriyle ilgilidir. Kişi esaslı temel ücret ise, bireyin hizmet süresiyle veya onun performans, yetenek ve becerisiyle ilişkilidir. Zaman esasına dayanan temel ücrette ise zaman unsuru esas alınarak ücretler, saat başına, gündelik, aylık veya yıllık olarak ödenir (Bingöl, 2019: 438-439). Öte yandan temel ücret, piyasadaki benzer işlerin ücret düzeyleri de dikkate alınarak iş değerlemesine bağlı olarak da belirlenebilir. Çoğu durumda ise işin değerinin yanında, personelin kıdemine, liyakatına, sahip olduğu ek becerilere ve yetkinliklere göre de temel ücret düzeyi değişebilir (Yıldırım, 2014:5).

Toplam ücretin en büyük unsurunu oluşturması nedeniyle temel ücretin önemli olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca temel ücret, değişken ücretler ve diğer ücret unsurlarının düzeyinin belirlenmesinde etkilidir. (Şapçı, 2016:38).

2. Değişken Ücret

Değişken ücret; garanti olmayan, personelin ölçülebilir performansına ve katkı düzeyine göre varlığı ve miktarı değişebilen ücretlerdir (Yıldırım, 2014:5). İkramiye, prim, komisyon, kâr payı değişken ücretlere örnek olarak gösterilebilir.

Günümüzde değişken ücret ödemelerinin payı ve işverenler açısından önemi gün geçtikçe artmaktadır. Bunun nedeni, nitelikli çalışanları örgüte çekmek, onların örgütte kalmalarını, beklenenin üstünde performans ve çaba göstermelerini ve işletmenin amaçlarının gerçekleşmesinde daha fazla katkıda

bulunmalarını sağlamak ve daha esnek bir işgücüne sahip olmaktır (Bingöl, 2019:439).

3. Dolaylı Ödemeler: Ek Yararlar ve Sosyal Yardımlar

Dolaylı ödemeler, işletmeler tarafından işgörenlerin yaptıkları işlere ve ücrete bağlı olmaksızın parasal ve ayni olarak sağlanan yararlar olarak tanımlanmaktadır. Sosyal yardım ve hizmetler, ücretli izin hakkından emeklilik programlarına, yakacak yardımından sağlık hizmetlerine kadar sıralanmaktadır. Bu yararlar, işletme tarafından ya da toplu pazarlık gibi çeşitli yollarla elde edilebilmektedir (Bingöl, 2019:508-509). Ücreti, sadece emeğin karşılığı olarak kabul eden görüş yerine toplumun ve işletmenin bir üyesi sıfatıyla işçiye sağlanan bir gelir şeklinde tanımlayan anlayışın benimsenmesi çalışanlara yönelik sağlanan bu yararların ortaya çıkması ve önem kazanmasına neden olmuştur (Şapçı, 2016:39).

Aşağıda yönetici ve yönetici olmayan personel bazında ücret dışı ödeme kalemleri ve oranlarına ilişkin Türkiye’de yapılan bir çalışmanın sonuçları verilmiştir (Akdemir ve Demirkaya, 2016:370-372).

Çizelge 3 İşletmeler Tarafından Sağlanan Ek Kazançlar (%)

İşletmede Uygulanan Ek Kazançlar	Oran (%)
Yemek (Yemek Fişi)	52
Yol Parası Ödemesi	49,2
Sağlık Sigortası	44,1
Evlenme Yardımı	42,9
Doğum Yardımı	42,5
Cep Telefonu	37
Araba Tahsisi	35,4
Ölüm Yardımı	34,6
Bayram Harçlığı	28,7
Yakacak Yardımı	28
Yılbaşı İkramiyesi	21,7
Çocuk Eğitimine Destek	21,3
Otomobil Yakıtı Ödemesi	20,5
Otopark	15,4
Hayat Sigortası	12,6
Kaza Sigortası	10,2
Faizsiz Kredi	7,5
Özel Emeklilik	5,9
Lojman	5,5
Kantin Olanakları	4,7
Kreş	3,9
Hukuk Yardımı	3,2
Kar Payı	3,1
Kira Yardımı	2,4
Yayın Aboneliği	2
Kulüp-Dernek Üyeliği	1,6
Ev Telefonu	0,8
Konut Edindirme Yardımı	0,8

Kaynak: Akdemir, A. ve Demirkaya, H. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi, Orion Yayınları, s.371-372

Sosyal yardım ve hizmetlerin amaçlarına baktığımızda ise daha iyi iş koşulları, daha fazla boş zaman, kişisel güvence yaratmanın yanında en önemli amacı çalışanların yüksek moral düzeyine, güven duygusuna ve çalışanların genel iş tatminine katkıda bulunarak örgütün varlığını sürdürmektir (Bingöl, 2019:509).

C. Ücretle İlgili Kavramlar

Hem çalışan hem de işveren açısından öneme sahip olan ücret ile ilgili kavramlar aşağıda detaylı olarak ele alınarak açıklanmıştır.

1. Ücret Haddi ve Ücret Geliri

Ücret haddi (wage rate), diğer bir anlamıyla kök (temel) ücret, emeğin belirli bir zaman veya üretim birimi başına elde ettiği para miktarıdır (Özdemir, 2012:7). Ücret geliri ise, iş süresi veya üretilen ürün miktarı ile ücret haddinin çarpımından elde edilen tutardır. Bir başka ifadeyle ücret geliri, işgörenin belirli bir dönemde elde ettiği toplam ücret kazancıdır (Baştürk, 2009:7).

Ücret Haddi ve Ücret Geliri birbirinden farklı iki kavram olmakla birlikte aynı zamanda birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Bu iki kavram arasındaki ilişki ise kısaca şu şekilde ifade edilebilir;

$$\text{Ücret geliri} = \text{Ücret Haddi} \times \text{Birim Sayısı} + (\text{Ek yararlar, sosyal yardımlar vb..})$$

Şekil 6 Ücret Geliri ile Ücret Haddi Arasındaki İlişki

Kaynak: Ergüney, Ö. (2006). Ücret Tatmininin İşgören Tatmini ile İlişkisi ve Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.9.

2. Çıplak Ücret ve Giydirilmiş Ücret

Bir çalışanın yaptığı iş karşılığında elde ettiği tutara çıplak veya kök ücret denilmektedir. Çalışanın elde ettiği çıplak ücrete kanundan ya da sözleşmeden kaynaklanan ek ödemelerin eklenmesi ise giydirilmiş ücreti oluşturur (Uzun, 2019:4).

Giydirilmiş ücret, kıdem ve ihbar tazminatı hesabına esas ücrettir. Bunların dışındaki ikramiye, yıllık izin ücreti, hafta tatili, genel tatil, fazla çalışma paraları gibi işçi alacakları asıl ücret üzerinden hesaplanır (Yıldırım, 2014:7).

3. Brüt ve Net Ücret

Brüt ücret, işveren tarafından, ücret kapsamında işgören adına, ilgili taraflara yapılan toplam ücret ödemelerini içerir. Yani işverenin, işgöreni istihdam etmesi dolayısıyla katlandığı, ücret kapsamında sayılan tüm giderleri kapsar. Net ücret ise; brüt ücretten çeşitli kesintiler (gelir ve damga vergileri, sosyal güvenlik kesintileri, varsa borç taksitleri, sendika aidatı vb.) düşüldükten sonra kalan, işgörenin eline geçen, harcanabilir ücret tutarını ifade eder (Baştürk, 2009:8).

Net ücret, satın alma gücünü belirleyen ve işgörenin eline geçen tutar olması sebebiyle çalışan açısından önem teşkil etmektedir. Brüt ücret ise, işverenin ödediği tutar olduğu ve ücret maliyetini belirleyeceği için işvereni ilgilendirmektedir (Yıldırım, 2014:7).

4. Nominal Ücret ve Reel Ücret

Çalışanın emeği karşılığında elde ettiği ücretin parasal değeri nominal ücret ile ifade edilirken ücretin satın alma gücü ise reel ücret ile ifade edilir (Yıldırım,2014:8).

Nominal ücret, çalışanlara ücret olarak ödenerek maliyetleri doğrudan etkilediği için işveren açısından önemlidir. Satın alma gücü çalışanı ilgilendirdiğinden işgören için önemli olan “reel ücret”tir (Ergüney, 2006;12).

Ekonomik açıdan baktığımızda ise gerçek ücretin esas alındığı görülmektedir. Birçok ekonomik göstergelerde veri olarak gerçek ücret kullanılmaktadır (Yıldırım, 2014:8).

5. Asgari Ücret

1 Ağustos 2004 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanan Asgari Ücret Yönetmeliği’nde asgari ücret, işçilere normal bir çalışma günü karşılığı ödenen ve işçinin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını

günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücret olarak tanımlanmıştır (Baştürk, 2009:10).

Asgari ücrete ilişkin bilgiler, 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 39. Maddesinde yer almaktadır. Buna göre, iş sözleşmesi ile çalışan ve bu Kanunun kapsamında olan veya olmayan her türlü işçinin ekonomik ve sosyal durumlarının düzenlenmesi için Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca Asgari Ücret Tespit Komisyonu aracılığı ile ücretlerin asgari sınırları en geç iki yılda bir belirlenir.

Asgari ücretin altında bir ücretle işçi çalıştırmak yasaktır ve bu durumun aksine bir hüküm sözleşmelerde yer verilemez. Çünkü asgari ücret, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek bir düzeydedir. Bunun yanında asgari ücret, çalışanların belirli bir ücreti hak ettiklerini ileri süren “sosyal ücret” anlayışının bir sonucudur (Ergüney, 2006: 11).

6. Ücret Düzeyi

Bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel ortalamadır. Ücretlerin belirli ölçütlerle karşılaştırılmasıyla ücret düzeylerinin düşük ya da yüksek olduğu saptanmaktadır. Ücret düzeyi, ücretleri iş alanı, bölge ya da uluslararası düzey bakımından karşılaştırma yapmak için kullanılmaktadır. Bölgesel ve uluslararası düzeyde ücret karşılaştırmalarında ortalama ücretler kullanılır. Ortalama ücret, aritmetik ortalama ya da geometrik ortalama olarak ele alınabilir. Temsil edici ücret düzeyleri, mod ya da medyan gibi çeşitli istatistiksel yöntemlerle belirlenerek bunlar arasında karşılaştırmalar yapılır. Aynı bölge ve aynı zaman dilimi içinde yapılan karşılaştırmalarda nominal ücretlerin karşılaştırılması yeterlidir. Farklı bölge, farklı ülke ya da farklı zaman dilimleri için yapılan karşılaştırmalarda ise, reel ücretlerin esas alınması gerekir (Benligiray, 2007:17).

7. Ücret Yapısı

Ücret yapısı, işletme içinde bir işe diğerlerine göreceli olarak ne kadar ücret ödeneceğini ortaya koyan ve ücret farklılıklarının tümünü içeren bir kavram olarak tanımlanabilir. Uygulamaya baktığımızda çalışanlar genellikle birbirinden farklı ücretler alabilmektedirler. Aynı ya da benzer nitelikteki işlere farklı ücretlerin ödendiği görülebilirken, farklı önem ve güçlük derecesindeki işler için

ise aynı ücretin ödendiği görülebilmektedir. Bu gibi durumların oluşmaması için işletmeler, hangi işe ne kadar ücret ödenmesi gerektiğini içeren belirli bir kıstas bulundurmamalıdır. Bunun yanında ücret düzenlemelerinde sübjektif görüş, adam kayırma ya da işe göre yetersiz ücret saptama gibi uygulamaların varlığı söz konusudur. Bütün bunlar, hem işletmeler arasında hem de işletme içinde adil ve dengeli bir ücret yapısı gereksinimini ortaya çıkarmaktadır. Ücret farklılıklarının giderilmesi için öncelikle her ülkede, her bölgede ve her iş kolundaki farklılık esaslarının düzenlenmesi gerekmektedir. Bu uygulamaya ise ücret yapısının düzenlenmesi adı verilmektedir. Ücret yapısının ücret düzeyiyle ilgili olmasından dolayı, hem sendikalar hem de işverenler; ücret politikalarını belirlerken ücret düzeylerini yükseltme ve düşürmenin yanı sıra ücret yapısını düzenlemeyle de ilgilenirler (Bengligiray, 2007:17-18).

8. Ücret Sistemleri

Ücretlerin hesaplanma ve ödenme biçimlerini belirleyen sistemlere ücret sistemleri adı verilmektedir. Ücret sistemleri başlığı altında konuyu daha ayrıntılı açıklayacağımız gibi, bilinen çok sayıda ücret sistemi vardır. Günümüzde geleneksel ücret sistemleri büyük değişikliklere uğramış ve bunun sonucunda bazıları daha fazla önem kazanırken, bazıları ise kullanılmamaktadır. Buna karşılık yönetim yaklaşımlarındaki ve sendikaların tutumlarındaki değişimler, işlerdeki yapısal değişimler ve personelin ücrete ilişkin ihtiyaçlarındaki ve düşüncelerindeki değişimler sonucu yeni ve alternatif ücret sistemleri geliştirilerek işletmelerde uygulanmaya başlanmıştır (Bengligiray, 2007:18).

D. Ücret Yönetimin Amaçları

Ücret yönetiminin amaçları aşağıda sıralanmıştır (Akdemir ve Demirkaya, 2016:344).

- Yasalara uygun davranmak,
- İşgücü maliyetlerini denetim altına almak,
- Çalışanları motive etmek ve verimliliğini arttırmak,
- Bireysel ve organizasyonel performansı arttırmak,
- Yetenekli ve yaratıcı çalışanları organizasyona çekmek,

- Yetenekli ve yaratıcı çalışanların organizasyonda kalmasını sağlamak.

E. Ücret Yönetimin İlkeleri

Bir işletmede ne tür ücret politikası uygulanırsa uygulansın etkin bir ücret politikası için aşağıdaki beş ana maddeyi bünyesinde barındırması gerekmektedir. Bu maddeler şunlardır (Ulama, 2002:59-60);

- Açıklık ilkesi; ücret politikası herkes tarafından açık ve anlaşılır olması gerekmektedir. Ücret dışında çıkar sağlamaya olanak veren ücret politikasının açık olma özelliğinden bahsedilemez,
- Sadelik ve yalınlık ilkesi; bu özellik ile ücret politikaları daha anlaşılır hale getirilerek işgörenler açısından benimsenmesi kolaylaştırır,
- Karşılaştırılabilirlik ilkesi; benzer pozisyonda çalışanlara ödenen ücretler aynı düzeyde olmalı ve işletme içinde veya dışında eşdeğer görevleri yapan çalışanlar arasında ücret düzeyi farkı geniş tutulmamaya dikkat edilmelidir,
- Bütünlük ilkesi; işletmede yer alan bütün işler adil bir şekilde değerlendirilmelidir,
- Güdüleyicilik ilkesi; çalışanların gösterdikleri performans ve elde ettikleri başarıları ödüllendiren bir ücret sistemi kurularak çalışanların motivasyonlarına katkı sağlanmalıdır.
- Eşitlik ilkesi; aynı zorluk ve önem derecesine sahip işlere eşit ücretin ödenmesi (Güven vd., 2005:133).
- Esneklik ilkesi; değişen çevre koşullara uyum sağlayabilmesi (Akdemir ve Demirkaya, 2016:345).

F. Ücret Sistemleri

Ücretin hesaplanması ve ödenmesinde farklı yöntemlerin kullanılması, çeşitli ücret sistemlerinin ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Kara, 2020:13). Ücret sistemleri, çalışana emeğinin karşılığı olan ücreti ne miktarda ve hangi

kriterlere göre ödeneceğini belirleyen kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Yoldan, 2016:13).

İşletmeler örgüt yapısını, işlerin ve görevlerin niteliklerini, işgörenlerinin özelliklerini, beklenti ve motivasyonları göz önünde bulundurarak kendilerine uygun ücret sistemlerini belirleyebilmektedir (Çelik, 2019:44). Örgütün iç koşullarının yanı sıra dış koşulların incelenmesi de işletmelerin ücret sistemlerini belirlemede etkili bir faktördür. Aksi takdirde örgütün kendine uygun bir ücret sisteminin varlığından söz edilemez (Yoldan, 2016:13).

Ücret sistemleri doğru bir şekilde yönetildiğinde işletmenin amacına ulaşmasında, çalışanların verimliliğinde, işletmenin karında pozitif bir rol oynarken, yetersiz bir ücret sisteminin uygulanması durumunda ise çalışanların motivasyonlarında azalma, işe gelmeme ve işten ayrılma gibi olumsuz davranışların sergilenmesine neden olmaktadır (Uzun, 2019:11-12).

Ücret sistemleriyle ilgili literatür taraması yapıldığında farklı kaynaklarda farklı ücret sistemleri sınıflandırılmasıyla karşılaşmak mümkündür. Çalışmada sadece ücret sistemlerinin sınıflandırılmasına yönelik bir gruplandırma yapılacaktır. Benligiray (2007) tarafından ücret sistemlerine yönelik gruplandırma şu şekildedir:

- **DOĞRUDAN İŞGÜCÜ PİYASASINA DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİ**
- **İŞE DAYALI ÜCRET SİSTEMİ**
 - **ANA-BAZ (KÖK) ÜCRET SİSTEMLERİ**
 1. İşte Geçirilen Zamana Dayalı Ücret Sistemi (Zamana Dayanan Ücret Sistemi)
 2. Yapılan İş Miktarına Göre Ücret Sistemi
 - 2.1.Parça Başına Ücret Sistemi
 - 2.2.Götürü(Grup) Ücret Sistemi
 3. Gösterilen Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Bireysel performansa dayalı ücret sistemleri

- Akord Ücret Sistemi

- Parça Akordu (doğrusal parça başı ücret sistemi)
- Zaman Akordu(standart saat ücret sistemi)
- Halsey Ücret Sistemi
- Rowan Ücret Sistemi
- Barth (Değişken paylı) ücret sistemi
- Bedeaux (Ya da bedo) ücret sistemi
- Emerson Ücret Sistemi
- Yüksek Parça Başı Ücret Sistemi
- Değişken Parça Başı Ücret Sistemi
- Merrick Değişken Parça Başı Sistemi
- Gantt Ücret Sistemi
- Liyakat Değerlemesine Dayalı Dereceli Saatlik Ücret Sistemi
- Komisyona Dayalı Ücret Sistemi

Grup (Ekip) performansına dayalı ücret sistemleri

Örgüt performansına dayalı ücret sistemleri

- Scanlon planı
- Öneri Sistemi
- Satış değerine göre prim sistemi
- Lincoln ve Duncan Planı
- Kazanç (Kar) Paylaşım Modeli
- Mali İştirak (Hisse Senedi Verilmesi) sistemi

• İŞİ YAPAN KİŞİYE DAYALI ÜCRET SİSTEMİ

- Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemi
- Bilgi-Beceriye Dayalı Ücret Sistemi

G. Ücret Tatmini

Ücret tatmini, çalışanların emeği karşılığında aldıkları dolaylı ve dolaysız parasal ödüllere yönelik algıladığı tatmin duygusu olarak tanımlanabilmektedir (Şapçı, 2016:52). Aydemir'e (2013) göre ücret tatmini, çalışanın alması gerektiğini düşündüğü ücret ile aldığı ücret arasındaki farkın en az olmasıyla ortaya çıkmaktadır.

H. Heneman ve Schwab (1985) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre ücret tatmininin dört alt boyutu vardır. Bu alt boyutlardan ilki ücret düzeyi tatminidir. Ücret düzeyi tatmini, işgörenin aldığı ücret ya da maaş ile algıladığı memnuniyeti, ikinci alt boyut olan ücret artışları tatmini ise ücret düzeylerinde yaşanan değişikliklerde algılanan tatmin düzeyini ifade etmektedir. Üçüncü alt boyut ise ücret yapısı/yönetiminin tatminidir. Bu alt boyut, ücret hiyerarşisi ve ücret dağılımı yöntemlerine yönelik algılanan memnuniyet düzeyiyle ilgilidir. Dördüncü ve son boyut ise faydalardan tatmindir. Bu alt boyut ise yapılan dolaysız ödemelere yönelik işgörenin algıladığı tatmini belirtmektedir (Şapçı, 2016:53). Bu araştırmaya ücret tatmini teorileri (modelleri) bölümünde daha ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Ücret tatmini, işgörenin elde ettiği ücrete yönelik öznel değerlendirmesi sonucudur. Söz konusu değerlendirme bireysel ve çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Örneğin; çalışanın eğitim düzeyi, kıdemi ve statüsü arttıkça beklentilerinin de arttığı; artan beklentilerin de ücret tatminini negatif yönde etkilediği görülmektedir (Seçkin ve Çoban, 2017:135).

Ücret, Maslow'un motivasyon teorisinde karşılanması gereken en alt seviyedeki fizyolojik bir ihtiyaçtır (Yıldırım, 2014:30). Ücret, ihtiyaçlar hiyerarşisi açısından değerlendirildiğinde yeme, içme ve barınma gibi bireyin temel alt düzey ihtiyaçlarını gidermesi için gerekli bir unsurdur. Bireyin bu alt düzey ihtiyaçlarını tatmin etmeden bir sonraki kademedeki yer alan saygı, statü ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını gidermesi mümkün olmayacaktır (Baştürk, 2009:20). Bunun yanı sıra ücret, Herzberg'in çift faktör kuramına göre hijyen faktörlerinden biri olarak da düşünülmektedir (Yıldırım, 2014:30).

Çalışanlarda ücret tatmini sağlamada etkili faktörler vardır. Bu faktörleri; (Uzun, 2019:13);

- Çalışanların yaşı, öğrenimi, kıdemi ve yaşantısı gibi kişisel özellikleri,
- Çalışanların harcadıkları çaba, üretimin niteliği, yenileme eğitimi ve yaratıcılığı gibi kişisel eylemleri,
- Çalışanların sorumlulukları, yeterlilikleri gibi görev özellikleri ile elde ettikleri ücret arasındaki denge,
- Bu dengenin çalışanlar tarafından algılanması şeklinde gruplamak mümkündür.

H. Ücret Tatmini Teorileri

1. Adams'ın Adalet Teorisi

Adams'ın 1963 yılında geliştirdiği adalet teorisinin temeli değişim ilkesine dayanmaktadır. Teoride bireyin emeği ile ücret unsuru arasındaki değişim ifade edilmektedir. Bu değişimde birey için önem teşkil eden faktör kendi girdileri olan öğrenim, zekâ, deneyim, eğitim, yetenek, yaş, kıdem, cinsiyet, sosyal statü, yani kısacası işte tükettiği çabadır. Bireyin bu girdiler karşılığında elde ettiği sonuçlar örneğin ücret, işle ilgili ödüller vs. tatmin sağlıyorsa sorun yoktur (Baştürk, 2009:26).

Teorinin ikinci önemli noktası ise bireyin kendi sonuç-girdi oranını diğerlerinin sonuç-girdi oranıyla karşılaştırmasıdır. Bu karşılaştırma sonucunda eşitlik olgusu oluşursa bireyde ücret tatmini algısı doğarken, eşitsizlik algılandığında ise bireyde ücret tatminsizliği oluşacaktır (Yıldırım, 2014:36).

2. Lawler Ücret Tatmini

Lawler 1994 yılında ücret tatmini modelini geliştirmiştir. Lawler'in geliştirdiği modelde bireyin mevcut işinin özelliğini, işi yaparken ortaya koyduğu katkılarını ve işten elde ettiği kazançlarını göz önünde bulundurarak alması gerektiği ücrete yönelik bir beklentisi oluşur (Şapçı, 2016:56). Lawler'ın ücret tatmini modeline göre, beklediği ücret düzeyi ile elde ettiği ücretin eşit olması durumunda birey ücret tatmini yaşayacaktır. Aksi durumda ise bireyin tatminsizlik yaşaması beklenir (Aydemir,2013:16). Bu durumun oluşmasını Lawler Fark Kuramı ile açıklamıştır. Bu nedenle Lawler'in geliştirdiği modelde Fark Kuramı önemli bir yere sahiptir. Lawler ücret tatminin oluşmasında fark

kuramının adalet kuramını tamamlayarak bir bütünlüğe ulaşıldığını savunmaktadır (Yıldırım, 2014:37).

Lawler'in ücret tatmini modelinde bireyin alması gerektiğine inandığı ücrette; kişisel girdileri, işin özellikleri ve diğer kişilerin girdileriyle ilgili bireyin algıları etkili olmaktadır. Bu durumda bireyin sadece kendi girdileri değil başkalarının girdileriyle elde ettiği sonuçları kıyasladığı da görülmekte ve ücret tatmininde etkili bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Aydemir, 2013:16).

3. Heneman ve Schwab'ın Ücret Tatmini Modeli

1970 'li yılların sonlarına kadar ücret tatmini konusu tek boyutlu olarak ele alınmaktaydı. Ancak Heneman ve Schwab, Dyer ile Theriault'un yaptığı çalışmaları geliştirerek ücret tatmininin tek boyutlu olmadığını, farklı ve birbirleriyle ilişki boyutlarının bulunduğunu keşfederek "Değiştirilmiş Fark Modelini" geliştirmişlerdir. Bu modelde Heneman ve Schwab, ücretin; ücret düzeyi, ücret yapısı, ücret sistemi ve ücretin ödenme şekli olmak üzere dört ayrı kategoriye ayrılmasını önermişlerdir. Daha sonrasında Heneman beşinci boyut olarak, ücret politikaları ve yönetimini de bu boyutlara eklemiştir (Baştürk, 2009:31).

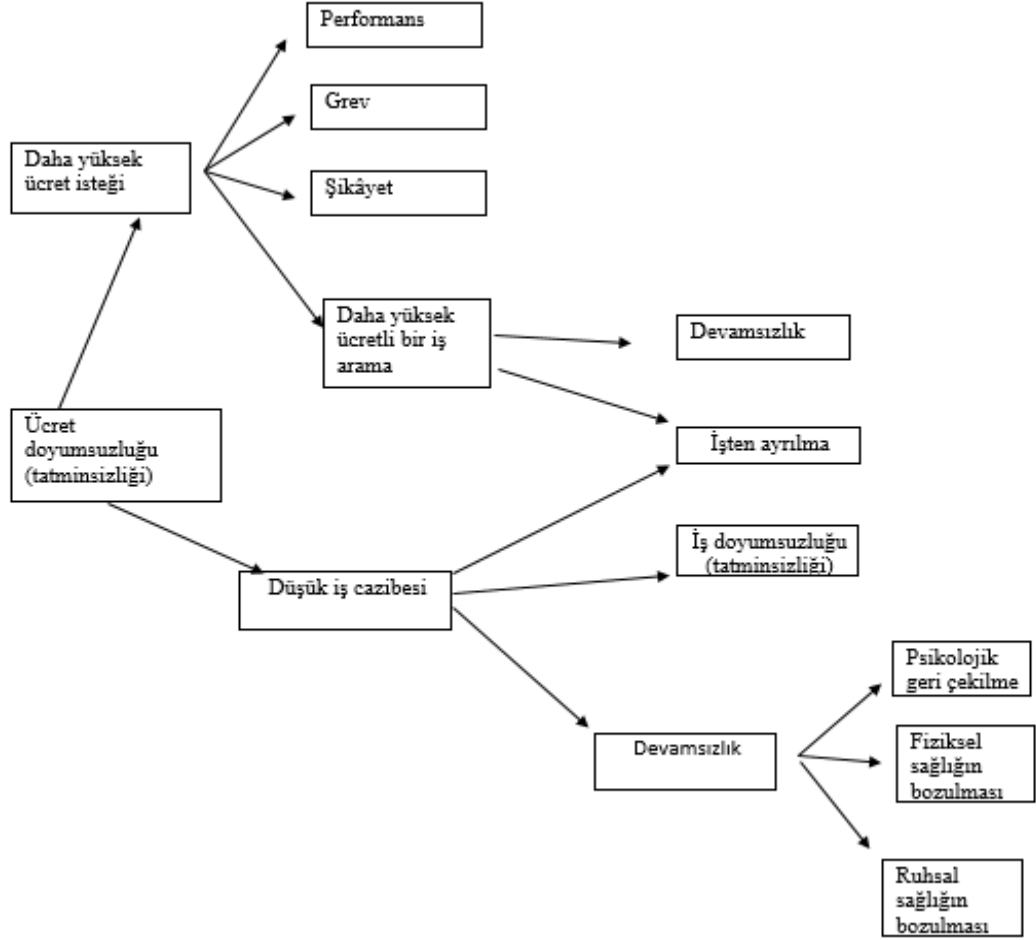
İ. Ücret Tatminsizliği

Ücret tatmini, yüksek verimlilik, hedeflere ulaşmada ve motivasyon açısından olumlu bir faktörken ücret tatminsizliği hem birey hem de örgüt açısından olumsuz bir kavramdır.

Ücret tatminsizliği ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında; girdileri yüksek olan çalışanların düşük olanlardan daha çok tatminsizlik yaşadığı görülmektedir. Bunun yanı sıra elde ettiği ücret düzeyini düşük bulan çalışanlar da ücret tatminsizliği yaşamaktadır (Şapçı, 2016:56);

Ücret tatminsizliği ile ilgili Lawler bir model geliştirerek tatminsizliğin sonuçlarını incelemiştir. Bu modele göre ücret tatminsizliği işgörenin işine karşı olan ilgisinin azalmasına neden olmakta ve bireyin işe gelme istediğini yok ederek işten ayrılma düşüncesine sevk etmektedir. Bunun yanı sıra sarf ettiği emeğin karşılığında düşük ücret aldığını hissettiğinde birey, o işte daha az emek

harcayacak böylece performans düşüklüğü ortaya çıkacaktır. Ayrıca ücret tatminsizliğini gidermek için ise işgören grev, sendika üyeliği gibi yollara başvurabilmektedir (Yıldırım, 2014:45-46).



Şekil 7 Ücret Tatminsizliği Sonuçları Modeli

Kaynak: Aydemir, P (2013). İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı: Bir Uygulama, Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.22.

J. Çalışanın Ücret Tatminin Sağlamak

Tatmin edici bir ücret çalışanın motive olmasını sağlarken, düşük ücret ise çalışanı olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum ücretin tek başına ve yeterli bir motivasyon aracı olmadığını göstermektedir. Parasal ödüller tatmin edici düzeyde değilse, çalışanları iş tatminiyle motive etme girişimleri başarısız olacaktır. Ücret tatminsizliği, çalışanın işine karşı olan duygularını iki şekilde etkilediği

söylenbilir. Bunlardan ilki personelin çalışma arzusunun daha çok artabileceği, ikincisi ise personelin gözünde işin çekiciliğinin düşmesi şeklindedir. Daha çok para kazanmak isteyen çalışan elde edeceği ücreti arttırmak için, daha iyi performans göstermek, bir sendikaya katılmak, başka bir iş aramak, şikâyet etmek ya da greve gitmek gibi eylemlerde bulunabilir. Daha iyi bir performans gösterme eylemi dışındaki diğer eylemler işletme açısından olumsuz etkiler yaratabilir. Bunun yanı sıra çalışanın işine karşı ilgisinin azalması sonucu işe gelmemesi veya geç gelmesi, işi bırakması gibi durumların ortaya çıkması da söz konusudur (Bengligiray, 2007:25-26).

Çalışanın elde ettiği ücretten tatmin olması, gösterdiği performans üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu nedenle ücret yönetimi, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak onları tatmin edecek bir ücret sisteminin kurulması ve bu sistemin yürütülmesini amaçlamalıdır. Ancak bir işletmede tüm çalışanların ortak bir tatmin düzeyini yakalamak zor olacağından işletmeden memnun olmayan çalışan grubu üzerinde odaklanmak daha faydalı olacaktır (Bengligiray, 2007:26).

Ücret yönetiminde önemli diğer amaçlardan birisi de ücret adaletinin sağlanmasıdır. Ancak adillik düzeyini ölçebilecek bir kriter bulunmamaktadır. Adil bir ücret yapısı ve düzeyinden bahsedilebilmesi için uygulandığı dönemin koşullarına uygun ve etik değerlere bağlı olması gerekmektedir. Bu nedenle ücret adaleti, kapsamı bilimsel yöntemlerle saptanamayan etik bir değer olarak tanımlanabilir (Bengligiray, 2007:26).

Ücret adaleti, ücreti alan kişiler tarafından yapılan subjektif değerlendirmeleri içeren bir kavramdır. Ücret adaleti, çalışanın kendisine doğru ve adil bir ödeme yapıldığına olan inancıdır. Bu nedenle adil bir ücret sisteminin kurulmasındaki temel problem adaletin göreceli bir kavram olmasıdır (Bengligiray, 2007:27).

Çalışanların neyin adil olduğunu belirledikleri süreçte girdileri ve sonuçları birbirleriyle karşılaştırırlar. Bu bağlamda çalışanlar sahip olduğu bilgi, beceri ve çabalarını işletme tarafından bunlara karşılık verilen ücretle karşılaştırarak değerlendirme yaparlar. Ancak girdiler ve sonuçlar farklı birimler oldukları için karşılaştırılmaları zordur. Buna rağmen çalışanların yaptığı bu karşılaştırma sonucunda bir dengesizlik gördükleri zaman eşitsizlik hissine kapılırlar. Bu

eşitsizlik hissini gidermek için çalışanlar bir takım eylemlerde bulunabilirler. Bu eylemler aşağıdaki Çizelge 4’te gösterilmektedir (Bengligiray, 2007:27).

Çizelge 4 Eşitlik Algılanve Eşitsizliği Gidermek İçin Eylemler

Karşılaştırma		Algılama	Eşitsizliği Gidermek İçin Eylem
Benim ödüllerim Benim katkılarım	= Başkalarının ödülleri Başkalarının katkıları	Eşitlik	Sorun yok.
Benim ödüllerim Benim katkılarım	Başkalarının ödülleri Başkalarının katkıları	Eşitsizlik	-Ücret artışı talep edebilir. -Katkılarını azaltabilir. -Diğerlerinin performanslarına yetişmek için çabalayabilir. -Karşılaştırma yapacak başkalarını bulabilir. -Son çare olarak işi bırakabilir. -Daha çok, daha uzun saatler çalışarak, ilave beceriler kazanarak katkılarını arttırabilir. -Ücret azaltılmasını talep edebilir. -Diğerlerinin ücretlerinin arttırılması için girişimde bulunabilir.
Benim ödüllerim Benim katkılarım	Başkalarının ödülleri Başkalarının katkıları	Eşitsizlik	-Daha çok, daha uzun saatler çalışarak, ilave beceriler kazanarak katkılarını arttırabilir. -Ücret azaltılmasını talep edebilir. -Diğerlerinin ücretlerinin arttırılması için girişimde bulunabilir.

Kaynak: Bengligiray, S. (2007). Ücret Yönetimi, Beta Yayınları, s.28.

Ücret adaleti sağlamada dikkate alınması gereken dört boyut bulunmaktadır. Bunlar dâhili eşitlik, harici eşitlik, bireysel eşitlik ve örgütsel eşitliktir (Bengligiray, 2007, 28-29).

- Dahili eşitlik: Bir personelin yaptığı işin karşılığı olarak aldığı ücreti aynı organizasyonda benzer işleri yapan diğer personelin ücretleriyle karşılaştırmasıyla ilgilidir.
- Harici eşitlik: Bir personelin yaptığı işin karşılığı olarak aldığı ücreti diğer organizasyonlarda benzer işi yapan personelin aldığı ücretlerle karşılaştırmasıyla ilgilidir.

- Bireysel eşitlik: Personelin bireysel katkılarının (işlerine katmış oldukları bilgileri, becerileri, yetkinlikleri, çabaları vb.leri) karşılığı olan ücreti elde edip etmediğini düşünmesiyle ilgilidir.
- Örgütsel eşitlik: Örgütlerde kârların nasıl paylaştırılacağıyla ilgilidir. Diğer bir deyişle personelin örgütün kârlarının, kârın elde edilmesine katkı sağlayanlar arasında doğru ve adil bir şekilde paylaştırdığına inanıp inanmamasıyla ilgilidir.

Ücret adaleti işletmede bulunan farklı işlere karşılık yapılan ödemelerin de doğru ve adil yapılması gerektirir. Bu ücretleme objektif gerçeklere dayanmalı ve çalışanlar tarafından doğru ve adil algılanmalıdır. Ücret adaleti, çalışanların yargılarına dayandığı için yönetimin en önemli görevlerinden biri çalışanların bu yöndeki algılarının doğru ve gerçek olmasını sağlamaktır (Bengligiray, 2007:29).

V. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÜCRET TATMİNİNİN ROLÜ: BİR UYGULAMA

A. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; psikolojik güçlendirme algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ücret tatmininin rolünü araştırmak ve açıklamaktır. Bu amaçla özel sektörde çalışan bir grup çalışana anket uygulanarak hipotez test edilmiştir.

B. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini özel sektörde faaliyet gösteren ve Dış kaynak hizmeti sağlayan bir şirketin çalışanları oluşturmaktadır. Bu şirketin İstanbul Anadolu Yakasındaki projelerinde yer alan çalışanları araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında hazırlanan anket formları gönüllük esasına göre çalışanlara iş ortamında dağıtılmış ve cevaplanması istenmiştir. Farklı pozisyonlarda bulunan 200 çalışan anket uygulamasına katılmıştır.

C. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma evrenine ulaşmanın zor ve maliyetli olması ayrıca uzun zaman alması sebebiyle örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Araştırmanın örneklemini işletmenin İstanbul Anadolu Yakasındaki projelerinde yer alan çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulguların sınırlanan lokasyonda tek bir şirket çalışanlarının verilerine dayandırılması, çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Örneklem sayısının artırılması ile daha sağlıklı sonuçların elde edilebileceği düşünülmektedir.

D. Hipotezler

“Psikolojik Güçlendirme Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Ücret Tatmininin Rolü: Bir Uygulama” isimli bu çalışmanın araştırma amacı doğrultusunda hipotezler geliştirilmiş ve bu hipotezler anket yöntemiyle test edilecektir. Kullanılacak değişkenler ise;

Bağımsız Değişken: Psikolojik Güçlendirme

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Ara Değişken: Ücret Tatmini

İstatistikte hipotezleri test etme sürecinde öncelikle yokluk hipotezi olarak da değerlendirilen hipotezin ardından da istatiksel hipotezi yani araştırma hipotezinin (alternatif hipotez) oluşturulması gerekir. Yokluk hipotezi (H0), genellikle değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin ya da farkın olmadığını ileri sürer. Yokluk ifadesi de buradan gelmektedir. Araştırma hipotezi ise (H1), değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin ya da farkın varlığını işaret eder. İstatistik testler bu hipotezlerin hangisinin reddedileceğine ya da kabul edeceğine hizmet eder. Çalışmanın en temel amacı öncelikle psikolojik güçlendirme alt faktörlerinin ilk olarak bağımlı değişken olarak düşünülen isten ayrılma niyeti ölçeği üzerindeki etkisinin direkt olarak ve daha sonra da bir aracı değişken olarak düşünülen ücret tatmini ölçeğinin mediatör yani bir aracı değişken olarak bu ilişki üzerinde bir etkisinin olup olmadığının araştırılmasıdır. Ana amaca dâhil olmayarak çalışmada merak edilenler ise ölçeklerden elde edilebilecek anlamlı faktörlerin belirli başlı demografik değişkenlere farklılık gösterip göstermeyeceğinin araştırılmasıdır. Aşağıdaki hipotezlerde bu amaçlara göre oluşturulmuştur.

Hipotezler:

H1: Psikolojik Güçlendirme ile İşten Ayrılma Niyeti Arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki vardır.

H2: Psikolojik Güçlendirme Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Ücret Tatmininin İlişkiyi Farklılaştırıcı (Mediatör) Rolü Vardır.

H3: Psikolojik Güçlendirme Algısı (alt faktörleri bazında) cinsiyete göre farklılık gösterir

H3a: İşten Ayrılma Niyeti cinsiyete göre farklılık gösterir.

H4: Ücret tatmini algısı cinsiyete göre farklılık gösterir.

H5: Psikolojik Güçlendirme Algısı (alt faktörleri bazında) medeni hale göre farklılık gösterir

H6: İşten Ayrılma Niyeti medeni hale göre farklılık gösterir.

H7: Ücret tatmini algısı medeni hale göre farklılık gösterir.

H8: Psikolojik Güçlendirme Algısı (alt faktörleri bazında) çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H9: İşten Ayrılma Niyeti çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H10: Ücret tatmini algısı çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H11: Psikolojik Güçlendirme Algısı (alt faktörleri bazında) yaşa göre farklılık gösterir

H12: İşten Ayrılma Niyeti yaşa göre farklılık gösterir.

H13: Ücret tatmini algısı yaşa göre farklılık gösterir.

Yukarıda belirtilen ilk iki hipotez ve onlardan türetilen alt hipotezler nedensellik ilişkileri üzerinden test edilecektir. Ancak diğer tüm hipotezler ise iki grubun ölçüm farklılığının belirlenmesinde kullanılacak olan Bağımsız t testi üzerinden değerlendirilecektir.

E. Araştırma Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemine başvurulmuştur. Anket formunda ilk öncelikle katılımcıyı bilgilendirmek ve güvenilirliği arttırmak için bilgilendirme yazısına yer verilmiştir. Bu yazı; anketin oluşturulma amacı, çalışmanın ismi ve çalışmayı yürüten kişiler hakkında bilgi içermektedir.

Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm “kişisel bilgiler” olarak adlandırılmıştır. Böylece ankete katılan kişiler hakkında demografik bulgular elde edilmek istenmiştir. İkinci bölümde Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine yer verilmiştir. Bu bölümde çalışanların psikolojik güçlendirme algısı hakkında bilgiye ulaşmak için sorular sorulmuştur. Üçüncü bölümde ise İşten Ayrılma

Niyeti Ölçeği sorularına yer verilmiştir. Dördüncü bölümde Ücret Tatmini Ölçeğine yer verilerek anket sonlandırılmıştır.

Araştırmada kullanılan Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Gretchen M. Spreitzer (1995) tarafından hazırlanmış olup Türkçe çevirisi Aksoy (2008) tarafından yapılmıştır. Ölçek, psikolojik güçlendirmenin dört alt boyutu olan anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutlarına ait 3'er soru, toplamda 12 sorudan oluşmaktadır. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ise Wayne, Shore ve Linden (1997) tarafından geliştirilmiş ve Küçükusta (2007) tarafından uyarlanmıştır. Kullanılan Ücret Tatmini ölçeği ise Heneman ve Schwab'ın geliştirilmiş ve Ergüney (2006) tarafından Türkçeye çevrilmiş olup 13 ifadelik bir ölçektir.

Ankette, katılımcıların ifadelerine karşı katılım düzeyini belirtmeleri amacıyla 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

F. Güvenirlik ve Normallik Analizi

Çalışma modelimizde temel olarak ölçmeye çalıştığımız şey psikolojik güçlendirme faktörünün işten ayrılma niyeti üstündeki etkisidir. Ancak bu etki ölçümlenmeye çalışılırken aracı etki olarak ücret tatminin bir rolünün olup olmadığı araştırılmıştır. Psikolojik güçlendirme bağımsız değişken olarak sahip olduğu dört alt faktörü ile birlikte değerlendirilecektir. Nedensellik analizindeki bağımlı değişkenimiz ise İşten Ayrılma Niyeti ölçeğidir. Son olarak bu nedensellik ilişkisi içerisinde ücret tatmini ölçeğinin de bir mediatör etkisine sahip olup olmadığı araştırılacaktır. Araştırmada kullanılan Psikolojik Güçlendirme, İşten Ayrılma Niyeti ve Ücret Tatmini ölçekleri önce ayrı ayrı, daha sonra birlikte güvenilirlik analizine tabi tutulmuş, sonuçlar değerlendirilmiş ve güvenilirliği düşüren sorular mevcut ise ölçek içerisinden çıkarılarak araştırmanın güvenilirliği arttırılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan soru grubunun varyanslarına bağlı olarak homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırır (Cronbach,1951). Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir;

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil

- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirlikte
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir

Çizelge 5 Psikolojik Güçlendirme Ölçeği İstatistiği

Madde (Soru) Sayısı	Sayı (N)	Cronbach Alpha (α)
12	200	0.931

Çizelge 6 İşten Ayrılma Ölçeği İstatistiği

Madde (Soru) Sayısı	Sayı (N)	Cronbach Alpha (α)
3	200	0.911

Çizelge 7 Ücret Tatmini Ölçeği

Madde (Soru) Sayısı	Sayı (N)	Cronbach Alpha (α)
13	200	0.925

Çizelge 5,6 ve Çizelge 7'ye baktığımızda Cronbach Alpha değerlerinin sırasıyla 0,931;0,911;0,925 değeri ile oldukça yüksek güvenirlik değerlerine sahip olduğu ve bu durumun da bize ölçeklerin herhangi bir güvenirlik problemi olmadığını ispat etmiştir. Tüm ölçek sorularının beraberce güvenirlik analizine tabi olduğunda da beraberce oldukça güçlü bir güvenirlik katsayısı (0,919) elde edildiği Çizelge 8'de görülmektedir.

Çizelge 8 Tüm Ölçek Soruları

Madde (Soru) Sayısı	Sayı (N)	Cronbach Alpha (α)
28	200	0.919

Güvenirlik analizlerinin gerçekleştirilip oldukça tatmin edici cevaplar alınmasıyla, çalışmada her bir ölçek grubunun sahip oldukları alt faktör ya da faktörlerin ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. İlk olarak psikolojik güçlendirme ölçeğinin sahip olduğu genel ölçek yapısına bakmak ve sahip olduğu alt faktör gruplar ortaya çıkarılacaktır. Psikolojik güçlendirmenin; yeterlilik, anlam, özerklik ve etki olmak üzere dört alt boyutu vardır. Öncelikle bu dört boyutu oluşturan tüm soruların faktör analizine girmeden önce birer faktör yapısı oluşturup oluşturamayacağının test edilecektir. Ancak açıklayıcı faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi için önce varsayımlarının sağlanması gerekmektedir. Bu varsayımlar Kaiser Meyer Örneklem yeterliliği ölçütü ile Barlett's testidir.

KMO ölçütü örneklem büyüklüğünün analiz için yeterli olup olmadığını açıklar. KMO 0 ile 1 arasında değer alır 1 e ne kadar yakınsa örneklem o kadar

faktör analizine uygundur. KMO değerinin 0,50 den büyük olması gerek şarttır. Bartlett testi (Barlett, 1950) ise veri matrisinin birim matris olup olmadığına, değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olup olmadığına karar verir. Tüm korelasyon katsayıları sıfırdır boş hipotezini test eder, p değeri < 0,05 ise veri seti faktör analizi için uygun olduğu kabul edilir.

Çizelge 9 Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Kaiser Meryer Olkin Testi

Tüm Değişkenlerin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü	0.866
Anl1	0.793
Anl2	0.892
Anl3	0.876
Yeter1	0.857
Yeter2	0.882
Yeter3	0.888
Özr1	0.887
Özr2	0.887
Özr3	0.832
Etk1	0.869
Etk2	0.882
Etk3	0.851

Çizelge 10 Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Barlett Testi

X²	Serbestlik Derecesi	P
2414.413	66.000	< .001

Çizelge 11 Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktör Yükleri

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Anl1	0,970			
Anl2	0.851			
Anl3	0.878			
Yeter1			0,980	
Yeter2			0.718	
Yeter3			0.704	
Özr1				0.798
Özr2				0.907
Özr3				0.888
Etk1		0.821		
Etk2		0.9		
Etk3		0.89		

Çizelge 9'a göre Psikolojik Güçlendirme Ölçeği'nin Kaiser Meryer Olkin Testi ile önce tüm soruların sonra da her bir ölçek sorusunun tek tek KMO değeri sunulmuştur. Tüm ölçek sorularının hep birlikte oluşturduğu örneklem yeterliliği

değeri ise 0.866'dır ve her bir ölçek sorusunun da değeri $0.7 >$ olduğu için anlamlı ve çıkarılması gerekli ölçek sorusu yoktur. Çizelge 10'a kabul edilebilir p değeri 0.05'in altında olması gerekir, bu değer de < 0.001 gibi neredeyse 0 diyebileceğimiz bir değer olduğu için her bir soru grubundaki korelasyon değerinin faktör ile olan korelatif ilişkisinin kabul edilebilir bir seviyede olduğunu bize göstermektedir. Çizelge 11 ayrıntılı incelendiğinde her bir faktör kendi alt faktör grubuna oldukça düzgün bir biçimde dağılmıştır. Bu durum da oldukça etkili bir ölçek ile çalışıldığının göstergesidir.

Toplamda 3 soru ve tek bir yapıyı içerisinde barındıran İşten Ayrılma Ölçeği için de sırasıyla KMO ve Barlett's testleri gerçekleştirilecektir.

Çizelge 12 İşten Ayrılma Ölçeği Kaiser Meryer Olkin Testi

	KMO
Tüm Değişkenlerin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü	0.735
İA. Ö1	0.692
İA.Ö2	0.854
İA.Ö3	0.696

Çizelge 13 İşten Ayrılma Ölçeği Barlett Testi

X ²	Serbestlik Derecesi	p
431.170	3.000	< .001

Çizelge 14 İşten Ayrılma Ölçeği Faktör Yük Değerleri

	Faktör 1	Benzersizlik Oranı
İA. Ö1	0.927	0.140
İA.Ö2	0.796	0.367
İA.Ö3	0.922	0.151

Note. Applied rotation method is promax.

Çizelge 12 ve Çizelge 13 incelendiğinde istatistiksel olarak elde edilen değerlerin kabul edilebilir düzeyde anlamlı çıktığı görülmektedir. Çizelge 14'te ise 3 sorunun birlikte bir faktör olabilecek yük değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge 15 Ücret Tatmini Ölçeği Kaiser Meryer Olkin Testi

	KMO
Tüm Değişkenlerin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü	0.951
Üc.T.1	0.935
Üc.T.2	0.963
Üc.T.3	0.946
Üc.T.4	0.941
Üc.T.5	0.950
Üc.T.6	0.964
Üc.T.7	0.962
Üc.T.8	0.968
Üc.T.9	0.969
Üc.T.10	0.947
Üc.T.11	0.960
Üc.T.12	0.941
Üc.T.13	0.925

Çizelge 16 Ücret Tatmini Ölçeği Barlett Testi

X ²	Serbestlik Derecesi	p
3869.397	78.000	< .001

Çizelge 15 ve Çizelge 16 incelendiğinde istatistiksel olarak elde edilen KMO değerinin ve Barlett testinin kabul edilebilir düzeyde anlamlı çıktığı görülmektedir. Çizelge 17’de ise 13 sorunun birlikte bir faktör olabilecek yük değerlerine sahip olduğu ve bu faktörün yaklaşık % 80 açıklayıcılığa sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge 17 Ücret Tatmini Ölçeği Faktör Yükleri Değerleri

	Faktör 1	Benzersizlik Yüzdesi
Üc.T.1	0.887	0.213
Üc.T.2	0.923	0.149
Üc.T.3	0.904	0.183
Üc.T.4	0.888	0.212
Üc.T.5	0.897	0.195
Üc.T.6	0.772	0.404
Üc.T.7	0.886	0.215
Üc.T.8	0.904	0.182
Üc.T.9	0.941	0.115
Üc.T.10	0.921	0.151
Üc.T.11	0.930	0.135
Üc.T.12	0.900	0.190
Üc.T.13	0.907	0.178

G. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

1. Demografik Bulgular

Çalışmada ilk olarak anketimizde yer alan demografik soruların sıklık analizi ve buna bağlı yorumlarına değinilecektir. Örneklemi oluşturan bireylerin sırasıyla cinsiyet, yaş durumu, medeni durum, eğitim durumu, halen bulundukları

kurumdaki çalışma süreleri ile ilgili demografik değişkenlere ait frekans dağılımları çizelgeler halinde gösterilmiştir.

Çizelge 18 Cinsiyet Sıklık Düzeyi

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
E	136	68.0	68.0
K	64	32.0	100.0
Toplam	200	100.0	

Çizelge 19 Yaş Sıklık Düzeyi

Yas.	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
25 ve altı	21	10.5	10.5
25-35	86	43.0	53.5
36-45	72	36.0	89.5
45 ve üstü	21	10.5	100.0
Toplam	200	100.0	

Çizelge 20 Eğitim Sıklık Düzeyi

Eğitim	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	81	40.5	40.5
Lise	97	48.5	89.0
Ön lisans	9	4.5	93.5
Yüksek Lisans	11	5.5	99.0
Doktora	2	1.0	100.0
Toplam	200	100.0	

Çalışmamızda üzerinde çalışılan örneklem grubunun yaklaşık %68'i erkek ve %32'si kadınlardan oluşmaktadır (Çizelge 18). TÜİK'in "İstatistiklerle Kadın 2020" raporuna göre Türkiye'de 15 ve daha yukarı yaştaki istihdam edilenlerin oranı kadınlarda yüzde 28,7, erkeklerde yüzde 63,'nin erkek olduğu tespit edilmiştir. Bu tespit bizim sonuçlarımız ile yaklaşık paralel olduğu görülmektedir (TUİK haber bülteni 05.03.2021).Grubun yaklaşık %80' i ilköğretim ve lise mezunlarından oluşmaktadır. Lisans ve önlisans mezunlarının sayısı oransal olarak da az kalmaktadır.

Çizelge 21 Çalışma Süresi Sıklık

Çal.S	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	24	12.0	12.0
1-5 yıl arası	147	73.5	85.5
6-10 yıl arası	20	10.0	95.5
11-15 yıl arası	8	4.0	99.5
15 yıl ve üstü	1	0.5	100.0
Toplam	200	100.0	

Çizelge 22 Medeni Hal

Medeni H.	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	123	61,5	61,5
Bekar	77	38,5	100.0
Toplam	200	100,0	

Çizelge 23 Gelir Durumu

Gelir (TL)	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Asgari Ü.	69	34,5	34,5
3000-5000	123	61,5	96
5001-7500	3	1,5	97,5
7501-10000	5	2,5	100
10.000 ve üstü	200	100	

Çizelge 24 Bakmakta Yükümlü Olduğunuz Kişi Sayısı

Yükümlülük	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	43	21,5	21,5
2	51	25,5	47,0
3	34	17,0	64,0
4	50	25	89,0
5	22	11,0	100
Toplam	200	100	

Çalışma ile elde edilen önemli bir tespit ise Çizelge 23'e göre asgari ücret ve üstü maaş alan insanların oranı yaklaşık %70'tir. En son 2014 yılında yayımlanan bilgiler ışığında Türkiye'de asgari ücret ile çalışanların sayısı çalışanların yaklaşık %40'ını temsil etmektedir. Bu açıdan üzerinde çalışılan kurumun bu noktada bir değer kattığı söylenebilir.

2. Korelasyon ve Regresyon Analizi

Bu bölümde, öncelikle araştırmanın bağımlı değişkeni olan işten ayrılma niyeti ile bağımsız değişken olan psikolojik güçlendirme arasında belirli düzeyde

bir ilişkinin olup olmadığı, var ise bu ilişkinin gücü ve anlamlılığına dair araştırma hipotezleri test edilmiştir. Ayrıca bu ilişki arasında ara değişen olan ücret tatmini değişkeninin bir moderatör etkiye sahip olup olmadığının analizleri de gerçekleştirilecektir.

Bağımsız değişken kendi içerisinde anlamlı 4 faktör, bağımlı ve ara değişken ise tek bir faktör yapısından oluşmaktadır.

İlk olarak da her bir faktör grubunun temel tanımsal istatistikleri olan ortalama ve standart sapma değerlerine, daha sonra da aralarındaki ilişkinin gücü ve yönünü ölçmek için de korelasyon analizlerine sırasıyla bakılacaktır.

Çizelge 25 İşten Ayrılma Niyeti ve Psikolojik Güçlendirme Değişken Gruplarının Ortalama ve Sapma Değerleri

	Örneklem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
İAFac	200	2.788	1.307
Ücretfac	200	2.769	1.151
Facanlam	200	3.969	1.033
Facyeter	200	4.346	0.868
FacÖzr	200	3.506	1.273
FacEtk	200	3.829	0.999

Regresyon analizinin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle her bir bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında belirli düzeyde bir ilişki gücünün bulunması gerekmektedir. Bağımsız değişkenlerin kendi aralarında ve bağımlı değişken ile aralarındaki korelasyon değerleri Çizelge 26’da gösterilmiştir.

Çalışmada psikolojik güçlendirme ölçeğinin 4 alt faktörü olan anlam (Facanlam), yeterlilik (Facyeter), özerklik (FacÖzr) ve etki (FacEtk) kendi aralarındaki korelasyon yaklaşık orta ve iyi seviye arasında ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Anlam faktörü ile yeterlilik faktörü arasındaki ilişki **0.663** yani **pozitif yönlü** orta seviyededir. Ancak bu tablo üzerinde değerlendirilmesi gerekli olan en önemli durum bağımsız değişken olan değerlendireceğimiz alt grup faktörlerinin öncelikle bağımlı değişken ile daha sonra da ara değişken ile arasındaki ilişkilerin gücünün ve yönünün tespitidir. Psikolojik güçlendirme faktörünün alt faktörleri olan anlam, yeterlilik, özerklik ve etki faktörlerinin bağımlı değişken işten ayrılma niyeti ile korelasyon ilki değerleri sırasıyla - **0,168;-0,264;-0,04;-0,211** gibi biraz zayıf negatif ilişkiler mevcuttur ancak bu

durum bir faktörün sadece bir alt grubunun bir diğer faktörün belirli bir oranda açıklaması da bu açıdan gayet doğal bir sonuçtur.

Bir başka incelenmesi gerekli ilişki düzeyi ise bağımlı değişken ile aracı değişken arası ilişkinin tespitidir. Bu ilişki gücü de yaklaşık orta seviye diyebileceğimiz negatif yönlü bir ilişkidir.

Çizelge 26 İşten Ayrılma Niyeti, Psikolojik Güçlendirme ve Ücret Tatmini Arasındaki Korelasyon Tablosu

Variable		İAFac	Ücretfac	Facanlam	Facyeter	FacÖzr	FacEtk
1. İAFac	Pearson's r	—					
	p değeri	—					
2. Ücretfac	Pearson's r	-0.339	—				
	p değeri	< .001	—				
3.Facanlam	Pearson's r	-0.168	0.05	—			
	p değeri	0.018	0.483	—			
4. Facyeter	Pearson's r	-0.264	0.037	0.663	—		
	p değeri	< .001	0.606	< .001	—		
5. FacÖzr	Pearson's r	-0.04	-0.097	0.511	0.416	—	
	p değeri	0.57	0.173	< .001	< .001	—	
6. FacEtk	Pearson's r	-0.211	0.006	0.477	0.617	0.65	—
	p değeri	0.003	0.937	< .001	< .001	< .001	—

a. Psikolojik güçlendirme alt faktör gruplarının işten ayrılma niyeti arası regresyon ilişkileri

Çizelge 27 Model Açıklayıcılığı

Model	R	R ²	Doğrulanmış R ²	Ortalama Hata
H ₁	0.302	0.091	0.073	1.258

Bağımlı değişken olan işten ayrılma niyetinin toplam değişimin yüzde kaçının bağımsız değişken psikolojik güçlendirme tarafından açıklandığını tespit etmek için regresyon analizinden yararlanılmıştır. R değeri 0 ile 1 arasında değer alması beklenir. Bağımlı değişkendeki değişimin, bağımlı değişkenler tarafından iyi açıklandığını söyleyebilmek için değer 1'e yakın olması gerekmektedir. Yapılan analiz sonucunda R² değeri (0,09) değeri, bağımsız değişkenimiz psikolojik güçlendirmenin alt boyutları olan anlam; etki; yeterlilik ve özerklik faktörlerinin olan işten ayrılma niyeti bağımlı değişkeni yaklaşık olarak % 9 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu değer çok yüksek olması

zaten beklenemezdi çünkü tek bir faktör ve onu alt gruplarının tek başına bir değişkeni anlatmaktan sorumlu olması çok da mümkün değildir.

R^2 değeri (0,09) değeri-, bağımsız değişkenimiz psikolojik güçlendirmenin alt boyutları olan anlam; etki; yeterlilik ve özerklik faktörlerinin olan işten ayrılma niyeti bağımlı değişkeni yaklaşık olarak % 9 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu değer çok yüksek olması zaten beklenemezdi çünkü tek bir faktör ve onu alt gruplarının tek başına bir değişkeni anlatmaktan sorumlu olması çok da mümkün değildir.

Çizelge 28 ANOVA

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama Kareler	F	p
H ₁	Regresyon	31.070	4	7.768	4.906	< .001
	Hatalar	308.747	195	1.583		
	Toplam	339.817	199			

Modelinin anlamlılığını sınamak için F (ANOVA) testinden yararlanılır (Bayram, 2004: 119). ANOVA tablosu incelendiğinde, F test değerinin 4.906 ve bu değere ait sig .(anlamlılık) sütunundaki değer 0,001'den düşük ($p=,000$) olduğu görülmektedir.

Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin $p < 0,001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu durumda bize bu analizin yorumlanıp değerlendirilmesinin imkânını anlatır.

b. Regresyon varsayımları

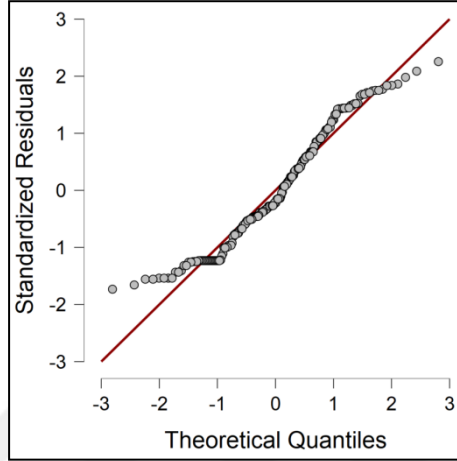
Öncelikle kullanılan regresyon analizi çok değişkenli doğrusal regresyon analizidir. Bu analizin elde edilen sonuçlarının kullanılabilmesi için analiz için gerekli temel varsayımlarının da sağlanması gerekmektedir.

İlk olarak test edilmesi gerekli olan varsayım her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken ile yaklaşık doğrusal bir ilişki içerisinde olmasıdır. Korelasyon analizi elde edilen ilişki doğrusal ilişkinin gücünü anlamlılık seviyesinde tespit etmiştir.

İkinci önemli varsayım bağımsız değişkenler arasında yüksek seviyede güçlü ilişki olmaması durumudur (Multicollinearity). Bu durumda korelasyon

matrisinde bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin pozitif ya da negatif 0,8 ve üstü olması durumudur. Böyle bir durum da mevcut değildir.

Bir diğer önemli varsayım ise standardize edilmiş artık değerlerin yaklaşık doğrusal bir biçimde dağılmasıdır. Şekil 8’de görüldüğü gibi bu durum da bir ölçü de sağlanmıştır.

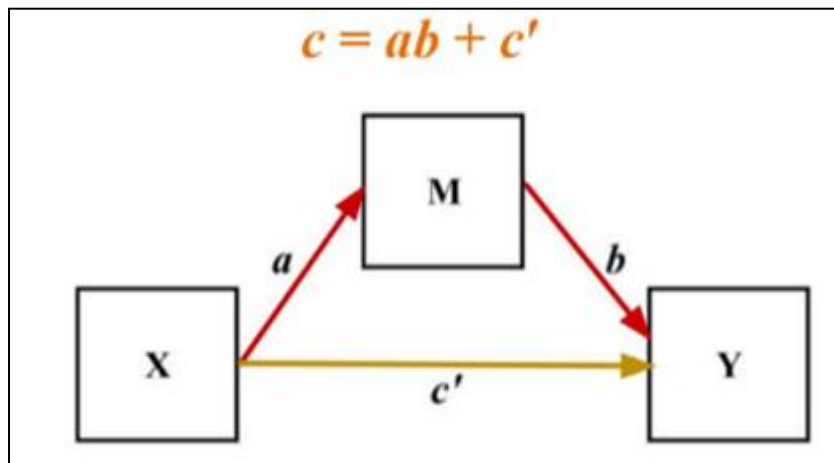


Şekil 8 Q-Q Plot Standardized Residuals

Regresyon analizi varsayımlarının belirli ölçüde sağlanması da bizlere analiz sonuçlarına güvenebileceğimizi göstermektedir.

c. Mediatör (aracı değişken) analizi

Aracı değişken nedensellik tabanlı ilişkide bağımlı ve bağımsız değişken arasında yer alan ve nedenselliğin gücünü artıran değişkendir.



Yukarıdaki şekle göre X bağımsız değişkeni, Y bağımlı değişkeni ve M aracı değişkeni temsil eder. Ayrıca, c' yolu bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi, a yolu bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki

etkiyi, b ise aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986: 116).

Bağımsız değişken ya da değişkenleri arasında bir aracılık etkisinden söz edebilmek için bazı koşulların sağlanması gerekir. Baron ve Kenny'nin tarafından önerilen adımlar aşağıdaki gibidir (Baron ve Kenny, 1986) ;

Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.

$X \longrightarrow M$

Bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.

$X \longrightarrow Y$

Aracı değişken, ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisinden; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir.

$X+M \longrightarrow Y$ (Toplam Etki)

Toplam etkiden direkt etkinin çıkması bize indirekt etkiyi yani moderatör etkiyi göstermektedir. Ancak bu etkiyi anlamamanın en etkin yolu Baron ve Kenny'in de işaret ettiği tüm etkileri (anlamlı olanları sadece dikkate alarak) X' değişkeninin Y üzerindeki etkisi eğer X ile M'nin analize beraberce Y üzerindeki etkisinin araştırıldığı regresyon ilişkisinde azaldığı görülüyorsa (ya da tamamen anlamsızlaştığı) bu durumda M'in mediatör etkisinden bahsedebilir.

Çalışmanın bağımsız değişkeni olan psikolojik güçlendirmenin tüm alt faktörlerinin ücret tatminin aracı olarak görüp işten ayrılma durumunu nasıl ne derece etkileyip etkilemedikleri araştırılacaktır. Sırasıyla mediatör yani aracılık değişkenin etkisinin olup olmadığının Baron ve Kenny'nin önerdiği regresyon analizlerindeki X yani bağımsız değişkenin beta katsayısının takibiyle bulunacaktır.

Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalı

$X \longrightarrow M$

Çizelge 29 Psikolojik Güçlendirmenin Ücret Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model		Standardize edilmemiş B	Standart Hata	Standardize Edilmiş B	t	P
H ₀	(Intercept)	2.769	0.081		34.007	< .001
H ₁	(Intercept)	2.568	0.425		6.043	< .001
	Facyeter	-0.021	0.143	-0.016	-0.15	0.881
	FacÖzr	-0.196	0.089	-0.217	-2.194	0.029
	Facanlam	0.14	0.113	0.125	1.241	0.216
	FacEtk	0.112	0.124	0.097	0.897	0.371

Bağımsız değişkenlerin mediatör (aracı) değişken üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi amacıyla elde edilen regresyon denklemi anlamlı olsa da faktörlerden sadece bir tanesinin o da Özerklik faktörünün aracı değişken üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

X → Y

Çizelge 30 Psikolojik Güçlendirmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Model		Standardize edilmemiş B	Standart Hata	Standardize B	T	p
H ₀	(Intercept)	2.788	0.092		30.176	< .001
H ₁	(Intercept)	4.564	0.466		9.791	< .001
	Facyeter	-0.292	0.157	-0.194	-1.864	0.064
	FacÖzer	0.192	0.098	0.187	1.960	0.041
	Facanlam	-0.054	0.124	-0.043	-0.438	0.662
	FacEtk	-0.252	0.136	-0.193	-1.846	0.066

Çizelge 30 ise bağımsız değişkenlerin tek tek bağımlı değişkeni ne derece etkileyip etkilemediğinin tespitidir. Bu tabloya göre anlamlı seviyede bağımlı değişkeni etkileyen bağımsız değişkenlerimiz, özerklik faktörü ile etki faktörüdür.

Son elde edilmesi gerekli tablo ise hem aracı hem de bağımsız değişken alt gruplarının birlikte bağımlı değişken üzerindeki nedenselliği test eden Tablo 31'dir. Bu tabloya göre anlamlılık gösteren tek faktör yeterlilik faktörü ve moderatör değişken olan ücret faktörüdür.

Bu tablo ile elde edilen en çarpıcı tespit özerklik faktörü her bir kontrol basamağında anlamlılık arz etmiş ve bağımsız değişkenler ile birlikte iken sahip olduğu beta katsayısı (0,187) iken bu değer toplam etki de (0,11)'e düştüğü görülmüştür. Bu değer toplam etkiye düşüyor ya da yok oluyor olması bu değişken üzerinden olan aracı değişken yani ücret faktörünün bir aracılık etkisinin varlığından söz edilebilmektedir

$$X+M \rightarrow Y$$

Çizelge 31 Hem Psikolojik Güçlendirmenin Hem de Ücret Tatmininin Birlikte İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Model		Standardize edilmemiş B	Standart Hata	Standardize edilmiş B	T	p
H ₀	(Intercept)	2.788	0.092		30.176	< .001
H ₁	(Intercept)	5.495	0.481		11.436	< .001
	Facyeter	-0.3	0.148	-0.199	-2.022	0.045
	FacÖzr	0.121	0.094	0.118	1.289	0.199
	Facanlam	-0.003	0.117	-0.003	-0.029	0.977
	FacEtk	-0.211	0.129	-0.162	-1.634	0.104
	Ücretfac	-0.363	0.074	-0.32	-4.882	< .001

Çalışmada son olarak psikolojik güçlendirme ölçeğini tek bir boyut olarak toplam madesinin standardize edilip ayrıca standardize edilmiş ücret tatmini ile birlikte işten ayrılmayı nasıl ve ne oranda etkilediğinin araştırılması regresyon analizi ile son kez bakılacaktır.

Çizelge 32 Model Açıklayıcılığı

Model	R	R ²	Doğrulanmış R ²	Ortalama Hata
H ₁	,367 ^a	0,14	0,13	3,66

Çizelge 32'e göre psikolojik güçlendirme ölçeğinin standardize edilmiş tek boyutu ile bu boyutun standardize edilmiş ücret tatmini değişkenlerinin birlikte İşten ayrılma bağımlı değişkenin birlikte yüzde kaçını açıkladığına bakıldığında R² değerinin 0,14'ünü açıkladığı görülmüştür.

Çizelge 33 Model Katsayıları

Model		Standardize edilmemiş B	Standart Hata	Standardize Edilmiş B	t	p
1	Sabit	14,265	1,323		10,78	0
	Toplam psikolojik güçlendirme	-0,183	0,074	-0,164	-2,49	0,01
	Toplam psikolojik güçlendirme*Ücret Tatmini	-0,085	0,017	-0,326	-4,95	0,002

Çizelge 33'e göre hem psikolojik güçlendirme faktörü tek başına hem de ücret tatmini ile çarpımından oluşan formu birlikte anlamlı seviye regresyon analizi için uygun çıkmıştır.

d. Bağımsız t testi

Çalışma hipotezlerimizden bazıları bağımlı, bağımsız ve aracı ölçeklerden elde edilen faktörlerin demografik değişkenlere göre anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığını araştırmaktır. Bu hipotezleri test edebilmek için kullanılacak olan testimiz Bağımsız örneklem t testidir.

Bağımsız örneklem t testi, iki bağımsız grup arasında ortalamalara göre aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için kullanılır. Parametrik yapıda olan bu test için bazı varsayımların (ön-şartların) yerine getirilmesi gerekir. Varsayımlar

- Bağımlı değişken sürekli bir değişken, bağımsız değişken ise farklılığı ölçmek istediğimiz kategorik yapıda olmalıdır.
- Her bir grupta bağımlı değişken yaklaşık normal dağılmalıdır.
- Varyanslar homojen olmalıdır
- Aykırı değerler barındırmamalıdır

İlk olarak cinsiyetin elde ettiğimiz faktörler bazında bir farklılık yaratıp yaratmadığı test edilecektir. Faktör analizi elde edilen faktörlerimiz normal dağılıma sahip olması ve ölçek yapısından türetildiği için aykırı değerlerin içinde bulunması mümkün olmaması birçok varsayımın sağlanmasını mümkün kılmıştır. Ancak varyansların homojenliği olarak ifade edilen Levene testi her bir çalışma faktörü ile tek tek sorgulanacaktır. Sadece bu testten geçebilen faktörlere ait yorumlar yapılabilecektir.

Çizelge 34 Cinsiyete Göre Faktörlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İAFac	E	136	2.694	1.314	0.113
	K	64	2.990	1.278	0.160
Ücretfac	E	136	2.884	1.169	0.100
	K	64	2.524	1.081	0.135
Facanlam	E	136	4.140	0.955	0.082
	K	64	3.599	1.099	0.137
Facyeter	E	136	4.483	0.770	0.066
	K	64	4.047	0.988	0.124
FacÖzr	E	136	3.669	1.245	0.107
	K	64	3.151	1.270	0.159
FacEtk	E	136	3.971	0.926	0.079
	K	64	3.526	1.085	0.136

Çizelge 35 Cinsiyete Göre Bağımsız t testi

	t	Sebestlik Derecesi	p
İAFac	-1.499	198	0.136
Ücretfac	2.080	198	0.039
Facanlam	3.558	198	< .001
Facyeter	3.402	198	< .001
FacÖzr	2.728	198	0.007
FacEtk	2.995	198	0.003 ^a

^a Levene's test is significant (p < .05), suggesting a violation of the equal variance assumption

Çizelge 35'e göre cinsiyete göre anlamlı fark sadece psikolojik güçlendirme ölçeğinin alt faktörü olan faktör etki ve faktör özerklik için kadın ve erkeklerin farklılığı söz konusudur. Ancak varyansların homojenliği testinden tek geçen etki faktörüdür. Bu sebeple tek farklılığını kabul edebileceğimiz etki faktörüdür ve tanımsal istatistik tablosuna baktığımızda erkeklerin ortalama puan değerinin kabul seviyesinde kadınlardan çok daha yüksek bir puan olduğu görülmektedir (3.97-3.52).

Çizelge 36 Medeni Hal Değişkene Göre Faktörlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İAFac	1	123	2.889	1.329	0.120
	2	77	2.628	1.262	0.144
Ücretfac	1	123	2.711	1.114	0.100
	2	77	2.861	1.210	0.138
Facanlam	1	123	3.821	1.131	0.102
	2	77	4.199	0.803	0.091
Facyeter	1	123	4.333	0.944	0.085
	2	77	4.359	0.735	0.084
FacÖzr	1	123	3.469	1.293	0.117
	2	77	3.558	1.247	0.142
FacEtk	1	123	3.816	1.040	0.094
	2	77	3.848	0.934	0.106

Çizelge 37 Medeni Hal Değişkenine Bağımsız t Testi

	t	Serbestlik Derecesi	p
İAFac	1.379	198	0.170
Ücretfac	-0.896	198	0.371
Facanlam	-2.556	198	0.011 ^a
Facyeter	-0.206	198	0.837
FacÖzr	-0.483	198	0.629
FacEtk	-0.225	198	0.822

Note. Student's t-test.

^a Levene's test is significant (p < .05), suggesting a violation of the equal variance assumption

Medeni hal yani bekâr ya da evli olma durumuna göre anlamlı bir fark yaratan tek faktörümüz psikolojik güçlendirme ölçeğinin altında yer alan anlam

faktörüdür. Bu farklılığın incelemesi yapıldığında bekâr olanların ortalama faktör değerinin 3.82, evli olanların ise 4.19 dur. Hem farklılığın çıkması hem de varyansların homojenliği testinden geçmesi, istatistiksel farklılığın bizler tarafından kabul edilmesini sağlamaktadır.

Çizelge 38 Çalışma Süresine Göre Faktörlerin Ortalama ve Sapma Değerleri

	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İAFac	1	171	2.690	1.312	0.100
	2	29	3.368	1.128	0.209
Ücretfac	1	171	2.735	1.154	0.088
	2	29	2.966	1.135	0.211
Facanlam	1	171	3.990	0.987	0.075
	2	29	3.828	1.274	0.237
Facyeter	1	171	4.378	0.791	0.061
	2	29	4.138	1.223	0.227
FacÖzr	1	171	3.493	1.276	0.098
	2	29	3.563	1.276	0.237
FacEtk	1	171	3.873	0.965	0.074
	2	29	3.563	1.162	0.216

Çizelge 39 Çalışma Süresi Bağımsız t Testi

	t	Serbestlik Derecesi	p
İAFac	-2.620	198	0.009
Ücretfac	-0.995	198	0.321
Facanlam	0.784	198	0.434
Facyeter	1.382	198	0.168
FacÖzr	-0.273	198	0.785
FacEtk	1.552	198	0.122

Note. Student's t-test.

^a Levene's test is significant ($p < .05$), suggesting a violation of the equal variance assumption

Çalışma süresi 1 ile gösterilen grup 5 yıl ve altı tecrübeye sahip olan grubu 2 ile gösterilen grup ise 5 yıl üstü aynı kurumda çalışan grubu temsil etmektedir. Bağımsız t testi sonuçlarına göre p değeri 0,05'ten küçük hiçbir faktör bulunmamaktadır. Ancak sonucuna güvenilebileceğimiz sadece 2 faktör mevcuttur. Anlamlılık ve yeterlilik faktörü çünkü sadece bu faktörler Levene testinden geçebilmiştir ve bunlarında bir fark yaratmadığı görülmektedir. Örneklem grubunu yaşa göre 2 gruba ayırdığımızda yani 35 ve altı ile 35 ve üstü şeklinde iki grubun tüm faktörler bazında farklılıklarının olup olmadığı test edildiğinde ön koşullardan Levene yani varyansların eşitliğinin hiçbir faktör bazında geçilmemesi sebebiyle sonuçlarına güvenememize sebebiyet vermiştir.

VI. SONUÇ

Bu çalışmada araştırma konusunun değişkenleri olarak; psikolojik güçlendirme, işten ayrılma niyeti ve ücret tatmini konuları belirlenmiş, çalışmada psikolojik güçlendirme alt faktörlerinin işten ayrılma niyetine etkisini ve bu ilişki üzerinde ücret tatmininin aracı değişken rolünü tespit etmek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılarak özel sektörde faaliyet gösteren bir tesis yönetimi işletmesinin çalışmakta olan 200 çalışanından elde edilen veriler SPSS 19 programı ile analiz edilmiş olup, analiz sonucunda ulaşılan bulgular yorumlanarak hipotezler test edilmiş ve kavramlar arası ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın örneklemini oluşturan grubun demografik verileri incelendiğinde grubun %68'ini erkeklerin, %32'sini ise kadınların oluşturduğu görülmektedir. Yaşa ilişkin verilere göre ise grubun %43'ünü 25-35, %36'sını 36-45 yaş arası çalışanlar oluşturmaktadır. Medeni hal verilerine göre ise grubun %61,5 kısmını evli çalışanlar, %38,5 kısmını bekâr çalışanlar oluşturmaktadır. Ayrıca gelir durumu verileri incelendiğinde asgari ücret ve üstü alan maaş alan çalışanların oranının yaklaşık %70 olduğu görülmektedir. Bu durum ile 2014 yılında yayımlanan Türkiye'de asgari ücretli çalışan sayısının yaklaşık oranının %40 olması durumu karşılaştırıldığında çalışmanın yapıldığı kurumun bu hususta bir değer kattığı gözlemlenmiştir.

Araştırmanın değişkenlerine ilişkin kullanılan ölçekler ise psikolojik güçlendirme, işten ayrılma niyeti ve ücret tatmini ölçekleridir. Kullanılan bu ölçekler güvenirlik testine tabi tutulmuş ve Cronbach Alpha değerlerinin sırasıyla 0,931;0,911;0,925 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca tüm ölçek soruları birlikte güvenirlik testine tabi tutulmuş ve güvenirlik katsayısının 0,919 olduğu görülmüştür. Böylece kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın bağımsız değişkeni olan psikolojik güçlendirmenin dört alt boyutunun bağımlı değişken işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde

edilen verilere göre güçlendirme faktörünün alt faktörleri olan anlam, yeterlilik, özerklik ve etki faktörlerinin bağımlı değişken işten ayrılma niyeti ile korelasyon değerleri sırasıyla -0,168;-0,264;-0,04;-0,211 şeklindedir. Buna göre psikolojik güçlendirmenin dört alt boyutunun bağımlı değişken işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişki yönünün negatif ve zayıf güçte olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen bu sonuca göre psikolojik yönden güçlendirilmiş bir çalışanın işten ayrılma eğiliminin düşük olması beklenir. Bir işletmenin varlığını sürdürebilmesindeki en etkili faktör, bünyesinde barındırdığı nitelikli çalışanlarıdır. Bu çalışanların işletme içerisinde tutulmasını sağlamak ise işletmenin önem vermesi gereken konuların başında gelmektedir. Bu nedenle işletmeler çalışanların işten ayrılma niyetini ortadan kaldırmaya yönelik politikalar geliştirerek kurum içerisinde bu politikaları uygulamaya özen göstermelidir. Çalışanın bir görevin başlangıç noktasından sonuçlanmasına kadar ki tüm süreçlerde aktif rol alması, işiyle ilgili yetki alanlarının genişletilerek işin sonuçlanmasındaki etkisinin büyük olması sağlanmalıdır. Çalışanın yaptığı işi anlamlı bulması, bir işi başardığını ve elde ettiği sonuçta etkisinin büyük olduğunu görmesi çalışanın işine ve işletmeye olan bağlılığını olumlu yönde etkilemesi ve bunun sonucunda çalışanın işten ayrılma niyetinin düşük olması beklenir.

Bağımsız değişken olan psikolojik güçlendirmenin bağımlı değişken işten ayrılma niyetindeki toplam değişimin yüzde kaçını açıkladığını tespit etmek için regresyon analizine başvurulmuştur. Analiz sonucuna göre R^2 değeri (0,09) değeri olarak saptanmış olup, psikolojik güçlendirmenin alt boyutları olan anlam; etki; yeterlilik ve özerklik faktörlerinin işten ayrılma niyeti bağımlı değişkeni yaklaşık olarak % 9 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların psikolojik yönden güçlendirilmesi işten ayrılma niyetinden uzaklaşmasında %9 oranında etkili olduğu söylenebilir. Çalışanın işten ayrılma düşüncesine etki eden birçok faktör bulunması nedeniyle bu faktörlerin hangisinin işten ayrılma niyetini azalttığı ve hangisinin arttırdığını tespit etmek işletmeler açısından yarar sağlayacaktır. Ayrıca bu tespit ile çalışanların işten ayrılma niyetini azaltan faktörlerin kurum içinde uygulanmasına ve böylece çalışanların elde tutulması sağlanacaktır.

Çalışmada bağımsız değişkenlerin aracı değişken üzerindeki etkisi analiz edilmeye çalışılmış ve bu analize göre psikolojik güçlendirmenin alt

faktörlerinden biri olan sadece özerklik faktörünün aracı değişken olan ücret tatmini üzerinde anlamlı seviyede etkisi olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanın işi için gerekli bilgi ve yeteneklerin kendisinde mevcut olduğunu hissetmesi sonucu işi yaparken sahip olduğu tüm bilgi ve yeteneklerini kullanmasına neden olur. İşin gerçekleştirilmesinde çalışanın yüksek performans göstermesi ve kendisini gerçekleştirmesinin yanı sıra işiyle ilgili karar, risk ve sorumluluk alma gibi yetki alanlarının genişletilmesiyle çalışan psikolojik yönden güçlendirilmiş olacaktır. Bu durum sonucunda çalışan yaptığı işi anlamlı ve işiyle arasındaki uyumun yüksek olduğunu görerek aldığı ücrete yönelik tatmin hissi duyması beklenir.

Çalışmada bağımlı, bağımsız ve aracı ölçeklerden elde edilen faktörlerin demografik değişkenlere göre anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığı konusu da tespit edilmek istenmiş ve bu analizi yapmak için Bağımsız örneklem t testine başvurulmuştur. Elde edilen verilere göre psikolojik güçlendirmenin alt faktörlerinden olan etki faktörünün cinsiyete göre değerlendirildiğinde kadınlarda ve erkeklerde farklılık olduğu görülmüştür. Medeni duruma göre değerlendirildiğinde ise psikolojik güçlendirme faktörlerinden sadece anlam faktöründe farklılık tespit edilmiş ve evli olanların bekâr olanlardan daha çok anlam yüklediği sonucuna varılmıştır.

Alanyazında araştırmamızın konularını oluşturan değişkenler olan; psikolojik güçlendirme, işten ayrılma niyeti ve ücret tatmini kavramları ile ilgili, bu üç kavramın ilişkisini bir arada ele alan bir çalışmanın olmadığı dikkate alınarak ikili ilişkiler halinde yapılan çalışmalar değerlendirilmiş ve çalışmanın bulguları ile yorumlanmıştır. Kanbur (2018) “Havacılık sektöründe Psikolojik Güçlendirme, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” adlı çalışmada psikolojik güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit ederken, ayrıca psikolojik güçlendirmenin boyutları ile işten ayrılma niyeti ilişkisi ayrı ayrı test edilerek anlamlılık-yeterlilik boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, ancak özerklik ve etki boyutları ile arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı sonucuna da varmıştır. Taşkiran (2019) “Psikolojik Güçlendirmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü: Konaklama Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışması ile

psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları beraber alındığında işten ayrılma niyeti üzerinde etkileri olduğunu tespit etmiş; Kim ve Fernandez (2016) personel güçlendirmenin ile işten ayrılma niyeti ilişkine yönelik yaptıkları araştırmalarında bu değişkenler arasında negatif ve güçlü bir ilişki sonucuna ulaşırlarken; Kitapçı, Kaynakçı ve Ökten (2013) “Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma” adlı çalışmalarında, güçlendirmenin alt boyutu olan anlam boyutunun, işten ayrılma niyetini negatif, etki boyutunun kamu sektöründe iş tatmini ve işten ayrılma niyetini olumlu, otonomi boyutunun ise, özel sektörde işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediğini, yetkinlik boyutunun ise hiçbir ilişkide anlamlı çıkmadığı; Wilutantria ve Etikariena (2017), “The Influence of Psychological Empowerment on Turnover Intention through Appreciative Inquiry Workshop for Employee at Division X” adlı çalışmalarında 103 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada psikolojik güçlendirme ile işten ayrılma niyetiyle önemli bir negatif korelasyon olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Batmaz (2020) ise, “Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Ücret Tatmininin Rolü ve Bir Araştırma” adlı çalışmasında çalışanların ücret tatmini düzeyi ile psikolojik güçlendirmenin anlam ve etki boyutu düzeyleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu; yeterlilik ve özerklik boyutu düzeyleri arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde güçte ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Araştırmamızın konusunu oluşturan değişkenler ve bu değişkenlere ilişkin yapılan alanyazın incelemesinde; psikolojik güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki, özellikle psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutu ile ücret tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucu dikkat çekmektedir. Alanyazın incelendiğinde, çalışanı işten ayrılma niyetini arttıran birçok faktör bulunmaktadır. Dolayısıyla bu faktörlerin neler olduğunun ve etki derecelerinin ne büyüklükte olduğunun tespit edilmesi işten ayrılma niyetinin ortadan kaldırılması ya da azaltılması için önemlidir. Yapılan tespitler neticesinde işten ayrılma niyetinin artmasına neden olan faktörler için önlem alınması, işten ayrılma niyetini düşmesine neden olan faktörlerin ise işletme içinde etkinliğinin arttırılması yönünde işletmelere yol gösterici olacaktır. O halde, işletmeler çalışanlarının işten ayrılma niyetinden uzaklaşması için psikolojik güçlendirmeye

yönelik uygulamaları işletme içinde aktif şekilde uygulamalıdır. Ayrıca, çalışanların yerine getirdiği işin yaptığı tüm süreçlerinde kendi kararlarını uygulayabilmesi, karar alırken inisiyatif kullanma haklarının olabilmesi işlerinde özerk hissetmesine ve kendilerini psikolojik yönden güçlenmiş hissetmelerine neden olacağı için aldığı ücrete yönelik tatmin hissi duymalarını sağlayacaktır.

Alanyazında psikolojik güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ücret tatmininin aracılık (moderatör) rolünü inceleyen bir araştırma bulunmamaktadır. Bu çalışmaya ilişkin yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulguların bu konularda çalışmalar yapacak araştırmacılara yol gösterici olması beklenmektedir.

Araştırmanın sonuçlarına bağlı olarak bu konularda çalışma yapacaklara şunlar önerilebilir;

İşten ayrılmanın bir öncülü olarak işten ayrılma niyeti; işletmelerin devamlılıkları, yetenekli çalışanları elde tutma, maliyet, sürdürülebilirlik vb. konular açısından önem taşımaktadır. Örgütün çalışanlarını psikolojik yönden güçlendirmesi, çalışanların örgütsel bağlılığını artıracak ve böylelikle çalışanların işten ayrılma niyeti düşürülerek olumlu sonuçlar elde edilecektir.

Çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin neler olduğunu tespit etmek işletmeler için yol gösterici olacaktır. Eğer bir işletme çalışanlarının işten ayrılma niyetini düşürme gayesinde ise bu faktörleri göz ardı etmemelidir. İşletmeler bu faktörlerden biri olan psikolojik güçlendirme uygulamalarına ağırlık vererek çalışanın işini yerine getirebilmesinde yetki ve sorumluluklarını arttırarak işinde hâkimiyet kurmasına ve hareket alanlarının genişletmesine olanak sağlamalıdır.

Ayrıca psikolojik yönden güçlendirilmiş çalışanın işten ayrılma niyetine etkisinde ücret tatmininin bir rolü olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmeler çalışanlarının işten ayrılma niyetini ortadan kaldırmak için onları psikolojik yönden güçlendirmenin yanı sıra tatmin edici ücret politikaları da uygulamaları tavsiye edilmektedir. Ek olarak işletmeler kurum içinde bu tür politikaları önlem olarak değil daha çok çalışanına değer verdiği için uyguladığını hissettirmelidir.

Araştırmanın tek bir işletmede ve bölge kısıtlaması olması araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu nedenle genellenebilir sonuçlara ulaşmak için araştırmanın daha büyük bir örneklem üzerinde uygulanması önerilmektedir.



VII. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKDEMİR, A. ve DEMİRKAYA, H. (2016). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Orion Kitabevi.

BENGLİGİRAY, S. (2007). **Ücret Yönetimi**, Beta Basım Yayım,

BİNGÖL, D. (2019). **İnsan Kaynakları Yönetimi**,

BOZKURT, T. (2011). **Çalışma İlişkilerinin Evrimi**, İstanbul, Beta Yayınları.

DOĞAN, S. (2006). **Personel Güçlendirme**, İstanbul, Kare Yayınları.

SEYFULLAHOĞULLARI, Ç. A. (2018). **İşten Ayrılma Niyeti**, İstanbul, Türkmen Kitabevi.

UYARLIGİL, C. vd. (2009). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım.

MAKALELER

AKÇAKAYA, M. (2010). “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, **Karadeniz Araştırmaları**, sayı 25, 145-174.

BARON, R. M., & Kenny, D. A. (1986). “The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”, **Journal of personality and social psychology**, cilt 51, sayı6, 1173.

BOLAT, T. (2003). “Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 17, sayı 3-4, 199-2019.

- CONGER J. A. ve KANUNGO R. N. (1988). “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, **Academy of Management Review**, cilt 13, sayı 3, 471-482.
- CRONBACH, L. J. (1951). “Coefficient alpha and the internal structure of tests”, **Psychometrika**, cilt 16, sayı 3, 297-334.
- DOĞAN, S. ve OĞUZHAN, Y. S. (2015). “Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma”, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 8, sayı 2, 1-12.
- DÜZGÜN, M.S. ve MARŞAP, A. (2018). “Performans Değerlendirme Ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 25, sayı 3, 787-810.
- GÜRBÜZ, S. (2007). “Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 6, sayı 21, 240-260.
- GÜVEN, M. , BAKAN, İ. , YEŞİL, S. (2005). “Çalışanların ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, cilt 12, sayı 1, 127-151.
- HALİS, M. & ÇAMLİBEL, Z. (2011). “Algılanan İş Güçlüğü İş Değiştirme Niyeti Üzerindeki Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Reforma**, cilt 4, sayı 52, 75-84.
- KANBUR, E. (2018). “Havacılık Sektöründe Psikolojik Güçlendirme, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, 147-162.
- KIM, S. Y., & FERNANDEZ, S. (2016). Employee Empowerment and Turnover Intention in the U.S. Federal Bureaucracy, **American Review of Public Administration**, 1-19.
- KİTAPÇI, H., KAYNAK, R. ve ÖKTEN, S.S. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli

Bir Araştırma, **International Review of Economics and Management**, 1(1), 49-73.

ÖRÜCÜ, E. & ÖZAFŞARLIOĞLU, S. (2013). “Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 10, sayı 23, 335-358.

SEÇKİN, Ş.N. , ÇOBAN, R. (2017). “Ücret Düzeyinden Tatmin, İşte Kalma Niyeti ve Yaşam Tatmini İlişkisinde Algılanan Alternatif İş Fırsatlarının Düzenleyici Rolü”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, cilt, 9, sayı 3, 134-148.

SPREITZER, G., M. (1995). “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, **Academy of Management Journal**, cilt 38, sayı 5, 1442-1465.

WAYNE, S.J., SHORE, L. M. and LINDEN, R. C. (1997). “Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, **Academy of Management Journal**, Vol.40, 82-111.

WILUTANTRIA, A. ve ETİKARIENA, A. (2017). The Influence of Psychological Empowerment on Turnover Intention through Appreciative Inquiry Workshop for Employee at Division X, **Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)**, Vol.135, 484-494.

TEZLER

AKSOY, B. (2008). “The Relationship Between Paternalistic Leadership, Empowerment and Turnover Intention: An Empirical Study”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ARAL, R. (2020). “İnsan Kaynakları Uygulamalarının İnovatif İşyeri Davranışları ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Destek Algısının Moderatör Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- AYDEMİR, P. (2013). “İşgörenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı: Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- BAL, S. (2020). “Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- BALFAKIH, D. (2019). “Çalışanın Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Güçlendirmenin İş Motivasyonu Üzerine Etkileri: Türkiye ve Yemen Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BAŞTÜRK, F. , F. (2009). “Ücret Tatmini ile Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BATMAZ, M. C. (2020). “Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Ücret Tatmininin Rolü ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 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.
- ÇELEBİ, M., A. (2009). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme”, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- ÇELİK, S. (2019). “Ücret Sistemleri ve Performansa Dayalı Ücret”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇETİN ÇELİK, C. (2019). “Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- DEMİRAY, S. (2018). “Psikolojik Güçlendirme ile İş Doyumu Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- DOĞAN, B. (2019). “Psikolojik Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler: Türkiye’deki Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- DÖNMEZ, P. (2019). “Örgüt Kültürü ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DURMAZ, S., E. (2019). “Hizmet İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Tokat İli Örneği”, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- ERGÜNEY, Ö. (2006). “Ücret Tatmininin İşgören Tatmini ile İlişkisi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜVEN, D. (2020). “Algılanan Dönüşümcü Liderlik ile İşe Tutkunluk ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- HEYBETZADE, G. (2019). “İş Performansı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Şirket Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İSMAİL, M.,M.,I. (2020). “Motivasyon Araçlarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bağcılar İlçesi Özel Okullar Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İLİSU, İ. (2012). “Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

- KARA, A. (2020). “Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KELEŞ, D. (2020). “Çalışanların Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KÜÇÜKUSTA, D. (2007). “Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi” Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ÖZDEMİR, G. (2012). “Ücret Yönetiminde İş Değerlemenin Yeri ve Önemi: Bir İşletmede Uygulama Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ŞAPÇI, M. (2016). “Ücret Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TAŞKIRAN, G. (2019). Psikolojik Güçlendirmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü: Konaklama Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TEKİN, ÇEVİK, İ. (2019). “Psikolojik Güçlendirmenin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Türkiye Otomotiv Üreticileri Araştırması”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- TOPÇUOĞLU, D. (2016). “Medya İşletmelerinde Ücret Politikaları, İş Tatmini ve Verimlilik: Konuya İlişkin Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ULAMA, Ş. (2020). “Ücret Sistemleri ve Nevşehir’deki Konaklama İşletmelerinde Özendirici Ücret Sistemlerinin Uygulanmasına Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- UYAV, T. (2019). “Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü: Havalimanı Yer Hizmeti Çalışanlarında Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- UZUN, A. (2019). “Ücret Tatmini ve İşveren Markası İlişkisi: İstanbul İlinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- UZUN, F.D. (2019). “Çalışanların Performans Değerlendirme Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- VAROL, F. (2010). “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- YAKUT, E. (2020). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Algısının Etkisinin Belirlenmesi”, Doktora Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- YILDIRIM, A. (2014). “Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var mı? Elazığ Banka Çalışanları Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- YOLDAN, E. (2016). “Ücret Sistemlerinin Çalışanlar Üzerine Etkilerinin Analizi: Kastamonu Emniyet Müdürlüğü Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

- TÜİK haber bülteni, “İstatistiklerle Kadın, 2020”
<https://tuikweb.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=37221>, Erişim Tarihi 5.05.2021

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad : Ayşe KIZILKUŞ

EĞİTİM:

Kocaeli Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Lisans Programı

TC İstanbul Aydın Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans
(Tez Aşaması)

İŞDURUMU:

DAF LOJİSTİK İK SOSYAL HİZMETLER İNŞAAT PEYZAJ AMBALAJ
NAKLİYAT' ta İnsan Kaynakları Sorumlusu (2020 -2021).

KOCAMAN GLOBAL DENİZCİLİK A.Ş.- TÜPRAŞ (2021-....)