

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**YETENEK YÖNETİMİ, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK İLİŞKİSİ: İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR İŞLETME ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Esra SARIKEÇE

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Öğr. Üyesi Dr. Ercan ÖGE

Haziran, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**YETENEK YÖNETİMİ, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK İLİŞKİSİ: İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR İŞLETME ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Esra SARIKEÇE
(Y1312.190019)

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Öğr. Üyesi Dr. Ercan ÖGE

Haziran, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1312.190019 numaralı öğrencisi Esra SARIKEÇE'nin “**Yetenek Yönetimi, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İlaç Sektöründe Bir İşletme Araştırması**” adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 27.06.2019 tarih ve 2019/15 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 16.07.2019 tarihinde kabul edilmiştir.

<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
ASIL ÜYELER			
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi	Ercan ÖGE	İstanbul Aydın Üniversitesi
1. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Gonca YILDIRIM	İstanbul Aydın Üniversitesi
2. Üye	Doç. Dr.	Tuğba ALTINTAŞ	Üsküdar Üniversitesi
YEDEK ÜYELER			
1. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Neşe SAĞLAM	İstanbul Aydın Üniversitesi
2. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Ekrem Erdinç GÜLBAŞ	İstanbul Esenyurt Üniversitesi

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Yetenek Yönetimi, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İlaç Sektöründe Bir İşletme Araştırması” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazdığımı ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (16/07/2019)

Esra SARIKEÇE

ÖNSÖZ

Yetenek Yönetimi, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İlaç Sektöründe Bir İşletme Araştırması adlı yaptığım yüksek lisans tez çalışmam sırasında, tez çalışmasının başlangıcından tamamlanmasına kadar geçen tüm süreç içerisinde beni her zaman özveri ve sabırla destekleyen değerli tez danışmanım Öğretim Üyesi Dr. Ercan ÖGE'ye ve hayatımın her anında beni yüreklendirerek yoluma ışık tutan, sonsuz sevgi ve destekleri ile her zaman yanımda olan ve büyük fedakarlıklarla tüm hayatlarını bana adayarak 'bugün'lere gelmemi sağlayan biricik ailem, canım annem Hediye SARIKEÇE ve canım babam Şenol SARIKEÇE'ye ve son olarak, sevgisini desteğini daima yüreğimde hissettirerek, attığım adımlarımı daha güçlü kılan, hayattaki en büyük şansım, hayat arkadaşım çok sevgili eşim Mehmet Efe ERTEKİN'e sonsuz minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Haziran, 2019

Esra SARIKEÇE

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT	xi
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Konusu	1
1.2 Tezin Amacı.....	2
1.3 Literatür Araştırması	3
2. YETENEK YÖNETİMİ	4
2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Önemi.....	5
2.2 Yetenek ve Yetenek Yönetimi	5
2.2.1 Yetenek yönetiminin özellikleri.....	6
2.2.2 Yetenek yönetiminin önemi	7
2.3 Yetenekli Çalışan Tespiti	8
2.4 Yetenekli Çalışanları Cezbetmek	9
2.5 İşveren Markası Oluşturma	10
2.6 Yetenekleri Seçme	11
2.6.1 Aday toplama	12
2.6.2 Seçme	13
2.6.3 Oryantasyon	13
2.6.4 Yerleştirme.....	14
3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	15
3.1 İşten Ayrılma Niyeti.....	16
3.1.1 İşten ayrılma niyetine etki eden faktörler.....	17
3.1.2 İşten ayrılma niyetinin sonuçları.....	20
3.1.3 İşten ayrılma niyetinin önlenebilmesi	21
3.2 Örgütsel Bağlılık	21
3.2.1 Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler	23
3.2.1.1 Kişisel faktörler.....	24
3.2.1.2 Örgütsel faktörler	25
3.2.1.3 Örgüt dışı faktörler	26
3.2.2 Örgütsel bağlılığın boyutları	27
3.2.2.1 Duygusal bağlılık	27
3.2.2.2 Devam bağlılığı	27
3.2.2.3 Normatif bağlılık.....	28
3.2.3. Örgüte bağlılığın sonuçları.....	28
3.3 Yetenek Yönetimi, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	29

4. YETENEK YÖNETİMİ, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR İŞLETME ARAŞTIRMASI	31
4.1 Araştırmanın Amacı	31
4.2 Evren ve Örneklem	31
4.3 Sayıtlılar	31
4.4 Sınırlılıklar	32
4.5 Veri Toplama Araçları	32
4.6 Araştırmanın Hipotezleri.....	33
4.7 Veri Çözümleme Teknikleri.....	33
4.8 Güven Analizi	33
4.9 Bulgular ve Yorum.....	34
4.9.1 Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı	34
4.9.2 Karşılaştırmalı analizler	37
4.9.3 Araştırmanın hipotezleri ve ilişkin bulgular	44
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	45
KAYNAKLAR	49
EKLER.....	55
ÖZGEÇMİŞ.....	63

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri
İK : İnsan Kaynakları
İKP : İnsan Kaynakları Planlaması
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
s. : Sayı
ss. : Sayfa
vd. : Ve Diğerleri



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1:	Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	22
Çizelge 4.1:	Güvenilirlik Analizi Sonuçları	33
Çizelge 4.2:	Cinsiyete Göre Dağılım	34
Çizelge 4.3:	Yaş Gruplarına Göre Dağılım	35
Çizelge 4.4:	Medeni Duruma Göre Dağılım.....	35
Çizelge 4.5:	Tecrübeye Göre Dağılım	35
Çizelge 4.6:	Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılım	36
Çizelge 4.7:	Unvana Göre Dağılım.....	36
Çizelge 4.8:	Eğitim Düzeyine Göre Dağılım.....	37
Çizelge 4.9:	Ölçeklere İlişkin Temel İstatistikler	38
Çizelge 4.10:	Cinsiyet ile Ölçeklerin Karşılaştırılması	38
Çizelge 4.11:	Yaş ile Ölçeklerin Karşılaştırılması.....	39
Çizelge 4.12:	Medeni Durum ile Ölçeklerin Karşılaştırılması	40
Çizelge 4.13:	Mesleki Tecrübe ile Ölçeklerin Karşılaştırılması.....	40
Çizelge 4.14:	Kurumda Çalışma Süresi ile Ölçeklerin Karşılaştırılması.....	41
Çizelge 4.15:	Unvan ile Ölçeklerin Karşılaştırılması	42
Çizelge 4.16:	Eğitim Düzeyi ile Ölçeklerin Karşılaştırılması	43
Çizelge 4.17:	Korelasyon Analizi Sonuçları.....	44

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1: İşveren Marka Yönetimi Modeli	10
Şekil 3.1: İşten Ayrılma Sürecinin Çalışma Modeli.....	17



YETENEK YÖNETİMİ, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR İŞLETME ARAŞTIRMASI

ÖZET

Yaşanan yoğun rekabet ortamında, işletmelerin yaşamlarını devam ettirmeleri giderek daha da zorlaşmaktadır. İşletmeler bir yandan yaşamlarını devam ettirmeye çalışırken, diğer yandan da yaşanan değişim ve gelişmelere uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. İşletmeler, maddi kaynakların rekabette tek başına yeterli olmadığı, bununla birlikte rekabette üstünlüğün ancak sahip olduğu nitelikli ve yetenekli insan kaynağı gerçekleştirebileceğinin farkına varmaya başlamışlardır. Dolayısıyla nitelikli ve yetenekli çalışanın rekabet açısından yarattığı üstünlük, işletmelerin farkında olmaya başladığı bir konu olarak ön plana çıkarken, rekabet üstünlüğü sağlamanın bir çözüm yolu olarak da görülmeye başlanmıştır. İşletmeler bu amaçla; yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışanlarını rakip işletmelere kaptırmamak ve yetenekli adayları kendilerine çekebilme adına uygulamalar ve stratejiler geliştirmeye başlamışlardır. Bu nedenle, yetenekli çalışanları elde etme ve tutmaya yönelik işletmenin gerçekleştirdiği yetenek yönetimi uygulama ve stratejileri çalışanların örgütsel bağlılığını artırırken işten ayrılma niyetlerini de azaltacaktır. Bu amaçla çalışmada, yetenek yönetimi çalışmaları yapan ve sektöründe öncü olan bir ilaç işletmesinde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin incelenmesi hedeflenmiş ve bu amaca yönelik araştırma yapılmıştır. Araştırmaya yönelik gerekli olan veriler için anket yöntemi uygulanmış, anket sonuçlarına göre elde edilen veriler ise SPSS 23 programı ile analiz edilmiştir. Anket çalışmasında tezin konusuna uygun literatürde daha önceden Türkçeye uygulanmış ölçekler kullanılmıştır. Anket çalışmamıza çoğunluğu erkek çalışan olmak üzere 96 kişi katılım göstermiştir. Katılımcılarımızın vermiş olduğu cevaplara bağlı olarak yapılan analiz neticesinde literatür ile uyumlu sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan araştırma ve analiz çalışmasının sonucunda elde edilen bilgiler yardımıyla çalışmanın, hem iş hayatına (uygulamada) hem de akademik hayata (literatüre) katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Yetenek Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Bağlılık.*

RELATIONSHIP OF TALENT MANAGEMENT, CEASE INTENT OF EMPLOYMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AN PHARMACEUTICAL ENTERPRISE RESEARCH

ABSTRACT

In an intense competitive environment, it is becoming increasingly difficult for enterprises to survive. While enterprises are trying to survive on the one hand, they are trying to adapt to the changes and developments on the other hand. Enterprises have begun to realize that financial resources are not solely sufficient in competition, however, the competitive advantage can be realized with qualified and talented human resources. Therefore, the superiority created by qualified and talented employees in terms of competition has come to the forefront as a fact that companies are becoming aware of, and it has started to be seen as a solution to provide competitive advantage. For this purpose, enterprises have started to develop practices and strategies in order to avoid taken their employees from competing enterprises and to attract talented candidates. Therefore, the talent management practices and strategies of the company aimed at acquiring and retaining talented employees will increase employees' organizational commitment while reducing their intention to quit.

For this purpose, the aim of this study is to investigate the relationship between talent management practices and organizational commitment and cease intent of employment in a pharmaceutical company which is a pioneer in the sector and conducts research on talent management. The survey method was applied for the data required for the research and the data obtained according to the survey results were analyzed with SPSS 23 software. In the survey study, the scales previously translated into Turkish were used in the literature appropriate to the subject of the thesis. 96 people, mostly male employees, participated in our survey study. As a result of the analysis performed based on the answers given by the participants, results consistent with literature were obtained. It is thought that the study will contribute to both business life (in practice) and academic life (to literature) by the help of the information obtained from the research and analysis.

Keywords: *Talent Management, Human Resources Management, Cease Intent of Employment, Organizational Commitment.*

1. GİRİŞ

1.1 Tezin Konusu

Yetenek yönetimi, işletmelere diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlayan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle günümüzdeki işletmeler arası yeni rekabet yöntemi yetenekli çalışanları işletmeye çekebilmek ve işletmede kalabilmelerini sağlayabilmektir. Dolayısıyla nitelikli ve yetenekli çalışanları bulmak, işletmede kalmalarını sağlamak ve doğru pozisyonda istihdam etmek yetenek yönetiminin çok önemli bir unsurudur.

İşgücü piyasasına bakıldığında herkesin belirli dönemler itibarıyla işini değiştirdiği, yetenekli çalışanların da farklı işletmelere yöneldikleri tartışma götürmez bir gerçektir. Özellikle iş yaşamında günden güne daha fazla yer almaya başlayan Y kuşağı ve yavaş yavaş iş yaşamına giriş yapan Z kuşağının, yaşadıkları dönemin karakteristik özelliklerine bağlı olarak işletmede kalma yıl sayılarına bakıldığında yeteneğin elde tutulması giderek zorlaşmaktadır. Dolayısıyla işgücü devri işletmeler için kaçınılmaz bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. O halde bu çalışanların elde tutulması nasıl sağlanacaktır. İşte bu noktada “yetenek yönetimi” uygulamaları işletmeler için bir çözüm seçeneği olarak ortaya çıkmaktadır. Başarılı yetenek yönetimi uygulamaları; yetenekli çalışanların işletmede kalmasını sağlarken, bu yeteneklerin hem işlerinde hem de işletmelerinde memnun çalışanlar olarak yüksek performans ortaya koymalarını sağlamaktadır. Bu nedenle işletmeler, yetenekli çalışanlar açısından gerekli örgütsel iklimi oluşturmaları halinde bu yetenekli çalışanların başka işe, iş arayışına yönelmeleri ve işten ayrılmayı düşünmeleri söz konusu olmayacaktır.

Bir işletmede çalışanların sürekli işten ayrılmaları ve işletmenin bunların yerine yeni personel alması doğal olarak hem işletmede kalan hem de işe aldığı çalışanların performanslarına da olumsuz katkıda bulunacaktır. Bununla birlikte yeni çalışanlara, sürekli bir iş öğretme ve oryantasyon süreci gibi süreçler nedeniyle işletmede sürekli bir maliyet oluşacaktır. Personel devir oranından kaynaklanan bu kısır döngü zaman

içerisinde işletmenin verimsiz çalışmasına ve rakiplerine karşı da rekabet açısından sorun yaşamasına neden olacaktır.

Dolayısıyla yeteneği elde tutma ile ilgili işletmenin hatalı politikaları çalışanlarının diğer bir ifadeyle yetenekli çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkileyecek ve işten ayrılma niyeti daha da hızlandıracaktır İşten ayrılma niyeti, sonuçta çalışanların işletmelerinden çeşitli nedenlerden dolayı memnun olamama durumundan kaynaklı bir düşünce olarak ortaya çıkmaktadır (Yıldırım ve diğ., 2014). Yetenekli çalışanları elde tutma konusunda beklentileri karşılamayan işletmelerin düşük bir örgütsel bağlılığı olan çalışan ile yoluna devam etmesi, sonuçta bu durumun işletme açısından hem bir performans hem de bir rekabet sorununu beraberinde getirmesi söz konusu olacaktır.

1.2 Tezin Amacı

Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisinin olup olmadığını tespit etmek bu tezin ana amacını oluşturmaktadır. Son yıllarda alanyazında yetenek yönetimi ve yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık ilişkisini ele alan birçok araştırmaya rastlanılmaktadır. Ancak yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini ele alan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Bu amaçla farklı bir sektör olarak ilaç sektöründe yapılan bu çalışma ile literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu amaçla yapılan çalışma; giriş bölümü dahil beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde yetenek yönetimine ilişkin bilgiler, üçüncü bölümde ise işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık konulara öz olarak değinilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise; yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığı etkisi ve bunun işten ayrılma niyeti ile ilişkisine yönelik araştırmanın amacı, sınırlılıkları, hipotezleri araştırma yöntemi vb. genel bilgilere ve düzenlenen anket analizlerinden elde edilen araştırma bulgularına yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise, araştırma konusu ile ilgili elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve bu konuda yapılan çalışmalarda ile karşılaştırılarak çalışma sonuçlandırılmıştır.

1.3 Literatür Araştırması

Araştırma konusu olan konular ile ilgili literatür taraması yapılmış olup, bu konular, yetenek yönetimi, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılıktır. Yapılan çalışma esnasında, konu ile ilgili kitap, makale ve tezlerden yararlanılmış olup, kullanılacak veriler, yapılan literatür taramasıyla ve 46 maddeden oluşan anket yolu ile toplanmıştır. Anket çalışması, İstanbul'da faaliyet gösteren bir ilaç işletmesinde uygulanmıştır. Tezin konusunu oluşturan örneklem, 96 kişiden oluşmaktadır. Anket sonuçlarından elde edilen verilerin analizi SPSS 23 programı kullanılarak yapılmıştır. Anket içerisinde 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır.



2. YETENEK YÖNETİMİ

İşletmenin temel fonksiyonları olan; yeni ürün geliştirme (innovasyon), üretim, pazarlama, insan kaynakları, satış gibi önemli birimlerde verimliliğin artmasını sağlayarak fark yaratmak, iç ve dış müşterilerle etkin ilişki ve iletişim kurmak, ekip çalışmasını desteklemek gibi önemli yetkinliklerin temelinde “yetenek” yer almaktadır (KobiFinans, 2007). Her bireyin bir ya da birden fazla konuda yeteneği bulunmaktadır. Önemli olan bu yetenekleri doğru alanlarda değerlendirmektir. Bu amaçla da işletmelerde yeteneğin tespiti ve yönlendirilmesi amacıyla günümüzde yetenek yönetimi uygulanmaktadır.

İnsan kaynaklarının, yetenek yönetiminden önceki dönemde uygulanan sistem olarak değerlendirildiğine dair düşünceler söz konusudur. İnsan kaynakları yönetiminde işletmede bulunan boş bir pozisyon için uygun şartlarda bir personel işe alınırken, yetenek yönetiminde ise bireyin yeteneğinin en verimli olacağı birim seçilerek değerlendirilmektedir.

Altuntuğ’a (2009) göre bir işletmede tüm üretim faktörleri için uygulanan klasik hiyerarşik yapılanma ve personel yönetimi yaklaşımı ile verimli sonuçlar elde edilememektedir. Bu durum işletmelerin rekabet ortamında güç kaybı yaşamasına neden olmaktadır. Rekabet ortamında avantajlı konumda olabilmek için işletmelerin yeteneklerini verimli bir şekilde kullanması gerekmektedir. Bu nedenlerden dolayı insan kaynakları yönetimi gün geçtikçe yetenek kaynakları yönetimi şeklinde değişime uğramaktadır. İşletmeler, yönetimi yavaş yavaş modern insan kaynakları yönetimine teslim etmektedir

Bu bölümde insan kaynakları kavramından bahsedilerek, insan kaynakları yönetiminden yetenek yönetimine geçiş süreci incelenecektir. Ayrıca yetenek yönetimi kavramının özellikleri, yetenekli çalışanların tespiti, bu çalışanları işletmede çalışmak için nasıl cezbedileceği üzerinde durulacaktır.

2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Önemi

Alanyazın incelendiğinde insan kaynakları yönetimi kavramının çok farklı şekilde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımlarından biri de Bayat (2008)'ın yaptığı tanımıdır. Bayat, insan kaynakları yönetimini; “örgüt performansının iyileştirilmesi ve rekabet üstünlüğünün sağlanması amacıyla, insan kaynakları yönetimini örgütün stratejik hedefleriyle ilişkilendiren, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve çalışan bağlılığını sağlama gibi birbiriyle uyumlu ve birbirini tamamlayan uygulama ve politikaların hayata geçirilmesi” şeklinde tanımlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi ve uygulamaları işletmelere rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bu bağlamda; insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile alakalı politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu faaliyetler öyle bir şekilde düzenlenmeli ki, hem işletmenin belirlediği tüm amaçları gerçekleştirilebilmeli, hem de çalışanların tüm ihtiyaçları karşılanabilmelidir. Buna ilave olarak da işletme tarafından topluma karşı olan sorumlulukların yerine getirilebilmesi açısından da insan kaynakları yönetimi önemli bir yere sahiptir (Saldamlı, 2008).

İnsan kaynakları yönetiminin önemi şu sorunlar nedeniyle günümüzde daha fazla önem kazanmaya başlamıştır (Uyargil ve diğerleri, 2015):

- Verimlilik
- İşgücü maliyetleri
- Değişim olgusu
- İşgücüne ait olumsuzluk göstergeleri
- Küreselleşme

2.2 Yetenek ve Yetenek Yönetimi

“Yetenek” kavramı gündelik yaşamda çok sıklıkla kullanılmakla beraber, ilgili kavram son yıllarda aynı şekilde iş yaşamı kapsamında da sıkça gündeme gelen gelmiş ve işletmelerin önem atfettiği değerli bir olgu haline gelmiştir. Yetenek; kişinin kısıtlı zamanı altında, başarı ile sonuca ulaşabilmesi amacıyla yaratıcı

özmler üretebilmek ve etrafındakileri harekete geçirebilmek yetkinliği olarak tanımlanabilmektedir (Altuntuğ, 2009).

21. yüzyılda yetenek yönetim kavramı, işletmeler aından önemli yere sahip olmaya başlamıştır. İşletme yöneticileri tarafından yetenek ve yetenek yönetimin öneminin fark edilmesiyle birlikte kavram stratejik bir anlam kazanmaya başlamıştır (Yavan, 2012). Yetenekli çalışanlarını kaybetmek birçok açıdan işletmeler için yaşamsal sorunlara neden olabilmektedir (Mucha, 2004).

Yetenek yönetimi kavramı Hartley (2004) tarafından; “yedekleme planlaması, insan kaynakları planlaması ve performans yönetiminin çok üzerinde geniş bir faaliyet alanı olan aktiviteler bütünü” şeklinde tanımlanmıştır. Conaty and Charan, (2011) ise yetenek yönetimini; “kurumlarda kilit noktalarda sürekli olarak liderlik pozisyonunu sağlamak ve insan kaynakları aracılığıyla bireysel yeteneklerin gelişmesini cesaretlendirmek, buna ek olarak yeteneğin arz, talep ve akışını yönetmek için karar verme süreci” olarak tanımlanmıştır.

Yetenek yönetimine önem veren ve bünyesinde bulundurduğu yetenekli çalışanları ortaya çıkarabilen işletmeler günümüz koşullarında yetenek yönetiminin öneminin anlamışlardır. İşletme dışında yer alan yeni yetenekleri de işveren markası anlayışı ve başarılı insan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde çekici kılabilen işletmeler hem operasyonel bakımdan ve hem de stratejik anlamda fark yaratabilecek işletmeler haline dönüşmektedirler. Bu işletmelerin de belirgin bir rekabet üstünlüğü sağlayacağı kaçınılmaz bir gerçektir (Doğan ve Demiral, 2008).

2.2.1 Yetenek yönetiminin zellikleri

Yetenek yönetiminde işin sürekli olması etkinlik için temel alınan bir hedeftir (Yavan, 2012). Economist Intelligence Unit tarafından 2006 yılında yetenek yönetiminin belirlenen temel özellikleri şu şekildedir (Economist Intelligence Unit, 2006):

- Etkin bir yetenek yönetimi işgücü verimliliğinin artmasına, bağlı olarak da kazanımların artmasına olanak sağlamaktadır,
- st yönetim tarafından belirlenen stratejiler kontrol edilmekte, insan kaynakları departmanı ise bu stratejinin yürütülmesinden sorumlu olan birimdir,

- Yetenek yönetiminin stratejileri diğer tüm stratejilerde olduğu gibi işletmenin genel stratejisi ile uyum içerisinde olmalıdır. Ayrıca işletmenin hedeflerine ulaşabilmeleri amacıyla liderlerin yetkinlik ve becerilerini ortaya çıkarması gereklidir.
- Etkin bir şekilde yapılan performans değerlendirme ve ödüllendirme süreci başarılı bir şekilde yapılan yetenek yönetimi uygulamasının temel gerekliliklerinden birisi olarak kabul edilmektedir.

2.2.2 Yetenek yönetiminin önemi

İşe uygun ve yetenekli insan kaynağının bulunması ve işe alınması işletmeler açısından rekabet avantajı sağlamaktadır. Rekabette artık fark yaratan unsurun sahip oldukları nitelikli ve yetenekli insan kaynakları olduğu işletmeler tarafından fark edilmeye başlamıştır. Bu durumun işletmeler tarafından anlaşılması, nitelikli ve yetenekli çalışanların önemini işletmeler açısından daha da arttırmaktadır (Atlı, 2017).

İşletmenin teknolojisi, pazar payı ve maddi olanaklarının güçlü olması işletmenin başarısı açısından tek başına yeterli değildir. İşletmeler için aslolan yetenekli çalışanları kendisine çekebilmek ve onları elde tutabilmektir. Dolayısıyla işletmeler açısından yetenek yönetimi rekabet açısından bir zorunluluk halini almıştır (Atlı, 2017).

Yapılmış araştırmalar sonucunda yetenek yönetiminin işletmeler açısından önemi şu şekilde sıralanabilir (Atlı, 2017):

- İşletmenin daha fazla kar etmesi,
- Rekabet avantajı sağlaması
- Alanındaki en iyi insan kaynağı ile çalışma imkanı,
- İşgörenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonlarında artış,
- Yaratıcı yeteneği olan insan kaynağı ile çalışmak,
- İşgörenlerin performansındaki olumlu artış,
- Potansiyeli yüksek olan çalışanlar hakkında şeffaflık,
- Kilit pozisyonların yedeklenmesi konusunda şeffaflık,

- İç kaynaklardan yükseltmelerde (terfilerde) daha yüksek bir oran ve bunun sonucunda ortaya çıkan iş tatmini,
- Gelecekteki lider adaylarının şimdiden belirlenmesi,
- Stratejik pozisyonların şimdiden yedeklenmesi ve stratejik pozisyonlarda oluşacak insan kaynağı ihtiyacı açısından belirsizliğin ortadan kalkması,
- Üst pozisyonlara çıkacak kişilerin başarı oranlarında artış,
- Çalışanların işletmeden ayrılmaların azalması,
- Yeterince yetenekli olmayan çalışanların da yetenekli çalışanlara öykünmesi nedeniyle performans artışı,
- İşletme dışındaki yetenekli çalışanlar için cazip bir şirket olmak,
- Çalışanlara iç müşteri bilinciyle müşteri odaklı yaklaşım.

2.3 Yetenekli Çalışan Tespiti

Yetenekli çalışanın tespit edilirken öncelikle yetkinlik, potansiyel ve performans modeli oluşturulmaktadır. Ayrıca bu model oluşturulurken ölçüm kriterleri de belirlenmektedir. Söz konusu bu ölçümleme araçları belirlenirken çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alan kıyaslama yapılarak, oluşturulan araçlar tercih edilmektedir. Yapılan bu ölçümlemelerde çalışanların bilgileri, becerileri, deneyimleri, eğitim durumları gibi kişiyi anlatan birçok alan ve özellik, işletme beklentileri ve kurum kültürü ile uyum açısından değerlendirilmektedir (Krauss, 2007). Bu aşama işletmeler için yapılan swot analizine benzerlik göstermektedir.

Yetenekli çalışanın tespitindeki aşamada, çalışanların profilinin yer aldığı standart bir form oluşturulmaktadır. Söz konusu bu formun elektronik ortamda yer alması ise işletme açısından büyük kolaylık sağlamaktadır (Krauss, 2007). Geçmişte klasik olarak yapılan başvurular zaman içinde bilgisayar ortamına taşınmaya ve günümüzde ise bu başvurular online olarak yapılmaya başlamıştır.

Bu aşamanın ardından, farklı uzmanlık alanlarına sahip yöneticilerden oluşan yetenek değerlendirme komitesi kurulmaktadır. İşletme için yetenekli çalışanların tespit edilmesi, işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulan değerlendirme kriterleri aracılığı ile belirlenmektedir (Krauss, 2007).

2.4 Yetenekli Çalışanları Cezbetmek

İşletmeler kendilerini, yetenekli çalışanlara çekici kılabilme amacıyla işletme yapısına ve kültürüne uyum sağlayabilecek yeteneklere doğru mesajı verebilmeyi hedeflemektedir. Bu süreçte önemli bir ayrıntı olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin penceresinden baktığımızda yetenekleri cezbedilebilmesi amacıyla işletmenin hedeflediği potansiyel adayları iyi tanıması gerekmektedir. Ayrıca işletmenin adaylarda aramış olduğu özellikleri açıkça belirtmesi ve bu bağlamda gerekli tüm adımları sırasıyla yerine getirmek son derece önemli bir yere sahiptir (Karadayı, 2018).

Karadayı (2018) yapmış olduğu çalışmada yetenekli çalışanların cezbedilmesi amacıyla kullanılabilecek değişik araçlar orta koymuştur. Bu araçlar şöyle sıralanabilir;

- Yetenekli insanlara müşteri gibi davranma,
- Yetenek yönetimi sistemine sahip olma,
- Geleceğe yönelik olarak takdir ve ödüllendirmelerin şirkete ortaklık ve hisse seçenekleri gibi performansa bağlı ücret paketleri sunulma,
- Esnek bir iş çevresi ve pozitif bir kültüre sahip olma,
- Ödüllendirme ve teşvik sisteminin ücret ve yan haklar gibi motivasyonu arttıracak araçları kullanma,
- Çalışanların sahip olduğu yeteneklere en uygun eğitim olanağını sağlama ve sunma,
- Performans değerlendirmeleri ve yedekleme planlarını yönetme,
- İlgi çeken ve ödüllendiren bir iş olma,
- Yeterli seviyenin üstünde bir iş güvenliğine sahip olma,
- İş ve yaşam dengesini sağlayan bir çalışma ortamına sahip olma.

2.5 İşveren Markası Oluşturma

Mevcut yetenekli çalışanları ve yetenekli potansiyel adayları cezbetmek için kullanılabilecek olan önemli uygulamalardan biri de işveren markasına yönelik çalışmalardır. Günümüzde insan kaynakları departmanları da artık pazarlama bölümleri gibi düşünülmesi gereken departmanlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Atlı 2017). Ürünlerin pazarlamasında olduğu gibi, pazarlama faaliyetleri ile nasıl müşterilere ulaşabiliyorsak aynı şekilde işveren markası çalışmaları ile de yetenekli çalışanlara ulaşılması hedeflenmektedir. İşletme, işveren markası yönetimi sürecine yönelik uygulamaları başarılı yürüttüğü takdirde hem yetenekli çalışanlarını elde tutabilecek hem de potansiyel yetenekli adayları işletmesine çekebilecektir.

İşveren Markası Yönetimi Süreci şu şekildedir (Baş, 2011);

- İşveren marka değerlendirmesi
- Marka kimliğinin tanımlanması
- Çalışan değer önerisi
- Konumlandırma
- Uygulama



Şekil 2.1: İşveren Marka Yönetimi Modeli

Kaynak: Baş, B. (2011), İşveren Markası, Optimist Yayınları

İşletmenin işveren markası yönetimi sürecindeki aşamalarının her birini doğru yönetmesi halinde yetenekli çalışanlar açısından ciddi kazanımlar elde edecek, bu durum işletmenin hem rekabet gücüne hem de karlılığına olumlu katkıda bulunacaktır.

2.6 Yetenekleri Seçme

Yetenek yönetimi uygulamalarında işe alım süreci geleneksel işe alım süreçlerinden farklı olarak gerçekleşmektedir. Yetenek yönetimini uygulayan işletmeler kendilerine yapılan tüm başvuruları değerlendirme veya işletmede bir pozisyon boşaldığında başlattıkları işe alım sürecinden uzaklaşmaya başlamışlardır (Karadayı, 2018).

Günümüzde işletmeler işveren markasının dahil olduğu daha farklı işe alım sürecini kullanmaya başlamışlardır. İşletmeler yetenekli çalışanları elde tutabilmek amacıyla kendilerini geliştirirken, potansiyel adaylar açısından tercih edilen bir işletme olmak için çalışmalar yapmaktadırlar. Bu yeni anlayışta, işletmeler çalışanları birer müşteri olarak görmektedir. Diğer yandan, işletme, hali hazırda işe alınmamış yeni yetenekli adaylar için de cazip, tercih edilen işletme olmaya çalışmaktadır. İşletmeler geldiği bu yeni durumda yetenek yönetimini etkin bir şekilde uygulamaya çalışmaktadırlar. Bunu yapabilmek amacıyla içinde bulundukları mevcut işe alım yöntemlerinde ve stratejilerinde yeni yöntemler belirleyerek, gelişim göstermektedirler. Bu sayede yetenekli çalışanları bünyelerine katmayı hedeflemektedirler (Karadayı, 2018).

Personelin yeteneğini, bilgisini, deneyimini, sorumluluk alanını, ücret ve diğer somut ve soyut yönlerini sürekli geliştirmek yetenek yönetiminin amaçları arasındadır. Yetenekli çalışanların işletme bünyesine dâhil edilmesi süreci 4 temel aşamadan meydana gelmektedir. Bu dört aşama şu şekilde sıralanabilir (Karadayı, 2018):

- Aday toplama
- Seçme
- Oryantasyon
- Yerleştirme

2.6.1 Aday toplama

Günümüz işletmeleri insan kaynakları planlaması yaparken aday havuzu oluşturmaktadır. Aday havuzu oluşturulurken işletme içerisinde belirlenen pozisyonlar için, belirlenen yetenekler dâhilinde, işletmenin ihtiyaç duyduğu ve gelecekte olası ihtiyaç duyulabilecek pozisyonlara insan kaynağı temini hedeflenmektedir. Aday havuzunun oluşturulması işletme açısından son derece önemli bir yere sahiptir. Geçmişte aday bulma ve işe alım süreci, gazetelerde yayınlanan iş ilanların takibiyle, personelin ve tanıdıkların referansları aracılığıyla başvuru yapanlar, şahsen işletmeye gelerek başvuru yapanlar arasından yapılmaktaydı. Bu süreç uzun sürmekte ve çok fazla zaman kaybedilmekteydi. Fakat son yıllarda işletmeler işe alım sürecini web tabanlı uygulamalarda gerçekleştirerek ihtiyaç duyduğu potansiyel adaylara daha rahat ulaşabilmektedirler (Karadayı, 2018). Web tabanlı uygulamalar (Kariyer siteleri, LinkedIn, Twitter, Instagram) ile ilanların çıkışı, başvuru ve insan kaynağı temini daha hızlı olarak gerçekleşmektedir. Web uygulamaları ile yapılan başvurularda, mülakat süreci dahi web üzerinden gerçekleştirilmekte ve hatta online mülakat dediğimiz, web kamera ile mülakatlar yapılabilmektedir. Bu uygulama ile işletmeler gün içinde özellikle şehir dışında olan personel ile hızlıca mülakat gerçekleştirebilmektedir.

Dolayısıyla yetenek yönetimi sürecinde işletmelerin ana faaliyet konuları dışında stratejik anlamda belki de en önemli süreçlerinden birisi “İşe Alım Süreci” olduğunu söylemek mümkündür. Bu süreç en uygun personelin doğru işe yerleştirilmesini kapsamaktadır. Söz konusu bu sürecin kendi içerisinde dinamiklere sahip ve profesyonel bir şekilde yürütülmesi gereken bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte aday havuzu oluşturma işlemi çok daha kolaylaşmıştır. Özellikle dijital ortamda oluşturulan aday havuzlarında personellere ait kişisel bilgilerin bulunduğu özgeçmişler toplanmaktadır. Eski sisteme alternatif olarak ortaya çıkan dijital ortamda oluşturulan aday havuzlarında aranılan özelliklere sahip kişileri bulmak artık çok daha kolay olmaktadır. Buradaki sistemde adaylar özgeçmişlerini işletmenin internet sitesindeki sayfalarına yüklemekte ve bundan sonraki süreçte de kendilerine uygun iş ilanlarına başvuru yapmaktadırlar (Karadayı, 2018). Ya da işletmeler kendileri için uygun olan insan kaynağını ilgili havuzda yer alan özgeçmişlerden seçmektedirler. Bu havuzlar adaylar açısından aradığı işi, işverenler açısından da insan kaynağını bulma sürecini hızlandırmaktadır. Böylece,

aday havuzu sayesinde aday kendisine uygun işi bulmaya çalışırken işletmede aradığı işin özelliklerine en uygun nitelikte ve yetenekteki aranılan adaylara rahatlıkla ulaşabilmektedir.

2.6.2 Seçme

Seçme aşaması işletmeler açısından en zor aşama olarak kabul edilmektedir. Bunun nedeni ise işletmelerin kriterlerine ve kültürel yapısına uygun aynı zamanda da iyi bir potansiyele sahip olan adayı seçme sürecinin zorluğundan kaynaklanmaktadır. Kurumsal yapıya sahip işletmelerde insan kaynağı seçim süreçlerine kimlerin katılacağı, işe alma ve ücret tekliflerinin hangi kriterlerde yapılacağı, daha önceden belirli prosedürler aracılığı ile belirlenmiştir. Seçme ve yerleştirme konusunda sorumluluk verilen profesyonellerin, adayın hangi yetkinliklere sahip olduğu ve başvurulmuş pozisyona hangi yetkinliklere sahip olunması gerektirdiği gibi hususları belirleyerek ve kategorize ederek ölçmekte ve değerlendirerek sonuçlandırmaktadır. İşe alım sürecinde görevlendirilen bu profesyonel kişiler, seçilecek olan adayın kurumun kültürüne ve genel yapısına ne derece uyum sağlayacaklarına ve kurum kültürüne ne şekilde katkıda bulunabileceklerinin özelliklerini de aramaktadır. İlgili boş pozisyona alınacak adayın seçim kriterleri belirlendikten sonra bu kriterlere en uygun adaylar belirlenmeye çalışılır. Belirlenen adaylara telefon veya sosyal paylaşım siteleri aracılığı ile ulaşılarak görüşmeye çağrılmaktadır. Tüm bu aşamalardan sonra adayların farklı özellikleri ölçülmektedir. Ölçümlemek amacıyla yapılan yetkinlik temelli mülakatta, stres yönetimi, adayın değişik görev tanımlarında istenilen fonksiyonel özelliklerinin olup olmadığına bakılır. Tüm bu ölçümler ve veriler yardımıyla işletme için en uygun aday seçilmektedir (Karadayı, 2018).

2.6.3 Oryantasyon

Oryantasyon süreci işletmeler açısından büyük bir önem taşımaktadır. Bu sürecin başarıyla tamamlanabilmesi işletme içinde çalışan yetenekli insan kaynağının işten ayrılması ve sıklığının artmasını engellemektedir. Bu durum ise uzun vadede çalışanların kendilerini işletmenin bir üyesi olarak görmesini, aidiyet duygusunun artırılması gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu sonuçlar ise işe alıştırma yani oryantasyon sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştiğinin bir göstergesi olarak düşünülebilir (Karadayı, 2018). Sonuç olarak başarılı bir oryantasyon süreci büyük

zahmetlerle işe aldığımız yetenekli çalışanlarımızın işletmelerini benimsemelerini ve işletmede kalmalarını sağlayacaktır.

2.6.4 Yerleştirme

Yeteneği yerleştirme; yetenekli personelin göstermiş olduğu gelişim, sergilemiş olduğu performans, edindiği yetkinlikler doğrultusunda doğru pozisyonlarda çalıştırılması için gerçekleştirilen çalışmaların tamamı olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle yeteneği yerleştirme; işletme ihtiyaçları doğrultusunda en uygun, doğru çalışanların, doğru zamanda, doğru işlerde değerlendirilmesi demektir. Yeteneği yerleştirme, yetenekli personellerin performanslarının sistematik olarak değerlendirilerek, terfi ettirilmesi, ödüllendirilmesi ya da geliştirme etkinliklerine yönlendirilmesinde bir aracı işlev görmektedir (Akar, 2018).

3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

İşgücü piyasasına bakıldığında herkesin belirli aralıklarla iş değiştirdiği, işletmeler arasında transfer yaşadıkları bir gerçektir. Diğer bir ifadeyle işgücü devri işletmeler açısından kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Kirschenbaum ve Weisberg, 2002). İşletmelerin üretim, genel işleyiş gibi birçok konuda diğer işletmeler ile rekabet edebilmesinin ve hatta üstünlük sağlayabilmesinin yolu çalışanlarından geçmektedir. İşinde memnun çalışanlar yüksek performansta çalışmaktadırlar (Joo ve Park, 2010). İşletmeler ise performansı yüksek, üretken, yaratıcı özelliklere sahip çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. İşinden ve çalıştığı işletmenin şartlarından memnun olan çalışanlar başka iş arayışına girmeyecek, işten ayrılmayı düşünmeyeceklerdir.

Bu bağlamda işletmeler, özellikle çalışanlarının örgütsel bağlılığını sağlayabilecek çözümler üzerine yoğunlaşmaları önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık genel anlamda; çalışanların işine bağlı olması, örgütün değerlerini benimsemiş olması, çalışmasıyla örgütüne katılımıdır (Steers, 1977). İşletmelerde örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar; bağlılıklarının etkisi ile gereksiz şekilde devamsızlıklar yapmayacak ve bunu düşünmeyeceklerdir. Kurumlarına olan bağlılığı buna engel olmaktadır. Bu gibi çalışanların işten ayrılma niyetleri de yoktur (Öztürk, 2013). Ancak son yıllarda kuşak farklılıkları ve çevre koşullarının yarattığı etki ile işten ayrılımların yoğun olarak yaşandığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel bağlılık günümüz işletmelerinin en temel sorunlarından biri olmakla beraber, çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin olup olmadığını fark etmeleri de aynı derecede önem taşımaktadır. Bu amaçla, işletmelerin çalışanlarının işten ayrılmasını önleyecek tedbirleri almaları kendileri açısından önem arz etmektedir (Seyrek ve İnal, 2017).

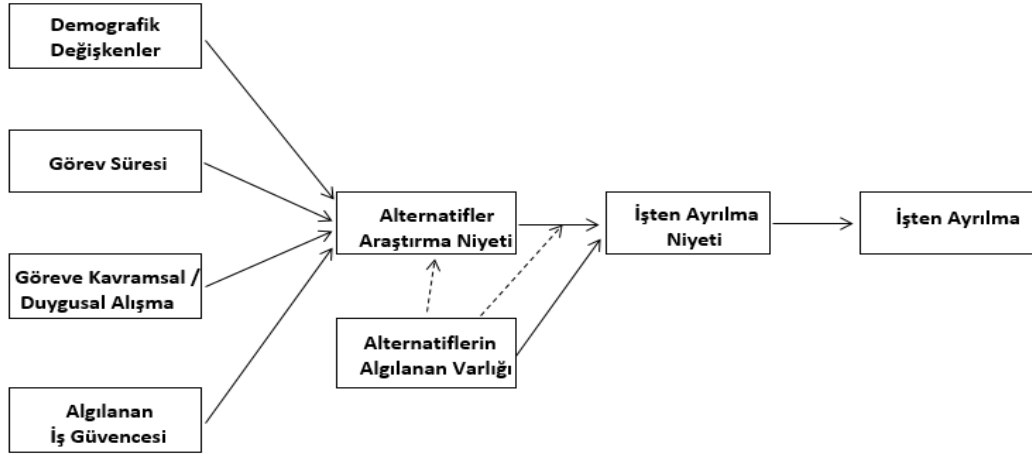
3.1 İşten Ayrılma Niyeti

Alanyazında son yıllarda üzerinde durulan ve araştırmaların yoğun yapıldığı konuların başında işten ayrılma niyeti gelmektedir. İşten ayrılma niyeti ile ilgili çeşitli tanımlar söz konusudur. İşten ayrılma niyetini; Rusbult ve diğerleri (1998) çalışanın, çalışma ortamındaki koşullarla ilgili tatminsizliği nedeniyle ortaya çıkan bir durum (Aktaran: Seyrek ve İnal, 2017), Yıldırım ve diğ. (2014), çalışanların işyerlerinden memnun olmama durumları ve/veya işten ayrılmayı düşünmeleri, Onay ve Kılıcı (2011) iş şartlarından tatmin olmayan çalışanların içine girmiş oldukları aktif ve yıkıcı eylem, Mustamil ve diğ. (2014) çalışanların organizasyonlarından uzaklaşması, Bartlett (1999) ise, çalışanların çalıştıkları kurumdan ayrılma konusundaki bilinçli ve tedbirli kararı şeklinde tanımlamışlardır.

“İşten ayrılma” kavramı ve “işten ayrılma niyeti” ayrı ayrı incelenmesi gereken konulardır. Gerçek anlamda işten ayrılma, ölçülebilen bir değerdir (Chang, 1999). İşten ayrılma davranışının en önemli göstergesi işten ayrılma niyetidir (Lance, 1988). Mobley (1982), işten ayrılma niyetini alternatif bir iş bulma ya da yeni bir iş bulma kararı hakkında düşünme eğilimidir (Aktaran: Polat ve Uğurlu, 2009). Dolayısıyla bireyin işten ayrılma niyeti artış gösterdikçe, işten ayrılmalarda artış göstermektedir (Chang, 1999).

Bir işletmede işe girişlerin ve işten ayrılmaların sıklığı, o işletmedeki çalışan devir hızının yüksekliğini ifade etmektedir. İşletme yönetiminin sergilediği davranış ve aldığı kararlar, örgütün ücret politikası, alternatif iş olanakları, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum ve yaş, cinsiyet, medeni durum gibi bireysel faktörler çalışan devir hızına etki etmektedir (Yılmaz ve Halıcı, 2010).

Arnold ve Feldman 1982 yılında yaptıkları çalışmada işten ayrılma sürecinin belirleyici etkenlerini aşağıda yer alan şekil 3.1 ile yapmıştır;



Şekil 3.1: İşten Ayrılma Sürecinin Çalışma Modeli

Kaynak: Arnold H.J. ve Feldman D.C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. Journal of Applied Psychology, 67(3), 350-360.

İnsan kaynakları birimleri veya yöneticiler çalışanlarının işten ayrılmalarını önlemeye yönelik çözümler üretmek istiyorlarsa her şeyden önce çalışanların işten ayrılma niyetlerini belirleyen faktörleri belirlemelerinde fayda bulunmaktadır. Böylece işletme uzun yıllar yüksek maliyetlere katlanarak yatırım yaptığı çalışanlarını elde tutabilecek böylece insan kaynağı devrinden kaynaklanan yeni maliyetlere katlanmamış olacaktır. Beklentileri karşılanan çalışan da alternatif iş arayışlarına yönelmeyecektir (Yücel ve Demirel, 2013).

İşten ayrılma niyeti içinde olan yetenekli bir çalışanın sahip olduğu bilgiyi (örtük bilgiyi) de kurum içinde paylaşmayacağı gibi işten ayrılması halinde de sahip olduğu bilgiyi beraberinde götürmesi söz konusu olacak dolayısıyla işletme bu değerli bilgilerden yoksun kalmış olacaktır (Öz ve Bulutlar, 2009). Bu nedenle işten ayrılma bir sonuçtur. İşletmelerin çalışanların işten ayrılmasından çok işten ayrılma niyetine neden olan faktörleri belirlemeleri ve çözüme yönelik üzerinde durmaları daha önemlidir.

3.1.1 İşten ayrılma niyetine etki eden faktörler

Çalışanların işten ayrılma niyetlerine etki eden çeşitli faktörler söz konusudur. Bu faktörler;

- Bireysel,
- Örgütsel ve

- Çevresel faktörler olarak 3 grupta incelenebilir.

Bireysel faktörler olarak çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlar şunlardan oluşmaktadır (Eren, 2014):

- Yaş
- Cinsiyet
- Kıdem
- Medeni Durum
- Eğitim seviyesi

Ökten (2008) ise işten ayrılmayı etkileyen bireysel faktörleri şu şekilde ifade etmiştir:

- Çalışanın demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, iş tecrübesi, yaş vb.),
- Yaşam koşullarındaki değişiklikler,
- Bir başka işe duyulan ilgi,
- Aile yaşamında ortaya çıkan değişimler (evlenme, ölüm vb.)
- Yaşa bağlı ortaya çıkan zorunluluklar (emeklilik, maluliyet vb.),
- Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları,
- Ortaya çıkan psikolojik veya fiziksel sebepler,
- Çalışanın bakmak zorunda olduğu kişi sayısı,
- Çalışanın işe yönelik beklentilerinin gerçekleşmemesi.

İş tatmini, işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli unsurlardan biridir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Dolayısıyla işten ayrılma niyetini etkileyen önemli unsurlardan biri olarak iş tatmini birçok araştırmaya konu olmuştur (Gül ve diğ., 2008). İşten ayrılma niyetlerinin yüksek olması çalışanların mevcut çalıştıkları işinden tatmin elde edemediklerinin bir göstergesidir. İşten ayrılma niyetini etkileyen diğer bir unsur örgütsel bağlılık konusudur. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ters bir orantı söz konusudur. Diğer bir ifadeyle çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi yüksek ise işten ayrılma niyeti düşük, düşük ise işten ayrılma niyeti yüksektir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Diğer yandan çalışanın işletmede yaşadığı iş stresinin yüksekliği

ve artan iş yükü de kendisinde iş tatminsizliğine neden olacak ve işten ayrılma niyetini kendisinde oluşturacaktır.

Örgütsel faktörler olarak çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlar şunlardan oluşmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2014):

- İşletmenin insan kaynakları politikaları
- Uzaklık ve ulaşım olanakları açısından işletmenin durumu
- İşletmenin sunduğu sosyal hak ve hizmetlerin yetersiz oluşu
- İşletme içerisindeki iletişim ve bilgi yetersizliği
- İşletmedeki mevcut iş şartlarının yetersiz oluşu
- İş sağlığı ve güvenliğine yönelik önlemlerin yetersizliği
- Üretim sürecinde ortaya çıkan problemler
- İşin türü ve zorluk derecesi
- Ücrete yönelik yaşanan adaletsizlikler

Sadece bireysel ve örgütsel faktörler çalışanların işten ayrılma niyetini etkilemez. Dış çevre (çevresel) faktörler de çalışanların işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Bu çevresel faktörler gerek çalışanların gerekse işletmenin kontrolünün dışında ortaya faktörlerdir.

Çevresel faktörler olarak çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlar şunlardan oluşmaktadır (Atalar, 2019):

- Ekonomide yaşanan makro ve mikro dalgalanmalar,
- Yönetim ve ülke politikaları
- Doğal kaynakların kullanımı ve temini
- Kişi başına düşen milli gelirin durumu
- Teknolojideki gelişmeler
- Farklı iş sektörlerinin daha iyi ve çekici fırsatlar sunması
- Kamusal düzenlemeler

3.1.2 İşten ayrılma niyetinin sonuçları

Çalışanların işten ayrılmalarının getirdiği önemli sorunlardan dolayı işletmeler bu soruna çözüm bulabilmek amacıyla önemli miktarda zaman ve kaynak ayırmaya başlamışlardır (Hemdi ve Nasurdin, 2006). İşten gönüllü veya gönülsüz nedenlerle işten ayrılmalar olabilmektedir. Bu durum çalışan devir hızını etkilemektedir. Devir hızının artması maliyetleri arttırmakta ve karlılığı düşürebilmektedir. Çalışan açısından da düşük performansa ve tatminsizliğe neden olabilmektedir (Yılmaz ve Halıcı, 2010).

Dolayısıyla çalışanların işten ayrılma niyetleri ve buna bağlı olarak ortaya çıkan işten ayrılma durumunun gerçekleşmesi sonucunda işletme açısından birtakım sorunların veya olumsuzlukların yaşanması kaçınılmaz olmaktadır. Bu olumsuzluklar (Atalar, 2019):

- Aday seçim maliyetlerindeki artış,
- İşe alıştırma (Oryantasyon) maliyetlerindeki artış,
- Yeni çalışanın örgüte uyum süresinde yaşanan sorunlar,
- İşe alım maliyetlerindeki artış
- Ek mesai maliyetlerinde ortaya çıkan artış
- Eğitim ve gelişim maliyetleri yüksekliği şeklindedir.

İşten ayrılma niyetinin çalışanlar açısından da sonuçları söz konusudur. Özellikle çalışanın yaşadığı ülkede ve küresel anlamda yaşanan makroekonomik göstergeler ve işsizlik oranları işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerdir. Yani çalışanlar bu göstergeleri dikkate alarak iş değişikliğini tercih edebilirler. Nitelikli ve yetenekli çalışanlarda beklentilerini karşılayacak işte çalışmak isterlerken, kendilerine sunulan cazip teklifleri de değerlendirmeye alacaklardır. Dolayısıyla çalışanlar yüksek ücret beklentileri, yükselme olanakları, daha iyi çalışma koşulları nedeniyle mevcut işlerinden ayrılmayı tercih etmektedirler. Bunu yaparken çalışanların da risk aldığı söylenebilir. Başlayacağı yeni işletmedeki arkadaşlarına uyum, yeni iş süreçlerinin öğrenilmesi, yeni kurumun örgüt kültürünü benimsemesi gibi sorunlar çalışanın karşı karşıya kalacağı riskleri oluşturmaktadır (Atalar, 2019).

3.1.3 İşten ayrılma niyetinin önlenmesi

Araştırmacılar, işten ayrılmanın değil işten ayrılma niyetinin araştırılmasının daha önemli olduğunu ileri sürmektedirler. Burada amaç, hem diğer çalışanları etkileyebilecek davranışları engellemek hem de işten ayrılmanın getireceği maliyetleri azaltmaktır. Eğer liderler, işten ayrılma maliyetlerini azaltmak isterlerse bir sonraki adımları çalışanlarına destekleyici ve geliştirici faaliyetlerde bulunmak olmalıdır (Hughes ve diğ., 2010).

Küreselleşme, işgücü çeşitliliği ve teknolojik gelişmeler nedeniyle bugün çalışma koşulları eskisine göre değişmiştir. Artık insanlar daha fazla iş imkanı bulabilmektedirler. Yöneticilerin en iyi çalışanlarını elde tutmaları zor bir hal almaya başlamıştır (Khan, 2014).

Örgütlerde insan kaynağının işten ayrılmasını önlemek insan kaynakları yönetiminin önemli alanlarından birisi konumundadır. İşletmeler için uygun çalışanı bulmak kadar onu elde tutmakta önemli hale gelmiştir (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014). Örgütlerdeki insan kaynakları uygulamaları çalışanların becerilerini etkiler ve insan kaynağının gelişimine katkıda bulunur. Gelişim ve eğitim programları görevi başarı ile tamamlama olasılığını arttırarak, çalışanların bireysel yetenekleri ve kariyer planları arasında bağlantı kurmasına yardımcı olur ve işten ayrılma niyetlerini azaltabilir. Örgütler çalışanlarıyla iletişim kanallarını açık tuttuklarında ve çalışanlarıyla daha fazla bilgi paylaştıklarında çalışanların işten ayrılma niyetinin de azalması söz konusu olacaktır (Chang ve diğ., 2013).

Diğer yandan Gim, Desa ve Remayah (2015) örgütteki rekabetçi psikolojik ortamın işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediğini ve bu nedenle kural koyucuların rekabetçi ortamı cesaretlendirmemelerini ve duygusal bağlılığı teşvik etmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir.

3.2 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmaların geçmişi 1950’li yıllara kadar uzanmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı, çağdaş yönetim kavramları içinde en çok ilgi gören kavramların başında gelmektedir. Örgütsel bağlılık, yaklaşık son 60-65 yıldır üzerinde fazlaca durulan konu olmasına karşın, kavramın tanımı üzerinde görüş birliği tamamlanamamıştır (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılık ile ilgili bazı kabul görmüş araştırmacılar ve çalışmalar söz konusudur. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar; Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday, Steers and Porter (1979), O'Reilly and Chatman (1986) ve Allen and Meyer (1990) çalışmaları referans olarak yapılmaktadır (Erdoğan, 2013).

Yukarıda da belirtildiği üzere örgütsel bağlılık kavramının tanımı ile ilgili bir görüş birliği söz konusu değildir. Meyer and Allen tarafından yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılık hakkında çalışmalar yapmış çeşitli bilim adamlarının yaptığı tanımları şu şekilde toparlamışlardır (Aktaran: Doğan, 2013):

Çizelge 3.1: Örgütsel Bağlılık Tanımları

Duygusal Yönelim – Duygusal Bağlılık

Bir bireyin duygusal varlığının gruba bağlanmasıdır (Kanter, 1968).

Kişinin kimliğini örgüte bağlayan bir tavır ya da örgüte doğru bir yöneliştir (Sheldon, 1971).

Örgütün ve bireyin amaçlarını birbiriyle bütünleştiren veya uyumlu hale getiren süreçtir (Hall, Schneider and Nygren, 1970).

Örgütün amaçlarına ve değerlerine, kişinin amaçları ve değerler ile ilgili rolüne ve bizzat örgütün kendisine, pür, arasıl değerinden ayrı olarak duygusal bağlılık gösterilmesidir (Buchanan, 1974).

Bireyin kendisini bir örgüt ile güçlü bir şekilde tanımlaması ve örgütün meselelerine dahil olmasıdır (Mowday, Porter and Steers, 1982).

Maliyete Dayalı – Devam Bağlılığı

Örgüte katılıma devam etmenin getirdiği kazanç ve örgütü terk etmenin ortaya çıkardığı maliyetler (Kanter, 1968).

Bir kişi, birbirleriyle ilgisiz menfaatlerini tutarlı bir faaliyet çizgisiyle ilişkilendirdiğinde bağlılık meydana gelir (Becker, 1960).

Zaman içinde bireysel çizgi, örgütsel işlemlerin ve değişikliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur (Hrebiniak and Alutto, 1972).

Zorunluluk ve Manevi Sorumluluk – Normatif Bağlılık

Bağlılık davranışları, bağlılığın hedefi ile ilgili resmi ve/veya normatif beklentileri aşan, sosyal olarak kabul edilmiş davranışlardır (Wiener and Gechman, 1977).

Örgütsel hedef ve çıkarlara uygun bir biçimde hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların bütünüdür (Wiener, 1982).

Bağlılık duyan işgörenler, ilerleyen yıllarda işletmenin kendisine ne derece statü iyileştirmesi ya da tatmin verdiğine bakmaksızın, işletme içinde kalmanın ahlaki bakımdan doğru olduğunu düşünür (Marsh and Mannari, 1977).

Kaynak: Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). “Commitment in the Workplace Theory Research and Application”. Thousand Oaks, CA. Düzenleyen: Doğan, E.Ş. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Aktaran: Doğan, E.Ş. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Türkmen Kitabevi.

3.2.1 Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

İnce ve Gül (2005) tarafından 2005 yılında yapılan çalışmada, örgütsel bağlılığa etki eden etmenler üç ana başlık altında incelenebilmektedir. Bunlar; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak sıralanabilmektedir (İnce ve Gül, 2005). Bu faktörler aynı zamanda işten ayrılma niyetine etki eden faktörlerdir. Bu durum ise işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki olduğunun açık bir göstergesidir.

3.2.1.1 Kişisel faktörler

Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde kişisel faktörler dört gruba ayrılabilir. Bunlar;

- Yaş
- Cinsiyet
- Eğitim Düzeyi
- Medeni Durum şeklindedir
- Yaş faktörü: Örgütsel bağlılıkla yaş arasındaki ilişkiyi anlamak için yapılan çalışmalarda, yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın da artış gösterdiği yönündedir (Özkaya ve diğ., 2006). Bunun yanında, tecrübe bağlamında yeterli tecrübeleri olmayan yaşı genç olan çalışanların iş bulma imkanı açısından sıkıntı yaşaması olasılığının yüksekliği, örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olmasına neden olmaktadır (Luthans ve diğ., 1987).
- Cinsiyet faktörü: Bu faktör ile ilgili yapılan çalışmalarda ortak bir sonuç bulunamamıştır. Ancak çalışmalarda çoğunlukla kadınların erkeklere oranla örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu sonucu çıkmıştır. Bu durumun en büyük sebebi, kadın çalışanların iş hayatında iş bulma hususunda yaşamış oldukları zorlukların neticesinde, hali hazırda var olan işlerini de kaybetme korkusundan örgütlerine karşı bağlılık duymaları olarak tanımlanmıştır (Solmuş, 2004). Ayrıca kadınların ev ve aile hayatları, iş hayatlarından daha ağır basmaktadır. Aile sorumluluğunu göz önünde bulunduran kadın çalışanlar işten ayrılma niyeti içerisine girebilmektedir.
- Eğitim Düzeyi: Örgütsel bağlılığın eğitim düzeyi ile arasında negatif yönlü ilişki olduğunu tespit eden çalışmalar mevcuttur. Eğitim seviyesi artış gösterdikçe örgütsel bağlılık azalış göstermektedir (Bakan, 2011). Ayrıca bireyler eğitim düzeylerine uygun iş alternatifini bulduklarında ya da bulduklarını düşündüklerinde bağlılıkları artmaktadır.
- Medeni Durum: Evli ve özellikle çocuğu olan kişiler bekârlara nazaran daha fazla sorumluluğa sahiptirler. Bu nedenle evli olan çalışanlar işlerinden ayrılma ya da çok gerekli bir durum olmadıkça iş değişikliği yapma gibi düşüncelere kapılmaz ve bu davranışlarda bulunmazlar. Ancak bekâr

Çalışanlar evli çalışanlara nazaran iş değişikliği konusunda çok daha rahat hareket edebilirler. Literatürde yer alan araştırma çalışmalarında elde edilen bulgularda bu durumu destekler niteliktedir. Özetle açıklamak gerekirse, medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır (Tarakçı, 2016).

3.2.1.2 Örgütsel faktörler

Örgütsel faktörler;

- İşin niteliği
- Ücret
- Yönetim tarzı
- Örgüt kültürü şeklinde dört gruba ayrılabilir.
- İşin Niteliği: Alanyazın incelendiğinde örgütsel bağlılık ile işin niteliği arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit eden çalışmalar bulunmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde işin niteliği, çalışanın eğitim durumu ve kişisel özellikleri ile uyumluluk gösteriyor ise çalışanın örgütsel bağlılığı ve paralelinde işletmedeki verimi artış göstermektedir. Diğer yandan alt kademede çalışanların bağlılıklarına daha çok kişisel etmenler etki ederken, üst seviye çalışanların ise bağlılıklarını artırıcı etmenler örgütsel faktörler ve işin niteliği şeklindedir (Boymul, 2015).
- Ücret: Kişilerin alışma sebeplerinin başında “ücret” gelmektedir. İkinci sırada ise maddi imkânlar gelmektedir. Bu nedenle ücret bağlılığı etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Günümüz şartlarında iş arayan bir kişinin ilgisini çeken en büyük etken ödenecek olan ücret olacaktır. İşin karşılığında çalışana ödenecek olan ücret ne kadar yüksek seviyede olursa, işin adaya cazip gelişi o kadar artacaktır. İşin cazipliği ile birlikte çalışanın örgüte olan bağlılığı da olumlu yönde artış gösterecektir (Balay, 2014).
- Yönetim Tarzı: İşletmelerin yöneticilerinin işletme çalışanlarına yönelik olarak sergilemiş oldukları tüm tavır, işletme çalışanının örgütleri hakkındaki fikir ve tutumları doğrudan çalışanlara ve örgüte olan bağlılıklarına etki etmektedir. Katı yönetim tarzına sahip yöneticiler, çalışanları örgütlerinden

uzaklaştırabilir hatta işten ayrılmalara dahi neden olabilmektedirler (Bakan, 2011).

- Örgüt Kültürü: Bütün örgütler, tamamen farklı kişilik ve kültürel özelliklere ve farklı yaşantıları sahip olan bireylerden oluşmaktadır. Farklı özelliklere sahip olan iş görenler, bir örgüt çatısı altında bir araya gelerek ayrı bir kültür oluşturmaktadırlar. Bu oluşan kültüre ise örgüt kültürü adı verilmektedir (Eren, 2014:135).

3.2.1.3 Örgüt dışı faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler iki gruba ayrılabilir. Bunlar;

- Profesyonellik,
- Yeni iş bulma imkanı.
- Profesyonellik: Profesyonel denince akla, alanında kapsamlı ve uzun vadeli eğitim almış, işini en doğru ve düzgün bir şekilde icra eden kişiler gelmektedir (Adıgüzel, Tanrıverdi ve Sönmez Özkan, 2011:240). Profesyonellik mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (İnce ve Gül, 2005).
- Profesyonelliğin, örgütsel bağlılık ve performans gibi çeşitli iş sonuçlarıyla ilişkisi söz konusudur. Ancak profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Tıp, hukuk ve mühendislik gibi teknik alanlardaki profesyoneller için mesleğine bağlılık ve örgüte bağlılığın ikisini birden geliştirmeye çalışmak bir çelişki ortaya çıkarabilmektedir. Profesyonellerin çalıştıkları işletmeler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları bundan olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir (Dolu, 2011).
- Yeni İş Bulma İmkânı: Kişinin başka işler bulma imkânı, örgütle arasındaki bağı etkileyen örgüt dışı unsurlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Alternatif iş imkânına sahip olan bireyler, örgütlerinde yaşadıkları en küçük sorunda, hatta örgütlerinden memnun dahi olsalar işten ayrılmaya gideceklerdir (Tarakçı, 2016).

3.2.2 Örgütsel bağlılığın boyutları

Örgütsel bağlılık alanında yapılan birçok çalışma ve araştırmanın neticesinde farklı araştırmacılar farklı boyutlar geliştirmişlerdir. Mowday ve arkadaşları ilk yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılığı tek boyutlu olarak incelemişlerdir. Ancak Mowday ve arkadaşları (1982) yaptıkları bir sonraki çalışmada örgütsel bağlılığı iki ana başlıkta incelemişlerdir. Bunlar; “tutumsal bağlılık” ve “davranışsal bağlılık”tır. Ardından Meyer ve Allen (1991) ise, örgütsel bağlılık tanımlarından yola çıkarak örgütsel bağlılık kavramını üç boyutta incelemişlerdir. Bunlar; “duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık”tır (Bakan, 2011).

3.2.2.1 Duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık; çalışanların işletmeye ilişkin duygusal ilgisine, kendisini işletme ile tanımlamasına ve işletmenin mevcut sorunları ile ilgilenmesini ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı yoğun bir şekilde yaşayan çalışanlar, içinde bulunduğu işletmede çalışmayı gerçekten istedikleri için devam etmektedirler (Allen ve Meyer, 1991). İş özellikleri, iş tecrübeleri ve kişisel özellikler duygusal bağlılığı etkileyen unsurlardır. (Eisenberger ve diğ., 1990).

İş tecrübesi, önem derecesi açısından, duygusal bağlılığı etkileyen unsurların başında gelmektedir. Tecrübe sahibi çalışanlar temel ihtiyaçları ve beklentilerinin karşılanması halinde, tecrübesi az olan çalışanlara göre işletmeye daha güçlü bağlılık göstermektedirler. Bu durumu ortaya çıkaran neden, tecrübesiz çalışanların işe başladıklarında işletmeden maddi beklentilerinin yüksek olma ihtimalidir (Uygur, 2004).

3.2.2.2 Devam bağlılığı

Çalışan eğer işletmeden ayrıldığı takdirde bu durumun kendisine getireceği maliyetin farkında olması devam bağlılığını ifade etmektedir. Devam bağlılığı, işgörenlerin işletmeye katmış olduğu emek, bilgi, kıdem vb. unsurların işletme tarafından ödüllendirilmesi ilişkisine dayanan hesapçı bir anlayışı ifade etmektedir. Örnek vermek gerekirse çalışanın başka bir işletmeye gitmesi halinde yeni işletmeye uyum sağlaması, işsiz kalma olasılığı veya oturduğu yerden başka bir yere taşınması bu maliyetlerden birkaçıdır (Chang, 1999).

3.2.2.3 Normatif bağıllık

Normatif bağıllık ise, işletmede çalışmaya devam etme konusunda bir zorunluluk hissini ifade etmektedir. Çalışanlardan normatif bağıllığa yüksek derecede sahip olanlar, işletmede kalmaları gerektiği şeklinde bir duyguya sahiptirler (Allen ve Meyer, 1991).

Normatif bağıllıkta çalışan kendisini çalıştığı işletmeye karşı sorumlu olarak görmekte ve bu düşünceden dolayı da işletmede kalarak işine devam etmeyi sürdürmektedir (İlsev, 1997).

3.2.3. Örgüte bağıllığın sonuçları

İşveren, iş gören, örgüt ve örgüt dışı açısından örgütsel bağıllığın önemli bazı sonuçları bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz;

- İş Doyumu: İş doyumu yüksek olan kişi düşük örgütsel bağıllık yaşarken, yüksek örgütsel bağıllık seviyesinde olan çalışanın iş doyumu düşük olabilir (Sığrı, 2007).
- İş Gören Devir Oranı: Bir örgütte çalışan iş görenlerin işlerinden herhangi bir neden sonucunda ayrılmalılarının oranlarına iş gören devir oranı adı verilmektedir. İş gören devri örgütler için her daim maliyetli bir durum olmuştur (Uslu, 2012).
- Performans: Literatürde yer alan sonuçlara baktığımızda performans ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişki hakkında ortak bir sonuç olmadığını görmekteyiz. Yapılan çalışmalarda bazı araştırmacılar örgütsel bağıllığın performansı artırdığını savunurken, bazıları ise tam aksini savunmaktadırlar. Literatürde baz çalışma olarak kabul edilen Meyer ve Allen tarafından 1997 yılında yapılan çalışmada, örgütsel bağıllık ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur (Akt. Bakan, 2011:217).
- İşe Geç Kalma ve Devamsızlık: örgütsel bağıllık ve bu faktör arasında ciddi bir oranda negatif yönlü ilişki olduğunun tespitinin yapıldığı çalışmalar mevcuttur. İşletmesine bağıllık duyan çalışanların iş saatlerine daha dikkat edeceği ve devam konusunda bir sorun yaşamayacağı düşünülmektedir. (Tarakçı, 2016).

- Stres: Bu kavram şirket personellerinin işlerine bağlı olarak yaşadıkları gerginlik olarak da tanımlanmaktadır. Stres, bireyin kendi yapısı ve yaşam şartlarından kaynaklanabileceği gibi çalıştığı işin özellikleri ile de kaynaklı olabilmektedir (Tarakçı, 2016).

3.3 Yetenek Yönetimi, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Üst yönetimin ve insan kaynakları birimlerinin son yıllarda hassasiyetle üzerinde durdukları konunun başında “Yetenek yönetimi” gelmektedir. İşletmeler, rekabette artık farklılığı nitelikli ve yetenekli işgücü ile gerçekleştirebileceğinin farkına varmışlardır. Bu bilinçle işletmeler, yetenekli insan kaynağının cezbedilmesinde, seçiminde, işe yerleştirilmesinde ve elde tutulmasında yetenek yönetimi uygulamalarına her zamankinden daha fazla önem vermektedirler.

Yeteneğin işletmeye çekilebilmesi kadar beraberinde mevcut yetenekli çalışanların elde tutulması da işletmelerin karşılaştıkları en önemli sorundur. Yeteneğin işten ayrılması, işten ayrılmaların getirdiği maliyet ve bu yeteneklerin telafi edilebilirliği gibi hususlar işletmelerin dikkatle üzerinde düşünülmesi gereken konulardır.

İşletmelerin yeteneği elde tutması çok kolay olmamakla birlikte, bu yeteneklerin örgütsel bağlılığının sağlanması da önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör söz konusudur. Bu faktörlerin insan kaynakları yönetimi birimi tarafından tespit edilmesi ve bunlara yönelik çözümler üretmesi yetenekli çalışanların işletmeden ayrılmaması açısından önemlidir. Kişinin, çalışmış olduğu örgütte kalmaya devam etmek istemesi, örgütün hedeflerini benimsemesi, çalışma koşulları değişse bile örgütün amaçları doğrultusunda ilerlemesi de örgütün sürdürülebilir rekabet gücü açısından önemlidir (Koçel, 2014). Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan ve yüksek performans gösteren çalışanlar, örgütün rekabet gücünün artışına ciddi katkı sağlamaktadırlar (Poyraz ve Kama, 2008). Diğer bir ifadeyle yüksek bağlılığı olan çalışanlar; daha uyumlu, daha üretken ve sorumlu bir şekilde çalışmaktadırlar (Balay, 2014). Bu bağlılığı yüksek olan çalışanın, yetenekli çalışanlar olduğu da düşünülürse durum işletme açısından daha hassas özellikler taşımaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde; çalışanların işletmenin değerlerine ve amaçlarına olan inancı ve bağlılığı arttıkça, işletmede devam etme konusunda hissettikleri ahlaki sorumluluğun da güçlü biçimde arttığını ortaya koymaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005). Diğer bir ifadeyle çalıştığı işletmeye karşı olumlu duygular içerisinde olan kişilerin, işten ayrılma niyetinde olmadıkları düşünülmektedir (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014). Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki anlamlı negatif ilişki dikkate alındığında (Loi ve diğ., 2006) çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi yüksek ise işten ayrılma niyeti düşük, düşük ise işten ayrılma niyeti yüksek olacaktır. (Gürbüz ve Bekmezci, 2012).



4. YETENEK YÖNETİMİ, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR İŞLETME ARAŞTIRMASI

Bu bölümde çalışmamızın saha araştırması ile ilgili tüm bilgiler bulunmaktadır. Söz konusu bu bilgiler çalışmanın modeli, örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması, analizi ve toplanan verilerin değerlendirilmesinde kullanılan istatistiksel yöntemlere ilişkin bilgilerdir.

4.1 Araştırmanın Amacı

Daha önce de belirtildiği üzere, günümüzdeki işletmeler arası yeni rekabet yöntemi yetenekli çalışanları işletme bünyesinde istihdam etmek şeklindedir. Bu durum yetenek savaşları olarak da ifade edilebilir. Bu bağlamda eğitim seviyesi yüksek olan, yüksek öğrenim görmüş, aynı şekilde bilgi seviyesi yüksek kişiler bu rekabet ortamında işletmeler için cazip gelen özelliklerdir. Bu özelliklere sahip kişileri bulup, doğru pozisyonda istihdam etmek yetenek yönetiminin bir parçasıdır. Bu bağlamda bu çalışmada yetenek yönetimi, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılığın birbirleri ile olan ilişkisi araştırılacaktır. Çalışmanın sonucunda elde edilen bilgiler yardımıyla hem iş hayatına (uygulamada) katkı sağlanması, hem de akademik hayata (literatüre) katkı sağlanması hedeflenmiştir.

4.2 Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini, İstanbul’da faaliyet gösteren ve yetenek yönetimi uygulayan bir ilaç işletmesi oluşturmaktadır. Örneklemi ise, toplamda 1800 civarı çalışanı bulunan işletme içerisindeki 733 kişilik idari personeli temsil eden 96 kişi oluşturmaktadır.

4.3 Varsayımlar

Bu araştırma çalışmasında, araştırma yöntemi olarak kullanılacak olan çalışmaların araştırma kurallarına uygun bir biçimde araştırma kapsamındaki yetenek yönetimini

uygulayan bir ilaç işletmesinin tüm çalışanlarına (görev farkı gözetmeksizin) uygulanmış olup, tüm ölçekleri doğru yanıtladıkları varsayılmıştır. Araştırma ölçekleri, belirlenen örneklemdeki araştırılan durumu ölçmek ve açıklamak amacıyla kullanılmaktadır.

4.4 Sınırlılıklar

- Bu araştırma, İstanbul ilinde bulunan ilaç sektöründe faaliyet gösteren ve yetenek yönetimi uygulayan bir işletmenin çalışanları ile sınırlıdır.
- Yapılan araştırmada kullanılan anket çalışması, işletmenin rastgele seçtiği 150 kişilik idari personeline yollanmış olup, 96 kişisinden dönüş alınabilmiştir. Zaman kısıtlılığı olması sebebiyle tüm evrene ulaşılammıştır. Farklı işletme çalışanları ile yapılacak araştırmalarda elde edilecek sonuçların farklı olması mümkündür.

4.5 Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak, demografik bölüm dahil olmak üzere dört bölüm söz konusudur. Araştırma için üç farklı ölçek kullanılmıştır. Bu bölümler demografik özellikler, yetenek yönetimi uygulamaları algısı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık ölçekleridir. Çalışmada kullanılan ölçekler;

- Yetenek Yönetimi Ölçeği: Tutar ve diğ., tarafından 2011 yılında geliştirilmiştir. “(Tutar, H., Altınöz, M. ve Çöp, S. (2011). İşletmelerde Yetenekli Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Araştırılmasına Yönelik Bir Araştırma, 1. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Çanakkale, 306-312)”.
Aynı ölçeği Yener’de 2016 yılında yapmış olduğu çalışmada kullanmıştır. “(Şenyüz, P. B. (2003). Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İle İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Gebze Yüksek Teknoloji Enst. Doktora Tezi.----Yener, Serdar. Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlık Algısının Aracı Değişken İlişkisi, Konya Örneği. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi 16 / 32 (Aralık 2016): 168-187)”.
Aynı ölçeği Yener’de 2016 yılında yapmış olduğu çalışmada kullanmıştır.
- İşten Ayrılma niyeti Ölçeği: Şenyüz tarafından 2003 yılında geliştirilmiştir. Aynı ölçeği Yener’de 2016 yılında yapmış olduğu çalışmada kullanmıştır.

- Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Meyer ve Allen tarafından 1991 yılında geliştirilmiş, 2000 yılında Wasti tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. “(Meyer, J., P. and Allen, N.,J., 1991, A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review 1(1). ---- S. Arzu Wasti, 2000, Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27.05.2000, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, ss.401-410) ”.

4.6 Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmamızın hipotezleri aşağıdaki gibidir;

- H₁: Yetenek yönetimi ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.
- H₂: Yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.
- H₃: Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.

4.7 Veri Çözümleme Teknikleri

Ölçek puanlarının normal dağılım gösterip göstermediği One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi ile araştırılmış, dağılımların normal olduğu görülmüştür. Bu nedenle yapılacak karşılaştırmalarda parametrik yöntemler kullanılmıştır. İki kategoriden oluşan nitel değişkenlerle ölçek puanlarının karşılaştırılmasında Bağımsız Örnek t-testi, ikiden fazla kategoriden oluşan nitel değişkenlerle ölçek puanlarının karşılaştırılmasında Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) uygulanmıştır. Ölçeklerin birbiriyle ilişkisini araştırmak için ise Korelasyon Analizi yapılmıştır.

4.8 Güvenilirlik Analizi

Çalışmamızda kullanmış olduğumuz ölçeklerin, örneklemimiz yardımıyla yapılan güvenilirlik analizi çizelge 4.1’de yer almaktadır.

Çizelge 4.1: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach Alfa
Yetenek Yönetimi	0,957

İşten Ayrılma Niyeti	0,879
Örgütsel Bağlılık	0,642

Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir (Özdamar, 2004):

- $0 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir kabul edilmemektedir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirlikte kabul edilmektedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça kabul edilmektedir,
- $0,80 \leq \alpha < 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Dolayısıyla çizelge 4.1’de yer alan güven analizlerine sonucuna istinaden yetenek yönetimi ve işten ayrılma niyeti ölçekleri yüksek derecede güvenilir olarak, örgütsel bağlılık ölçeği ise oldukça güvenilir olarak kabul edilmiştir.

4.9 Bulgular ve Yorum

Araştırma çalışmamızın bulgularına ve yorumlarına bu başlık altında başlıklar halinde yer verilecektir.

4.9.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Aşağıdaki tablolarda ankete katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki tecrübe, kurumda çalışma süresi, unvan ve eğitim düzeylerine göre dağılımları tablolar halinde yer almaktadır. Çizelge 4.2’de cinsiyete göre, Çizelge 4.3’de yaşa göre, Çizelge 4.4’de medeni duruma göre, Çizelge 4.5’de tecrübeye göre, Çizelge 4.6’da kurumda çalışmasına göre, Çizelge 4.7’de unvana göre, Çizelge 4.8’de eğitim düzeyine göre demografik dağılım verilmiştir.

Çizelge 4.2: Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet	N	Yüzde	Birikimli Yüzde
Erkek	76	79,2	79,2
Kadın	20	20,8	100,0
Toplam	96	100,0	

Çizelge 4.2’de örneklemimizin cinsiyete göre frekans analizi yer almaktadır.

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde; %79,2'sinin erkek, %20,8'inin kadın olduğu görülmektedir.

Örneklem daha çok erkek çalışanlardan oluşmaktadır.

Çizelge 4.3: Yaş Gruplarına Göre Dağılım

Yaş	N	Yüzde	Birikimli Yüzde
36-45	57	59,4	59,4
46-55	25	26,0	85,4
26-35	13	13,5	99,0
18-25	1	1,0	100,0
Toplam	96	100,0	

Çizelge 4.3'de örneklemimizin yaşa göre frekans analizi yer almaktadır.

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde; en büyük oran %59,4 ile 36-45 yaş aralığına aittir. Bunu %26 ile 46-55, %13,5 ile 26-35 ve %1 ile 18-25 yaş arası izlemektedir.

Çizelge 4.4: Medeni Duruma Göre Dağılım

Medeni Durum	N	Yüzde	Birikimli Yüzde
Evli	80	83,3	83,3
Bekâr	16	16,7	100,0
Toplam	96	100,0	

Çizelge 4.4'de örneklemimizin medeni duruma göre frekans analizi yer almaktadır.

Katılımcıların medeni duruma göre dağılımı incelendiğinde; en yüksek oran %83,3 ile evlilere ait olup bekârların oranı %16,7'dir.

Çizelge 4.5: Tecrübeye Göre Dağılım

Tecrübe	N	Yüzde	Birikimli Yüzde
16-20	45	46,9	46,9
21 ve üzeri	21	21,9	68,8
11-15	20	20,8	89,6
0-5	5	5,2	94,8
6-10	5	5,2	100,0
Toplam	96	100,0	

Çizelge 4.5’de örneklemimizin tecrübeye göre frekans analizi yer almaktadır.

Tecrübeye göre dağılım incelendiğinde; katılımcıların %46,9’u 16-20 yıllık tecrübeye sahiptir. Bunu %21,9 ile 21 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip olanlar, %20,8 ile 11-15 yıl arası tecrübeye sahip olanlar, %5,2 ile 0-5 yıl arası ve yine %5,2 ile 6-10 yıl arası tecrübeye sahip olanlar izlemektedir.

Çizelge 4.6: Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılım

Kurumda Çalışma Süresi	N	Yüzde	Birikimli Yüzde
16-20	36	37,5	37,5
0-5	20	20,8	58,3
11-15	15	15,6	74,0
6-10	14	14,6	88,5
21 ve üzeri	11	11,5	100,0
Toplam	96	100,0	

Çizelge 4.6’da örneklemimizin kurumda çalışma süresine göre frekans analizi yer almaktadır.

Kurumda çalışma süresine göre dağılım incelendiğinde; katılımcıların %37,5’i 16-20 yıldır aynı kurumda çalışmaktadır. Bunu %20,8 ile 0-5 yıl arası sürede aynı kurumda çalışanlar, %15,6 ile 11-15 yıl arası sürede aynı kurumda çalışanlar, %14,6 ile 6-10 yıl arası sürede aynı kurumda çalışanlar ve %11,5 ile 21 yıldan uzun süredir aynı kurumda çalışanlar izlemektedir.

Çizelge 4.7: Ünvana Göre Dağılım

Ünvan	N	Yüzde	Birikimli Yüzde
İdari Personel	59	61,5	61,5
Müdür	27	28,1	89,6
Üst Düzey Yönetici	9	9,4	99,0
Müdür Yardımcısı	1	1,0	100,0
Toplam	96	100,0	

Çizelge 4.7’de örneklemimizin ünvana göre frekans analizi yer almaktadır.

Katılımcıların ünvana göre dağılımı incelendiğinde; en yüksek oran %61,5 ile idari personel statüsünde olanlara aittir. Bunu %28,1 ile müdür, %9,4 ile üst düzey yönetici ve %1 ile müdür yardımcısı statüsünde olanlar izlemektedir.

Çizelge 4.8: Eğitim Düzeyine Göre Dağılım

Eğitim Düzeyi	N	Yüzde	Birikimli Yüzde
Üniversite	73	76,0	76,0
Yüksek Lisans	17	17,7	93,8
Yüksekokul	5	5,2	99,0
Lise	1	1,0	100,0
Toplam	96	100,0	

Çizelge 4.8’de örneklemimizin eğitim düzeyine göre frekans analizi yer almaktadır.

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımı incelendiğinde; en yüksek oran %76 ile üniversite mezunlarına aittir. Bunu %17,7 ile yüksek lisans, %5,2 ile yüksekokul ve %1 ile lise mezunları izlemektedir.

4.9.2 Karşılaştırmalı analizler

Bu çalışmada araştırmayı yapmak amacıyla; yetenek yönetimi, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık ölçekleri kullanılmıştır. Üç ölçek de 5’li Likert tipi olup 5; kesinlikle katılıyorum, 4; katılıyorum, 3; çekimserim, 2; katılmıyorum, 1; kesinlikle katılmıyorum görüşlerini temsil etmektedir. Yetenek yönetimi ölçeği toplam 18 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin aritmetik ortalaması alınarak 5 üzerinden elde edilen skorlarla yetenek yönetimi değişkeni oluşturulmuştur. Böylece, ortalamalar 5’e ne kadar yakınsa yetenek yönetimi o kadar başarılıdır.

İşten ayrılma niyeti ölçeği ise toplam 3 maddeden oluşmakta ve işten ayrılma niyeti değişkeni yine ilgili maddelerin aritmetik ortalaması ile oluşturulmuştur. Ancak burada, ortalamalar 5’e ne kadar yakınsa işten ayrılma niyeti o kadar fazla olacaktır.

Örgütsel bağlılık ölçeği toplam 18 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin aritmetik ortalaması alınarak 5 üzerinden elde edilen skorlarla örgütsel bağlılık değişkeni oluşturulmuştur. Böylece, ortalamalar 5’e ne kadar yakınsa örgütsel bağlılık o kadar güçlüdür.

Ölçek puanlarının normal dağılım gösterip göstermediği One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi ile araştırılmış, dağılımların normal olduğu görülmüştür. Bu nedenle yapılacak karşılaştırmalarda parametrik yöntemler kullanılmıştır. İki kategoriden oluşan nitel değişkenlerle ölçek puanlarının karşılaştırılmasında Bağımsız Örnek t-testi, ikiden fazla kategoriden oluşan nitel değişkenlerle ölçek puanlarının karşılaştırılmasında Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) uygulanmıştır. Ölçeklerin birbiriyle ilişkisini araştırmak için ise Korelasyon Analizi yapılmıştır. Çalışmamızda elde edilen bulgular %95 güvenilirlikle, %5 anlamlılık düzeyi ile değerlendirmeye alınmıştır.

Çizelge 4.9: Ölçeklere İlişkin Temel İstatistikler

	N	Ortalama	Std. Sapma
Yetenek Yönetimi	96	3,7	0,6
İşten Ayrılma Niyeti	96	1,7	0,6
Örgütsel Bağlılık	96	3,1	0,2

Çizelge 4.9’da çalışmamızda kullanmış olduğumuz ölçeklerin temel istatistiki bilgileri yer almaktadır. Bu tabloya göre katılımcıların ortalama yetenek yönetimi puanı 5 üzerinden 3,7 olup bu değer “katılıyorum” görüşüne oldukça yakındır. Katılımcılar, tarafından, işletmenin yetenek yönetimi uygulamalarının başarılı olduğu düşünülmektedir.

İşten ayrılma niyeti puanının 1,7 olduğu görülmüş olup bu değer “katılmıyorum” görüşünü temsil etmekte ve katılımcıların işten ayrılma niyetinin olmadığı gözlemlenmiştir.

Örgütsel bağlılığa ait ortalama puan ise 3,1 değeri ile olumluya doğru bir çekimserlik eğilimine işaret etmektedir. Katılımcıların örgütsel bağlılık konusunda kararsız kaldıkları görülmektedir.

Standart sapmalar oldukça düşüktür, dolayısıyla katılımcıların birbirlerine yakın puanlama yaptıkları ve ortalamaların temsil gücünün çok yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 4.10: Cinsiyet ile Ölçeklerin Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t
Yetenek Yönetimi	Erkek	76	3,78	0,62	2,507 ,014

İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	20	3,37	0,75	-1,483	,141
	Erkek	76	1,61	0,66		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	20	1,85	0,49	0,86	,932
	Erkek	76	3,10	0,30		
	Kadın	20	3,04	0,29		

Çizelge 4.10’da yetenek yönetimi ortalama puanları arasındaki farkın cinsiyete göre anlamlı olduğu görülmektedir ($P=0,014<005$). Erkeklerle ait ortalama 3,78 ve kadınlara ait ortalama 3,37 olup erkeklerin yetenek yönetimine daha fazla önem verdikleri görülmüştür. İşten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık ortalamalarının, P değerleri 0,05’ten büyük olduğu için cinsiyete göre farklı olmadığı görülmektedir.

Çizelge 4.11: Yaş ile Ölçeklerin Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Std. Sapma		
Yetenek Yönetimi	18-25	1	4,00		0,151	0,929
	26-35	3	3,74	0,59		
	36-45	7	3,70	0,71		
	46-55	5	3,64	0,61		
	Toplam	6	3,69	0,66		
İşten Ayrılma Niyeti	18-25	1	2,00		0,789	0,503
	26-35	3	1,90	0,58		
	36-45	7	1,62	0,59		
	46-55	5	1,63	0,76		
	Toplam	6	1,66	0,64		
Örgütsel Bağlılık	18-25	1	3,67		1,769	0,159
	26-35	3	3,01	0,40		
	36-45	7	3,11	0,27		
	46-55	5	3,06	0,29		
	Toplam	6	3,09	0,30		

Çizelge 4.12’de ölçek ortalamalarının, P değerleri 0,05’ten büyük olduğu için yaş gruplarına göre farklı olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla yaş yetenek yönetimi, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılıkta etkili bir faktör değildir.

Çizelge 4.12: Medeni Durum ile Ölçeklerin Karşılaştırılması

Medeni Durum		N	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Yetenek	Evli	80	3,70	0,68	0,121	0,904
Yönetimi	Bekâr	16	3,67	0,62		
İşten Ayrılma	Evli	80	1,65	0,65	-0,595	0,553
Niyeti	Bekâr	16	1,75	0,59		
Örgütsel Bağlılık	Evli	80	3,08	0,31	-0,828	0,41
	Bekâr	16	3,15	0,24		

Çizelge 4.12 incelendiğinde ölçeklere ait ortalamaların tüm P değerleri 0,05’ten büyük olduğu için medeni duruma göre farklı olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla medeni durum da yetenek yönetimi, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılıkta etkili bir faktör değildir.

Çizelge 4.13: Mesleki Tecrübe ile Ölçeklerin Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Yetenek	0-5	5	3,23	0,48	1,33	0,265
Yönetimi	6-10	5	4,14	0,48		
	11-15	20	3,79	0,61		
	16-20	45	3,66	0,77		
	21 ve üzeri	21	3,67	0,50		
	Toplam	96	3,69	0,66		
İşten Ayrılma	0-5	5	2,07	0,83	0,776	0,544
Niyeti	6-10	5	1,73	0,49		
	11-15	20	1,75	0,54		
	16-20	45	1,61	0,66		
	21 ve üzeri	21	1,57	0,67		
	Toplam	96	1,66	0,64		
Örgütsel Bağlılık	0-5	5	3,41	0,21	1,983	0,104
	6-10	5	3,01	0,46		
	11-15	20	3,03	0,32		

16-20	45	3,11	0,27
21 ve üzeri	21	3,06	0,28
Toplam	96	3,09	0,30

Çizelge 4.13 incelendiğinde ölçeklere ait ortalamaların tüm P değerleri 0,05'ten büyük olduğu için mesleki tecrübeye farklı olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla mesleki tecrübe yetenek yönetimi, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılıkta etkili bir faktör değildir.

Çizelge 4.14: Kurumda Çalışma Süresi ile Ölçeklerin Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Yetenek Yönetimi	0-5	20	3,66	0,59	1,783	0,139
	6-10	14	3,88	0,63		
	11-15	15	3,91	0,74		
	16-20	36	3,49	0,69		
	21 ve üzeri	11	3,87	0,52		
	Toplam	96	3,69	0,66		
İşten Ayrılma Niyeti	0-5	20	1,88	0,63	4,09	0,004
	6-10	14	1,64	0,38		
	11-15	15	1,36	0,46		
	16-20	36	1,82	0,73		
	21 ve üzeri	11	1,18	0,40		
	Toplam	96	1,66	0,64		
Örgütsel Bağlılık	0-5	20	3,08	0,36	0,234	0,234
	6-10	14	2,98	0,22		
	11-15	15	3,19	0,31		
	16-20	36	3,06	0,28		
	21 ve üzeri	11	3,20	0,26		
	Toplam	96	3,09	0,30		

Çizelge 4.14 incelendiğinde yalnızca işten ayrılma niyeti ölçeğine ait ortalamalar kurumda çalışma süresine göre farklıdır ($P=0,004<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için Post Hoc testlerinden TUKEY testi yapılmıştır. Yapılan bu teste göre elde edilen anlamlı farklar şu şekildedir:

- Kurumda çalışma süresi 0-5 yıl arasında olanlar ile 21 yıl ve üzerinde olanlar arasında,
- Kurumda çalışma süresi 16-20 yıl arasında olanlar ile 21 yıl ve üzerinde olanlar arasında bulunmuştur.

Ortalamalar incelendiğinde işten ayrılma niyetinin en çok kurumda 0-5 yıldır ve 16-20 yıldır çalışanlarda olduğu görülmektedir. 21 ve üzeri yıldır kurumda çalışanlarda ise işten ayrılma niyeti en düşüktür.

Yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait ortalamaların tüm P değerleri 0,05'ten büyük olduğu için kurumda çalışma süresine göre farklı olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla kurumda çalışma süresi yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılıkta etkili bir faktör değildir.

Çizelge 4.15: Unvan ile Ölçeklerin Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Yetenek Yönetimi	Üst Düzey Yönetici	9	3,88	0,57	4,092	0,02
	Müdür	27	3,95	0,43		
	İdari Personel	59	3,54	0,73		
	Toplam	95	3,69	0,67		
İşten Ayrılma Niyeti	Üst Düzey Yönetici	9	1,52	0,41	4,016	0,021
	Müdür	27	1,41	0,44		
	İdari Personel	59	1,80	0,71		
	Toplam	95	1,66	0,64		
Örgütsel Bağlılık	Üst Düzey Yönetici	9	3,06	0,38	1,772	0,176
	Müdür	27	3,01	0,28		
	İdari Personel	59	3,13	0,29		
	Toplam	95	3,09	0,30		

Çizelge 4.15 incelendiğinde yetenek yönetimi ölçeğine ait ortalamalar unvana göre farklıdır ($P=0,020<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Yapılan bu test sonucuna göre elde edilen anlamlı farkın sadece müdür ve idari personel arasında olduğu görülmüştür.

Ortalamalar incelendiğinde yetenek yönetimi açısından müdürlerin idari personele göre daha yüksek puana sahip ve yetenek yönetimine daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait ortalamalar da unvana göre farklıdır ($P=0,021<0,05$). Yine Post Hoc testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre anlamlı farkın sadece müdür ve idari personel arasında olduğu görülmüştür. İdari personelin işten ayrılma niyeti müdürlere göre daha fazladır.

Örgütsel bağlılık ölçeğine ait ortalamaların, ilgili P değeri 0,05'ten büyük olduğu için unvana göre farklı olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla unvan örgütsel bağlılıkta etkili bir faktör değildir.

Çizelge 4.16: Eğitim Düzeyi ile Ölçeklerin Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Yetenek Yönetimi	Lise	1	1,94		2,570	0,059
	Yüksekokul	5	3,72	0,62		
	Üniversite	72	3,69	0,66		
	Yüksek Lisans	17	3,80	0,63		
	Toplam	95	3,69	0,67		
İşten Ayrılma Niyeti	Lise	1	1,00		0,693	0,559
	Yüksekokul	5	1,40	0,43		
	Üniversite	72	1,69	0,65		
	Yüksek Lisans	17	1,65	0,65		
	Toplam	95	1,66	0,64		
Örgütsel Bağlılık	Lise	1	3,06		2,057	0,111
	Yüksekokul	5	3,40	0,40		
	Üniversite	72	3,07	0,29		
	Yüksek Lisans	17	3,11	0,28		
	Toplam	95	3,09	0,30		

Çizelge 4.16 incelendiğinde ölçeklere ait ortalamaların tüm P değerleri 0,05'ten büyük olduğu için eğitim düzeyine farklı olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla eğitim

düzeyi yetenek yönetimi, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılıkta etkili bir faktör değildir.

4.9.3 Araştırmanın hipotezleri ve ilişkin bulgular

- H₁: Yetenek yönetimi ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki bulunmaktadır.
- H₂: Yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.
- H₃: Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.

Hipotezlerin test edilmesine ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir.

Çizelge 4.17: Korelasyon Analizi Sonuçları

		Yetenek Yönetimi	İşten Ayrılma Niyeti	Örgütsel Bağlılık
Yetenek Yönetimi	Korelasyon	1	-0,503	0,120
	P		0,000	0,246
İşten Ayrılma Niyeti	Korelasyon	-0,503	1	-0,336
	P	0,000		0,001
Örgütsel Bağlılık	Korelasyon	0,120	-0,336	1
	P	0,246	0,001	

Yukarıdaki tabloda (çizelge 4.17) yetenek yönetimi, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık ölçekleri arasındaki ikili ilişkileri gösteren korelasyon katsayılarına yer verilmiştir.

Yetenek yönetimi ve işten ayrılma niyeti arasında %50,3'lük negatif korelasyon olup bu katsayı anlamlıdır ($P=0,000<0,05$). H₁ kabul edilir. Yetenek yönetimi puanları arttıkça işten ayrılma niyeti puanları düşmektedir.

Yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır ($P=0,246>0,05$). H₂ reddedilir.

Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında %33,6'lık negatif korelasyon bulunmuştur ve bu katsayı da anlamlıdır ($P=0,001<0,05$). H₃ kabul edilir. Örgütsel bağlılık arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı görülmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde yapmış olduğumuz araştırma çalışmasının sonuçlarına yer verilirken, çalışmanın literatür ile uyumluluğuna da değinilecektir. Ayrıca bu bölümde analiz bulgularımıza uygun olarak önerilerde bulunulacaktır.

Literatürde yer alan çalışmalarda kullanılmış olan çalışmalardan almış olduğumuz ölçekler için yapmış olduğumuz güvenilirlik analizi sonuçları şu şekildedir: Yetenek Yönetimi 0,957; İşten Ayrılma Niyeti 0,879; Örgütsel Bağlılık 0,642.

Seçmiş olduğumuz kurumda çalışmamıza katılan kişiler daha çok erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklemimizin yetenek yönetimi ortalama puanları arasındaki farkın cinsiyete göre anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Erkeklerle ait ortalama 3,78 ve kadınlara ait ortalama 3,37 olup, erkeklerin yetenek yönetimine daha fazla önem verdiği görülmüştür. İşten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık ortalamalarının cinsiyete göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Ölçek ortalamalarının yaş gruplarına göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla yaş, yetenek yönetimi, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılıkta etkili bir faktör değil olarak tespit edilmiştir. Çalışmamızın bulgularını literatür ile kıyasladığımızda, yapılan çalışmalarda kadın çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu durumu destekleyen çalışmalar ise; Campbell ve Campbell (2003), Cotton ve Turtle (1986), Şahin (2011)'dir. Bizim çalışmamız ile benzer sonuçları bulan çalışmalar ise; Gürpınar (2006), Griffeth ve diğ. (2000)'dir.

Medeni duruma göre farklı olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla medeni durum da yetenek yönetimi, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılıkta etkili bir faktör değildir. Ölçeklere ait ortalamaların medeni duruma göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla medeni durum da yetenek yönetimi, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılıkta etkili bir faktör değil olarak tespit edilmiştir.

Tecrübeye göre dağılım incelendiğinde katılımcıların %46,9'u 16-20 yıllık tecrübeye sahiptir. Bunu, %21,9 ile 21 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip olanlar, %20,8 ile 11-15 yıl arası tecrübeye sahip olanlar, %5,2 ile 0-5 yıl arası ve yine %5,2 ile 6-10 yıl arası

tecrübeye sahip olanlar izlemektedir. Ölçeklere ait ortalamaların mesleki tecrübeye göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla mesleki tecrübe yetenek yönetimi, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılıkta etkili bir faktör değil olarak tespit edilmiştir. Literatürde yer alan çalışmalarda tecrübeye bağlı olarak iş memnuniyetinin arttığı yönünde bulgular bulunmaktadır. İş memnuniyetinin arttığı durumlarda işten ayrılma niyetinde azalma ve örgütsel bağlılıkta artış yaşanmaktadır. Bu durumu, Yener (2016) tarafından yapılan çalışma desteklemektedir.

Kurumda çalışma süresine göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların %37,5'i 16-20 yıldır aynı kurumda çalışmaktadır. Bunu, %20,8 ile 0-5 yıl arası bir süredir aynı kurumda çalışanlar, %15,6 ile 11-15 yıl arası bir süredir aynı kurumda çalışanlar, %14,6 ile 6-10 yıl arası bir süredir aynı kurumda çalışanlar ve %11,5 ile 21 yıldan uzun süredir aynı kurumda çalışanlar izlemektedir. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait ortalamalarda kurumda çalışma süresine göre farklılık tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmış ve anlamlı farklar:

- Kurumda çalışma süresi 0-5 yıl arasında olanlar ile 21 yıl ve üzerinde olanlar arasında,
- Kurumda çalışma süresi 16-20 yıl arasında olanlar ile 21 yıl ve üzerinde olanlar arasında bulunmuştur.

Ortalamalar incelendiğinde işten ayrılma niyetinin en çok kurumda 0-5 yıldır ve 16-20 yıldır çalışanlarda olduğu görülmektedir. 21 ve üzeri yıldır kurumda çalışanlarda ise işten ayrılma niyeti en düşüktür. Yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait ortalamaların kurumda çalışma süresine göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla kurumda çalışma süresi yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılıkta etkili bir faktör değil olarak tespit edilmiştir. Tıpkı tecrübe değişkeninde olduğu kurumda çalışma süresine bağlı olarak da iş memnuniyetinin arttığı yönünde bulgular bulunmaktadır. Daha öncede belirttiğimiz gibi iş memnuniyetinin arttığı durumlarda işten ayrılma niyetinde azalma ve örgütsel bağlılıkta artış yaşanmaktadır. Bu durumu da, 2016'da Yener tarafından yapılan çalışma desteklemektedir.

Katılımcıların unvana göre dağılımı incelendiğinde en yüksek oran %61,5 ile idari çalışan statüsünde olanlara aittir. Bunu %28,1 ile müdür, %9,4 ile üst düzey yönetici ve %1 ile müdür yardımcısı statüsünde olanlar izlemektedir. Yetenek yönetimi

ölçeğine ait ortalamalarda unvana göre farklılık tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmış ve anlamlı farkın sadece müdür ve idari personel arasında olduğu görülmüştür. Ortalamalar incelendiğinde yetenek yönetimi açısından müdürlerin idari personele göre daha yüksek puana sahip ve yetenek yönetimine daha fazla önem verdiği tespit edilmiştir.

İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait ortalamalar da unvana göre farklılık tespit edilmiştir. Yine Post Hoc testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre anlamlı farkın sadece müdür ve idari personel arasında olduğu tespit edilmiştir. İdari personelin işten ayrılma niyetinin müdürlere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğine ait ortalamaların, ilgili P değeri 0,05'ten büyük olduğu için unvana göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla unvan örgütsel bağlılıkta etkili bir faktör değil olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımı incelendiğinde en yüksek oran %76 ile üniversite mezunlarına aittir. Bunu %17,7 ile yüksek lisans, %5,2 ile yüksekokul ve %1 ile lise mezunları izlemektedir. Ölçeklere ait ortalamaların eğitim düzeyine farklı olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla eğitim düzeyi yetenek yönetimi, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılıkta etkili bir faktör değil olarak tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti puanının 1,7 olduğu görülmüş olup bu değer “katılmıyorum” görüşünü temsil etmekte ve katılımcıların işten ayrılma niyetinin olmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığa ait ortalama puan ise 3,1 değeri ile olumluya doğru bir çekimserlik eğilimine işaret etmektedir. Katılımcıların örgütsel bağlılık konusunda kararsız kaldıkları tespit edilmiştir.

Standart sapmalar oldukça düşüktür, dolayısıyla katılımcıların birbirlerine yakın puanlama yaptıkları ve ortalamaların temsil gücünün çok yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca çalışmamıza başlarken bazı hipotezler belirlemiştik, bu hipotezlerin sonuçlarını şu şekilde değerlendirebiliriz;

“Yetenek yönetimi ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.” Hipotezimiz için;

Yetenek yönetimi ve işten ayrılma niyeti arasında %50,3'lük negatif korelasyon olup bu katsayı anlamlıdır. Hipotezimiz kabul edilmektedir. Yetenek yönetimi puanları

arttıkça işten ayrılma niyeti puanları düşmektedir. Bu hipotezimiz 2016 yılında Tarakcı'nın yaptığı çalışma ile örtüşmektedir.

“Yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.” Hipotezimiz için;

Yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Hipotezimiz reddedilmektedir. Bu konuda daha önce 2013 yılında Bahadınlı tarafından yapılan çalışmada, yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

“Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.” Hipotezimiz için;

Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında %33,6'lık negatif korelasyon bulunmuştur ve bu katsayı da anlamlıdır. Hipotezimiz kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı görülmektedir.

Çalışmamızın bulgularına uygun olarak şu önerilerde bulunmamız mümkündür;

İşverenler için öneriler

- İşe alım sürecinde eğitim seviyesi pozisyon için en uygun adayı seçmelidirler.
- İşe alım sürecinde pozisyon için en uygun yetkinliğe sahip adayı seçmelidirler.
- Yetenekli kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirebilme ve devam ettirebilmeleri açısından çeşitli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.
- Kadın çalışanlar için evlilik ve çocuk sahibi olduktan sonra da gerekli koşulların sağlanabilmesi gerekmektedir.
- Tüm çalışanlar için ekonomik ve psikolojik şartların sağlanması gerekmektedir.

Çalışanlar için öneriler

- İşin gerekliliklerine ve yeteneklerine uygun eğitimleri almaları gerekmektedir.
- Yeteneklerine uygun iş fırsatlarına başvuru yapmaları gerekmektedir.
- İçinde bulundukları şartları değerlendirip, bu şartlar ile uyumlu olarak çalışabilecekleri işleri tercih etmeleri gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Adıgüzel, O., Tanrıverdi, H. ve Sözmez Özkan, D.** (2011). “Mesleki Profesyonellik ve Bir Meslek Mensupları Olarak Hemşireler Örneği”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 236-259.
- Akar, H.** (2018). “İşletmelerde Yetenek Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansına Etkisi Bursa Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Allen, N. J. and Meyer, J. P.** (1996). “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity”. *Journal of Vocational Behavior*, 49-3, 252-276.
- Allen, N. J., Meyer, J. P.** (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.
- Altuntuğ, N.** (2009), “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 14, 3, 445-460. Ankara.
- Arnold, H. J. and Feldman, D. C.** (1982). “A multivariate analysis of the determinants of job turnover”. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360.
- Atalar, E.** (2019). “İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Ve Örgütsel Destek Algısının Moderatör Rolü (Yöneticiler Ve Çalışanlar Açısından)”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Ath, D.** (2017). *Yetenek Yönetimi*, 1. Baskı, İstanbul: Abaküs Yayınları.
- Bahadın, H. S.** (2013). “İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Bir Araştırma)”. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*.
- Bakan, İ.** (2011). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R.** (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bartlett, K. R.** (1999). “The relationship between training and organizational commitment in the health care field”. Urbana: *Doctoral dissertation*, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Baş, B.** (2011), *İşveren Markası*, Optimist Yayınları
- Bayat, B.** (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10/3, 67-91.
- Becker, S. Howard,** (1960), Notes on The Concept Of Commitment, *The American Journal of Sociology*, Vol:66, No:1, pp.32-40.
- Beğenirbaş, M. ve Çalışkan, A.** (2014). “Duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü”. *Business And Economics Research Journal*, 5(2), 109-127.

- Boymul, E.** (2015). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Bir Sanayi Kuruluşunda Alan Çalışması”. Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*.
- Campbell, D. J. ve Campbell, K. M.** (2003). “Global Versus Facet Predictors of Intention to Quit: Differences in a Sample of Male and Female Singaporean Managers and Non-Managers” *International Journal of Human Resource Management*, 14(7): 1152-1177.
- Chang, E.** (1999). “Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention”, *Human Relations*, 52 (10).
- Chang, W., Wang, Y. and Huang, T.** (2013). “Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach”. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26.
- Conaty, B. and Charan, R.** (2011). *The Talent Masters: Why smart Leaders Put People Before Numbers*. (London: Random House Business Books).
- Cotton, J. L. ve Tuttle, J. M.** (1986). “Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research” *The Academy of Management Review*, 11(1): 55-70.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A.** (2005). “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, 52–66.
- Doğan, E. Ş.** (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Türkmen Kitabevi.
- Doğan, E. Ş. ve Demiral, Ö.** (2008), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”, *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3, 145–166.
- Dolu, B.** (2011). “Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Economist Intelligence Unit** (2006), “The CEO’s Role in Talent Management-How Top Executives from Ten Countries are Nurturing the Leaders of Tomorrow”, *The Economist*, 1-40.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis-Lamastro, V.** (1990). “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation”, *Journal of Applied Psychology*. ABD
- Erdoğan, A.** (2013). “Kurum Karnesi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler; Maliye Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği”. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmış Doktora Tezi*.
- Eren, E.** (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Bate Basım Yayım.
- Etzioni, A. (Ed.).** (1961). *Complex organizations: A sociological reader*. Holt, Rinehart and Winston.
- Gim, G. C., Desa, N. M. and Ramayah, T.** (2015). “Competitive psychological climate and turnover intention with the mediating role of affective commitment”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 658-665.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. ve Gaertner, S.** (2000) “A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for The Next Millennium” *Journal of Management*, 26: 463–488.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H.** (2008). “İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama”. *Akademik Bakış*, 15(11), 1-11.

- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M.** (2012). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Gürpınar, G.** (2006) “Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Lider-Üye Mübadele İlişkisi Ve Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Hartley, D.** (2004). *Digital Beat*. T+D. 58 (3), 22-25.
- Hemdi, M. A. and Nasurdin, A. M.** (2006). “Predicting turnover intentions of hotel employees: The influence of employee development human resource management practices and trust in organization”. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 8(1), 21-42.
- Hughes, L. W., Avey, J. B. and Nixon, D. R.** (2010). “Relationships between leadership and followers' quitting intentions and job search behaviors”. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 351-362.
- İlsev, A.** (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*.
- İnce, M. ve Gül, H.** (2005). *Örgütsel Bağlılık: Yönetimde Yeni Bir Paradigma*. Ankara: Çizgi Kitabevi.
- Joo, B. and Park, S.** (2010). “Career satisfaction, organizational commitment and turnover intention - The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback”. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(6), 482-500.
- Kanter, R.M.** (1968). Commitment and Social Organizations, *American Sociological Review*, ss.449-517.
- Karadayı, K.** (2018). “Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkileri ve Bursa Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, Bahçeşehir Üniversitesi, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Khan, M. A.** (2014). “Organizational cynicism and employee turnover intention: Evidence from banking sector in Pakistan”. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(1), 30-41.
- Kirschenbaum, A. and Weisberg, J.** (2002). “Employee's turnover intentions and job destination choices”. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 109-125.
- Kobifinans** (2007), “İş Dünyasında Güçlenen Bir Kavram: Yetenek Yönetimi”, http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/0207/14113
- Koçel, T.** (2014). *İşletme yöneticiliği* (15. b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Krauss, Janet A.** (2007). “Succession Planning and Talent Management Recommendations to Reduce workforce Attrition and Prepare for an Aging Population”. *Unpublished Ph.D. Thesis*, Wilmington University USA.
- Lance, C. E.** (1988). “Job Performance as a Moderator of the Satisfaction—Turnover Intention Relation: An Empirical Contrast of Two Perspectives”. *Journal of Organizational Behavior*. 9. 3, 271- 280.
- Loi, R., Hang-Yeu, N. and Foley, S.** (2006). “Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support”. *Journal of Occupational Psychology*, 79(1), 101-120.
- Luthans, F., Baack, D. and Taylor, L.** (1987). “Organizational Commitment: Analysis of Antecedents, Human Relations”, 4: 219-236. *Management Review*, 7, Sayı: 3, 418- 428.

- Meyer, J. P. and Allen, N. J.** (1991). "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review* 1(1).
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J.** (1997). "Commitment in the Workplace Theory Research and Application". *Thousand Oaks, CA. Düzenleyen: Doğan, E.Ş* (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*.
- Mobley, W. H.** (1982). "Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research". *Academy of Management Review*. 7. 1, 111- 116.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M.** (1982) *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W.** (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mucha, R. T.** (2004), "The Art and Science of Talent Management", *Organization Development Journal*, Vol. 22, No: 4, 96-100.
- Mustamil, N., Yazdi, A. M. T., Syeh, S. S. and Ali, M. A.** (2014). "A Dimensional Analysis of the Relationship between Communication Satisfaction and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment", *International Journal of Business and Management*, 9 (9).
- Onay, M. ve Kılıcı, S.** (2011). "İş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Garsonlar ve aşçıbaşılar". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363-372.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J.** (1986). "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior". *Journal of Applied Psychology*, 73-1, 492-499.
- Ökten, S. S.** (2008). "Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak 101 İncelenmesi", *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Öz, E. Ü. ve Bulutlar, F.** (2009). "Algılanan Kurumsal İtibar ve Kurumdan Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Bir ara Değişken Olarak Özdeşleşmenin Rolü". *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 9.1, 35- 52.
- Özdamar, K.** (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Eskişehir, Kaan Kitabevi.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D. ve Karaa, E.** (2006). "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri incelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 77-96.
- Öztürk, M.** (2013). "Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri". İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*.
- Polat, S. ve Uğurlu, C. T.** (2009). "İlköğretim Müfettişlerinin Örgütsel Bağlılık, Mesleki Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki". 1. *Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi*, 1-16.
- Poyraz, K. ve Kama, B.** (2008). "Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous. A. G.** (1988). "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction". *Academy Of Management Journal*, 31. 3, 599- 627.

- Saldamlı A.** (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 7, 13, 239-263.
- Seyrek, İ.H. ve İnal, O.** (2017). “İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1/1, s.63-74
- Sıgır, Ü.** (2007). “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Solmuş, T.** (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Basım.
- Steers, R. M.** (1977). “Antecedents and outcomes of organizational commitment”. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Şahin, F.** (2011). “Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”. *Ege Akademik Bakış*, 2, 277 – 288.
- Şenyüz, P. B.** (2003). “Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İle İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”. Gebze Yüksek Teknoloji Enst. *Doktora Tezi*.
- Şimşek, M., Çelik, A. ve Akgemci, T.** (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (Yenilenmiş 8. Baskı b.). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tarakçı, H.** (2016). “Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Tutar, H., Altınöz, M. ve Çöp, S.** (2011). “İşletmelerde Yetenekli Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Araştırılmasına Yönelik Bir Araştırma”, *1. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Çanakkale, 306-312.
- Uslu, A.** (2012). “Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Araştırması”. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*.
- Uyargil, C. ve diğerleri** (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, yenilenmiş 7. Baskı. Beta Yayıncılık.
- Uygur, A.** (2004). “Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı. Türkiye Vakıflar Bankası, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *(Yayınlanmamış Doktora Tezi)*, Ankara.
- Wasti, S. A.** (2000), “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25- 27.05.2000, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, ss.401-410.
- Yavan, Ö.** (2012), “Yetenek yönetimi ”, *Kamu-İş Dergisi*, C:12, s:2/2012, 75-100.
- Yener, S.** (2016). “Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlık Algısının Aracı Değişken İlişkisi, Konya Örneği”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 16 / 32 (Aralık 2016): 168-187.
- Yıldırım, M. H., Erul, E. E. ve Kelebek, P.** (2014). “Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki banka çalışanları üzerine bir araştırma”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-44.

- Yılmaz, B. ve Halıcı, A.** (2010). “İşgücü devir hızını etkileyen etmenler: Sekreterlik mesleğinde bir araştırma”. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4), 93-108.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y.** (2013). “Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerinde Etkisi: “Başka Bir Yol Daha Olmalı!” *Atatürk University Journal of Economics and Administrative Sciences*,.27.2,159- 177.



EKLER

EK-1. Anket Formu

EK-2. İzin Belgeleri

EK-3. Etik Kurul Onay Formu



EK-1. Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın katılımcı;

Bu anket İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında hazırlanmakta olan “*Yetenek Yönetimi, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İlaç Sektöründe Bir İşletme Araştırması*” adını taşıyan tez çalışmasına temel oluşturmak üzere hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırmada kullanılacak olup, bunun dışında hiçbir kişi, kurum veya bir araştırma grubuna verilmeyecektir.

Anketin amacına ulaşabilmesi için her soruyu doğru cevaplamanız ve sadece her soru için yalnızca bir şıkkı işaretlemeniz önemlidir. Gösterdiğiniz ilgi ve alaka için teşekkür ederim.

Saygılarımla

Esra SARIKEÇE

İ.A.Ü. İnsan Kaynakları Yönetimi

Yük. Lisans Programı

1. Bu bölümde size ait kişisel bilgiler sorulmaktadır. Lütfen hiç bir soruyu cevapsız bırakmayınız.

1. Cinsiyetiniz

Kadın ()

Erkek ()

2. Yaşınız

18-25 ()

26-35 ()

36-45 ()

46-55 ()

56 ve üzeri ()

3. Medeni Durum

Evli ()

Bekar ()

Diğer

(.....)

4. Mesleki Tecrübe (Yıl)

0-5 ()

6-10 ()

11-15 ()

16-20 ()

21 ve üzeri ()

5. 9-Şu an çalışmakta olduğunuz kurumdaki çalıştığınız süre (Yıl)

0-5 ()

6-10 ()

11-15 ()

16-20 ()

21 ve üzeri ()

6. Unvan

Yönetici ()

Müdür ()

Müdür Yardımcısı ()

Çalışan () Hizmetli ()

7. Eğitim Durumunuz

Lise ()

Yüksekokul ()

Üniversite ()

Yüksek Lisans ()

Doktora ()

2. YETENEK YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

	Kesinlik e Katılmıyorum	Katılmıy orum	Kararsız ım	Katılıyor um	Kesinlik e Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Yöneticilerim, düşük performans gösterdiğim durumları bana iletir.					
2. Yöneticilerim, işimi nasıl daha iyi yapacağım konusunda beni bilgilendirir.					
3. Yöneticilerim, işyerindeki problemleri nasıl ele almam gerektiğini bana bildirir.					
4. Yöneticilerim, eğitim programlarına katılmam konusunda beni destekler.					
5. Yöneticilerim, mesleki becerilerimi geliştirmem için eğitim fırsatları hakkında beni bilgilendirir.					
6. Yöneticilerim, sorumluluk ve otoriteyi ele almam hususunda beni cesaretlendirir.					
7. Yöneticilerim, işyerimdeki performans değerlendirmesi faaliyetlerinin faydalı bir etki bırakmasını sağlar.					
8. Yöneticilerim, işimle ilgili olarak bana sürekli geri bildirim sağlar.					
9. Yöneticilerim, bana gelişimimle ilgili fırsatlar sağlar.					
10. Yöneticilerim, işe karşı ilgimin artmasını sağlar.					
11. Yöneticilerim, yetenekli çalışanların arasında güçlü bir koordinasyon sağlamaktadır.					
12. Yöneticilerim, pozisyonlar için yetenekli en iyi çalışanı seçmektedir.					
13. Yöneticilerim, bireysel potansiyelimden gelişmesine destek vermektedir.					
14. Yöneticilerim, yetenekli çalışanlara mentorluk yapmaktadır.					
15. İşyerimde yetkin beyinleri işletmeye çekme stratejisi uygulanmaktadır.					
16. İşyerimde yetenekli çalışanlar için geleceğe dönük potansiyel performans değerlemesi yapılmaktadır.					
17. İşyerimde yetenekli çalışanlara iş rotasyonu uygulanmaktadır.					
18. İşyerimde yetenekli çalışanlara etkili liderlik yapılmaktadır.					

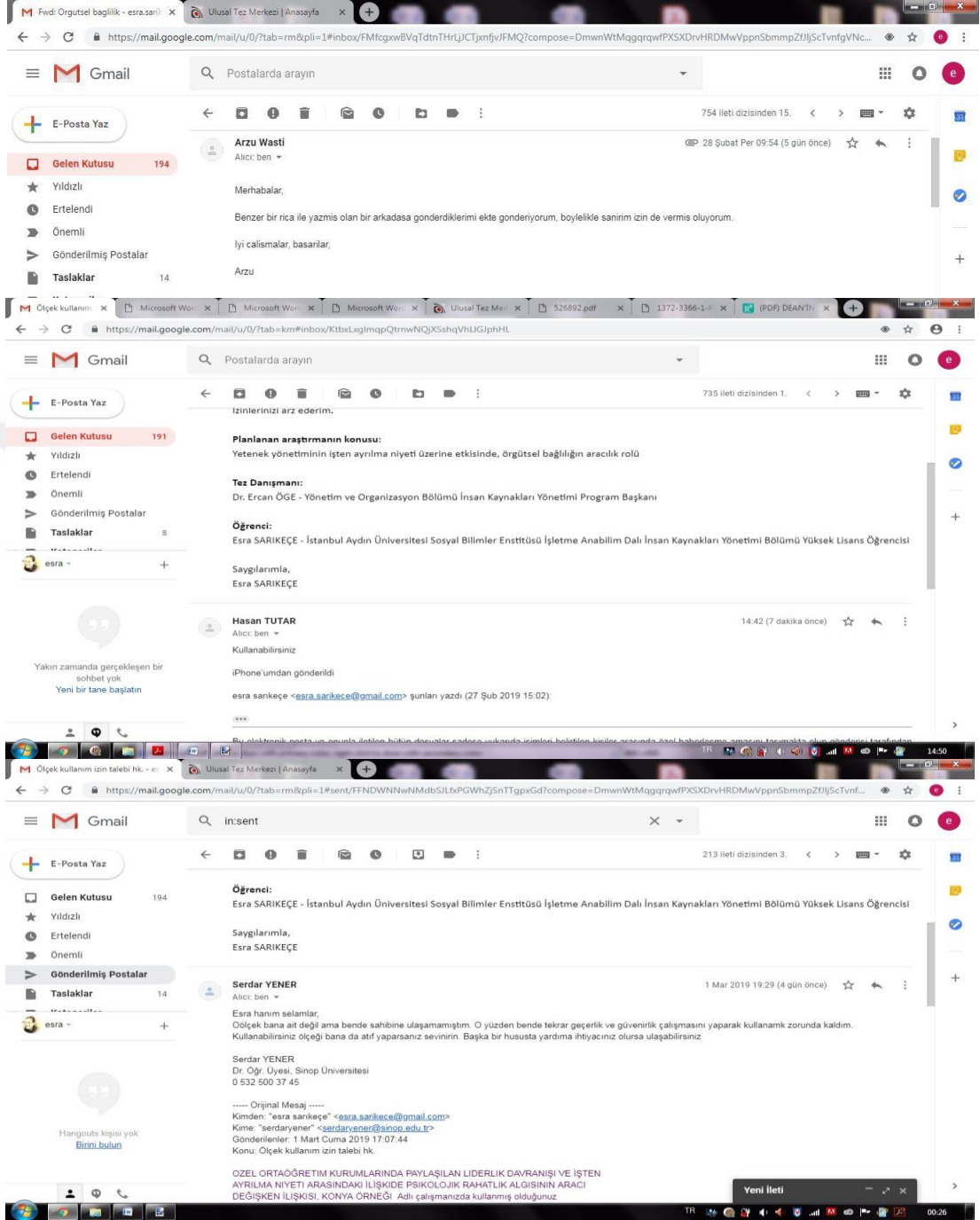
3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ

	Kesinli kle Katılmıyorum	Katılı mı yorum	Kararsı zım	Katılı yorum	Kesinli kle Katılmıyorum
	1	2	3	4	5
1. İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.					
2. Büyük olasılıkla gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım.					
3. Gelecek yıl bu kurumdan ayrılacağım.					

4. ALLEN MEYER ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

	Kesinli kle Katılmıyorum	Katılı mı yorum	Kararı zım	Katılı yorum	Kesinli kle Katılmıyorum
	1	2	3	4	5
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2. Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissediyorum.					
3. Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.					
4. Kendimi çalıştığım kuruma “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.					
5. Kendimi çalıştığım kurumda “ailenin bir parçası olarak” görüyorum.					
6. Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.					
7. Şu anda isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluşa çalışıyorum.					
8. İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.					
9. Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.					
10. Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.					
11. Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki buradan ayrılmayı düşünemiyorum.					
12. Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam başka iş bulma imkânım sınırlı olur.					
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.					
14. Benim için avantajlı olsa da çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15. Çalıştığım kurumdan ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
16. Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.					
17. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.					
18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					

EK-2. İzin Belgeleri



EK-3. Etik Kurul Onay Formu

Evrak Tarih ve Sayısı: 13/06/2019-3297



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020
Konu : Esra SARIKEÇE'nin Etik Onayı Hk.

Sayın Esra SARIKEÇE

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 30.05.2019 tarihli ve 2019/08 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Müdür

Evrak Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BE6L34NJR>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:http://www.aydin.edu.tr/

Bilgi için: Büke KENDER
Unvanı: Enstitü Sekreteri



ÖZGEÇMİŞ

Esra SARIKEÇE

E-mail: esra.sarিকেce@gmail.com



Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri: İSTANBUL

Doğum Tarihi: 10.09.1986

Medeni Durumu: Evli

Eğitim Bilgileri

2010 – 2014 Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme (Lisans)

2006-2009 İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil MYO Halkla İlişkiler ve Reklamcılık (Önlisans)

2000-2003 Sağmalcılar Lisesi

İş Deneyimleri

2016 – 2018 Deniz Haber Ajansı - Dergi ve Gazete Editörü (Freelance)

2013 – 2016 Teknomar Denizcilik - İnsan Kaynakları Personeli

2010 – 2012 Deniz Haber Ajansı - Dergi ve Gazete Editörü

2008 - 2009 Bayrampaşa Belediyesi - Basın ve Halkla İlişkiler Asistanı

2007 - 2008 Milliyet Gazetesi - Stajyer Muhabir

Bilgisayar:

Windows MS Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook), Logo, Adobe Photoshop, Freehand, Macromedia Fireworks