

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**İKY UYGULAMALARININ FARKLI KUŞAK GRUPLARININ İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ORGANİZASYONEL
BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Anıl Barlık

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Programı

HAZİRAN 2024

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**İKY UYGULAMALARININ FARKLI KUŞAK GRUPLARININ İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ORGANİZASYONEL
BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Anıl BARLIK

(507201203)

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Cemil Ceylan

HAZİRAN 2024

ISTANBUL TECHNICAL UNIVERSITY ★ GRADUATE SCHOOL

**THE IMPACT OF HRM PRACTICES ON TURNOVER INTENTION OF
DIFFERENT GENERATIONAL GROUPS: THE MEDIATING ROLE OF
ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

M.Sc. THESIS

Anıl BARLIK

(507201203)

Department of Industrial Engineering

Engineering Management Programme

Thesis Advisor: Doç. Dr. Cemil Ceylan

JUNE 2024

İTÜ, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nün 507201203 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Anıl BARLIK, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "İKY UYGULAMALARININ FARKLI KUŞAK GRUPLARININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ORGANİZASYONEL BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ" başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Cemil Ceylan
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Umut Asan
İstanbul Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Nihan Çetin Demirel
Yıldız Teknik Üniversitesi

Teslim Tarihi : 28 Mayıs 2024
Savunma Tarihi : 13 Haziran 2024





*Çalışmamın her bir cümlesini yazmamda
emeği geçen biricik aileme ithafen,*



ÖNSÖZ

Kariyerimde önemli bir rol oynayacak yüksek lisans öğretimimin büyük bir parçası olan, mühendislik yönetimi alanında insan faktörünün incelendiği bu tez çalışması, özellikle organizasyonların şekillenmesinde karar vericilere yol göstermesini amaçlamaktadır.

Çalışma süresince beni sabırla destekleyen canım aileme, arkadaşlarıma ve gerekli yönlendirmeleri yapan değerli hocam Doç. Dr. Cemil CEYLAN'a teşekkürlerimi borç bilirim.

Mayıs 2024

Anıl Barlık



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ONAY SAYFASI.....	v
ÖNSÖZ	ix
İÇİNDEKİLER.....	xi
KISALTMALAR	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvii
ÖZET	xix
SUMMARY	xxi
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Tezin Amacı	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM PRATİKLERİ.....	3
2.1 İnsan Kaynakları Yönetim Pratikleri Türleri.....	4
2.1.1 İlerleme / Terfi fırsatları.....	9
2.1.2 Eğitim ve gelişim	10
2.1.2 İş güvencesi.....	11
2.1.3 Ödeme ve ödüllendirme	13
2.1.4 Performans değerlendirme	14
3. ORGANİZASYONEL BAĞLILIK.....	17
3.1 Organizasyonel Bağlılığın Tanımı	17
3.2 Allen ve Meyer' in Sınıflandırması	18
3.2.1 Duygusal bağlılık	18
3.2.2 Devam bağlılığı.....	19
3.2.3 Normatif bağlılık.....	19
3.3 Organizasyonel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	20
3.4 Organizasyonel Bağlılığın Sonuçları.....	22
4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	23
4.1 İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı	23
4.2 İşten Ayrılma Niyetinin Önemi	23
4.3 İşten Ayrılmanın Sonuçları.....	24
4.4 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	25
5. KUŞAK KAVRAMI	27
5.1 Kuşak Kavramının Tanımı	27
5.2 Kuşakların Sınıflandırılması.....	28

6. UYGULAMA: ANALİZ VE BULGULAR	33
6.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	33
6.2 Araştırmanın Modeli	34
6.3 Araştırmanın Hipotezleri.....	41
6.3.1 İnsan kaynakları pratikleri ile işten ayrılma niyeti	41
6.3.2 İnsan kaynakları pratikleri ile organizasyonel bağlılık	42
6.3.3 Organizasyonel bağlılık ile işten ayrılma niyeti	42
6.3.4 Organizasyonel bağlılığın aracı rolü.....	42
6.3.5 Kuşak farkının modeldeki moderatör etkisi.....	42
6.4 Araştırmada Kullanılan Soru Formları.....	43
6.4.1 İKY pratikleri ölçeği.....	43
6.4.2 Organizasyonel bağlılık ölçeği	45
6.4.3 İşten ayrılma niyeti ölçeği	47
6.5 Soruların Ön Testi.....	47
6.6 Veri Toplama Yöntemi ve Uygulama Süreci.....	47
6.7 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	48
7. ANALİZ AŞAMALARI	50
7.1 Verilerin Analizi	50
7.2 DFA Analizleri.....	51
7.3 Korelasyon Analizleri	56
7.4 Aracı ve Moderatör Analizleri	57
7.5 Regresyon Analizleri.....	62
7.6 Araştırma Modelindeki Boyutlara İlişkin Cinsiyet Farklılıkları	63
8. SONUÇ VE ÖNERİLER	65
8.1 Hipotezlerin Sonuçları	65
8.2 Çalışmanın Kısıtları	66
8.3 Öneriler	67
KAYNAKLAR.....	69
EKLER.....	79
EK A: Anket Formu.....	81
EK B: Etik Kurul Onayı	87
ÖZGEÇMİŞ	89

KISALTMALAR

İKY	: İnsan kaynakları yönetim
ÖM	: Ödeme memnuniyeti
İG	: İş güvenliği
PD	: Performans değerlendirme
TF	: Terfi fırsatları
EG	: Eğitim ve gelişim
H1	: Hipotez 1
H2	: Hipotez 2
H3	: Hipotez 3
H4	: Hipotez 4
H5	: Hipotez 5
OB	: Organizasyonel bağlılık
AC	: Duygusal bağlılık
NC	: Normatif bağlılık
CC	: Devam bağlılığı
AN	: Ayrılma niyeti
R	: Ters soru



ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 2.1: İnsan kaynakları yönetimi çerçevesi. (Guest, 1997)	5
Çizelge 2.2: Farklı çalışmalarda kullanılan İKY pratiklerinin karşılaştırılması	6
Çizelge 2.3: Literatürde bahsedilen pratiklerden gruplandırılarak değerlendirilen çalışmalar.	8
Çizelge 2.4: İKY pratikleri ile İKY çıktıları arasındaki bağlantılar.	13
Çizelge 3.1: Organizasyonel bağlılığın öncüllerinin, ilişkilerinin ve sonuçlarının sınıflandırılması. (J. E. Mathieu & Zajac, 1990)	21
Çizelge 5.1: Farklı çalışmalara ait kuşakların sınıflandırılma yılları ve isimlendirilmeleri (Oh & Reeves, 2014)	28
Çizelge 5.2: Araştırmada kullanılan kuşak sınıflandırması (Oblinger & Oblinger, 2005a).	30
Çizelge 5.3: Her jenerasyona ait kişisel, özel yaşam ve iş yaşamı karakteristik özellikleri (Hammill, 2005).	31
Çizelge 6.1: Katılımcı cinsiyetleri.	48
Çizelge 6.2: Katılımcı yaşları.	48
Çizelge 7.1: Güvenilirlik Katsayısı Aralığı.	50
Çizelge 7.2: Normallik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.	51
Çizelge 7.3: Başvurulan uyum indekslerine ait uyum değerleri* ve modele ait uyum değerleri.	52
Çizelge 7.4: Başvurulan uyum indekslerine ait uyum değerleri* ve modele ait uyum değerleri.	54
Çizelge 7.5: Başvurulan uyum indekslerine ait uyum değerleri* ve modele ait uyum değerleri.	55
Çizelge 7.7: Korelasyon Analizleri (N: 368).	56
Çizelge 7.8: İşten ayrılma niyetini yordayan hiyerarşik regresyon analizleri.	59
Çizelge 7.9: Kısmi aracılık modeli için önyükleme testi sonuçları (N = 368).	61
Çizelge 7.10: Moderatör değişkeni için önyükleme testi sonuçları (N = 368).	61
Çizelge 7.11: İKY pratikleri ile organizasyonel bağlılık arasında regresyon analizi sonuçları.	62
Çizelge 7.12: İKY pratikleri ile işten ayrılma niyeti arasında regresyon analizi sonuçları.	63
Çizelge 7.13: Cinsiyet kategorik değişkeninin, modeldeki her bir boyuta ilişkin etkisine ait t-testi değerleri.	64
Çizelge 8.1: Çalışmada incelenen hipotezler.	65
Çizelge A.1: İkinci bölüm- anket soruları	83
Çizelge A.2 (devam): İkinci bölüm- anket soruları	84
Çizelge A.3: Üçüncü bölüm- anket soruları	85
Çizelge A.4 (devam): Üçüncü bölüm- anket soruları	86
Çizelge A.5: Dördüncü bölüm- anket soruları.	86



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 6.1: Meyer ve Smith tarafından yapılan çalışmaya ait araştırma modeli.....	34
Şekil 6.2: M. J. Martin tarafından yapılan çalışmaya ait araştırma modeli.....	35
Şekil 6.3: Khan ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmaya ait araştırma modeli.....	35
Şekil 6.4: İKY pratiklerinin İKY çıktıları ve performans ile olan ilişkisi (Paauwe & d Richardson, 1997).	36
Şekil 6.5: Çalışmaya ait inceleme modeli.	37
Şekil 7.1: İKY Ölçeği DFA Sonuçları.	53
Şekil 7.2: Organizasyonel Bağlılık Ölçeği DFA Sonuçları.	54
Şekil 7.3: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği DFA Sonuçları.	56
Şekil 7.4: Değişkenler Arasındaki İlişkiler.	57
Şekil 7.5: İKY ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide organizasyonel bağlılığın aracı etkisine yönelik standardize edilmemiş beta katsayıları, N = 368, ***= $p < .001$	60



İKY UYGULAMALARININ FARKLI KUŞAK GRUPLARININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ORGANİZASYONEL BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ

ÖZET

Günümüz kuruluşları için çalışan faktörü, her zaman olduğundan daha önemli bir hale gelerek kurumların odak noktasına yerleşmiştir. Buna yönelik olarak da organizasyonel çalışmalarla ilgili bireyin rolünü inceleyen çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Çalışanın örgüte karşı gösterdiği bağlılık, yöneticisi ve çalışma kültürüyle olan ilişkisi gibi birçok araştırma konusu mevcuttur. Bunun yanı sıra hem çalışanın kendisi hem de iş veren açısından büyük öneme sahip işten ayrılma niyeti derinlemesine anlaşılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşten ayrılmalar kuruluşlar için farklı maliyetlere sebep olmaktadır. Yeniden işe alma, eğitim, devir gibi süreçler yüksek oranda işten ayrılmanın olduğu kurumlar için büyük bir sorun haline gelmektedir. Özellikle işe alımda rekabetin yoğun olduğu sektörlerde işten ayrılmalar kuruluşlar tarafından istenmeyen bir durum olarak görülmektedir. İşten ayrılmaların kuruluşlar için yaratacağı negatif sonuçların farkında olan organizasyonlar, bunu azaltmaya yönelik çeşitli çalışmalarda bulunmaktadır. Bu noktada yapılan araştırmalara bakıldığında birçok farklı değişkenin işten ayrılma niyetine doğrudan etkisi olduğu görülmüştür. Bu çalışmada, insan kaynakları yönetim pratikleri değişkeni ele alınarak, organizasyonların çeşitli faaliyetlerini bir araya getirerek işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Literatüre bakıldığında, insan kaynakları yönetim pratikleri altında birçok farklı kavram incelenmektedir. Yapılan araştırmalar sonucu, çalışmada ilerleme/terfi için fırsatlar, eğitim ve geliştirme, ödeme ve ödüllendirme memnuniyeti, istihdam güvencesi ve performans değerlendirme kategorileri çalışmanın kapsamına alınarak incelemesi yapılmıştır. İKY pratiklerinin, çalışanların işten ayrılma niyetine olan ilişkisinin doğrudan incelenmesine ek olarak, modele organizasyonel bağlılık kavramı moderatör değişken olarak eklenerek modelin güçlendirilmesi sağlanmıştır.

İşten ayrılmayı düşünmenin, istemenin ve planlamanın bilinçli istekliliği olarak tanımlanan işten ayrılma niyeti öznel bir kavram olmakla beraber kişinin örgüte karşı tutumunu yansıtmaktadır. Bu noktada, çalışanların içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerine inanması, bu hedeflere ulaşması için çaba sarfederek örgüte karşı hissettiği güçlü duygu olarak tanımlanan organizasyonel bağlılık değişkeni model ile ilişkilendirilmiştir. Organizasyonlar için oldukça önemli olan organizasyonel bağlılık kavramı, bu çalışmada Meyer & Allen (1991) modeli üzerinden incelenmiştir. Bu modelde organizasyonel bağlılık, duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak üç kategoride araştırılmıştır.

Kategorik değişken olarak kuşak farkı modele alınmıştır. Z kuşağının günümüzde yavaş yavaş kurumsal hayata geçiş yapmasıyla beraber organizasyonların kendini Z kuşağının isterlerine göre şekillendirme niyeti ile, kuşak farkı organizasyonel konularda yapılan çalışmaların önemli noktalarından biri haline gelmiştir.

Çalışmada öncelikle modelde kullanılacak olan kavramların açıklaması ve kavramların önceki çalışmalardaki rolü ile ilgili literatür araştırması yapılarak çalışmada kullanılan her kavram tanımlanmış, önceki çalışmalara ait referanslar verilmiştir. Kavramlar doğrultusunda çalışmanın modeli oluşturulmuş ve modele ait hipotezler belirlenmiştir. Bu aşamadan sonra çalışma, anket aracılığıyla veri toplanması ile devam etmiştir. Çalışan bireylere yapılan, 368 verilik anket aracılığı ile önce AMOS yazılım programı ile doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, bu analiz sonucu modelden bazı soruların çıkartılarak daha doğru bir sonuç elde edileceği tespit edilerek model yeni haline getirilmiştir. Bunun sonrasında ise hipotezlerin test edilmesi amacıyla Hayes (2018) tarafından önerilen “SPSS Process Makro” eklentisiyle “düzeltilmiş önyükleme” (bias-corrected bootstrapping) yöntemi uygulanmıştır. Son bölümde ise yapılan hipotez testi ve program çıktıları ile ilgili bulgulardan ve gelecek çalışmalara yönelik önerilerden bahsedilmiştir.

THE IMPACT OF HRM PRACTICES ON TURNOVER INTENTION OF DIFFERENT GENERATIONAL GROUPS: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT

SUMMARY

The factor of employees in today's organizations has become more crucial than ever, taking a central place in the focus of institutions. Numerous studies examining the individual's role in organizational work have been conducted in response to this trend. Research topics include the employee's commitment to the organization, their relationship with their manager, and the organizational culture. Additionally, the intention to leave the job, which holds significant importance for both the employee and the employer, emerges as a subject that needs thorough understanding.

Employee turnover entails various costs for organizations. Processes such as rehiring, training, and handover become significant challenges for institutions experiencing high turnover rates. Particularly in sectors where hiring competition is intense, employee turnover is viewed as an undesirable situation by organizations. Organizations aware of the negative consequences of employee turnover actively engage in various initiatives to mitigate it. In this context, research reveals that many different variables directly influence the intention to leave the job. This study examines the impact of human resource management practices on the intention to leave the job by bringing together various activities of organizations.

In the literature, several concepts fall under the umbrella of human resource management practices. Through research, opportunities for advancement/promotion, training and development, payment and reward satisfaction, job security, and performance evaluation categories were examined within the scope of this study. In addition to directly examining the relationship between HRM practices and the intention to leave the job, the concept of organizational commitment was introduced as a moderator variable to enhance the model.

The intention to leave the job, defined as the conscious willingness to consider, want, and plan for leaving, is a subjective concept reflecting an individual's attitude toward the organization. In this regard, organizational commitment, defined as the strong emotion a person feels towards the organization by believing in and making efforts to achieve the organization's goals, is linked to the model. The organizational commitment variable, crucial for organizations, was examined in three categories: emotional, continuance, and normative commitment, following the model proposed by Meyer & Allen (1991).

Generational difference was included in the model as a categorical variable. With Generation Z gradually entering the corporate world, the intention of organizations to shape themselves according to the desires of Generation Z has made generational difference an important focal point in organizational studies.

The study begins with an explanation of the concepts to be used in the model, conducting a literature review on the role of these concepts in previous studies. Each concept used in the study is defined, and references from previous studies are provided. Based on these concepts, the model of the study is constructed, and hypotheses for the model are formulated. Following this stage, the study continues with data collection through a survey. A confirmatory factor analysis was applied to the 368 data-set survey using the AMOS software program. The analysis result led to the removal of some questions from the model, resulting in a more accurate outcome. Subsequently, for the purpose of testing hypotheses, the "bias-corrected bootstrapping" method was applied using the "SPSS Process Macro" extension recommended by Hayes (2018). The final section discusses the findings from the hypothesis testing and program outputs, along with suggestions for future research.



1. GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetim pratiklerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin, organizasyonel bağlılığın aracı rolü dikkate alınarak incelenmesi ve kuşak farkını kategorik değişken olarak alarak kuşaklar arası farklılıkların belirlenmesini amaçlayan çalışmanın amacı ve kapsamı aşağıda açıklanmıştır.

1.1 Tezin Amacı

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir ortak olarak kabul edilmesiyle, kuruluşlar mevcut İKY uygulamalarını iyileştirmeye isteklidir. Ayrıca, farklı niteliklere sahip çok kuşaklı işgücünü yönetmek, yaygın olarak tartışılan bir konu haline gelmiştir. Bu çalışma, insan kaynakları yönetim pratiklerinin (İlerleme/terfi için fırsatlar, Eğitim ve Geliştirme, Ödeme ve ödüllendirme memnuniyeti, İstihdam Güvencesi, Performans Değerlendirme) çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini incelemeyi hedeflemektedir. Literatür çalışmaları incelendiğinde İKY pratiklerinin doğrudan işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin yanı sıra çeşitli faktörlerin aracı rolünü inceleyerek İKY pratikleri ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin daha kapsayıcı olarak açıklanmasına önem verilmiştir. Bu doğrultuda, önceki çalışmalar gözlemlendiğinde organizasyonel bağlılığın bu iki kavram için aracı rolünden bahsedilmediği farkına varılmıştır. Bunun yanı sıra farklı kuşak gruplarının kategorik değişken olarak modele alınmasını, böylece farklı kuşak grupları için İKY pratiklerinden hangisine önem verilmesi gerektiği konusunda yönlendirici bir çalışma olması hedeflenmektedir.

İnsan kaynakları yönetim pratikleri (İlerleme/terfi için fırsatlar, Eğitim ve Geliştirme, İstihdam güvencesi, Ödeme ve ödüllendirme memnuniyeti, Performans Değerlendirme) firmalar için belli bütçe gerektiren uygulamalardır. Bu nedenle firmaların, çalışanlarının işten ayrılma niyetini azaltmak adına İKY pratikleri konusunda değişikliğe giderken bu uygulamalardan hangisinin çalışanlar adına daha etkili olacağını bilmek akılcı olacaktır.

Bu çalışma sonucunun özellikle departman yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileri için yönlendirici bir özellikte olması hedeflenmektedir.

Çalışma için elde edilen verilerin istatistiksel olarak güvenilir ve geçerli olarak doğrulanmış, önceden test edilmiş ölçekler aracılığıyla toplanması ve doğrulayıcı faktör analizi ile AMOS yazılımı, ardından SPSS kullanarak analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışma, çalışanların insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarından memnuniyetinin, işe bağlılığı ve ardından çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada bağlılık aracı değişken olarak kullanılıp, İKY pratikleri ile işten ayrılma niyet ilişkisini güçlendirmeyi hedeflemiştir. Çalışmanın kuşak farkı gözetilerek yapılan analiz ile departman yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileri için yönlendirici olması hedeflenmektedir. Z kuşağının iş hayatına atılarak X, Y ve Z kuşağının bir arada çalışmasıyla oluşacak kuşak farklılıklarının incelenmesi çalışmaya özgünlük katacak bir etmen olması amaçlanmaktadır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM PRATİKLERİ

İnsan kaynakları uygulamaları, kuruluşların çalışanlarını yönetmek için kullandıkları stratejileri, politikaları ve prosedürleri ifade eder. Literatürde İKY Uygulamaları, "bir firmanın insan kaynağını çekmeye, geliştirmeye ve sürdürmeye (veya elden çıkarmaya) yönelik bir dizi farklı ancak birbiriyle ilişkili faaliyetler, işlevler ve süreçler" olarak tanımlanmıştır (Lado & Wilson, 1994). Geçmiş çalışmalara bakıldığında, İKY uygulamalarının planlı ve organizasyona uygun şekilde geliştirilmesinin olumlu sonuçlara yönlendiren önemli bir araç olduğunu göstermiştir.

İYK pratikleri, çalışanların organizasyondaki refahını arttırmasının yanı sıra stratejik bir rol olarak yakın gelecekte yüksek performans üretmeye odaklanmaktadır (Pfeffer, 2005). Kurumların belirlemiş olduğu çeşitli İKY uygulamalarına yapılacak yatırımlar, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin gelişmesine katkı sağlar, örgütten ayrılan çalışan sayısını azaltır ve kurum geneli çalışanlarda iş motivasyonunu attırarak taklit edilmesi oldukça güç, örgüte özgü insan sermayesi yaratmaktadır (Huselid, 1995). Ayrıca çalışanların yeteneklerini, fırsatlarını, motivasyonlarını geliştirmeyi amaçlayan ve yaşamları ile işleri arasında denge kuran İKY uygulamaları, çalışanlar ve kuruluşlar tarafından etkin uygulamalar olarak kabul edilmekte ve geniş çapta kabul görmektedir (Blom et al., 2020). Belirli İK politikaları ve uygulamaları kullanan kuruluşların başarılı olması daha muhtemeldir (Hiltrop, 1996). Ek olarak, kuruluşların stratejik hedeflerine uygun olarak gerekli koşulları yaratması adına güçlü İK yetenekleri geliştirmesi gerektiğini belirten çalışmalar günden güne artmaktadır. Organizasyon hedef ve kültürüne uygun İK yetenekleri uygulandığında ve yöneticiler ve çalışanların, kuruluşun İK uygulamaları ve şirket yönetimi arasında gözle görülür ilişki algıladıklarında, bilgi paylaşma, ekip çalışması, yetki ve sorumluluk paylaşımı yapması gibi olasılıkların çok daha yüksek olduğuna dair birçok kanıt bulunmaktadır (Hiltrop, 1996).

Günümüzde insan sermayesi kuruluşlarda en önemli varlık haline gelmektedir (Dechawatanapaisa, 2018). Bu tanıma yönelik olarak, organizasyonlar çalışanları kaynaklar yerine bireyler olarak değerlendirerek geliştireceği İKY pratikleri modelleri ile çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamak ve olumlu çıktılar elde edebilmek için algı, tutum

ve davranışlarını yeniden şekillendirmek için çaba göstermelidir. Arie de Geus'un belirttiği gibi: Şirketler genellikle yöneticileri tamamen iyi finansal sonuçlar üretme hedefine odaklandıkları için ölürler ve kuruluşlarının gerçek gücünün (veya zayıflığının), insanların yetenekleri ve adanmışlıkları olduğunu unuturlar(Hiltrop, 1996).

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde, çalışanın tutum ve davranışlarının şekillenmesinde etkin rol oynayan aracın, İKY pratikleri olduğu gözlemlenmektedir. Özellikle işe alım rekabetinin yüksek olduğu sektörlerde, İKY pratikleri çalışanlar için seçici rol oynayabilir. Buna yönelik olarak, yöneticilerin ve insan kaynakları üzerine çalışanların doğru İKY politikaları ile işten ayrılma niyetini direkt olarak azaltacağının farkında olmaları önemlidir (Gadi & Kee, 2020). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların psikolojik sözleşmesini nasıl şekillendirdiğinin farkına varmak, kuruluşların sözleşmenin daha tutarlı iletişimini ve yönetimini başlatmasını kolaylaştıracaktır (Santhanam et al., 2017).

2.1 İnsan Kaynakları Yönetim Pratikleri Türleri

İnsan kaynakları yönetimi araştırmalarında yaygın olarak kullanılan konsept modellerden birisi de (Guest, 1997) tarafından geliştirilen doğrudan nedensel model, insan kaynakları yönetimi stratejisini, uygulamalarını ve sonuçlarını çalışan davranış sonuçları, performans sonuçları ve finansal organizasyonel sonuçlarla ilişkilendirmektedir. Bu model, İKY pratiklerinin işten ayrılma niyeti, organizasyonel bağlılık gibi bazı çalışan davranışlarıyla ilişkili olduğunu öne sürmektedir.

Çizelge 2.1: İnsan kaynakları yönetimi çerçevesi. (Guest, 1997)

İKY Stratejileri	İKY Pratikleri	İKY Çıktıları	Davranışsal Çıktılar	Performans Çıktıları	Finansal Çıktılar
Farklılaşma (İnovasyon)	İşe Alma Eğitim Terfi Ödüllendirme	Bağlılık Kalite	Efor/Motivasyon Katılım Dahiliyet	Yüksek: Üretkenlik, Kalite ve İnovasyon Düşük:	Karlılık Yatırım
Odak (Kalite) Ücret (Ücret azaltma)	İş Tanımı Dahiliyet Statü ve Güvence	Esneklik ¹	Organizasyonel Aidiyet	Devamsızlık, İşten Ayrılma, Anlaşmazlık, Müşteri Şikayetleri	Getirisi

Wright ve Nishii tarafından yapılan araştırmada, İKY uygulamalarında üç temel düzeyin olduğu ileri sürülmüştür (Wright & Nishii, n.d.). Birinci kategori, stratejik düzeyde tasarlanmış insan kaynakları uygulamalarının olduğundan bahseder. İkinci olarak, çoğunlukla denetim yoluyla uygulanan gerçek insan kaynakları uygulamaları vardır. Sonuncusu ise, çalışanlar tarafından algılanan üçüncü bir insan kaynakları uygulamaları düzeyi önerirler.

İKY pratiklerini inceleyen çalışmalara bakıldığında birbirinden farklı birçok kavram ile ilgili çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Farklı İKY pratikleri ile ilgili yapılan literatür çalışmasının sonucu olarak Çizelge 2.2 hazırlanmıştır;

Çizelge 2.2: Farklı çalışmalarda kullanılan İKY pratiklerinin karşılaştırılması.

	Eğitim ve Gelişim	Takım çalışması	Teşvik / Prim	İK Planlaması	Performans Değerlendirme	İstihdam Güvencesi	İş Tanımı	İletişim	Mentorluk	Ödemeler	İlerleme Fırsatları	Aile Dostu Politikalar
(F. H. Lee et al., 2010)	x	x	x	x	x	x						
(Mostafa et al., 2015a)	x				x	x	x	x				
(Meyer & Smith, 2000a)	x		x		x							
(Marescaux et al., n.d.-a)	x				x			x	x			
(Memon et al., 2021a)	x				x					x		
(Kim, 2012)	x				x			x		x	x	x
(Gadi & Kee, 2020)	x		x	x	x	x					x	x
(Aboramadan et al., 2020)	x		x	x	x	x						
(Khan et al., 2019)	x									x		

Alana özgü hakemli 104 makalenin incelenmesi sonucunda Boselie ve Dietz tarafından 26 insan kaynakları uygulaması belirlenmiştir (Boselie & Dietz, 2005). Bunlar arasında (1) eğitim ve geliştirme; (2) ihtiyati ödeme ve ödüller; (3) performans yönetimi; (4) işe alım ve seçim; (5) takım çalışması ve işbirliği; (6) doğrudan katılım (güçlendirme, öneri programları); (7) iyi ücretler (yüksek veya piyasa ücretinin üzerinde); (8) iletişim ve bilgi paylaşımı; (9) dahili terfi; (10) iş tasarımı (iş rotasyonu, iş zenginleştirme); (11) özerklik (merkezi olmayan karar alma); (12) istihdam güvenliği; (13) yardım paketleri; (14) resmi prosedürler (şikâyetler); (15) insan kaynakları planlaması (kariyer geliştirme/vekalet planlaması); (16) mali katılım (çalışan hissesi, çalışan hisseleri); (17) sembolik eşitlikçilik; (18) tutum anketi; (19) dolaylı katılım (sendikalar); (20) çeşitlilik ve fırsat eşitliği; (21) iş analizi; (22) sosyalist başlangıç ve sosyal faaliyetler; (23) aile dostu politikalar ve iş-yaşam dengesi; (24) çalışan çıkış yönetimi (küçülme); (25) insan kaynakları departmanının mesleki etkinliği; ve (26) sosyal sorumluluk (Dana Cosby Simmons, 1992).

Çoğu kuruluş, kendi strateji ve kültürüne paralel hedeflere sahip İK politikalarını uygulayarak organizasyonuna değer katmayı hedeflemektedir. Bu pratiklerin bazıları oldukça iç içe geçmiş olmakla beraber, önem derecesi organizasyonun kendi değerlerine göre değişim gösterebilir.

Şüphesiz ki, literatürde İKY pratikleri başlığı altında incelenmiş her bir kavram çoğu organizasyonda az çok uygulansa da iş analizi, özerklik, sosyalist başlangıç ve sosyal faaliyetler, insan kaynakları departmanının mesleki etkinliği, sosyal sorumluluk, iş tasarımı gibi kavramlar daha kuruma özgü içeriğe sahip olabileceğinden, farklı kurumlara mensup kişilere yapılan anket çalışmasında net bir sonuç vermeyeceği ön görülmüştür.

İşe alım ve seçim, aile dostu politikalar, iletişim ve bilgi paylaşımı başlıklarında incelenen pratiklerin organizasyonlarca uygulaması düşük ve Çizelge 2.2’de görüldüğü gibi literatürde kullanım sıklığının oldukça az olması sebebiyle bu çalışmanın modeline dahil edilmemiştir.

Çalışmanın hedef kitlesi güncel olarak bir kurumda çalışmakta olan kişiler olması sebebiyle, bu kişilerin bulundukları kurumların işten ayrılma süreciyle ilgili bilgi sahibi olmaması göz önünde bulundurularak çalışan çıkış yönetimi ve kurumda yeni olması nedeniyle, resmi prosedürlere hâkim olamaması ihtimalinden ötürü resmi prosedürler uygulamaları çalışmada değerlendirilmemiştir.

Çizelge 2.2’de görüldüğü üzere eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve istihdam güvencesi çalışmalar tarafından sıklıkla incelenmiş olup, organizasyonlarda kullanımının geniş olmasından dolayı çalışma modelinde incelenmek üzere İKY pratiklerine dahil edilmiştir.

Bahsedilen 26 İKY pratiğinden yüksek veya piyasanın üzerinde olan ücretler, yardım paketleri ve ihtiyati ödeme ve ödüller kavramları tek bir başlıkta toplanarak çalışmamızda ödeme ve ödüllendirme bölümündeki sorular ile kapsama alınmıştır (Çizelge 2.3).

Yine Çizelge 2.3’teki gruplandırmada görüldüğü üzere dahili terfi, insan kaynakları planlaması ve doğrudan katılım kavramları ilerleme/terfi fırsatları başlığı altında incelenmiştir.

Çizelge 2.3: Literatürde bahsedilen pratiklerden gruplandırılarak değerlendirilen çalışmalar.

İKY Pratiği	Gruplandırıldığı İKY Pratiği
Eğitim ve Geliştirme	Eğitim ve Geliştirme
Takım Çalışması ve İşbirliği	
İhtiyati Ödeme ve Ödüller	Ödeme ve Ödüllendirme
İyi Ücretler (Yüksek veya Piyasa Ücretinin Üzerinde)	
Yardım Paketleri	
Mali Katılım	
Dahili Terfi	İlerleme/Terfi Fırsatları
İnsan Kaynakları Planlaması	
Doğrudan Katılım	

İnsan kaynakları yönetim pratikleri olarak adlandırılan uygulamaların eksikliği veya yetersizliği, organizasyonlarda bulunan çalışanların işten ayrılma niyetindeki artışın sebeplerinden biri olabilir. Örneğin enflasyonist bir ortamda çalışan bireyler için, kurumdaki ücret ve zam politikalarından şikayetçi olması veya işinin devamlılığından emin olmayarak güvensiz bir ortamda çalışması iş değiştirmeye iten sebepler olabilir (Veseli, 2020). Bu sebepten işten ayrılma niyetinin araştırıldığı bu çalışma modeline iş güvencesi İKY pratiklerine dahil edilerek incelenmiştir.

Çizelge 2.2’de görüldüğü üzere, literatürde insan kaynakları pratikleri üzerine yapılan araştırmalardan birçoğu (Aboramadan et al., 2020; Ali Memon et al., 2017; Gadi & Kee, 2020; Kim, 2012; F. H. Lee et al., 2010; Marescaux et al., n.d.-b; Meyer & Smith, 2000b; Mostafa et al., 2015b) eğitim ve gelişim ve performans değerlendirme pratiklerini çalışmasına dahil etmiştir. Bunun yanı sıra günümüz Türkiye’nin sosyal ve ekonomik koşulları değerlendirildiğinde, istihdam güvencesi ve ödeme ve ödüllendirme pratikleri, çalışanlarda iş değiştirmeyi düşünmekteki önemli nedenler olabileceğinden modele eklenmiştir. Yine çalışmada kurulan model dikkate alındığında, çalışanın sahip olacağı kurum içindeki ilerleme ve terfi fırsatlarının organizasyonel bağlılık ile olan ilişkisi sebebiyle, ilerleme ve terfi fırsatları İKY pratikleri arasına dahil edilerek araştırma konusu olmuştur. Birinci bölümün devamında, seçilen İKY pratiklerinin modele olan katkısı daha detaylı açıklanmış olup aşağıda verilen beş farklı İKY pratiği bu çalışma kapsamında incelenecektir.

- İlerleme / terfi fırsatları
- Eğitim ve geliştirme
- İstihdam güvencesi
- Ödeme ve ödüllendirme
- Performans değerlendirme

2.1.1 İlerleme / Terfi fırsatları

Yönetim teorisinin tarihine bakıldığında, terfi fırsatlarının önemi ve çalışan performansını arttırmanın potansiyel büyüme ile ilişkisi vurgulanmaktadır (Goleman et al., 2000, p. 20). Terfi ve ilerleme fırsatları, çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyeti, organizasyonel

bağlılığı gibi kuruma yönelik tutumlarını etkileyen işle ilgili faktörler olarak tanıtılmış olsa da (Kim, 2012), terfi ve ilerleme fırsatları ve bunların kuşak farkı gözetilerek çalışanların işten ayrılma niyetleri ile ilişkisi hakkında oldukça az ampirik araştırma yapılmıştır.

İlerleme ve terfi fırsatları, çalışanların kariyerine ve geleceğine yatırım yapmaya hazır olmalarından dolayı kuruluşların onlara değer verdiğinin sinyalini verir ve aynı zamanda kuruluşun çalışanların uzun vadeli değerini takdir ettiğini gösterebilir (Mostafa et al., 2015b).

İş güvenliği ve şirket içi terfi, değerleri, tutumları ve davranışları kuruluşun topluma hizmet etme misyonuyla tutarlı olan eğitimli çalışanları elde tutmaya yardımcı olacaktır (Mostafa et al., 2015b).

Guest (1997)' nin görüşüne göre, örgütte kariyer geliştirme fırsatlarının varlığı, çalışanların bulundukları örgütte kariyerlerini ilerletebileceklerine inandıkları için çalışanların organizasyonel bağlılıkları üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır(Guest, 1997).

Terfi ile ilgili örgüt içi kariyer olanaklarının şeffaf olarak çalışanlara sunulması, örgütte adalet ve doğruluk anlayışının yerleşmesini sağlayacak ve bağlılık düzeylerini artıracaktır. Örgütlerin sadece nitelikli çalışanlarını elde tutmalarına değil, aynı zamanda bağlılık düzeylerini artırmalarına da yardımcı olur (Paşaoğlu, 2015).

2.1.2 Eğitim ve gelişim

Eğitim ve gelişim olarak ifade edilen İKY pratiği, bir çalışanın kariyerinin planlandığı ve yönlendirildiği, bu doğrultuda kariyerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetlerden veya konuşmalardan oluşur.

Süreç teorisine göre çalışma ortamı takım çalışması, eğitim ve etkili iletişim yoluyla çalışanlar arasındaki iş birliğini teşvik ettiğinde, çalışanların organizasyona bağlanması ve kimliğinin bütünleşmesini sağlamaktadır (Perry, 2000).

Eğitim ve gelişim programları, çalışanların görevlerini yerine getirmeleri için gerekli becerilerinin ve öz yeterlilik algılarının artmasını sağlamasının yanı sıra kuruluşlar için istenen çalışan değerleri, tutum ve davranışları pekiştirme gibi fırsatlar da tanımaktadır.(Mostafa et al., 2015b)

Çalışanlar açısından bakıldığında eğitim ve gelişim programlarına yapılan yatırımlar yalnızca işle ilgili becerilerle donatılmamalı ve çalışanın öz yeterliliklerini arttırmaya yönelik içerikler bulundurulmalı, böylece çalışanın sadece organizasyondaki pozisyonu gözetilmeksizin genel kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli yetkinlikleri sağlaması beklenmektedir (Mostafa et al., 2015b). Tıpkı ilerleme ve gelişim fırsatları gibi, bu İKY uygulaması da çalışanlara kendilerine değer verildiği ve şirketin onlarla uzun vadeli bir ilişkiye yatırım yapmaya istekli olduğu sinyalini verir (Marescaux et al., n.d.-b).

Üstün eğitim programlarına sahip firmalar, personel gelişimini ihmal eden şirketlere göre daha düşük personel devir hızı yaşayabilir (Fey et al., 2000). Firmanın sunduğu teknik veya teknik olmayan eğitimler ile piyasa değerini arttıran çalışanlar, organizasyonda kalmayı avantaj olarak görürler. Organizasyonlar tarafından eğitim ve gelişim alanına yapılan yatırımlar, çalışanların becerilerini geliştirerek daha fazla sorumluluk almasına teşvik etmenin yanı sıra şirketteki bilgi ve beceri düzeyini arttırmayı sağlamaktadır (Fey et al., 2000).

2.1.2 İş güvencesi

İKY pratiklerinden bir diğeri olan iş güvencesi kavramı, bir kuruluşun çalışanlarına güvenli istihdam olanağı sağlamasını konu edinmektedir. Günümüzde bu konuya odaklanan çalışmaların sayısında sürekli bir artış vardır. Yapılan çalışmalara göre, çalışanlarının işlerinin güvencede olmadığını hissetmeleri durumunda işe karşı tutumu ve davranışları doğrudan olumsuz bir şekilde etkilenmektedir (Fey et al., 2000).

İş güvencesi kavramı literatürde “herhangi bir kuruluşun çalışanlarına sürekli istihdam sağlama kapasitesi” olarak tanımlanmıştır. Mann, (2004) ise iş güvencesi için “herhangi bir kişinin aynı kuruluştaki herhangi bir kıdem, maaş, emeklilik hakkı veya benzeri kayıplar

yaşamadan istihdam edilebilmesi” olarak bahsedilmiştir (Paşaoğlu, 2015). İş güvencesi sağlayan kuruluşların, çalışanlarının uzun vadeli değerini takdir ettiğinden söz edilebilir. Bundan dolayıdır ki çalışanların işleriyle ilgili görüşlerini etkilemesi açısından önemli bir kavram olarak literatürde yer edinmiştir. Tüm bunlarla beraber, iş güvencesi çalışanların fiziksel ve duygusal tatmini (Kuhnert & Palmer, n.d.) , işten ayrılma niyeti (Iverson & Roy, 1994) ve organizasyonel bağlılık (Iverson & Roy, 1994) gibi faktörler üzerinde önemli bir karar vericidir (Paşaoğlu, 2015).

Sahip olunan iş güvencesi, kuruluşun çalışanların uzun vadeli değerini takdir ettiğini gösterebilir. Bu nedenle özellikle üst yönetim ve insan kaynakları çalışanları, kuruluşların çalışanlarla kısa vadeli bir ekonomik mübadele ilişkisinden ziyade uzun vadeli bir sosyal ilişki kurmaya istekli olduğu görüşünü desteklemelidir.

Şirketler tarafından iş güvencesinin sağlanması, çalışanlarda uzun süre devam eden bir bağlılığın sinyalini verir ve firma performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olmaktadır (Fey et al., 2000). Buna ek olarak istihdam güvencesinin sağlanması ile birlikte, çalışanlarla kuruluş sahibi kişilerin ortak çıkarlarda buluşması sonucu gözlemlenir.

Guest (1997) tarafından yapılan araştırma sonucu hazırlanan Çizelge 2.3’te farklı İKY uygulamalarının hangi insan kaynakları yönetimi çıktıları ile ilişkili olduğu gösterilmiştir (Guest, 1997). Özellikle modelde medyan değişken olarak yer alan organizasyonel bağlılık kavramıyla olan bağlantısından dolayı iş güvencesi çalışmada incelenen İKY pratiklerinden biri olmuştur.

Çizelge 2.4: İKY pratikleri ile İKY çıktıları arasındaki bağlantılar.

İKY Uygulamaları	Organizasyonel Çıktılar
İşe Alım	Beceri ve Yetenek
Sosyalleşme	(Kalite)
Eğitim ve Gelişim	
Kalite Arttırıcı Programlar	
İş Güvencesi	Gayret / Motivasyon
Kurum İçi Terfi	(Bağlılık)
Kişiyeye Özel Ödüllendirme Sistemi	
İletişim	Rol Yapısı ve Algısı
Çalışan Katılımı	(Esneklik)
Takım Çalışması	
İş Tanımı	
Esnek İş Tanımı	

2.1.3 Ödeme ve ödüllendirme

Ödeme ve ödüllendirme olarak ifade edilen kavram, işe bağlılıkla yakından bağlantılı olan “bireylerin ücretlerine karşı sahip oldukları olumlu veya olumsuz hisler” olarak ilişkilendirilmiştir (Memon et al., 2021b).

Ödül yönetimi, organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesinde kolaylaştırıcı olarak algılanan, kişileri cezbetme, motive etme ve elde tutma nihai hedefiyle, çalışanları adil bir şekilde ödüllendirmek için stratejiler geliştirme ve uygulama sürecidir (Dulebohn & Werling, 2007).

Parasal ödüller, çalışanların aile refahını arttırarak boş zaman aktivitelerini daha verimli kıldığından yüksek performansı beraberinde getirir ve böylece şirketin çalışan ile ilişkisinin uzun süreli olmasını sağlar (Veseli, 2020).

Javed ve arkadaşlarına ücret çalışanların iş performanslarını arttırmaya motive ettiğiinden dolayı organizasyonel bağlılığın önemli bir etmenidir(J., 2014). Aynı şekilde Kahn, (1990), bağlılığın, çalışanların elde edilen faydalara ilişkin algılarının bir fonksiyonu olduğunu açıklamıştır. Çalışanlar sarf ettikleri çaba ve ortaya koydukları bilgi, becerileri karşılığında adil bir ücret beklentisinde olurlar (Memon et al., 2021b).

Literatürde yer alan önceki araştırmalar, ücret ve ödüllendirme memnuniyetinin olumlu iş yeri davranışları (bağlılık, iş tatmini, işe adanmışlık vb.) ile sonuçlandığını göstermektedir (Gelard & Rezaei, 2016).

Örneğin, ücret düzeyiyle ilgili memnuniyetin büyük bir yükümlülük duygusu yarattığına inanılmaktadır çünkü çalışanlar, kurumsal hedeflere ulaşma yolundaki çabalarını ve katkılarının örgüt tarafından takdir edilip edilmediğini hissederler (Ali Memon et al., 2017).

2.1.4 Performans değerlendirme

Performans değerlendirmeleri, çalışanların performanslarını belirlemeyi ve kariyerini geliştirmek adına yapıcı geri bildirimler sağlamayı amaçlayan önemli bir süreçtir. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi yöneticiler ve akademisyenler tarafından yüzyıllardır odak noktasında olsa da özellikle son yıllarda performans yönetim sürecine olan ilgide büyük bir artış olmuştur.

Performans değerlendirme, yöneticileri tarafından çalışanların performansını, belirlenen kriterler dizisine göre değerlendiren, bu değerlendirmeye bir puan atayan ve daha sonra süreç hakkında çalışanı bilgilendirmesi olarak tanımlanır (Denisi & Murphy, 2017).

Performans değerlendirme ile ilgili memnuniyet, çalışanların bulundukları organizasyonun performans değerlendirme sistemine verdiği yanıtla ilişkilidir (Ismail & Gali, 2017).

Çalışanlar tarafından algılanan adalet, performans değerlendirme memnuniyetini etkileyen en kritik faktörlerden olup, (Kroll & Moynihan, 2018) tarafından şu şekilde ele alınmıştır; "Çalışanlar, performans değerlendirme sürecini adil ve tarafsız olarak algıladıklarında, performans değerlendirme sürecinden memnun olma olasılıkları daha yüksektir." Adillik kavramı, değerlendirme sistemi ile çalışan memnuniyetini sağlamak için özellikle önemli bir özellik gibi görünmektedir ve bu nedenle yüksek düzeyde işe bağlılığa yol açmaktadır (Gruman & Saks, 2011).

Bireyler ve bulundukları organizasyonları ile aralarında, performans değerlendirmeleri sırasında kendilerine adil davranılacağına inandıkları bir güven ortamı bulunması, örgüt hakkında olumlu duygular yaratır (Memon et al., 2021b).

Gruman ve arkadaşları, performans değerlendirme sırasında “bağlılığı artırmak amacıyla, güven ve adalet algılarının özellikle önemli olduğunu” savunmuştur (Gruman & Saks, 2011) .

Attridge tarafından yapılan çalışmada, "yıllık periyotlarda resmi olarak performans değerlendirmesinde bulunulan çalışanların, değerlendirilme yapılmayan çalışanlara göre önemli ölçüde daha yüksek bağlılık seviyelerine sahip olduğu" belirtmiştir (Attridge, 2009).

İyi uygulanan bir performans değerlendirme sistemi, güçlü performans gösterenleri performans seviyelerini korumaya teşvik eder ve zayıf performans gösterenleri gelişmeye motive eder, sonuçta organizasyonel sürdürülebilirliği ve başarıyı sağlar (Mani, 2001).

Performans değerlendirme sisteminden memnuniyetsizlik, sistemin başarısızlığına yol açan olumsuz tutum ve algılara neden olabilir (Memon et al., 2021b). Performans değerlendirme sisteminin bir diğer bileşeni olan performans geri bildirimi, iş taleplerini azaltan ve kişisel büyüme ile gelişmeyi teşvik eden temel kaynak olarak tanımlanmıştır (Schaufeli & Taris, 2014). Çalışanlar tarafından performans değerlendirmesinin adil ve tarafsız olarak algılanması, işverenlerin kendilerine adil olduğunu düşündürerek çalışanın işe bağlılık ile hareket ettiği bir yükümlülük duygusuna yol açar (Memon et al., 2021b). Kısacası, çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin olumlu düşüncelerinin, örgüte olan bağlılıklarını motive ettiği sonucu çıkarılabilir.



3. ORGANİZASYONEL BAĞLILIK

3.1 Organizasyonel Bağlılığın Tanımı

Organizasyonel bağlılık, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanındaki en önemli kavramlardan biri olarak kabul edilmektedir (Cohen, 2007). Organizasyonlar açısından önemli bir yeri olan bu kavram üzerine yıllardır çeşitli araştırmalar ve tanımlamalar yapılmaktadır.

O'Reilly ve Chatman'a göre organizasyonel bağlılık, bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığının temelidir (Chatman & O'Reilly, 2016).

Luthans'a göre organizasyonel bağlılık, çalışanların örgüte karşı sadakatleriyle ilgili bir tutumdur. Organizasyonel bağlılık, iş görenlerin enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma isteğidir (Luthans1987, n.d.).

Chang ve arkadaşlarına (2015) göre, mesleki bağlılık, sadece çalışanın kendini işine adanmasıyla kalmayıp, aynı zamanda kendisinin kuruma bağlılığından duyduğu hazzı dile getirme derecesi olarak ifade edilmiştir (Chang et al., 2015).

Bağlılık kavramı yıllar içinde birçok farklı şekilde ele alınmış, tanımlanmış ve farklı ölçümlemelere konu olmuştur. Bağlılığın tanımlarken yaşanan bu fikir ayrılıkları, bağlılığın çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmasına büyük ölçüde katkıda bulunmuştur (Meyer & Allen, 1991).

Geçmiş literatür çalışmaları incelendiğinde, organizasyonel bağlılık kavramının farklı çalışmalarda farklı boyutlarda incelendiği görülmüştür. Bu çalışmada kurulan model için, literatürde oldukça kabul görmüş, başka çalışmalar tarafından geçerliliği doğrulanmış olan Allen ve Meyer'in sınıflandırması uygulanmıştır.

3.2 Allen ve Meyer' in Sınıflandırması

Yapılan birbirinden farklı yorumlamaların yanı sıra (Meyer & Allen, 1991), çalışmasında organizasyonel bağlılığı duygusal, devam ve normatif olarak üç temel boyut olarak görmüş ve bu grupların birbirinden ayrı olduğunu, kendi içlerinde ayrı ayrı ölçülebileceğini ifade etmişlerdir. Meyer ve Allen (1991), duygusal, devam ve normatif bağlılığın, bağlılığın türlerinden ziyade bileşenleri olduğunu, çünkü bir çalışanın bir kuruluşla olan ilişkisinin her üçünün de değişen derecelerini yansıtabileceğini savunmuştur (Wasti, 2002).

3.2.1 Duygusal bağlılık

Organizasyonel bağlılık modelinin birinci boyutu olan duygusal bağlılık, kişilerin işlerine karşı edinmiş oldukları tecrübeler sonucu ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. (Meyer & Allen, 1991) duygusal bağlılığı, örgüt ve örgüt çalışanlarının birlikte hareket ederek, ortak değer ve inançlara sahip olabilmesi olarak tanımlamıştır.

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini kapsamaktadır. Örgütlerine karşı güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalan bireyler, buna ihtiyaçları olmasından ziyade, daha çok kalmayı istedikleri için örgütte çalışmaya devam etmektedirler (Meyer & Allen, 1991).

Duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, örgütte mutlu olduklarından ve kendilerini ortama ait hissettiklerinden dolayı kurumda kalmaya devam ederler. Herhangi bir zorunluluk olmaksızın, çalışanların kuruma karşı hissettiği ait olma duygusunu barındıran duygusal bağlılık, işverenler tarafından olması istenen en önemli bağlılık türüdür.

Örgüt ile olan bütünleşme süreci, çalışanın zamanla örgütün sahip olduğu amaç ve değerlerinin uyuşmasıdır. Organizasyonel bağlılık aynı zamanda çalışanın örgüte duyduğu pasif bir sadakat duygusunun ötesinde ortak örgütsel amaçlara bilinçli olarak katkıda bulunmaya gönüllü olunmasıdır (Hakan Kartal, 2014).

3.2.2 Devam bağıllığı

Devam bağıllığı, çalışanların organizasyonlarında bulundukları süre boyunca örgüt adına birtakım yatırımlar yapmış olmaları ve işten ayrıldıkları takdirde bu yatırımların boşa gideceği düşüncesini dikkate alarak karar verme yönelimi olarak tanımlanmıştır (Serdar Bal, 2020).

Öte yandan devam bağıllığının iki temel öncülü olduğu gösterilmiştir: İş alternatiflerinin eksikliği ve yan avantajlar diyebileceğimiz işten ayrılmanın maliyetini arttıran her türlü yatırım, para ve çaba (Wasti, 2002). Çalışanlara göre, mevcut organizasyonlarında kazanmış olduğu deneyim ve bilgi birikimi kolayca başka örgütlere aktarılmadığından dolayı çalışan bunu bir yatırım olarak görerek bulunduğu organizasyonda devam etmeyi tercih eder (Meyer & Allen, 1991). Diğer bir temel öncül olan iş alternatiflerinin eksikliği de günümüzde yaşanan istihdam sıkıntılarından ötürü, bireyler mutlu olmasalar bile bulundukları örgütte devam etmeleri şeklinde gözlemlenmektedir.

3.2.3 Normatif bağıllık

Normatif bağıllık, çalışanın örgüt üyeliğini sürdürme konusundaki yükümlülük duygusunu yansıtmaktadır (Meyer & Smith, 2000b). Çalışana göre işle ilgili sorumluluk ve görevlerden kaçınmak etik dışı olacağından işten ayrılmayı düşünmeyip, örgütün bir parçası olarak devam etmesi ise çalışanın normatif bağıllığını göstermektedir (Cohen, 2007).

Bireyler kuruma karşı sadakat göstererek organizasyonda devam etmenin etik olduğunu düşünür ve uygun bir davranış sergilemek adına örgüte bağlı kalmayı tercih ederler. Kısacası normatif bağıllık, çıkar ilişkisinden tamamen uzak, çalışanın kuruma karşı vefa göstermesini ifade eden bir bağıllık türüdür. Örgütler, çalışanların örgüte karşı borçluluk ve sorumluluklarını arttırmak için tetikleyici ya da destekleyici eylemler uygularsa normatif bağıllığın ortaya çıkması veya artması muhtemel bir sonuçtur (Haar & Spell, 2004).

3.3 Organizasyonel Bağıllığı Etkileyen Faktörler

Literatürde bulunan çeşitli araştırmalar tarafından, organizasyonel bağıllığa etki eden unsurlar farklı kategorilerde incelenmektedir.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, çalışanların bireysel-demografik özellikleri ile organizasyonel bağıllıkları arasında kuvvetli ilişkiler bulunmaktadır (Siğri, n.d.). Cinsiyet ile organizasyonel bağıllık arasındaki ilişki ile ilgili olarak , kadınların bir grup erkekten daha fazla bağıllık gösterdikleri görülmüştür (Alvi & Ahmed, 1987). Diğer bir faktör olan yaş ve kıdemin de organizasyonel bağıllık ile arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Luthans1987, n.d.). Eğitim ile ilgili çalışmalar genel olarak incelendiğinde , daha fazla eğitilmiş çalışanların daha az bağıllık gösterdiklerini göstermiştir (Siğri, n.d.). Aile ve akraba sorumluluğu faktörü ise çalışanın organizasyonel bağıllığını etkileyen bir diğer bireysel-demografik faktör olarak görülebilir ve Iverson & Buttigieg,araştırmasına göre aile ve akraba sorumluluğu yüksek olan çalışanlar bulundukları organizasyona karşı daha bağılırlar (Iverson & Buttigieg, n.d.).

Örgüte ve göreve ait faktörler bağlamında organizasyonel bağıllık kavramı incelendiğinde iş tanımı, işin kapsamı, işe ilişkin rol çatışması ve rol belirsizliği, işten duyulan tatmin düzeyi, rol stresi gibi öğeler göreve ait faktörlerin ana başlıklarını oluşturmaktadır. Bireyin kendi işi üzerindeki kontrol derecesi, grup çalışması imkânı, işle ilgili geri bildirim alma, diğer işlerle sosyal etkileşim, görevin netliği ve özerkliği gibi faktörler yüksek derecede bağıllığı sağlamaktadır (Wiener, 1982).

Çizelge 3.1: Organizasyonel bağlılığın öncüllerinin, ilişkilerinin ve sonuçlarının sınıflandırılması. (J. E. Mathieu & Zajac, 1990)

Organizasyonel Bağlılığın Öncülleri	Organizasyonel Bağlılığın İlişkileri	Organizasyonel Bağlılığın Sonuçları
Kişisel Karakteristik Özellikler Yaş Cinsiyet Eğitim Medeni Hal Pozisyon Görev Süresi Organizasyon Görev Süresi Algılanan Kişisel Yeterlilik Yetenek Maaş İş Etiği İş Seviyesi	Motivasyon İşe Katılım Stes Bağlılık	İş Performansı Değerlendirilen Performans Ölçülen Çıktılar Olası İş Alternatifleri İş Arama Niyeti İşten Ayrılma Niyeti Katılım Devamsızlık
Rol Durumları İş Belirsizliği Rol Çakışması Rol Aşırı Yükleme	İş Tatmini Tümüyle İçsel Dışsal Denetleme İş Arkadaşlığı Ödüllendirme Ödeme İşin Kendisi	
İş Özellikleri Yetenek Çeşitliliği Görev Otomasyonu Meydan Okuma İş Kapsamı		
Ekip / Yönetici İlişkileri Ekip Bağlılığı Takım Dayanışması Yönetici Yapılaşması Yönetici İletişimi Yönetici Karşılığı		
Organizasyonel Özellikler Organizasyonel Büyüklük Organizasyonel Merkezilik		

3.4 Organizasyonel Bağlılığın Sonuçları

Organizasyonel bağlılığın olası sonuçları da çeşitli araştırmalara konu olmaktadır. İçsel motivasyon, işe bağlılık, yüksek işe performansı, işe tatmini gibi kavramlar organizasyonel bağlılık ile ilişkilendirilen olumlu kavramlardandır (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Herscovitch & Meyer, 2002; Mathieu & Zajac, 1990). Bunların yanı sıra organizasyonel bağlılık işten ayrılma, devamsızlık, algılanan işe fırsatları ve stres gibi potansiyel olumsuz sonuçlar üzerinde iyileştirici bir etkiye sahiptir (J. E. Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991).



4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

4.1 İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı

Günümüzdeki çalışma koşullarında, çalışanların işten ayrılma niyetindeki artış gün geçtikçe fazlalaşmaktadır. Modern kuruluşlarda, artık sadece nitelikli çalışanları işe almak değil, tecrübeli çalışanları örgütte tutmak da eşit derecede önem kazanmış durumdadır. Bu duruma hazır olabilmek için örgütlerin, sahip olduğu iş gücündeki ayrılmaları azaltacak yollar araması zorunlu hale gelmiştir (Dawley et al., 2010).

Porter ve arkadaşları, (1973) “vazgeçme sürecinde yaşanan memnuniyetsizlikten bir sonraki mantıklı adım” olarak işten ayrılma niyetini tanımlamıştır. Çalışanların işten ayrılma niyeti, gönüllü ve istemsiz olarak sınıflandırılabilir, çalışanların yaptıkları işin istek ve beklentilerini karşılamadığını düşündüklerinde farklı derecelerde oluşabilir (Aburumman et al., 2020).

Rusbelt ve arkadaşları (1988) ise işten ayrılma niyetini, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir şeklinde tanımlamaktadırlar (Rusbult et al., 1988).

Literatürde var olan işten ayrılma niyeti tanımları incelendiğinde, hepsinin temelde benzer ifadelerden oluştuğu görülmüştür.

4.2 İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

1970’lere kadar, çalışan devir hızı ile ilgili oluşturulan modellerin çoğu, iş doyumu ve fiilen işten ayrılma gibi çalışanların tutumları arasında doğrudan ilişkiler üzerine kuruluydu (Veseli, 2020). Porter ve arkadaşları, (1973)’ın işten ayrılma ve devamsızlık konuları hakkında yapmış olduğu literatür incelemeleri sonucu, işten ayrılma karar sürecini anlamaya daha fazla önem verilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

Mobley’e göre ‘işten ayrılmayı düşünmek’, memnuniyetsizlik hisseden çalışanın somut bir şekilde işi bırakmadan önceki son adım olarak nitelendirilmiştir (Mobley, 1977)’. Bu sebeptendir ki, şirketler işten ayrılma niyetini fiili işten ayrılmadan daha önemli

tutmuşlardır (Veseli, 2020). Steel ve Ovalle tarafından yapılan bir meta-analiz, yalnızca işten ayrılma niyeti ile fiili işten ayrılma arasında sağlam bir pozitif korelasyon göstermekle kalmadı, aynı zamanda işten ayrılma niyetinin, iş doyumu ve iş tanımının doyumu gibi duygusal değişkenlerden daha üstün bir işten ayrılma davranışı göstergesi olduğunu da gösterdi (Steel & Ovalle, 1984). Tüm bunlardan yola çıkarak, çalışanın işten ayrılma niyetinin değerlendirilmesi, organizasyonların sahip olduğu işten ayrılma oranının azaltılmasına yönelik birtakım önlemler almak adına örgütlere şans vermektedir (Lambert et al., 2001).

4.3 İşten Ayrılmanın Sonuçları

Yüksek oranda işten ayrılmaya sahip şirketler bu durumdan çeşitli yönlerde etkilenmektedirler. Organizasyonlar için oldukça maliyetli olan yüksek çalışan devir hızı şirketin kârlılığı, sürekliliği gibi önemli kavramlarla da ilişkilidir. Günümüzde çoğu organizasyonun ve yöneticilerinin önemle üzerinde durdukları konu, iyi eğitilmiş ve nitelikli olarak tanımlanan mevcut çalışanlarını nasıl elinde tutabilecekleri üzerinedir (Fang, 2009).

İşten ayrılma niyetinin artması demek, organizasyonda çalışmaya devam eden çalışanlar için ekstra iş yükü ve daha uzun çalışma saatleri anlamına gelebilir ve bu da düşük motivasyonla birlikte üretkenliğin düşmesine sebep olur (Tnay et al., 2013). Aynı zamanda organizasyonda çalışmaya devam edecek çalışanlarda görülecek diğer bir olumsuz etki ise, geride kalan çalışanlar üzerinde gelecek kaygısı oluşması ve buna bağlı verimliliğin düşmesidir (Lavoie-Tremblay et al., 2011).

Farklı kaynakların taratılmasıyla Hakan Kartal, (2014) tarafından yapılan çalışmada, işten ayrılma niyetinin organizasyonlara maliyeti aşağıdaki gibi listelenmiştir;

1. Reklam, arama, güvenlik doğrulama, referans sorgulama, psikolojik testler gibi maliyetler dahil olmak üzere, çalışanların değiştirilmesi yönetimsel masrafların ortaya çıkmasına sebep olur.
2. İş alma maliyetleri.

3. İlk dönemdeki düşük verimlilik süreci, çalışana işe alışma sürecinde meydana gelir.
4. Çalışanın hız kazanma sürecindeki düşük verimlilik.
5. Diğer çalışanların yeni iş arkadaşına işi öğretme sürecinde kendi mesailerinden kaynaklanan kayıplar.
6. Eğitim maliyetleri.
7. Deneme sürecindeki anlaşmazlıkların ardından ortaya çıkacak maliyetler.
8. Bazı durumlarda, çalışanların işten ayrılmasıyla şirket sırları ve prosedürlerinin rakiplerin eline geçmesi.

4.4 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

İşten ayrılma niyeti kavramı, yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum ve hizmet süresi gibi bireysel faktörlere ek olarak ücret, iş-aile dengesi, yönetim, iletişim, çalışma ortamı, iş koşulları, işin yapısı, terfi ve kariyer fırsatları gibi organizasyonel faktörlerden etkilenmektedir (Serdar Bal, 2020).

İnsan kaynakları pratiklerine yönelik çıktıları ve performans kriterlerini araştıran (Paauwe & d Richardson, 1997) tarafından yapılan çalışmada bahsedilen durum ve kontrol değişkenleri organizasyonel seviyede yaş, büyüklük, teknoloji, sermaye yoğunluğu, sendikalaşma derecesi, endüstri/sektör vb., bireysel çalışan seviyesinde ise yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, iş deneyimi, uyruk vb. olarak sıralandırılmıştır. Çalışma modeli tasarlanırken işten ayrılma niyetini çeşitli faktörler bağlamında değerlendirmek amacıyla yaş, cinsiyet, toplam deneyim yılı gibi sorular ilave edilmiştir. Böylelikle işten ayrılma niyeti modelde incelenirken kategorik değişkenler bağlamında bir farklılık olup olmadığı da araştırılarak modele ek bir katkı yapması beklenmektedir. Böylelikle bağımsız ve moderatör değişkenler ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiler karşılaştırmalı olarak farklı kategorilerde incelenebilecektir.



5. KUŞAK KAVRAMI

5.1 Kuşak Kavramının Tanımı

Aynı yaş grubuna mensup bireyler, yaşadıkları dönemde benzer özelliklere sahip olmalarından dolayı sınıflandırılarak kuşak kavramını meydana getirmiştir. Kuşaklar ayrıştırılırken yaş olgusu, etnik ve yöresel farklılıklar ve toplumsal ögeler etkili olmaktadır.

Ryder'ın (1965) tanımına göre kuşak, aynı zaman diliminde tarihsel deneyimleri paylaşan benzer yaştaki bireylerden oluşan bir grup olarak tanımlanabilir (Ryder, 1965).

Aynı kuşakların üyeleri okula başlama, işgücüne girme ve benzer yaşta emekli olma gibi önemli yaşam deneyimlerini paylaşırlar ve aynı zamanda benzer gelişim süreçlerinde benzer tarihsel olaylar yaşarlar(Kowske et al., 2010). Gelişim yıllarında benzer deneyimlerin paylaşılması, kuşaklara ait özelliklerin oluşumuna sebep olurken, kişinin sosyal yaşamındaki tutum ve değerleri üzerinde etkili olmaktadır (Schuman & Scott, 1989).

Karl Mannheim tarafından tanımlanan kuşaklar teorisi modeline göre, aynı kuşaktaki bireylerin bazı faktörleri paylaşması gerekir(Mannheim, 2005). Bu faktörler şöyledir;

Biyoloji: Bir kuşağın üyesi olan bireyler aynı zaman diliminde doğmuş olmalı ve aynı zaman diliminde yaş almalıdırlar.

Sosyal Konum: Aynı zaman diliminde bireyler arasındaki etkileşimi ifade eden bu faktör, Mannheim'a göre kuşak kavramı için olmazsa olmazdır.

Tarih ve Kültür: Bir kuşağın üyelerinin aynı zaman diliminde doğmuş olması ve aynı kültürü paylaşması gerekir. Örneğin; Amerika'da doğan ve Türkiye'de doğan iki kişi aynı tarihte doğmuş olsalar da kültürlerin farklı olması nedeniyle aynı kuşağın özelliklerini taşımayabilirler (Yazici, 2019).

5.2 Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşakları sınıflandırarak çoklu kuşak kavramından ilk olarak (Mannheim, 2005) öne sürmüş ve devamında asıl popülerliğini ('Howe & 'Strauss, 1991) çalışmalarıyla kazanmıştır.

Kuşaklar ile ilgili literatürde bulunan araştırmalar incelendiğinde, kuşak kavramının araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmüştür. Yapılan birden çok çalışmada kuşakları ifade etmek için kullanılan terminoloji farklılık göstermektedir. Araştırmacılar arasında bir diğer tartışma konusu olan ise kuşakları kapsayan yıl aralıklarıdır.

Çizelge 5.1: Farklı çalışmalara ait kuşakların sınıflandırılma yılları ve isimlendirilmeleri (Oh & Reeves, 2014)

Kaynak		Sınıflandırma			
(Howe & 'Strauss, 1991)	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13.Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	
(Lancaster & 'Stillman, 2010)	Gelenekselciler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı , Bebek Kırıcılar , Y Kuşağı , Gelecek Kuşak (1981-1999)	
(C. A. Martin & Tulgan, 2002)	Sessiz Kuşak (1925-1946)	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar (1978-2000)	
(Oblinger & Oblinger, 2005a)	Sessiz Kuşak (1925-1946)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı , Net Kuşağı , Milenyumlar (1981-1995)	Z Kuşağı, Milenyum Kuşağı (1995-2010)
(Tapscott, 2009)		Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	
(Zemke et al., 2000)	Emektarlar (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	

Literatür incelendiğine gözlemlenen bu sınıflandırmaların genellikle toplumsal olaylara göre yapıldığı anlaşılr. Kuşakların başlayıp bitmesine sebep olan birden fazla olay olması nedeniyle tarihlerin de farklılık göstermesi beklenen bir sonuçtur (Yazici, n.d.).

Yapılan kuşak sınıflandırması araştırmaları genellikle doğum yılı baz alınarak oluşturulduğundan, bireylerin davranış ve değerlerinde ortaya çıkan farklılığın yaşam evrelerinden kaynaklandığından bahsedilmektedir. Bu nedenle kuşak araştırmalarındaki, kuşak terimine ilişkin yaş (bireyin olgunlaşmasından veya hayat evrelerindeki değişimlerin sebep olduğu farklılaşmalar), tarihsel dönem (belirli dönemlerde meydana gelen olaylardan kaynaklanan farklılıklar) ve kohort (benzer sorunları ve hayat deneyimleri yaşamış kişilerin oluşturduğu toplulukların meydana getirdiği farklılıklar) değişkenlerinin ayrıştırılamamış olması önemli bir sorundur(Gürbüz, 2015).

İş görenlerin doğum tarihleri dikkate alınarak daha çok ABD kökenli olan ve literatürde en fazla kabul gören sınıflandırma şu şekildedir: 1960'lı yılların ortası ile 1970'li yılların sonlarında doğanlar X kuşağı (1966-1979) olarak adlandırılmaktadır ('Howe & 'Strauss, 1991; 'Lancaster & 'Stillman, 2010; Oblinger & Oblinger, 2005a; Tapscott, 2009; Zemke et al., 2000). 1980'li yılların başı ile 1990'lı yılların ortalarında doğanlar ise Y ya da Milenyum kuşağı (1980–1995) olarak adlandırılmaktadır(Cogin, 2012). Y kuşağından sonra, 1990'lı yılların ortaları ve sonrası dünyaya gelen bireyler ise Z kuşağı veya yeni sessiz kuşak olarak ifade edilmektedir(Oblinger & Oblinger, 2005b).

Kuşak farkı ayırımına ilişkin sorunlar, literatürde benzer kavramlara (organizasyonel bağlılık, işten ayrılma niyeti, İKY pratikleri) ilişkin yapılan çalışmalar ve bu çalışmanın uygulandığı ülke olarak Türkiye şartları da dikkate alınarak literatürde oldukça kabul görmüş olan Oblinger & Oblinger, (2005) 'eait sınıflandırma kullanılmıştır.

Çizelge 5.2: Araştırmada kullanılan kuşak sınıflandırması (Oblinger & Oblinger, 2005a).

Sınıflandırma				
Sessiz Kuşak <1946	Bebek Patlaması Kuşağı (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı (1981-1995)	Z Kuşağı (1995-2010)

Bu çalışmada, kategorik değişken olarak ele alınan kuşak farkı için, günümüzde organizasyonlarda bir arada çalışmakta olan X, Y ve Z kuşağı incelenmiştir.

Çizelge 5.3'te görüldüğü gibi, kuşak grupları ile ilgili dikkate alınması gereken şey, her kuşağa karşılık gelen birey ve ona ait değerler, kişisel yaşam tarzı ve iş yeri tercihleri gibi özelliklerdir (Jirí, 2016).

Belirli bir kuşak grubuna sahip bireylerin tamamı aynı karakteristik özelliklere sahip olmasa da Çizelge 5.3'te belirtilen kuşaklara ait özellikler genel kalıpların bir göstergesidir. Çalışmalara göre farklılık gösteren kuşakların bitiş ya da başlangıç yıllarına yakın doğan bireylerde, önceki veya sonraki kuşak ile örtüşen özelliklere rastlanabilir (Hammill, 2005).

Çalışma modelinde aracı değişken olarak kullanılan kuşak farkı için X, Y ve Z kuşaklarının Çizelge 5.3'tekine benzer olarak iş anlayışı bakımından kuşakların yorumlanmasına katkıda bulunması amaçlanmaktadır.

Çizelge 5.3: Her jenerasyona ait kişisel, özel yaşam ve iş yaşamı karakteristik özellikleri (Hammill,2005).

Karakteristik Özellikler	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı (1981-2000)	Z Kuşağı (1995-2010)
Temel Değerler	Katılımcı, İyimser	Şüpheli, Formaliteye Aykırı, Eğlenceli	Realistik, Özgüvenli, Aşırı Eğlenceli, Sosyal	İşbirlikçi, Yaratıcı, Gerçekçi
Aile	Parçalayıcı	Kilit Anahtarı	Bağlı	
Eğitim	Doğal Hak	Bir yerlere ulaşmanın bir yolu	Büyük bir harcama	Rekabetçi
Para ile İlişki	Şimdi al, sonra öde	Tedbirli, koruyucu, tasarruflu	Harcamak için kazan	
İş Etiği ve Değerler	İş kolik, verimli çalışma, kişisel doyum, arzu kalitesi	Görevi ortadan kaldırır, kendini aydınlatır, yapı ve yön ister, şüpheli	Sırada ne var? çoklu görev, azimli, girişimci, tolere edici, hedef odaklı	
İş Anlayışı	Heyecanlı bir yolculuk	Zor bir görev	Bir amaç için araç, doyum	İşbirlikçi
İletişim türü	Takım oyuncusu	Girişimci	Katılımcı	
İletişim	Şahsi	Direkt, doğrudan	Elektronik posta, Elektronik ses kaydı	Teknolojiyle doğan
Geribildirim ve ödül	Takdir edilmek yerine para ve ünvan	Özgürlük en iyi ödüdür	İstediği zaman anlamlı bir iş çıkarabilir	
İdeal lider	Komut verici	Koordinatör	İşbirlikçileri güçlendiren	Özgürlükçü
İş ve Aile	Denge yok, yaşamak için çalışır	Dengeli	Dengeli	
Özel İlgi Alanları	Geleceği güvence altına alacak ödül arayışı	Çoklu görevlerde sivrilirler	İnanılmaz derecede iyimserdirler	Yaratıcı



6. UYGULAMA: ANALİZ VE BULGULAR

6.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Organizasyonlar tarafından çeşitli yönlerden öneme sahip çalışanlarda işten ayrılma niyeti kavramı, bu çalışmada temel araştırma konusu olarak ele alınmıştır. Bölüm 4'te bahsedilen, çalışanlarda işten ayrılma niyetini ele alan çalışmalara bakıldığında, bu kavramın bireylerdeki farklı davranış ve organizasyonel kavramlar ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Çalışanlarının işten ayrılma niyetini gözeterek, buna yönelik önlem almak isteyen organizasyonların çeşitli konularda aksiyon alma isteklerinden yola çıkarak, insan kaynakları yönetim pratikleri başlığı altında toplanan beş temel pratik bu çalışmada incelenerek İKY pratikleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin gözlemlenmesi çalışmanın amaçlarından bir tanesidir.

Literatür araştırmaları göstermiştir ki, İKY pratiklerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra çalışanların motivasyon, organizasyonel bağlılık, iş tatmini gibi kurumlara ilişkin beslediği duygulara olan etkisi oldukça önemlidir. İKY pratikleri, doğrudan işten ayrılma niyetini etkileyebilecek bir faktör olmanın yanı sıra, çalışanların organizasyonel bağlılığı üzerindeki etkisi ve dolaylı olarak işten ayrılma niyetini artırıp azaltması ile farklı bağlamlarda incelenebilir. Buna yönelik olarak modelin konuyu daha geniş çerçevede ele alması için organizasyonel bağlılık, aracı değişken olarak çalışanların işten ayrılma niyeti ile İKY pratikleri arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirmesi amaçlanmıştır.

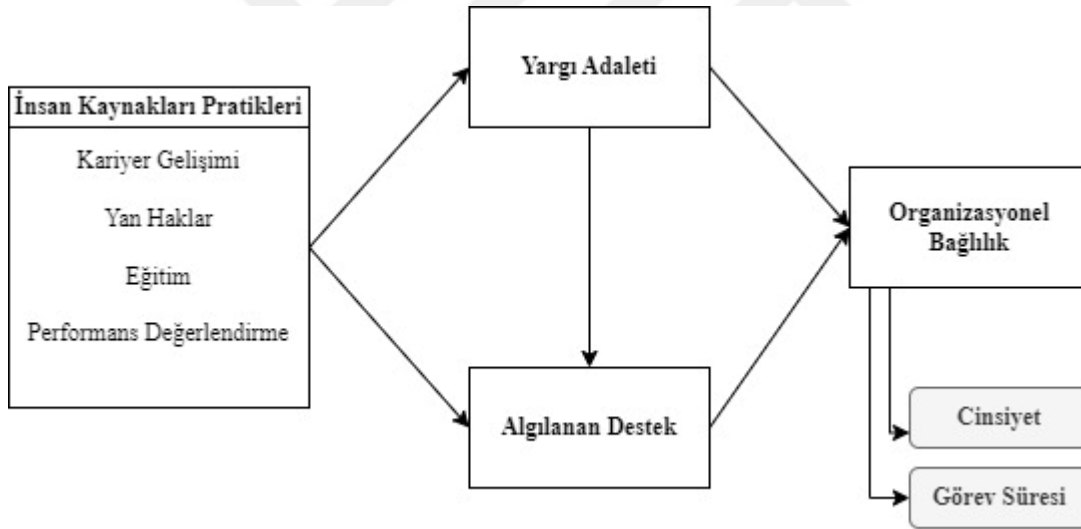
Çalışmanın Türkiye'de farklı kurum kültürlerinde çalışanlar üzerinde yapılması, farklı kuşakların katılımıyla beraber karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi hedeflenmektedir. Özellikle moderatör değişken olarak modelde yer alan kuşak farkı ile kurumlar için İKY pratiklerinin etkisi konusunda yönlendirici bir sonuç vermesi hedeflenmektedir.

Anket yöntemi ile çalışanlardan alınan bilgilerin bilimsel ve istatistiksel değerlendirilmesi yapılarak, Z kuşağının diğer kuşaklardan işten ayrılma niyetini etkileyecek konular hususunda ayrıışan yönleri varsa saptanması çalışmanın amaçlarından bir tanesidir.

6.2 Araştırmanın Modeli

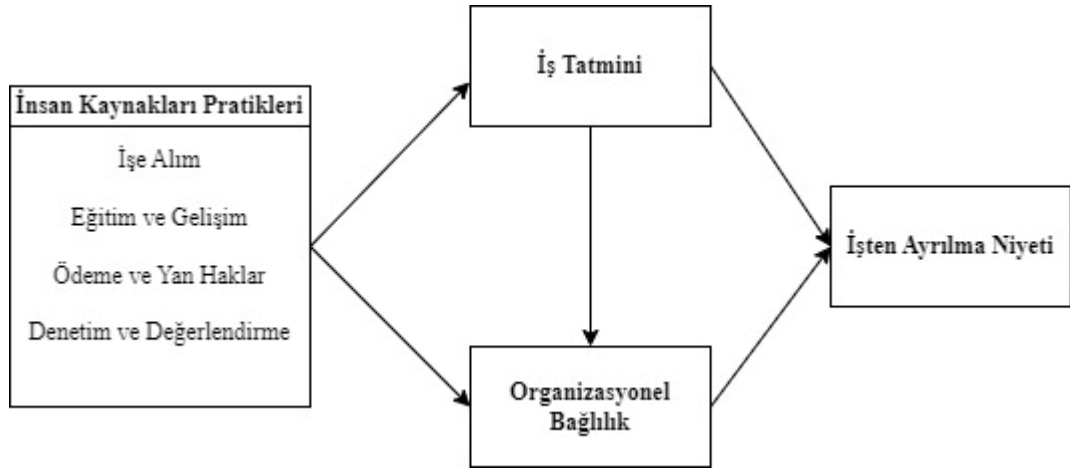
Araştırma modeli geliştirilirken çeşitli çalışmalar incelenerek tezin amacına en uygun olacak şekilde araştırma modeli geliştirilmiştir.

Asıl çalışma konusu organizasyonel bağlılık olan Meyer ve Smith tarafından (Şekil 6.1), insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışan bağlılığı arasında gözlemlenen ilişkilerde yer alan mekanizmaların incelenmesi amacıyla yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanarak araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucu, İKY uygulamalarının duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide büyük ölçüde örgütsel destek ve adalet algıları tarafından etkilendiği, çalışan bağlılığı üzerinde değerli bir araç olsa da İKY pratiklerinin dolaylı ve koşullu bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. (Meyer & Smith, 2000b)



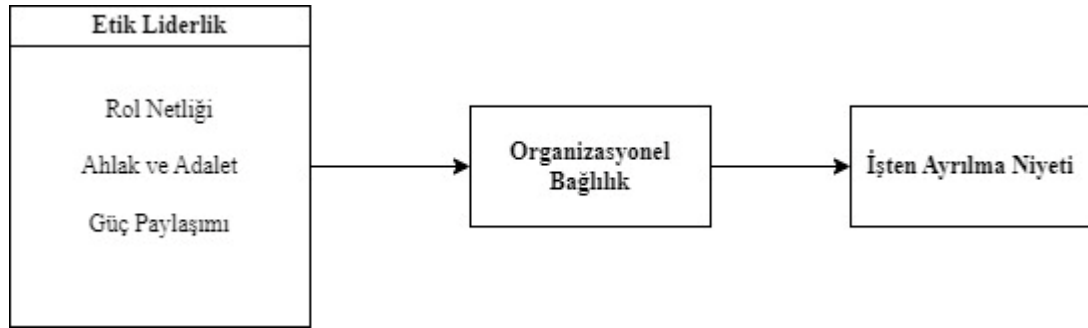
Şekil 6.1: Meyer ve Smith tarafından yapılan çalışmaya ait araştırma modeli.

Geçmiş yıllarda yapılan başka bir çalışmada ise, yine İKY pratikleri ile işten ayrılma niyeti gözlemlenmiş fakat aracı olarak organizasyonel bağlılık değişkenine ek olarak iş tatmini kavramı, işten ayrılma niyetinin yordayıcı değişkenleri olarak modele eklenmiştir. (M. J. Martin et al., 2011)



Şekil 6.2: M. J. Martin tarafından yapılan çalışmaya ait araştırma modeli.

Bir başka çalışmada yine organizasyonel bağlılığın aracı rolü, işten ayrılma niyeti ile etik liderlik kavramları arasında aracı olarak modele eklenmiş ve sonuçlar göstermiştir ki, efektif ve normatif bağlılık türleri işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkiye sahipken devam bağlılığının baskın bir etkisi gözlemlenmemiştir (Esat, 2019).

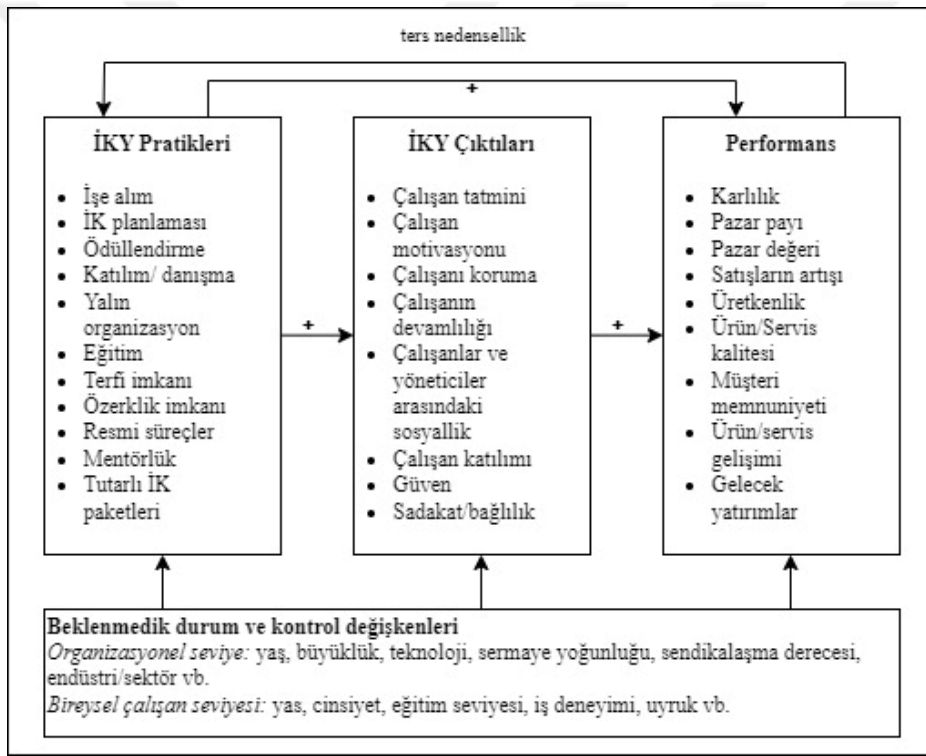


Şekil 6.3: Khan ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmaya ait araştırma modeli.

Organizasyonel bağlılık ve işten ayrılma niyetini, kariyer gelişimi, iş ortamı ve maaş kategorilerine ayrılmış insan kaynakları pratikleri bağlamında modele alan Khan ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada temel olarak oluşturulan 4 hipotez de veriler sonucunda doğrulanmıştır.

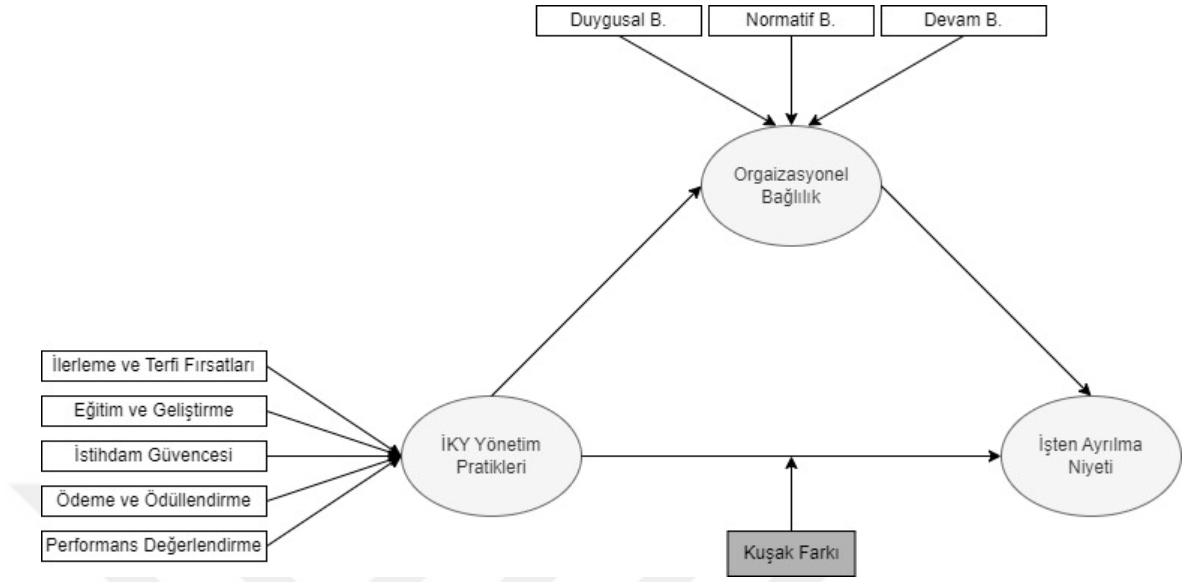
İKY pratikleri ve organizasyonel bağlılığın, işten ayrılma niyetini kuvvetli bir şekilde azalttığını gözlemleyen bu çalışma, geçmiş çalışmaların bulgularını kuvvetlendirerek İKY pratiklerinin önemini bir kez daha ortaya çıkarmıştır (Khan et al., 2019) .

İnsan kaynakları yönetim pratiklerini araştırmak hedefiyle yola çıkılan bu araştırma modeli oluşturulurken (Paauwe & d Richardson, 1997) tarafından oluşturulan Şekil 6.4'teki tablo incelenerek İKY pratiklerinin sonuçları, performans çıktıları ve çeşitli kontrol değişkenleri incelenerek aralarındaki bağlam hakkında bilgi edinilmiştir.



Şekil 6.4: İKY pratiklerinin İKY çıktıları ve performans ile olan ilişkisi (Paauwe & d Richardson, 1997).

Araştırmanın modeli hem güncel bir araştırma olması hem de bu çalışmanın konusu kapsamında ele alınan kavramları benzer çerçevede incelemiş olmasından dolayı (Khan et al., 2019) tarafından sunulan model örnek alınarak Şekil 6.4'te olduğu gibi oluşturulmuştur. Khan ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmadan farklı olarak, örneklem şartları dikkate alınarak yapılan literatür araştırması sonucu İKY pratikleri için farklı alt kategoriler belirlenmiştir.



Şekil 6.5: Çalışmaya ait inceleme modeli.

Literatürde, İKY uygulamaları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki muhtemel ilişkilerin varlığı ilk olarak (Mobley, 1977) tarafından dile getirilmiştir. Özellikle 1990'lı yıllardan sonra İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyetini gözlemleyen araştırmalar daha yaygın hale geldi.

J. Lee ve arkadaşları, (2018) tarafından yapılan çalışmada, İKY uygulamalarının (eğitim, şirket içi hareketlilik, istihdam güvenliği, performans değerlendirme, ödüller ve iş tanımı) çalışanın duygusal bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Güney Kore ve Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan anket verileri analiz edildiğinde, İKY pratiklerinden olan şirket içi hareketliliğin her iki ülkede de çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde en fazla etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Veseli, 2020)

Yukarıda yapılan literatür incelemesinden yola çıkarak, İKY pratikleri ve işten ayrılma niyetini konu eden çalışmalara araştırmalarda oldukça yer verildiği ve önceki çalışmaların çoğunda bu iki kavram arasında doğrudan ya da dolaylı bir ilişkinin varlığı oldukça açıktır; ancak literatürde boşluk sayılabilecek ve bu alanda daha fazla araştırma yapılmasına neden olacak çok sayıda konu vardır. İlk olarak bu çalışmanın literatüre olan temel katkılarından birisi, modele kuşak farkının eklenerek farklı yaş grupları arasında karşılaştırmalı bir sonuç çıktısı elde etmenin hedeflenmesidir. Literatüre bakıldığında bu

terimleri inceleyen daha önce hiçbir çalışmada kuşak farkı araştırma konusu edilmemiştir. İkincisi ise yine literatür taraması göstermiştir ki, İKY pratikleri ve işten ayrılma niyetini inceleyen önceki araştırmaların çoğu gelişmiş batı ülkelerinde ve bazı Asya ve Pasifik ülkelerinde yürütülmüştür. Çalışmanın Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkenin kültür etkisi de göz önüne alınarak, işten ayrılma niyetine sebep olacak etmenleri incelemesi de yine literatürden ayrıştığı bir noktadır.

Meyer ve Herscovitch tarafından yapılan araştırmada İKY pratikleri ve bunların kurumlara organizasyonel bağlılık yönünden etkileri detaylı olarak incelenmiştir. (Meyer & Herscovitch, n.d.). Yönetim tarafından çalışanların organizasyonel bağlılığının sürdürülmesi, çalışanın kurumda kalmasını ve bundan dolayı nitelikli elemanların işe alımını sağlayacaktır (Paşaoğlu, 2015).

Özellikle işe alımda rekabet yaşanan sektörler için iş gücünü örgüte bağlama ihtiyacı, İKY pratikleri ile organizasyonel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlayan araştırmaların sayısında artışa sebep olmuştur. İKY uygulamalarının bağlılık üzerindeki etkilerine ilişkin önceki çalışmalar, genel olarak duygusal bağlılığı ölçmüştür. Ancak Meyer, İKY pratiklerinin devam ve normatif bağlılığı da etkileyebileceğini ileri sürmüştür (Meyer & Herscovitch, n.d.). Adanmış bir iş gücüne sahip olmanın organizasyon için sağladığı avantajlar duygusal bağlılık durumunda en fazla olma eğilimindeyken, yüksek düzeyde devam bağlılığına sahip olunmasının sonuçları olumsuz olabilmektedir (Meyer & Allen, 1991). Duygusal bağlılık ile karşılaştırıldığında normatif bağlılığın, arzu edilen iş davranışı ile daha zayıf korelasyon gösterse de pozitif olma eğilimindedir (Meyer & Smith, 2000b). Bu nedenle, İKY pratikleri aracılığıyla çalışanlarının bağlılığını artırmak isteyen kuruluşlar, devam bağlılığını artırmadan duygusal bağlılığı veya normatif bağlılığı artırmak isteyeceklerdir.

Guest'in (1997) görüşüne göre, örgütte kariyer geliştirme fırsatlarının varlığı, çalışanların bulundukları örgütte kariyerlerini ilerletebileceklerine inandıkları için çalışanların organizasyonel bağlılıkları üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır (Guest, 1997).

Terfi ile ilgili örgüt içi kariyer olanaklarının şeffaf olarak çalışanlara sunulması, örgütte adalet ve doğruluk anlayışının yerleşmesini sağlayacak ve bağlılık düzeylerini artıracaktır. Örgütlerin sadece nitelikli çalışanlarını elde tutmalarına değil, aynı zamanda bağlılık düzeylerini artırmalarına da yardımcı olur (Paşaoğlu, 2015).

Organizasyonel bağlılık, (Porter et al., 1973) tarafından organizasyonun değer ve hedeflerine yoğun bir şekilde inanma duygusu, kuruluş adına yoğun bir çaba sarf etme isteği olarak tanımlanmıştır. Buna göre, çalışanın değerleri organizasyonun hedefleri ile örtüştüğünde çalışanın organizasyonda kalma isteği duyduğu görülür.

Yapılan literatür araştırmasında görülmüştür ki, organizasyonel bağlılık işten ayrılma niyeti üzerindeki önemli faktörlerden biridir (Esat, 2019). (Porter et al., 1973) çalışmasında çalışanların organizasyonel bağlılığının işten ayrılma niyeti ile olumsuz ilişkisini fark etti. (Cotton & Tuttle, n.d.) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında da yine organizasyonel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ters bağlantı onaylanmıştır. Literatüre bir diğer önemli katkıda bulunan (Wiener, 1982) ise çalışmasında, organizasyonel bağlılığın bileşenlerine ayrılmadan diğer değişkenlerle bütünleştirilmesi konusunu eleştirerek normatif bağlılığı konu edinmiştir.

(Whitener & Walz, 1993) , yapısal eşitlik modellemesi kullanarak yaptığı çalışmada organizasyonel bağlılığı iki boyutu olan duygusal ve devam bağlılığı olarak ele aldı ve duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu söylemiştir. Bunun yanı sıra devam bağlılığının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını varsaymıştır. Ancak (Tett & Meyer, 1993) , duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki güçlü etkisinin yanı sıra, normatif bağlılığın da işten ayrılma niyeti üzerinde daha zayıf ama anlamlı bir etkiye sahip olduğunu keşfetmiştir.

Yapılan literatür araştırmasında görüldüğü üzere organizasyonel bağlılığın hem işten ayrılma üzerindeki hem de insan kaynakları yönetim pratikleri ile arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. Khan ve arkadaşları tarafından yapılan araştırma modeli referans alınarak çalışma için organizasyonel bağlılığın medyan değişken olarak modele etkisi incelenmiştir (Khan et al., 2019).

Kuşak; “hem belirli doğum yılları süresini hem de gelişim yıllarında sosyal ve tarihi dönüm noktası olayları paylaşan bir grup” olarak tanımlanmaktadır(Mannheim, 2005). Bu tanıma göre kuşak gruplarının belirli olaylara yönelik ortak bir bilinç, görüş ve fikir sahibi olduğundan bahsedilebilir. Çoklu kuşak kuramı için, farklı dönemlerde büyüyen ve o dönemin önemli sosyal, kültürel, siyasi olaylarından etkilenen kuşakların farklı inanç, değer ve beklentilere sahip olduğu söylenebilir. Tüm bu farklılıkların ise bireylerin çalışma ortamındaki iş davranışları üzerinde etkisi olduğundan bahsedilmektedir(Glass, 2007).

Birbirinden farklı kuşak grubuna mensup bireylerin bir arada çalıştığına farkında olarak bu konuda hem çalışanlarını hem de kendini eğitebilen şirketler durumu kendi avantajlarına çevirebilirler. Modern işgücünü geliştirdiği gözlemlenen cinsiyet ve ırk çeşitliliği gibi tıpkı kuşak çeşitliliği de organizasyonlarda pozitif etkilere yol açabilir (Jirí, 2016).

Toplumsal kültürün bir alt grubu olarak bahsedilen kuşaklar incelendiğinde, çalışma ortamında bu farklı alt kültürden gelen kuşakların, iş ve örgüte ilişkin tutumları, iş yaşantılarındaki davranışlarının anlaşılması ve geliştirilmesi için oldukça önemlidir(Gürbüz, 2015).

Bulunduğumuz zaman içinde firmalarda, özellikle Z kuşağı bireylerin yavaş yavaş çalışma hayatına başlamasıyla X, Y ve Z kuşağının bir arada çalışacak olması organizasyonların üzerinde çalıştığı bir konu haline gelmiştir. Bu gerçekle birlikte, organizasyonel konulardaki araştırma modelleri için kuşak farkının moderatör etkisi literatür için faydalı bir etmen olarak görülmektedir. Farklı kuşak gruplarına mensup bireyler arasında var olan farklılıklara ek olarak bu çalışmada belirtilen üç kuşağın işten ayrılma niyetlerinde gösterdikleri farklı yaklaşımlar bu çalışmada incelenecektir.

Beş farklı İKY pratiğinin Şekil 6.4’te yer alan çıktılarından biri olan çalışanlarda işten ayrılma niyetine olan etkisi, diğer bir insan kaynakları çıktısı ve aynı zamanda aracı değişken olarak organizasyonel bağlılık modele eklenerek İKY pratiklerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi organizasyonel bağlılık üzerinden incelenmiştir. Modelde konu

edilen organizasyonel bağıllık değişkeni için Bölüm 3’te bahsedildiği gibi, literatürde yer alan yönetsel kavramları bir model üzerinden inceleyen benzer çalışmalar tarafından sıkça kullanılmış (Esat, 2019; Jenkins & Thomlinson, n.d.; C. Mathieu et al., 2015; Meyer & Smith, 2000b) ve kabul görmüş olan, Meyer & Allen, (1991) tarafından oluşturulmuş üç boyutlu model ele alınmıştır.

İKY pratiklerinin işten ayrılma niyetine etkisini, organizasyonel bağıllık aracı değişken ile incelemeyi hedefleyen modelin diğer bir unsuru da kuşak farkıdır. Bireylerin mensup oldukları kuşak gruplarına göre iş ve çalışma yaşamındaki farklı beklenti ve ihtiyaçları, organizasyonlar için İKY pratiklerinin belirlenmesinde kullanılacak stratejilerde önemli rol oynayacağından kuşak farkı modele moderatör değişken olarak eklenmiştir. İKY pratiklerinin işten ayrılma niyetine olan etkisi kuşak farkı moderatör değişkeni üzerinden araştırılmıştır. Türkiye’de çalışan bireyler üzerinde yapılacak bu çalışmanın, kuşak farklılığının organizasyonel bağlamda ne kadar anlamlı olduğuyla ilgili bilgilendirici olması hedeflenmektedir.

6.3 Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırma, insan kaynakları yönetim pratiklerinin kuşak farkına bağlı olarak organizasyonel bağıllık ile çalışanların işten ayrılma niyetine olan etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. İKY pratikleri, organizasyonel bağıllık ve işten ayrılma niyeti kavramlarına, kuşak farkı moderatör değişkeninin de eklenmesi ile bütünleştirici bir model geliştirilmiştir. Bu bölüm literatürdeki potansiyel araştırma boşluklarını gerekçelendirmekte ve araştırma hipotezleri ile araştırma sorularını belirtmektedir.

6.3.1 İnsan kaynakları pratikleri ile işten ayrılma niyeti

Çalışma için oluşturulan birinci hipotez ile insan kaynakları pratiklerinin, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini değerlendirmek amaçlanmıştır.

H1: İKY pratikleri, çalışanların işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

6.3.2 İnsan kaynakları pratikleri ile organizasyonel bağlılık

Çalışma için oluşturulan ikinci hipotez ile insan kaynakları pratiklerinin, çalışanların organizasyonel bağlılıkları üzerindeki etkilerini değerlendirmek amaçlanmıştır.

H2: İKY pratikleri, çalışanların organizasyonel bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.

6.3.3 Organizasyonel bağlılık ile işten ayrılma niyeti

Çalışma için oluşturulan üçüncü hipotez ile çalışanların organizasyonel bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkisini değerlendirmek amaçlanmıştır.

H3: Çalışanlardaki organizasyonel bağlılık, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

6.3.4 Organizasyonel bağlılığın aracı rolü

Çalışma için oluşturulan dördüncü hipotez ile organizasyonel bağlılığın, insan kaynakları pratikleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye olan etkisini değerlendirmek amaçlanmıştır.

Hipotez 4 (H4): Test edilen modelde organizasyonel bağlılık; bağımsız (İKY) ve bağımlı (işten ayrılma niyeti) değişkenler arasında aracılık etkisine sahiptir.

6.3.5 Kuşak farkının modeldeki moderatör etkisi

Çalışma için oluşturulan beşinci hipotez ile kuşak farkının, modele olan etkisini değerlendirmek amaçlanmıştır.

Hipotez 5 (H5): İKY ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kuşak farklarının moderatör etkisi anlamlıdır.

6.4 Araştırmada Kullanılan Soru Formları

6.4.1 İKY pratikleri ölçeği

Bölüm 2’de yapılan literatür araştırması sonucunda beş ayrı grup olarak incelenen İKY pratiklerinin her bir alt grubu için literatürde kabul görmüş, geçerliliği test edilmiş çalışmalarda kullanılan anket ölçeği referans alınmıştır.

İlerleme / Terfi Fırsatları

Mostafa ve arkadaşları, (2015b) tarafından yapılan çalışmada kullanılan sorular ankette kullanılmıştır. Sorular şu şekildedir;

- Bu kurumda terfi etmek için iyi fırsatlara sahibim.
- Kurumum tarafından kullanılan terfi süreci tüm çalışanlar için adildir.
- Bu organizasyonda terfi etmek isteyen çalışanlar, terfi edebilecekleri birden fazla potansiyel pozisyona sahiptir.
- Bu işte nitelikli çalışanlar, kuruluş içinde daha yüksek ücretli ve/veya sorumluluk gerektiren pozisyonlara terfi etme fırsatına sahiptir.

Eğitim ve Geliştirme

Mostafa ve arkadaşları, (2015b) tarafından yapılan çalışmada kullanılan sorular ankette kullanılmıştır. Sorular şu şekildedir;

- Kurumum eğitim ve gelişim için fırsatlar sunar.
- Benim düşünceme göre, kuruluşum tarafından çalışanlara sağlanan eğitim programlarının sayısı yeterlidir.
- İşim yeni görevler içerdiğinde, uygun şekilde eğitilirim.
- Kurumum, kişisel becerilerin gelişimi için mükemmel fırsatlar sunar.

Ödeme ve Ödüllendirme Memnuniyeti

Memon ve arkadaşları, (2021b) tarafından yapılan çalışmada kullanılan sorular ankette kullanılmıştır. Sorular şu şekildedir;

- Mevcut maaşımdan memnunum.
- Bulduğum organizasyonda zamların belirlenme yönteminden memnunum.
- Şirketteki pozisyonlar arası ücret farklılıklarından memnunum.
- Genel ücret seviyemden memnunum.
- Göstermem gereken çabanın karşılığında ödenen ücretten memnunum.
- Diğer şirketlerdeki benzer işlere kıyasla maaşımdan memnunum.

İstihdam Güvencesi

Mostafa ve arkadaşları, (2015b) tarafından yapılan çalışmada kullanılan sorular ankette kullanılmıştır. Sorular şu şekildedir;

- Bu işte çalışanlardan bu kurumda istedikleri kadar kalmaları beklenebilir.
- Bu kurumda çalışanlara istihdam güvencesi neredeyse garanti edilmektedir.
- Bulduğum organizasyon ekonomik sorunlarla karşı karşıya olsaydı, çalışanlar küçülen son şey olurdu.
- İşimin devamlı olacağından eminim.
- Yönetim bu kurumda uzun süre çalışmamı destekler.

Performans Değerlendirme

Memon ve arkadaşları, (2021b) tarafından yapılan çalışmada kullanılan sorular ankette kullanılmıştır. Sorular şu şekildedir;

- Performans derecelendirmem, iş performansımın adil ve doğru bir resmini temsil eder.

- Yöneticim tarafından yapılan performans değerlendirmesi sonucunda kabul ve memnuniyet duyarım.
- Yöneticim tarafından yapılan performans değerlendirmesi sonucunda kendimi savunmacı ve kırgın hissediyorum (R)
- Ulaşacağım hedefler belli.
- Yöneticim, başaracağım hedefleri seçmede fikir sahibi olmama izin verir.
- Performans değerlendirmemde işimin en önemli kısımları vurgulanır.
- Yöneticim ve ben, işimde iyi performansın neye eşit olduğu konusunda hemfikiriz.
- Performansımı değerlendirmek için kullanılan standartları biliyorum.

6.4.2 Organizasyonel bağlılık ölçeği

Literatürde organizasyonel bağlılık incelenen çalışmaların çoğunluğunda kullanılan ve geçerli görülen (Meyer & Allen, 1991) a ait üç boyutlu modelin anket soruları bu çalışmada da çevirisi yapılarak kullanılmıştır.

Duygusal Bağlılık

Meyer & Allen, (1991) in çalışmasında duygusal bağlılık için kullandığı ölçek Türkçe'ye çevrilerek ankette kullanılmıştır. Sorular şu şekildedir;

- Kariyerimin geri kalanını bu organizasyonda geçirmekten çok mutlu olurum.
- Bulduğum organizasyonun sorunlarını gerçekten benim sorunummuş gibi hissediyorum.
- Kurumuma karşı güçlü bir "aitlik" duygusu hissetmiyorum. (R)
- Kurumuma "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum. (R)
- Kurumumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum. (R)
- Bu organizasyonun benim için çok fazla kişisel anlamı var.

Devam Bağılılığı

Meyer & Allen, (1991) in çalışmasında devam bağılılığı için kullandığı ölçek Türkçe 'ye çevrilerek ankette kullanılmıştır. Sorular şu şekildedir;

- Şu anda çalıştığım kurumda kalmak konusunda zorunluluk hissediyorum.
- İstesem bile şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.
- Kurumumdan şimdi ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bir kısmı alt üst olur.
- Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.
- Bulduğum kurum için bu kadar çok fedakârlık yapmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.
- Bu kuruluştan ayrılmanın birkaç olumsuz sonucundan biri, mevcut alternatiflerin azlığı olacaktır.

Normatif Bağılılık

Meyer & Allen, (1991) in çalışmasında normatif bağılılık için kullandığı ölçek Türkçe' ye çevrilerek ankette kullanılmıştır. Sorular şu şekildedir;

- Başka bir organizasyona geçiş yapmak etik/ahlak dışı gözükmüyor. (R)
- Başka bir organizasyondan daha iyi bir teklif alsam dahi şu anda bulunduğum organizasyondan ayrılmayı düşünmezdim.
- Çalıştığım organizasyondan ayrılırsam suçluluk hissederim.
- Sadakatin şirkette çalışmaya devam etmede önemli olduğunu düşünüyorum.
- Şirkette çalışan kişilere duyduğum yükümlülük duygusundan şu anda işimden ayrılmayı düşünmem.
- Kurumuma çok şey borçluyum.

6.4.3 İşten ayrılma niyeti ölçeği

Memon ve arkadaşları, (2021b) tarafından İKY pratikleri, işe katılım ve işten ayrılma niyeti kavramlarını inceleyen çalışmasında kullanılan anket, çalışmanın içeriği ile benzerliğinden dolayı uygun görülmüş ve Türkçe 'ye çevrilerek işten ayrılma niyeti ölçeği olarak kullanılmıştır. Sorular şu şekildedir;

- Şu anki işimden ayrılıp başka bir şirkette çalışmayı ciddi olarak düşünüyorum.
- Mevcut işyerimde bazen işimi bırakmaya mecbur hissediyorum.
- Muhtemelen yeni yılda yeni bir iş arayacağım.
- 6 ay içinde, mevcut işimden ayrılma olasılığımı yüksek olarak değerlendiririm.
- Sağlanan koşullar şimdikinden biraz daha kötüleşirse bu şirketten ayrılacağım.

6.5 Soruların Ön Testi

Referans alınan anket soruları yabancı dillerden Türkçe' ye çevrildiği için anlam karmaşası oluşabilmekte veya tam olarak isteneni ifade edememektedir. Çalışmanın modeline uygun olarak oluşturulmuş anket formu, geniş gruplara yayılmadan öncesinde sorularda herhangi bir imla hatası ya da anlam karmaşası olup olmadığını görebilmek amacıyla 32 kişilik İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği İnsan Kaynakları Yönetimi dersi öğrencilerinden oluşan bir gruba anket uygulanmıştır. Öğrencilerin anlamadığı noktalarda yönlendirdikleri sorular not alınarak ankette bazı düzenlemeler yapılarak son haline getirilmiş ve bu pilot uygulamanın cevapları çalışmada kullanılmamıştır.

6.6 Veri Toplama Yöntemi ve Uygulama Süreci

Çalışmada araştırılan hipotezleri test etmek amacıyla hazırlanan anket çalışması çevrimiçi yöntemlerle çeşitli kişilerle paylaşarak veri toplanması sağlanmıştır. Çalışmada kullanılan ankete Ek A. Anket formu bölümünden ulaşılabilir.

Toplam dört ayrı bölümden oluşan anket formunun birinci bölümüne çalışmanın içeriği ve araştırmacılar hakkında bilgi verilerek bir giriş yapılmıştır. Anketin tamamen gönüllülük esasına dayandığı ve kişisel hiçbir verinin anket içerisinde istenmediğine dair

bilgilendirici bir yazı eklenmiştir. Herhangi bir soru ya da geri dönüş yapılmak istenmesi durumunda katılımcıların ulaşabileceği bir e-posta adresi de giriş kısmında paylaşılmıştır. Giriş yazısından sonra ise yine birinci bölümde katılımcıların demografik bazı özellikleri (cinsiyet, yaş, deneyim yılı) hakkında sorular yöneltilmiştir.

Anketin geri kalan iki, üç ve dördüncü bölümlerinde modele yönelik olarak sırasıyla İKY pratikleri, organizasyonel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçek soruları bulunmaktadır. Bu bölümlerde cevap seçenekleri 5’li likert ölçeğine (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) göre hazırlanmıştır. Ölçeklerde zıt anlamlı sorular kullanılarak doğruluk ve güvenilirliğin yüksek olması amaçlanmıştır.

6.7 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Doldurulan ve çalışmada kullanılan anket sayısı 368’dir. Çalışmaya katılan erkek katılımcı oranı %54, kadın katılımcıların oranı ise yaklaşık %46’dır. Anket katılımcılarından 198’i 25-42 yaş aralığında olup, genele oranı yaklaşık %58’ dir. Katılımcıların detaylı demografik özelliklerine ait bilgiler Çizelge 6.1 ve Çizelge 6.2’de verilmiştir.

Çizelge 6.1: Katılımcı cinsiyetleri.

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde
Erkek	196	53.7
Kadın	169	46.3
Diğer	3	0,82

Çizelge 6.2: Katılımcı yaşları.

Yaş Aralığı	Kuşak	Sıklık	Yüzde
18-24	Z Kuşağı	121	32.88
25-42	Y Kuşağı	198	53.8
43-58	X Kuşağı	48	13.04
59 ve üzeri	Baby Boomer	1	0.27



7. ANALİZ AŞAMALARI

7.1 Verilerin Analizi

Hipotezlerin analizine başlamadan önce kayıp veri, uç değer ve normallik varsayımlarına yönelik incelemeler yapılmıştır. Toplanan veriler Google Form aracılığıyla elde edilmiş ve önce Excel, ardından SPSS veri istatistik paket programına aktarılmıştır. Verilerin gönüllülüğe dayalı olarak toplandığı ve her bir sorunun doldurulması gerekliliği nedeniyle kayıp veri bulunmadığı tespit edilmiştir. Son olarak normallik varsayımını değerlendirmek için ortalama puanlara ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayı değerleri incelenmiştir.

Güvenilirlik, birçok analiz için ön koşul olarak kabul edilmekte olup ölçüm temelli çalışmalar için önemli görülmektedir. Güvenirliği ölçmek amacı ile farklı zaman diliminde yapılan iki bağımsız ölçümü karşılaştırmak, yarıya bölünmüş anketleri karşılaştırmak gibi farklı yöntemlerden faydalanılmaktadır (Cronbach, 1951). Fakat bunlar arasında en yaygın olan yöntem Cronbach Alfa (α) katsayısının hesaplanmasıdır. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değişebilen değerler almaktadır. Bu katsayı 1'e ne kadar yakınsa, ölçekteki maddelerin iç tutarlılığı da o kadar güvenilirlerdir. Ancak genel olarak bu katsayının .70'ten fazla olması tercih edilir (Field, 2009). Güvenilirlik katsayısı Çizelge 7.1'de gösterildiği şekilde yorumlanmaktadır (Sharma, 2016).

Çizelge 7.1: Güvenilirlik Katsayısı Aralığı.

Cronbach's alpha	Açıklaması
$\alpha \geq 0,9$	Mükemmel
$0,9 > \alpha \geq 0,8$	İyi
$0,8 > \alpha \geq 0,7$	Orta
$0,7 > \alpha \geq 0,6$	Kabul edilebilir
$0,6 > \alpha \geq 0,5$	Düşük
$0,5 > \alpha$	Kabul edilemez

Ölçekler ve alt boyutlarından alınan puanların alfa iç tutarlılık katsayıları ve normallik testlerinden elde edilen sonuçlar Çizelge 7.2’te verilmiştir.

Çizelge 7.2: Normallik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.

	Art. Ort. Normallik				
	Cronbach	Ort.	k Kat.	Çarpıklık	Basıklık
	Alfa				
Terfi	,86	3,48	,94	-,612	-,071
Eğitim	,90	3,56	.98	-,582	-,273
Ödeme	,93	2,98	1,03	-,092	-,806
Güvence	,85	3,56	,87	-,793	,696
Performans Değerlendirme	,90	3,65	,86	-,653	,151
Duygusal	,84	3,20	,99	-,264	-,527
Devam	,82	2,71	,89	,398	-,151
Normatif	,82	2,85	,89	,148	-,470
Ayrılma Niyeti	,93	3	1,14	,008	-,898

Ölçeklerden alınan ortalama puanların, Çizelge 7.2’de görüldüğü üzere (Fidell & Tabachnick, 2012) normallik için önermiş olduğu -2 ile +2 ölçüt değerler arasında olmasından dolayı analizlerde parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir. Ayrıca ölçeklerin iç tutarlılık katsayıları (cronbach alfa değerleri) mükemmel düzeyde güvenilir bulunmuştur.

7.2 DFA Analizleri

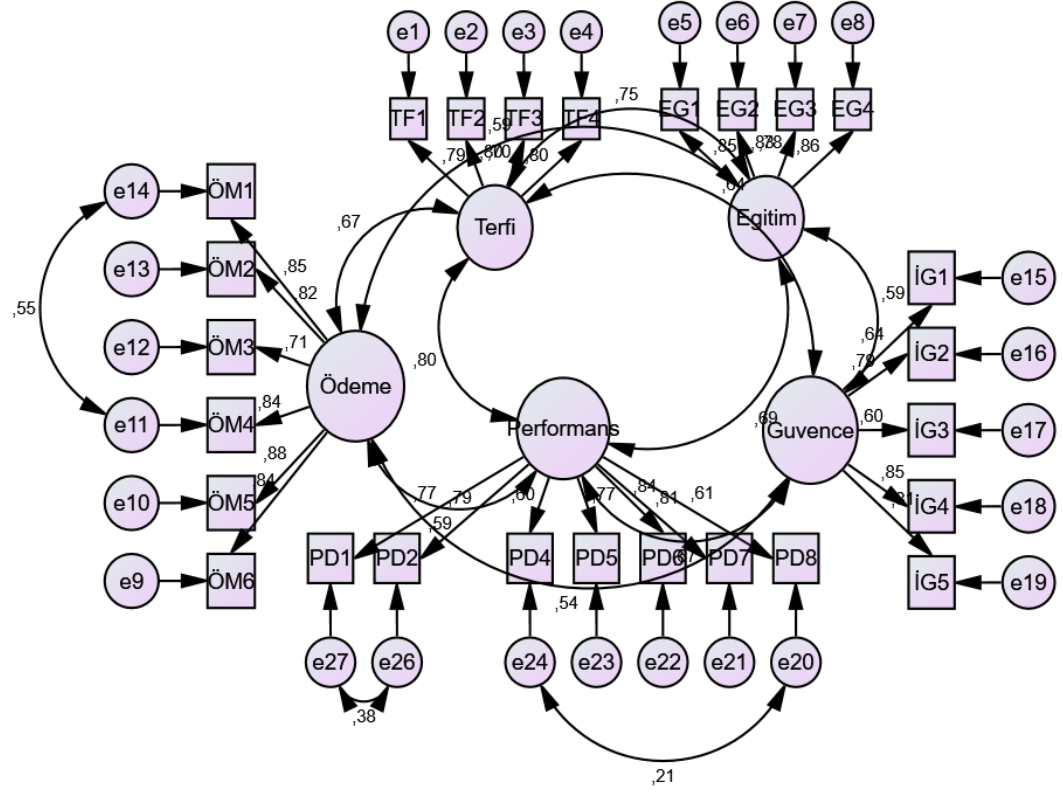
Çalışmanın beş boyutlu yapısı, İKY (İnsan Kaynakları Yönetim) pratikleri ölçeğine AMOS yazılım programı ile DFA (Doğrulamalı Faktör Analizi) uygulanarak sınanmıştır. DFA sonucunda, performans değerlendirme boyutundan bir madde (PD3) faktör yükleri çok düşük çıktığı için analizden çıkarılmıştır. Kalan maddeler ile tekrarlanan DFA sonuçları istenilen uyum indekslerini vermiştir ($\chi^2/sd=2,521$, RMSEA=0,06, AGFI=.85, GFI=.88 IFI=.93, CFI=.93). DFA ile çalışma modelinde elde edilen veriler eşliğinde yeterliliğini tespit etmek için bakılan uyum indekslerine ait değerler ve DFA modeline ait uyum değerleri Çizelge 7.2’de sunulmuştur.

Çizelge 7.3: Başvurulan uyum indekslerine ait uyum değerleri* ve modele ait uyum değerleri.

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Kriterleri	Kabul Edilebilir Uyum Kriterleri	Modelin Uyum Kriterleri	Karar
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$	2,528	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	.06	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	.93	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	.88	Uyumsuz
AGFI	$.95 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$	.85	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$	.93	Kabul Edilebilir Uyum

* (Çelik ve Yılmaz, 2013; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014)

Çizelge 7.2'ye bakıldığında, değerlendirilen kuramsal modelin verileriyle uyumlu bir yapıya sahip olduğu ve model uyum indekslerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu tespit edilmiştir. İlk parametre olan χ^2 değerinin 2 ile 5 arasında bulunması modelin veri setiyle kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu gösterir (Kline, 2011). Diğer bir uyum ölçütü olan RMSEA değerinin .08'in altında olması modelin veri setiyle kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığını gösterir. Diğer uyum indekslerinin (GFI hariç) de kabul edilebilir düzeyde olması, değerlendirilen modelin verilerle iyi bir uyum içinde olduğunu gösterir. Şekil 7.1'de İKY pratikleri ölçeğine uygulanmış olan DFA görselleştirilmiştir.



Şekil 7.1: İKY Ölçeği DFA Sonuçları.

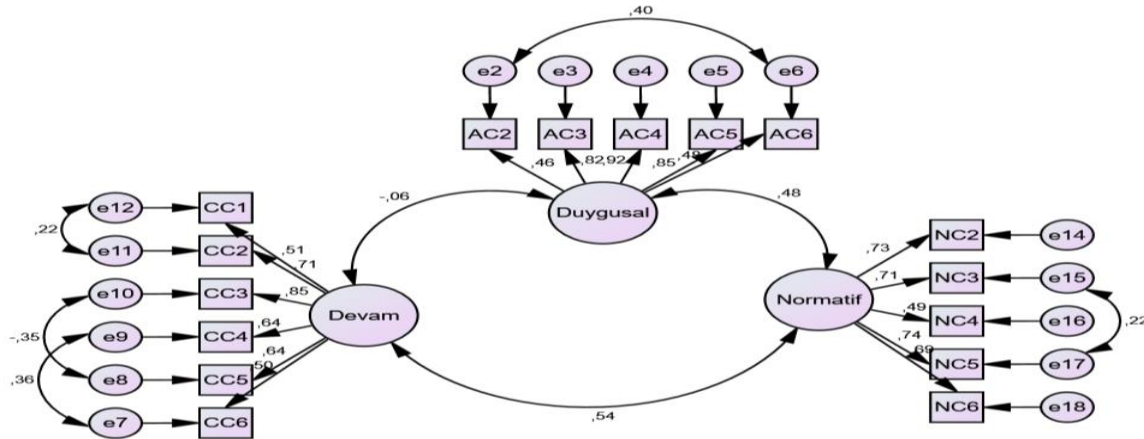
Organizasyonel bağlılık ölçeğine DFA uygulanarak Meyer & Allen,(1991) tarafından bulunan üç boyutlu yapı sınanmıştır. DFA neticesinde duygusal bağlılık alt boyutundan 1 madde (AC1) ve normatif boyutundan 1 madde (NC1) faktör yükleri çok düşük çıktıkları için analizden çıkarılmıştır. Kalan maddeler ile tekrarlanan DFA sonuçları, Meyer & Allen,(1991) 'in çalışmasında elde ettiği sonuçlarla tutarlı olarak, uyum indeksleri istenilen düzeylerde çıkmıştır ($\chi^2/sd=3,696$, RMSEA=.08, AGFI=.86, GFI=.90 IFI=.90, CFI=.90). DFA ile çalışma modelinin, elde edilen veriler doğrultusunda yeterli olup olmadığını tespit etmek için başvuru uyum indekslerine ait değerler ve DFA modeline ait uyum indeksleri Çizelge 7.3'te gösterilmiştir.

Çizelge 7.4: Başvurulan uyum indekslerine ait uyum değerleri* ve modele ait uyum değerleri.

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Modelin Uyum İndeksleri	Karar
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$	3,696	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	.08	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	.90	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	.90	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$.95 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$	.86	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$	.90	Kabul Edilebilir Uyum

* (Çelik ve Yılmaz, 2013; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014)

Çizelge 7.3'te yer alan sonuçlar, sınanan kuramsal modelin veri setiyle uyumlu bir yapıya sahip olduğunu ve model uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Özellikle, χ^2 değerinin 2 ile 5 arasında olması modelin verilerle kabul edilebilir derecede uyumlu olduğunun ilk göstergesidir (Kline, 2011). Ayrıca, RMSEA değerinin .08'in altında olması, modelin veri setiyle kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu vurgular. Diğer uyum ölçütleri de kabul edilebilir düzeyde olduğundan, sınanan modelin verilerle iyi uyum sağladığını göstermiştir. Organizasyonel bağlılık ölçeğine uygulanan DFA Şekil 7.2'de görsel olarak sunulmuştur.



Şekil 7.2: Organizasyonel Bağlılık Ölçeği DFA Sonuçları.

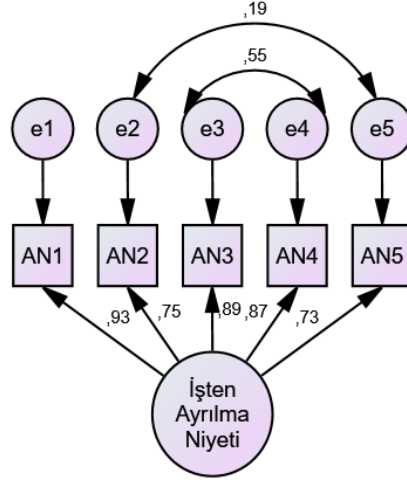
İşten ayrılma niyeti ölçeğine DFA uygulanarak (Memon et al., 2021b) tarafından bulunan tek boyutlu yapı sınanmıştır. DFA sonuçları, (Memon et al., 2021b) tarafından elde edilen sonuçlarla tutarlı sonuçlar vermiş ve uyum indeksleri mükemmel düzeylerde çıkmıştır ($\chi^2/sd=2,139$, RMSEA=.05, AGFI=.96, GFI=.99, IFI=.99, CFI=.99). DFA ile çalışma modelinin, elde edilen veriler doğrultusunda yeterli olup olmadığını tespit etmek için başvuru uyum indekslerine ait değerler ve DFA modeline ait uyum indeksleri Çizelge 7.4'te verilmiştir.

Çizelge 7.5: Başvurulan uyum indekslerine ait uyum değerleri* ve modele ait uyum değerleri.

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Modelin Uyum İndeksleri	Karar
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$	2,139	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	.05	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	.99	Mükemmel Uyum
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	.99	Mükemmel Uyum
AGFI	$.95 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$	.96	Mükemmel Uyum
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$	.99	Mükemmel Uyum

* (Çelik ve Yılmaz, 2013; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014)

Çizelge 7.4 incelendiğinde, değerlendirilen kuramsal modelin veri setiyle uyumlu bir yapıya sahip olduğu ve model uyum indekslerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir. Özellikle, χ^2 değerinin 2 ile 5 arasında olması modelin verilerle kabul edilebilir derecede uyumlu olduğunun ilk önemli göstergesidir (Kline, 2011). Ayrıca RMSEA değerinin .08'in altında olması modelin veri setiyle kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu vurgular. Diğer uyum ölçütlerinin de mükemmel düzeyde olması test edilen modelin verilerle mükemmel bir uyum içinde olduğunu genel olarak gösterir. Şekil 7.3'te işten ayrılma niyet ölçeğine uygulanan DFA görsel olarak sunulmuştur.



Şekil 7.3: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği DFA Sonuçları.

7.3 Korelasyon Analizleri

Alt boyutlar arasındaki korelasyon değerleri Çizelge 7.6’da verilmiştir.

Çizelge 7.6: Korelasyon Analizleri (N: 368).

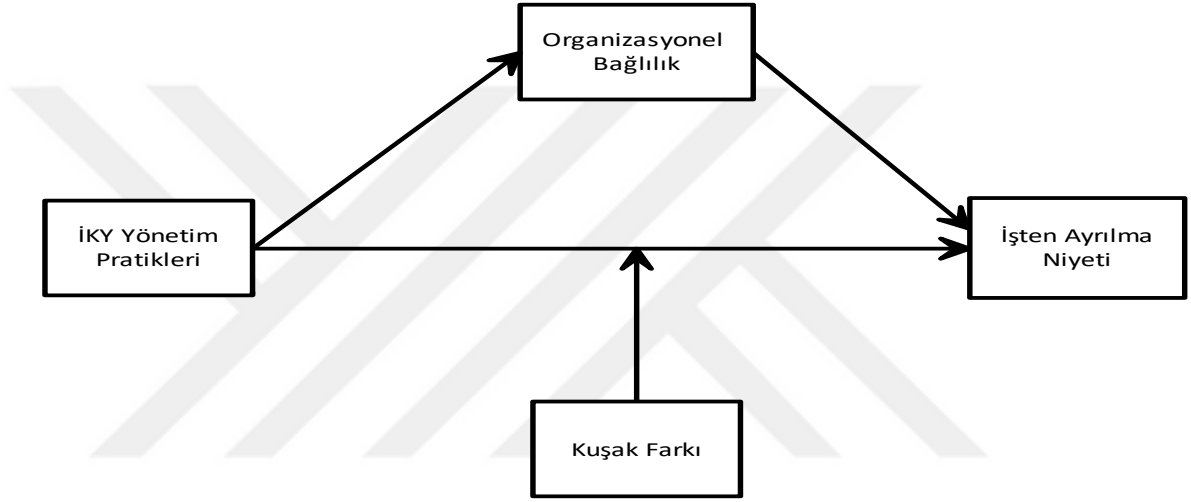
Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Terfi	1	,658**	,588**	,572**	,704**	,411**	-,007	,427**	-,397**
Eğitim		1	,532**	,544**	,626**	,426**	-,004	,390**	-,467**
Ödeme			1	,524**	,549**	,324**	,061	,422**	-,445**
Güvence				1	,603**	,409**	,082	,473**	-,408**
Performans					1	,441**	-,042	,421**	-,415**
Değerlendirme									
Duygusal						1	,016	,529**	-,556**
Devam							1	,405**	,004
Normatif								1	-,434**
Ayrılma Niyeti									1

** $p < .01$

Çizelge 7.6’da İKY ölçeğinin alt boyutları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmektedir. Benzer şekilde duygusal ve normatif bağlılık alt boyutları arasında da pozitif yönde orta düzeyde ilişkiler bulunmaktadır. Devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki bulunmasına rağmen devam bağlılığı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Yapılan literatür araştırmasında organizasyonel bağlılık konulu çalışmalarda da görüldüğü üzere,

bu çalışma için yapılan korelasyon analizi de göstermiştir ki, devam bağlılığı ile normatif bağlılık değişkenleri negatif bir ilişki içerisinde. Devam bağlılığı değişkeni diğer tüm değişkenlerle (normatif bağlılık hariç) anlamlı bir ilişki içerisinde değildir. İşten ayrılma niyeti, diğer tüm değişkenlerle (devam bağlılığı hariç) orta düzeyde negatif yönde anlamlı ilişkilere sahiptir.

7.4 Aracı ve Moderatör Analizleri



Şekil 7.4: Değişkenler Arasındaki İlişkiler.

Şekil 7.4'te gösterilmiş olan, sınanan model doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorusu ve bundan yola çıkarak beş farklı hipotez test edilmiştir.

Araştırma sorusu: Katılımcıların İKY yönetim pratikleri, organizasyonel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri ne düzeydedir ve bu üç değişken arasında nasıl ve ne yönde ilişkiler vardır?

- Hipotez 1 (H1): İKY, işten ayrılma niyetini negatif yönde yordamaktadır.
- Hipotez 2 (H2): İKY, organizasyonel bağlılığı pozitif yönde yordamaktadır.
- Hipotez 3 (H3): Organizasyonel bağlılık işten ayrılma niyetini negatif yönde yordamaktadır.
- Hipotez 4 (H4): Test edilen modelde organizasyonel bağlılık; bağımsız (İKY) ve bağımlı (işten ayrılma niyeti) değişkenler arasında aracılık etkisine sahiptir.

- Hipotez 5 (H5): İKY ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kuşak farklarının moderatör etkisi anlamlıdır.

Araştırma sorusuna ve hipotezlerine yanıt bulmak için aracı değişkenin; bağımlı değişken ve bağımsız değişken arasındaki medyan etkisine bakılmıştır. Aracılık analizinin yapılabilmesi için aşağıdaki üç şartın yerine getirilmesi zorunludur (MacKinnon et al., 2007):

1. Bağımsız değişken, bağımlı değişkeni doğrudan ve anlamlı bir şekilde yordamalıdır.
2. Bağımsız değişken, aracı değişkenin önemli bir belirleyicisi (yordayıcısı) olmalıdır. Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında doğrusal regresyon ilişkisi olmalıdır.
3. Aracı değişken, bağımlı değişkenin önemli bir belirleyicisi (yordayıcısı) olmalıdır. Aracı değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır.

Bağımlı ve bağımsız değişken arasında gözlenen ilişkinin hepsi ya da sadece bir kısmı moderatör değişken tarafından anlamlandırılabilir. İlişkinin tamamını gösterdiğinde tam aracılık, bir bölümünü gösterdiğindeyse kısmi aracılık olarak tanımlanmaktadır. Tam aracılık durumunda aracı değişken analize eklendiğinde bağımsız değişken ile bağımlı (yordanan) değişkenler arasındaki ilişkinin oldukça zayıflayarak istatistiksel olarak anlamsız çıkması beklenir. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin hepsini açıklayamadığı durumda ise aracı değişken, kısmi aracılık halindedir. Kısmi aracılık durumunda, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlılığı sürse de etki katsayısı ve anlamlılık seviyesi düşer (Baron & Kenny, 1986; İlhan Dalbudak & Yılmaz, 2018).

İKY'nin organizasyonel bağlılık aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkisinin istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için hiyerarşik regresyon analizi ve Preacher & Hayes, (2008) tarafından önerilen önyükleme güven aralığı (bias-corrected bootstrapping) yöntemi uygulanmıştır. Örneklem sayısı 5000'e çıkarılarak güven aralığı %95 olarak elde edilmiştir. Aracılık etkisinin anlamlı görülebilmesi için alt ve üst sınırları gösteren güven aralıkları arasında sıfır değerinin bulunmaması gerekmektedir (Frazier et al., 2004; Preacher & Hayes, 2008).

İKY ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide organizasyonel bağlılığın aracılık etkisini test etmek ve ayrıca İKY ile çalışanlarda işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kuşak farklarının moderatör etkisini test etmek için üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Birinci adımda bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti), bağımsız değişken (İKY) tarafından yordanmıştır. İkinci adımda ise aracı değişken (organizasyonel bağlılık), bağımsız değişken tarafından yordanmıştır. Üçüncü aşamada bağımlı değişken hem bağımsız değişken hem aracı değişken hem moderatör değişken hem de etkileşim değişkeni tarafından yordanmıştır. Üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Çizelge 7.7'de verilmiştir.

Çizelge 7.7: İşten ayrılma niyetini yordayan hiyerarşik regresyon analizleri.

Regresyon Eşitliği	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	t	r ²	Δr ²	ΔF
1	İşten ayrılma niyeti	İKY	-,774	-11,691***	.272	-	136,681
2	Organizasyonel bağlılık	İKY	,393	9,6068***	.201	-	92,2909
3	İşten ayrılma niyeti	İKY	-,623	-7,6375***			
		Organizasyonel bağlılık	-,403	-4,8952***			
		Kuşak farkı	,164	1,5446	,325	.053	43,7749
		İKY X Kuşak Farkı (Etkileşim Değişkeni)	-,002	-,0162			

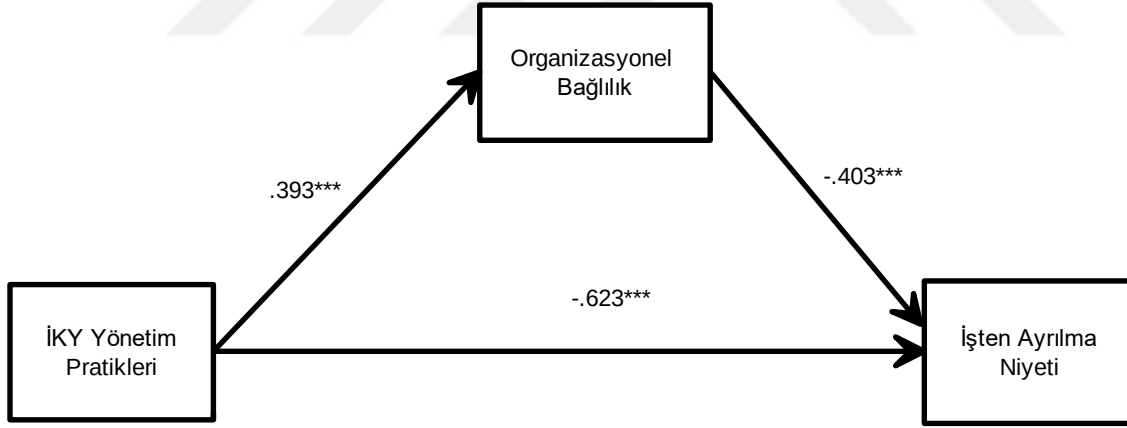
***= p< .001, *= p< .05, B: standardize edilmemiş beta katsayısı

Çizelge 7.7'de belirtildiği gibi birinci aşamada (Regresyon Eşitliği 1) aracılık analizini yapabilmenin ilk şartı (Baron & Kenny, 1986) olarak İKY ile işten ayrılma niyeti arasında doğrudan bir yol kurulmuş (H1) ve bağımsız değişken (İKY), bağımlı değişkeni (işten

ayrılma niyeti) anlamlı ve negatif yönde etkilemiştir ($B = -.77$, $t = -11,691$, $p < .001$). Bu bulgulara göre H1 doğrulanmış ve işten ayrılma niyetindeki değişimin %27,2'si İKY tarafından temsil edilmiştir.

İkinci aşamada (Regresyon Eşitliği 2) İKY, organizasyonel bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemiş ve böylece H2 kabul edilmiştir ($B = .39$, $t = 9,6068$, $p < .001$). Bu durumda, organizasyonel bağlılıktaki değişimin %20,1'i İKY tarafından açıklandığı söylenebilir.

Üçüncü aşamada (Regresyon Eşitliği 3) medyan değişkenin (organizasyonel bağlılık), moderatör değişkenin ve etkileşim değişkeninin modele dahil edilmesi sonrasında İKY'nin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı çıkmasına rağmen etki katsayısı azalmıştır ($B = -.62$, $t = -7,6375$, $p < .01$). Bu bulgulara göre İKY ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide organizasyonel bağlılık kısmi aracılık etmiştir. Aracı değişken analizi sayısal verilerle beraber Şekil 7.5'te görselleştirilmiştir.



Şekil 7.5: İKY ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide organizasyonel bağlılığın aracı etkisine yönelik standardize edilmemiş beta katsayıları, $N = 368$, ***= $p < .001$.

Şekil 7.5'e göre İKY'nin organizasyonel bağlılık aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkisi ($0.393 \times 0.403 = 0.158$), toplam etkinin ($0.158 + 0.623 = 0.781$) %20'2'sine ($0.158 / 0.781 = 0.202$) denk düşmektedir. Aracı, moderatör ve etkileşim değişkenlerinin modele eklenmesiyle birlikte bağımlı değişkende açıklanan varyansta .053 oranında bir artış meydana gelmiştir. Ayrıca işten ayrılma niyetindeki (bağımlı değişken) varyansın %32,5'i; İKY (bağımsız değişken), organizasyonel bağlılık ve İKY

X kuşak farkları tarafından beraber açıklanmaktadır. Aracı değişken, moderatör değişken ve etkileşim değişkeni modele dahil edilmediğinde bu oran %27,2'ye gerilemektedir.

Organizasyonel bağlılığın aracı etkisinin anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla Hayes (2018) tarafından geliştirilen “SPSS Process Makro” eklentisiyle “düzeltilmiş önyüklemeye” (bias-corrected bootstrapping) yöntemi uygulanmıştır. Dolaylı etki katsayıları ve %95 güven aralıkları Çizelge 7.8’de verilmiştir.

Çizelge 7.8: Kısmi aracılık modeli için önyüklemeye testi sonuçları (N = 368).

	Model Yolu	SYK	SH	%95 Güven Aralığı	
				Alt	Üst
Standardize Dolaylı	İKY→OB→AN	-11***	.02	-.1646	-,0589

AN= İşten ayrılma niyeti, OB= Organizasyonel bağlılık, SYK= Standardize Yol Katsayısı, SH = Standart Hata, ***p< .01,

Çizelge 7.8’de görüldüğü üzere 5000 önyüklemeye (bootstrap) işleminden sonra dolaylı yol katsayısı da anlamlıdır ve güven aralıkları arasında sıfır yoktur (önyüklemeye katsayısı = -11, 95% Güven Aralığı = -,1646, -,0589). Bu bulgulara göre organizasyonel bağlılığın İKY ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık edeceğini öne süren H4 doğrulanmıştır.

İKY ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kuşak farklarının moderatör etkisinin anlamlılığını test etmek amacıyla Hayes (2018) tarafından önerilen “SPSS Process Makro” eklentisiyle “düzeltilmiş önyüklemeye” (bias-corrected bootstrapping) yöntemi uygulanmıştır. Etkileşim etki katsayıları ile %95 güven aralıkları Çizelge 7.9’da verilmiştir.

Çizelge 7.9: Moderatör değişkeni için önyüklemeye testi sonuçları (N = 368).

	B	SH	t	p	%95 Güven Aralığı	
					Alt	Üst
İKY X Kuşak Farkı	-.0024	.14	-.0162	.9871	-.0013	.0220

B= Standardize Edilmemiş Yol Katsayısı, SH = Standart Hata

Çizelge 7.9’da görüleceği üzere İKY ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kuşak farklarının moderatör etkisi anlamsız çıkmış ve H5 doğrulanamamıştır ($B=-.0024$, $SH=.14$, $p=.98$). Güven aralıkları arasında sıfır değeri bulunmaktadır (%95 Güven Aralığı= $-.0013$, $.0220$). Bu bulgular; İKY ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kuşak farkının moderatör etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir.

7.5 Regresyon Analizleri

Yapılan aracı ve moderatör analizlerinin bulgusu olarak İKY pratiklerinin organizasyonel bağlılık üzerindeki olumlu, çalışanlarda işten ayrılma niyetine ise olumsuz bir etkisi olduğu hipotezleri doğrulanmıştır. Bu analize ek olarak hangi insan kaynakları yönetim pratiklerinin organizasyonel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin daha fazla olduğunu görmek amacıyla iki ayrı çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

İnsan kaynakları pratikleri yöntemlerinden bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde ayrı ayrı en fazla etkisi olan yöntemlerin belirlenmesi amacıyla iki ayrı modelde incelenen regresyon analizlerine ait R^2 değerleri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) Çizelge 7.10 ve Çizelge 7.11’de verilmiştir. Bu katsayı bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini belirten bir ölçüdür. Buna göre İKY pratiklerinin ve organizasyonel bağlılığın farklı boyutları işten ayrılma niyetini farklı düzeylerde açıklayabilmektedir.

Çizelge 7.10: İKY pratikleri ile organizasyonel bağlılık arasında regresyon analizi sonuçları.

Bağımsız Değişkenler	B	t	R^2	F ($p<0.001$)
Güvence	.283***	4.811	.213	4.700
Ödeme	.137*	2.352		
Eğitim	.128*	2.168		

*** Katsayı 0.001 düzeyinde anlamlı ** Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı *Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı

Yapılan regresyon analizi sonucu ilerleme ve terfi fırsatları ile performans değerlendirme kategorilerinin hem bağıllık hem de işten ayrılma niyeti değişkenleri ile arasında herhangi bir ilişkinin olmamasından dolayı Çizelge 7.10 ve Çizelge 7.11’de yalnızca ödeme ve ödüllendirme, iş güvencesi ve eğitim ve gelişim pratikleri yer almaktadır.

Çizelge 7.10 incelendiğinde, organizasyonel bağıllık ile ödeme ve ödüllendirme, iş güvencesi ve eğitim ve gelişim pratikleri arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çizelge 7.11: İKY pratikleri ile işten ayrılma niyeti arasında regresyon analizi sonuçları.

Bağımsız Değişkenler	B	t	R ²	F (p<0.001)
Eğitim	-.268***	-4.762	.285	48.373
Ödeme	-.228***	-4.113		
Güvence	-.143**	-2.553		

*** Katsayı 0.001 düzeyinde anlamlı ** Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı *Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı

Benzer şekilde Çizelge 7.11’e bakıldığında ise işten ayrılma niyeti ile ödeme ve ödüllendirme, iş güvencesi ve eğitim ve gelişim pratikleri arasında negatif yönde kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir. Bölüm 7.5’ te yapılan aracı ve moderatör analizindeki bulguları destekler nitelikteki bu sonuçlar, bağımsız değişken olarak modelde yer alan İKY pratiklerinin aynı üç alt kategorisinin modelde anlamlı bir yeri olduğunu göstermektedir.

7.6 Araştırma Modelindeki Boyutlara İlişkin Cinsiyet Farklılıkları

Katılımcıların demografik özellikleri için istatistiksel olarak anlamlı tutum/davranış farklarını bulmak amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Bu testi uygulamak için ilgili değişkenlerin tam olarak iki kategorisi olması gereklidir. Anket incelendiğinde, demografik sorular arasında sadece cinsiyet (erkek ve kadın olarak) bu teste uygun bulunmuştur.

Cinsiyet için t-testi sonuçlarını gösteren Çizelge 7.12’ye göre, erkek ve kadın çalışanlar arasında tüm boyutlar (İlerleme ve Terfi Fırsatları, Eğitim, Ödeme ve Ödüllendirme, İş Güvencesi, Performans Değerlendirme, Duygusal Bağıllık, Devam Bağıllığı, Normatif

Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti) açısından t-testinin p değerleri 0.05 eşliğinden büyük olması sebebiyle istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Başka bir deyişle, cinsiyet, araştırma modelindeki yapıları etkilememektedir.

Çizelge 7.12: Cinsiyet kategorik değişkeninin, modeldeki her bir boyuta ilişkin etkisine ait t-testi değerleri.

	Cinsiyet	Frekans	$\bar{x}$	Std. Sapma	t-değeri	p-değeri
Terfi	Kadın	169	3.4231	.95431	-1.098	0.273
	Erkek	199	3.5314	.93336		
Eğitim	Kadın	169	3.5399	1.01196	-0.430	0.667
	Erkek	199	3.5854	1.00861		
Ödeme	Kadın	169	2.9241	1.13796	-1.009	0.314
	Erkek	199	3.0360	.96077		
Güvence	Kadın	169	3.5515	.93440	-0.308	0.758
	Erkek	199	3.5799	.83291		
Performans	Kadın	169	3.6407	.87650	-0.258	0.796
	Erkek	199	3.6640	.84950		
Duygusal	Kadın	169	3.3030	.99214	1.832	0.068
	Erkek	199	3.1136	.98482		
Devam	Kadın	169	2.7821	.89069	1.367	0.172
	Erkek	199	2.6541	.89799		
Normatif	Kadın	169	2.9337	.90389	1.653	0.099
	Erkek	199	2.7789	.88862		
Niyet	Kadın	169	2.9408	1.16591	-0.937	0.349
	Erkek	199	3.0533	1.13038		

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

8.1 Hipotezlerin Sonuçları

Araştırma modelinin, toplanan anket verilerine göre analiz edilmesi sonucu elde edilen hipotez sonuçları Çizelge 8.1’de özetlenmiştir;

Çizelge 8.1: Çalışmada incelenen hipotezler.

Hipotez	Sonuç
Hipotez 1 (H1): İKY, işten ayrılma niyetini negatif yönde yordamaktadır.	Doğrulandı
Hipotez 2 (H2): İKY, organizasyonel bağlılığı pozitif yönde yordamaktadır.	Doğrulandı
Hipotez 3 (H3): Organizasyonel bağlılık işten ayrılma niyetini negatif yönde yordamaktadır.	Doğrulandı
Hipotez 4 (H4): Test edilen modelde organizasyonel bağlılık; bağımsız (İKY) ve bağımlı (işten ayrılma niyeti) değişkenler arasında aracılık etkisine sahiptir.	Doğrulandı
Hipotez 5 (H5): İKY ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kuşak farklarının moderatör etkisi anlamlıdır.	Doğrulanmadı

Bu çalışmanın amacı organizasyonel bağlılığın aracı rolü ile İKY pratiklerinin, çalışanlarda işten ayrılma niyetine olan etkisini kuşaklar arası farkı gözeterek test etmektir. Bu şekilde çalışmada İKY pratikleri olarak İlerleme ve Terfi Fırsatları, Eğitim ve Gelişim, İş Güvencesi, ödeme ve ödüllendirme ve performans değerlendirme boyutları ele alınarak organizasyonel bağlılığın ise üç bileşeni aracılığıyla işten ayrılma niyetindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma kapsamında 5 farklı hipotez oluşturulmuş olup bunlardan 4 tanesi kabul edilmiştir.

Önceki araştırmalara bakıldığında, insan kaynakları yönetim pratiklerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmanın bulguları da belirtilen görüşü desteklemektedir (H1 için $B = -.77$, $t = -11.691$, $p < .001$). Elbette ki, her İKY pratiğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etki sayısı farklılık göstermektedir. Elde

edilen sonuçlara bakıldığında, aralarında sayısal olarak çok önemli görülecek bir fark bulunmasa da eğitim ve ilerleme fırsatlarındaki olanakların, çalışanların işten ayrılma niyetinin azalmasında en fazla rol oynayan değişken olduğu görülmektedir ($B = -.268$, $t = -4.762$, $p < .001$).

Diğer bir önemli bulgu, modelde aracı değişken olarak yer alan organizasyonel bağlılığın üç bileşeninden, yalnızca devam bağlılığı, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip değildir ($r = .004$). İşten ayrılma niyeti devam bağlılığı hariç diğer tüm değişkenlerle orta düzeyde negatif yönde anlamlı ilişkilere sahiptir. Organizasyonlarına devam bağlılığı yönünden bağlı olan çalışanların işten ayrılma niyetin üzerinde diğer bağlılık türlerinden farklı olarak arttırıcı bir etkisi olmuştur.

Çalışmanın önemli bulgularından biri, özellikle yönetici, insan kaynakları personelleri ve karar vericilerin, ayrılma niyetini etkileyen faktörler üzerinde daha fazla düşünmeleri gerektiğidir. Öncelikle, organizasyonel bağlılığın yüksek olduğu kuruluşlarda, işten ayrılma eğiliminin azaldığı gözlemlenmiştir ($B = -.403$, $t = -7.6375$, $p < .001$). Buna ek olarak, çalıştığı kurumlarda iş güvencesine sahip olan çalışanların işten ayrılma niyetinde düşüş gözlemlenmektedir ($B = -.283$, $t = -4.881$, $p < .001$). Çalışanlar, organizasyondaki geleceklerinden şüphe duymadan güvenle çalıştıklarından başka iş arayışına girme eğiliminde değildir. Belirsiz ve güvencesiz ortamda bulunmayan çalışanların işten ayrılma eğiliminde bir düşüş gözlemlenmiştir.

Ayrılma niyetini artıran unsurlara odaklandığımızda, kişinin sahip olduğu işin güvencede olmadığını hissetmesi, çalışanın bilgi ve donanımını arttıracak programların yetersizliği, kısıtlı ödeme ve ödüllendirme yöntemlerinin varlığı gibi kişinin aynı zamanda organizasyona olan bağlılık duygusunu azaltacak etmenlerin var olduğu görülmektedir.

8.2 Çalışmanın Kısıtları

Bu çalışmanın bulgularını tartışırken, bildirilen sonuçları değerlendirirken birçok kısıtlamanın göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Ayrıca, bu çalışmanın kısıtlamaları, burada kısaca tartışılan bir dizi gelecek araştırma perspektifini de ortaya koymaktadır.

Bu çalışma kesitsel bir çalışmaydı ve yalnızca anket sorularından toplanan nicel verileri inceledi. Daha spesifik olarak, bu çalışma, İK uygulamalarının, organizasyonel bağlılığın aracı etkisiyle işten ayrılma niyetine olan etkisini uzun bir zaman çerçevesinde gözlemlemek için uzunlamasına verileri incelemeydi. Bu, kesitsel çalışmaların değişkenler arasındaki etkiyi kesin bir şekilde belirleyemeyeceği anlamına gelir (Saunders et al., 2009).

İkinci olarak, bu çalışma mevcut verileri çalışanlarının kişisel algılarına dayandırdı, bu da metodik yanlılık sorununa yol açma eğilimi gösterebilmektedir. Bunun yerine, devir niyeti verileri, yanıt veren çalışanların İK ve üst düzey yöneticilerinden kurumsal veri olarak elde edilebilirdi. Bu yöntem, bu ilişkileri daha iyi anlamaya katkıda bulunurdu ve sonuçların genellenebilirliğini artırır.

Son olarak, çalışmada moderatör değişken olarak incelenmiş olan kuşak farkı verisi, çalışanların doğum tarihinden yola çıkılarak kategorilere ayrılmıştır. Fakat kuşaklar belirlenirken tek kriter yaş olmadığı gibi, kimi zaman eğitim, ülke gibi etmenler dolayısıyla kuşakların yaş aralıkları farklılık gösterebilmektedir.

8.3 Öneriler

Yapılan çalışmada insan kaynakları pratikleri türleri, organizasyonlar için oldukça önemli olan organizasyonel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramları kapsamlı olarak incelenmiştir. Kurgulanan modelde İKY pratiği başlığı altında organizasyonların temelinde var olan uygulamalar seçilmiş ve literatürdeki çalışma modellerinden ekstra olarak kuşak kavramı moderatör değişken olarak modelin kapsayıcılığına katkıda bulunmuştur.

Modelde yer alan insan kaynakları yönetim pratikleri için literatürde oldukça çeşitli alt başlıklar ve uygulamalar bulunmaktadır. Uygulanan anket çalışmasının hedef kitlesi, yeterli veriyi elde edebilmek adına oldukça geniş tutulacağından dolayı bu pratiklerin çalışanların hepsinin belli oranlarda deneyimlediği pratikler olması hedeflenmiştir. Gelecek çalışmalarda model aynı tutularak daha spesifik İKY pratikleri çalışılarak bu pratiklerin etkisine bakılabilir ve böylece yöneticiler için söz konusu insan kaynakları

pratiğinin etkisini anlamak adına yardımcı olabilir. İşten ayrılma niyeti ve organizasyonel bağlılık ile insan kaynakları pratiklerinin her birisi arasındaki ilişki ayrı ayrı incelendiğinde görülmüştür ki belli pratiklerin etkisi, modelde diğerlerine göre daha etkilidir. Çalışanlarda işten ayrılma niyetini azaltmak isteyen insan kaynakları personeli ve üst yönetimin iş güvencesi kavramına yönelik uygulamalarını arttırması, araştırmada konu edilen diğer uygulamalara göre daha etkili olacaktır. Benzer şekilde eğitim ve gelişim uygulamalarını geliştirmek adına atılan adımlar ise çalışanların organizasyonel bağlılığını arttırmada etkisinin en fazla olması beklenmektedir.

Uygulanan yol analizi sonucu, kuşaklar arasında model sonucunda bir farklılık olmadığı görülmüştür. İKY pratiklerinin algılanması ya da organizasyonel bağlılık kavramları deneyim, statü gibi farklı kavramlarla ilişkili olabileceğinden sadece kuşak kavramının incelenmesi model için yeterli olmamıştır. Ayrıca kuşak kavramı, kişilerin deneyim düzeyiyle paralel olduğundan yapılan analiz sonucu hipotez doğrulansa bile direkt kuşak farklılığının bir sonucu olarak yorumlanamayabilirdi.

Birden çok çalışma incelenerek Türkçe bir anket hazırlanmış ve ölçüm modeli olarak kullanılmıştır. Yapılan analizler göstermiştir ki, kullanılan ankette herhangi bir uyumsuzluk olmamış ve Türkçe olarak kapsamlı ve geçerli bir anket çalışması ortaya konulabilmiştir.

Çalışanlarda işten ayrılma niyeti kavramı aslında halihazırda organizasyonda bulunan ve çalışmaya devam eden kişiler üzerinden incelenmekte olup, organizasyonel bağlılığın arttırılmasına yönelik çalışmaların, işten ayrılma niyetindeki kişileri vazgeçirebilecek etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Demografik bir özellik olarak cinsiyet farkı ile yapılan analiz sonucu görülmüştür ki, çalışmanın boyutlarına ilişkin cinsiyetler arası belirgin bir fark bulunmamaktadır.

KAYNAKLAR

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A.** (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>
- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M.** (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641–652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Ali Memon, M., Salleh, R., & Noor Rosli Baharom, M.** (2017). The Mediating Role Of Work Engagement Between Pay Satisfaction And Turnover Intention. In *International Journal of Economics, Management and Accounting* (Vol. 25, Issue 1).
- Alvi, S. A., & Ahmed, S. W.** (1987). Assessing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan, a Case Study. *Human Relations*, 267–280.
- Attridge, M.** (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. In *Journal of Workplace Behavioral Health* (Vol. 24, Issue 4, pp. 383–398). <https://doi.org/10.1080/15555240903188398>
- 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*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Blom, R., Kruyen, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Thiel, S.** (2020). One HRM Fits All? A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 3–35. <https://doi.org/10.1177/0734371X18773492>
- Boselie, P., & Dietz, G.** (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. In *Human Resource Management Journal* (Vol. 15). www.tilburguniversity.nl/faculties/fsw/
- Chang, H. Y., Shyu, Y. I. L., Wong, M. K., Friesner, D., Chu, T. L., & Teng, C. I.** (2015). Which Aspects of Professional Commitment Can Effectively Retain Nurses in the Nursing Profession? *Journal of Nursing Scholarship*, 47(5), 468–476. <https://doi.org/10.1111/jnu.12152>
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A.** (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 36, pp. 199–224). JAI Press. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>

- Cogin, J.** (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268–2294. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610967>
- Cohen, A.** (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C.** (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. In *Psychological Bulletin* (Vol. 131, Issue 2, pp. 241–259). <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.241>
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M.** (n.d.). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. In *Academy of Management Review*. 1986 (Vol. 11, Issue 1).
- Cronbach, L. J.** (1951). COEFFICIENT ALPHA AND THE INTERNAL STRUCTURE OF TESTS*. In *PSYCHOMETRIKA* (Vol. 16, Issue 3).
- Dana Cosby Simmons, B. B.** (1992). *Organizational Culture, Workplace Incivility, And Turnover: The Impact Of Human Resources Practices*.
- Dawley, D., Houghton, J., & Bucklew, N.** (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *Journal of Social Psychology*, 150(3), 238–257. <https://doi.org/10.1080/00224540903365463>
- Dechawatanapaisal, D.** (2018). Examining the relationships between HR practices, organizational job embeddedness, job satisfaction, and quit intention: Evidence from Thai accountants. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(2–3), 130–148. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2017-0114>
- Denisi, A. S., & Murphy, K. R.** (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Dulebohn, J. H., & Werling, S. E.** (2007). Compensation research past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 17(2), 191–207. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.002>
- Esat, B.** (2019). *The Impact Of Ethical Leadership On Turnover Intention Through Organizational Commitment*.

- Fang, T.** (2009). Workplace responses to vacancies and skill shortages in Canada. *International Journal of Manpower*, 30(4), 326–348.
<https://doi.org/10.1108/01437720910973034>
- Fey, C. F., Björkman, I., & Pavlovskaya, A.** (2000). The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1–18.
<https://doi.org/10.1080/095851900339963>
- Fidell, L. S., & Tabachnick, B. G.** (2012). *Preparatory Data Analysis: Vol. Vol. 2* (J. A. S. & W. F. V. (Eds.) In I. B. Weiner, Ed.; 2nd ed.). Handbook of Psychology, Research Methods in Psychology.
- Field, A. P.** (2009). *Discovering statistics using SPSS : (and sex and drugs and rock “n” roll)*. SAGE Publications.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E.** (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. In *Journal of Counseling Psychology* (Vol. 51, Issue 1, pp. 115–134). <https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.1.115>
- Gadi, P. D., & Kee, D. M. H.** (2020). Workplace bullying, human resource management practices, and turnover intention: the mediating effect of work engagement: evidence of Nigeria. *American Journal of Business*, 36(1), 62–83. <https://doi.org/10.1108/ajb-08-2020-0135>
- Gelard, P., & Rezaei, S.** (2016). The relationship between job motivation, compensation satisfaction and job satisfaction in employees of tax administration - a case study in Tehran. *Asian Social Science*, 12(2), 165–171.
<https://doi.org/10.5539/ass.v12n2p165>
- Glass, A.** (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98–103.
<https://doi.org/10.1108/00197850710732424>
- Goleman, D., Herzberg, F., Manzoni, J.-F., Barsoux, J.-L., Katzenbach, J. R., Smith, D. K., Gabarro, J. J., & Kotter, J. P.** (2000). *2 Leadership That Gets Results 18 One More Time: How Do You Motivate Employees? The Set-Up-to-Fail Syndrome 48 The Discipline of Teams 60 Managing Your Boss 71 Manager’s Toolkit: The 13 Skills Managers Need to Succeed HBR’s Must-Reads on Managing People*. www.hbr.org
- Gruman, J. A., & Saks, A. M.** (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>

- Guest, D. E.** (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Gürbüz, S.** (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi? *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39. <https://doi.org/10.18394/iid.80342>
- Haar, J. M., & Spell, C. S.** (2004). Programme knowledge and value of work-family practices and organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1040–1055. <https://doi.org/10.1080/09585190410001677304>
- Hakan Kartal.** (2014). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etmenler Ve Örgütsel Bağlılığın, İşe Bağlılık Ve Ayrılma İsteği Gibi Kavramlarla Olan İlişkilerinin Uygulamalı Analizi*. İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Hammill, G.** (2005). Mixing and Managing Four Generations of Employees. *FDU Magazine*.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P.** (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Hiltrop, J.-M.** (1996). A Framework for Diagnosing Human Resource Management Practices. In *European Management Journal* (Vol. 14, Issue 3).
- 'Howe, N. ', & 'Strauss, W. '.** (1991). *Generations: The history of America's future 1584 to 2069*. William Morrow & Company.
- Huselid, M. A.** (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 38, Issue 3).
- İLHAN DALBUDAK, Z., & YILMAZ, V.** (2018). Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama. *International Journal of Management Economics and Business*, 14(2), 0–0. <https://doi.org/10.17130/ijmeh.2018239946>
- Ismail, H. N., & Gali, N.** (2017). Relationships among performance appraisal satisfaction, work-family conflict and job stress. *Journal of Management and Organization*, 23(3), 356–372. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.15>
- Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M.** (n.d.). Affective, Normative And Continuance Commitment: Can The 'Rightthe 'Right Kind' Of Commitment Be Managed?*
- Iverson, R. D., & Roy, P.** (1994). *A Causal Model of Behavioral Commitment: Evidence From a Study of Australian Blue-collar Employees*.

- J., A.** (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Jenkins, M., & Thomlinson, R. P.** (n.d.). Organisational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Employee Turnover Intentions. In *Management Research News* (Vol. 15).
- Jiří, B.** (2016). The employees of baby boomers generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in selected czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105–123. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.07>
- Kahn, W. A.** (1990). *PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK* (Vol. 33, Issue 4).
- Khan, S., Rehman, K., Khan, I., Oric, P., & Ali Shah Bukhari, K.** (2019). Predicting Mediating Role Of Organizational Commitment In Relationship Between Human Resource Management Practices And Faculty Turnover Intentions. *International Transaction Journal of Engineering*, 11(2), 11–13. <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2020.30>
- Kim, S.** (2012). *The Impact of Human Resource Management on State Government IT Employee Turnover Intentions*.
- Kline, R. B.** (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. <https://www.researchgate.net/publication/361910413>
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J.** (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265–279. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8>
- Kroll, A., & Moynihan, D. P.** (2018). The Design and Practice of Integrating Evidence: Connecting Performance Management with Program Evaluation. *Public Administration Review*, 78(2), 183–194. <https://doi.org/10.1111/puar.12865>
- Kuhnert, K. W., & Palmer, D. R.** (n.d.). *Job Security, Health, and the Intrinsic and Extrinsic Characteristics of Work* (Vol. 16, Issue 2). Sage Publications, Inc. at UNIV OF MIAMI on.
- Lado, A. A., Wilson, M. C.** (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 19, Issue 4).

- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M.** (2001). *The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers.*
- Lancaster, L. C. , Stillman, D.** (2010). *The m-factor: How the millennial generation is rocking the workplace.*
- Lavoie-Tremblay, M., Paquet, M., Marchionni, C., & Drevniok, U.** (2011). Turnover intention among new nurses: A generational perspective. *Journal for Nurses in Staff Development*, 27(1), 39–45.
<https://doi.org/10.1097/NND.0b013e31819945c1>
- Lee, F. H., Lee, T. Z., & Wu, W. Y.** (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: Evidence from steel industry in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1351–1372.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2010.488428>
- Lee, J., Sohn, Y. W., Kim, M., Kwon, S., & Park, I. J.** (2018). Relative importance of human resource practices on affective commitment and turnover intention in South Korea and United States. *Frontiers in Psychology*, 9(MAY).
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00669>
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S.** (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593–614.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085542>
- Mani, B. G.** (2001). Performance Appraisal Systems, Productivity, and Motivation: A Case Study. *Public Personnel Management*, 31(2), 141–159.
<https://doi.org/10.1177/009102600203100202>
- Mann, C., Thomas, L., Hohenshil, H., & Singh, K.** (2004). *The Relationship of Occupational Stress, Psychological Strain, and Coping Resources to the Turnover Intentions of Rehabilitation Counselors.*
<http://www.nchrtm.okstate.edu/arca/member.html>
- Mannheim, K.** (2005). The Problem of Generations. *Krankenpflege. Soins Infirmiers*, 98(5), 28. <https://doi.org/10.1007/s11577-017-0412-y>
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L.** (n.d.-a). HRM practices and work outcomes: The role of basic need satisfaction *Department Of Marketing And Organisation Studies (MO)*.
- Martin, C. A., & Tulgan.** (2002). *Managing the generational mix.* HRD Press.
- Martin, M. J., Kaufman, E. K., Sutphin, C. M., Hass, L. W., & Lambur, M. T.** (2011). *Influence of Human Resource Practices on Employee Intention to Quit.*

- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L.** (2015). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. In *Journal of Management and Organization* (Vol. 22, Issue 1, pp. 113–129). Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2015.25>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M.** (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. In *Psychological Bulletin* (Vol. 108, Issue 2).
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A.** (2021a). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21–50. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A.** (2021b). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21–50. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.** (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L.** (n.d.). *Commitment in the workplace Toward a general model*. www.HRmanagementreview.com
- Meyer, J. P., & Smith, C. A.** (2000a). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319–331. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x>
- Meyer, J. P., & Smith, C. A.** (2000b). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319–331. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x>
- Mobley, W. H.** (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 62, Issue 2).
- Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & Bottomley, P.** (2015a). High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 747–757. <https://doi.org/10.1111/puar.12354>
- Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & Bottomley, P.** (2015b). High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 747–757. <https://doi.org/10.1111/puar.12354>

- Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & Bottomley, P.** (2015c). High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 747–757. <https://doi.org/10.1111/puar.12354>
- Oblinger, D., & Oblinger, J.** (2005a). *Educating the Net Gen*. DC: EDUCAUSE.
- Oblinger, Diana., & Oblinger, J. L.** (2005b). *Educating the net generation*. EDUCAUSE.
- Oh, E., & Reeves, T. C.** (2014). Generational differences and the integration of technology in learning, instruction, and performance. In *Handbook of Research on Educational Communications and Technology: Fourth Edition* (pp. 819–828). Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3185-5_66
- Paauwe, J., & d Richardson, R.** (1997). Introduction special issue on HRM and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 257–262.
- Paşaoğlu, D.** (2015). Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 315–324. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.101>
- Perry, J. L.** (2000). *Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation*.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Stone, E. F., & Champoux, J. E.** (1973). Organizational, Work, And Personal Factors In Employee Turnover And Absenteeism 1. In *Psychological Bulletin* (Vol. 80, Issue 2).
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F.** (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G.** (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. In *The Academy of Management Journal* (Vol. 31, Issue 3).
- Ryder, N. B.** (1965). The Cohort as a Concept in the Study of Social Change. In *Source: American Sociological Review* (Vol. 30, Issue 6). <http://www.jstor.org>URL:<http://www.jstor.org/stable/2090964>http://www.jstor.org/stable/2090964?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents

- Santhanam, N., Kamalanabhan, T. J., Dyaram, L., & Ziegler, H.** (2017). Impact of human resource management practices on employee turnover intentions: Moderating role of psychological contract breach. *Journal of Indian Business Research*, 9(3), 212–228. <https://doi.org/10.1108/JIBR-10-2016-0116>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W.** (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (Vol. 9789400756403, pp. 43–68). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schuman, H., & Scott, J.** (1989). Generations and Collective Memories. In *Source: American Sociological Review* (Vol. 54, Issue 3).
- SERDAR BAL.** (2020). Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Gebze Teknik Üniversitesi.
- Sharma, B.** (2016). A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals. *Asian Pacific Journal Of Health Sciences*, 3(4), 271–278. <https://doi.org/10.21276/apjhs.2016.3.4>
- Siğri, Ü.** (n.d.). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K.** (1984). A Review and Meta-Analysis of Research on the Relationship Between Behavioral Intentions and Employee Turnover. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 69, Issue 4).
- Tapscott, D.** (2009). *Grown up digital: How the net generation is chang-ing your world*. NY: McGraw-Hill.
- TETT, R. P., & MEYER, J. P.** (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., & Lim, S. L. O.** (2013). The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 97, 201–208. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.223>
- Veseli, A.** (2020). The Effect Of Human Resource Management Practices, Perceived Organizational Justice, And Citizenship Behaviors On Turnover Intention: An Investigation Of The Kosovo Banking Sector *Doctorate Thesis*.

- Wasti, S. A.** (2002). Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context. In *International Journal of Intercultural Relations* (Vol. 26).
- Whitener, E. M., & Walz, P. M.** (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 265–281.
- Wiener, Y.** (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. In *Academy of Management Review* (Vol. 7, Issue 3).
- Wright, P. M., & Nishii, L. H.** (n.d.). *Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis*.
www.ilr.cornell.edu/CAHRS
- Yazici, S.** (2019). Z Kuşağının İş Yaşamına İlişkin Beklentileri , İş ve Meslek Tercihlerine İlişkin Algılamaları ile X ve Y Kuşağına Mensup İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Z Kuşağına İlişkin Beklenti ve Algılamaları Üzerine Sağlık Sektöründe Görgül Bir Araştırma.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B.** (2000). Generations at work: Managing the class of veterans, boomers, x-ers, and nexters in your workplace. NY: AMACON.

EKLER

EK A: Anket Formu

EK B: Etik Kurul Onayı





EK A: Anket Formu

Değerli katılımcı , İstanbul Teknik Üniversitesi Mühendislik Yönetimi Yüksek Lisans Programı kapsamında İnsan Kaynakları Yönetimi konusuna yönelik hazırlanan bu ankete katılımınızı rica ederim.

Ankete katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmakta , kişisel verilerin korunması gereği kişisel hiçbir soru(ad , soyad , firma vb.) anket içerisinde yer almamakta ve soruların cevabı yalnızca araştırmacılar tarafından görüntülenmektedir.

Yaklaşık 7-8 dakika sürecek bu anketteki soruları içtenlikle sonuna kadar yanıtlamanız, düşüncelerinizi açık bir biçimde paylaşmanız araştırmanın amacına ulaşabilmesi için oldukça önemlidir.

Desteginiz ve değerli görüşlerinizi paylaştığınız için teşekkür ederim.

GİZLİLİK:

Bu çalışmayla bağlantılı olarak elde edilen ve sizinle özdeşleşmiş her bilgi gizli kalacak, üçüncü kişilerle paylaşılmayacak ve yalnızca sizin izniniz ile ifşa edilecektir. Gizlilik, tanımlanmış bir kodlama prosedürüyle sağlanacak ve kod çözümüne erişim yalnızca çalışmanın sorumlusu araştırmacıyla sınırlı kalacaktır. Araştırma sonuçları tüm gizlilik ilkelerine uyularak sadece bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır. Tüm veriler sınırlı erişime sahip güvenli ve şifreli bir veritabanında tutulacaktır. (Eklemek istediğiniz var ise lütfen ekleyiniz.)

KATILIM VE AYRILMA:

Bu çalışmanın içinde olmak isteyip istemediğinize tamamen bağımsız ve etki altında kalmadan karar veriniz. Bu çalışmaya gönüllü olarak katılmaya karar vermeniz halinde dahi, sahip olduğunuz herhangi bir hakkı kaybetmeden veya herhangi bir cezaya maruz kalmadan istediğiniz zaman çekilebilirsiniz. (Eklemek istediğiniz var ise lütfen ekleyiniz.)

Yukarıda açıklanan prosedürleri anladım. Sorularım tatmin olacağım şekilde yanıtlandı ve dilediğim zaman ayrılma hakkım saklı kalmak koşulu ile bu çalışmaya katılmayı onaylıyorum. Bu formun bir kopyası tarafıma verildi.

(İsteğe bağlı)

Tarih:

Katılımcının Adı,Soyadı:

İmzası:

e-posta:

Telefon:



Birinci Bölüm-Demografik Özellikler

1. Cinsiyet;

- a) Kadın b) Erkek

2. Yaş;

- a) 18-24 b) 25-42 c)43-58 d)59 ve üzeri

3. Çalışmakta olduğunuz kurumda kaç senedir çalışıyorsunuz? (1 yıldan az ise ay olarak belirtiniz)

- Kısa metin yanıtı

4. Profesyonel anlamda sahip olduğunuz toplam deneyim yılı kaçtır?

- Kısa metin yanıtı

Çizelge A.1: İkinci bölüm- anket soruları

		Kesinlikle Katılmıyor um	Katılmıyor um	Kararsızım	Katılıyor m	Kesinlikle Katılıyor m
1	Bu kurumda terfi etmek için iyi fırsatlara sahibim.					
2	Kurumum tarafından kullanılan terfi süreci tüm çalışanlar için adildir.					
3	Bu organizasyonda terfi etmek isteyen çalışanlar, terfi edebilecekleri birden fazla potansiyel pozisyona sahiptir.					
4	Bu işte kalifiye çalışanlar, kuruluş içinde daha yüksek ücretli ve/veya sorumluluk gerektiren pozisyonlara terfi etme fırsatına sahiptir.					
5	Kurumum eğitim ve gelişim için fırsatlar sunar.					
6	Benim düşünceme göre, kuruluşum tarafından çalışanlara sağlanan eğitim programlarının sayısı yeterlidir.					
7	İşim yeni görevler içerdiğinde, uygun şekilde eğitilirim.					
8	Kurumum, kişisel becerilerin gelişimi için mükemmel fırsatlar sunar.					
9	Mevcut maaşımdan memnunum.					
10	Bulunduğum organizasyonda zamların belirlenme yönteminden memnunum.					

Çizelge A.2 (devam): İkinci bölüm- anket soruları

		Kesinlikle Katılmıyor um	Katılmıyor um	Kararsızım	Katılıyor m	Kesinlikle Katılıyor m
11	Şirketteki pozisyonlar arası ücret farklılıklarından memnunum.					
12	Genel ücret seviyemden memnunum.					
13	Göstermem gereken çabanın karşılığında ödenen ücretten memnunum.					
14	Diğer şirketlerdeki benzer işlere kıyasla maaşımdan memnunum.					
15	Bu işte çalışanlardan bu kurumda istedikleri kadar kalmaları beklenebilir.					
16	Bu kurumda çalışanlara istihdam güvencesi neredeyse garanti edilmektedir.					
17	Bulduğum organizasyon ekonomik sorunlarla karşı karşıya olsaydı, çalışanlar küçülen son şey olurdu.					
18	İşimin devamlı olacağından eminim.					
19	Yönetim bu kurumda uzun süre çalışmamı destekler.					
20	Performans derecelendirmem, iş performansımın adil ve doğru bir resmini temsil eder.					
21	Yöneticim tarafından yapılan performans değerlendirmesi sonucunda kabul ve memnuniyet duyarım.					
22	Yöneticim tarafından yapılan performans değerlendirmesi sonucunda kendimi savunmacı ve kırgın hissediyorum					
23	Ulaşacağım hedefler belli.					
24	Yöneticim, başaracağım hedefleri seçmede fikir sahibi olmama izin verir.					
25	Performans değerlendirmemde işimin en önemli kısımları vurgulanır.					
26	Yöneticim ve ben, işimde iyi performansın neye eşit olduğu konusunda hemfikiriz.					
27	Performansımı değerlendirmek için kullanılan standartları biliyorum.					

Çizelge A 3: Üçüncü bölüm- anket soruları

		Kesinlikle Katılmıyor um	Katılmıyor um	Kararsızım	Katılıyor m	Kesinlikle Katılıyor m
1	Kariyerimin geri kalanını bu organizasyonda geçirmekten çok mutlu olurum.					
2	Bulduğum organizasyonun sorunlarını gerçekten benim sorunummuş gibi hissediyorum.					
3	Kurumuma karşı güçlü bir "aitlik" duygusu hissetmiyorum.					
4	Kurumuma "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.					
5	Kurumumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.					
6	Bu organizasyonun benim için çok fazla kişisel anlamı var.					
7	Şu anda çalıştığım kurumda kalmak konusunda zorunluluk hissediyorum.					
8	İstesem bile şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
9	Kurumumdan şimdi ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bir kısmı alt üst olur.					
10	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.					
11	Bulduğum kurum için bu kadar çok fedakarlık yapmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12	Bu kuruluştan ayrılmanın birkaç olumsuz sonucundan biri, mevcut alternatiflerin azlığı olacaktır.					
13	Başka bir organizasyona geçiş yapmak etik/ahlak dışı gözüküyor.					
14	Başka bir organizasyondan daha iyi bir teklif alsam dahi şu anda bulunduğum organizasyondan ayrılmayı düşünmezdim.					
15	Çalıştığım organizasyondan ayrılırsam suçluluk hissedirim.					

Çizelge A 4 (devam): Üçüncü bölüm- anket soruları

		Kesinlikle Katılmıyor um	Katılmıyor um	Kararsızım	Katılıyor m	Kesinlikle Katılıyor m
16	Sadakatin şirkette çalışmaya devam etmede önemli olduğunu düşünüyorum.					
17	Şirkette çalışan kişilere duyduğum yükümlülük duygusundan şu anda işimden ayrılmayı düşünmem.					
18	Kurumuma çok şey borçluyum					

Çizelge A 5: Dördüncü bölüm- anket soruları

		Kesinlikle Katılmıyor um	Katılmıyor um	Kararsızım	Katılıyor m	Kesinlikle Katılıyor m
1	Şu anki işimden ayrılıp başka bir şirkette çalışmayı ciddi olarak düşünüyorum.					
2	Mevcut işyerimde bazen işimi bırakmaya mecbur hissediyorum.					
3	Muhtemelen yeni yılda yeni bir iş arayacağım.					
4	6 ay içinde, mevcut işimden ayrılma olasılığımı yüksek olarak değerlendiririm.					
5	Sağlanan koşullar şimdikinden biraz daha kötüleşirse bu şirketten ayrılacağım.					

EK B: Etik Kurul Onayı

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU
DEĞERLENDİRME SONUCU

PROJE NUMARASI: 337

TARİH: 30/03/2023

1.	Projenin Adı ve Yürütücüsü: İKY uygulamalarının, farklı kuşak gruplarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: örgütsel bağlılığın aracı rolü Cemil Ceylan , Anıl Barlık
2.	Projenin Amacı (azami 100 kelime) : Bu çalışma, çalışanların insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarından memnuniyetinin, organizasyonel bağlılığa ve ardından çalışanların işten ayrılma niyetlerine olan etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada bağlılık aracı değişken olarak kullanılıp , İKY pratikleri ile işten ayrılma niyet ilişkisini güçlendirmeyi hedeflemiştir. Çalışmanın kuşak farkı gözetilerek yapılan analiz ile departman yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileri için yönlendirici olması hedeflenmektedir. Z kuşağının iş hayatına atılarak X , Y ve Z kuşağının bir arada çalışmasıyla oluşacak kuşak farklılıklarının incelenmesi çalışmaya özgünlük katacak bir etmen olması amaçlanmaktadır.
3.	Projenin Yöntemi (azami 100 kelime) : Anket aracılığı ile çalışanlardan toplanacak veriler, AMOS programı ile analiz edilecek olup yapısal eşitlik modellemesi yöntemi ile hipotezlerin doğruluğu test edilecektir.

- ☒ X Proje değ erlendirilmiş ve etik açıdan uygun BULUNMUşTUR.
- ☐ Proje değ erlendirilmiş ve etik açıdan uygun BULUNMAMIşTIR.
- ☐ Proje değ erlendirilmiş ve etik kurul belgesine GEREK DUYULMAMIşTIR.

Projenin Adı ve Yürütücüsü:

TARİH: 30/03/2023

İKY uygulamalarının, farklı kuşak gruplarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Örgütsel bağlılığın aracı rolü

Cemil Ceylan , Anıl Barlık

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Anıl Barlık

VESİKALIK
FOTO

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** : 2020, Yıldız Teknik Üniversitesi, Elektrik Elektronik Fakültesi, Elektrik Mühendisliği
- **Yüksek lisans** : 2024, İstanbul Teknik Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Mühendislik Yönetimi

MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER:

- 2020-2023 yılları arasında adesso Turkey şirketinde İş Analisti olarak çalıştı.
- 2023 yılından beri Turkish Technology şirketinde İş Analisti olarak çalışmakta.

YÜKSEK LİSANS TEZİNDEN TÜRETİLEN YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

- **Barlık A., Ceylan C.** 2024. The Impact Of Hrm Practices On Turnover Intention Of Different Generational Groups: The Mediating Role Oforganizational Commitment - 17TH INTERNATIONAL ISTANBUL SCIENTIFIC RESEARCH CONGRESS ON LIFE, ENGINEERING, ARCHITECTURE AND MATHEMATICAL SCIENCES