

ÖRGÜT PSİKOLOJİSİNDE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİNİN KAVRAMSAL DEĞERLEMESİ

Yrd. Doç. Dr. Öznur YAVAN¹

Öz

Ekonomik sistem içerisinde sahip olunan kaynakların örgüt gelişimindeki önemi ve ağırlıkları her dönem değişiklik göstermiştir. Günümüz örgütlerinin en önemli faktörü haline gelen insan kaynağının performansı örgütsel verimlilik için hayati önem taşımaktadır. Örgütler çalışanlarının arzu, istek, beklenti, umut, dayanıklılık, iyimserlik ve özyeterlilik gibi durumlarından hayat bulan güçlü kültürel yapılarıdır. Örgüt çalışanlarının eğilimleri ve davranışları örgütsel performans, verimlilik, etkinlik ve başarı gibi kriterleri şekillendirmektedir. Örgütün sürdürülebilirliğini sağlamak isteyen yöneticilerin öncelikle çalışanlarının arzu, istek ve beklentilerini iyi analiz etmesi gerekmektedir. Bu sayede farkına varılabilecek çalışan eğilimleri, örgüt başarısı için gerekli strateji ve uygulamaların tam zamanında ve etkili olmasını sağlayacaktır. Örgüt çalışanlarının işten ayrılma eğilimlerinde bir artış görüldüğünde bu durumun arkasında yatan kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler analiz edilmeli ve gereken önlemler alınmalıdır. Aksi halde örgüt, hızlı personel devri ve bunun yol açtığı maliyetler ve performans kayıplarıyla uğraşmak zorunda kalacaktır. Örgütlerde işten ayrılma eğilimi, belirlenecek strateji ve uygulamalar üzerinde etkili olan önemli bir unsurdur. Bu çalışmada örgütsel davranış düzleminde işten ayrılma eğiliminin değerlendirilmesi, bu eğilimin sebepleri, örgüt için taşıdığı önem ve bu eğilimin yok edilebilmesi için yapılabilecekler konusunda öneriler yer almaktadır. Örgütlerin sürdürülebilirliğinde, verimlilik ve performansında belirleyici güç olan insan kaynağının işten ayrılma eğiliminin önemi yapılan teorik incelemeler yoluyla gösterilmeye çalışılmıştır. Yöneticiler, örgütler ve araştırmacılar için konunun ilişkili olabileceği psikolojik, sosyolojik ve ekonomik değişkenlerin gösterdiği çeşitliliğe dikkat çekmek amaçlanmıştır. Yine bu çeşitliliğin belli gruplamalar altında (kişisel, örgütsel, içsel, dışsal) sınıflandırılmasının, konunun öğrenilebilirliği, analizi ve yorumlanması açısından kolaylık sağlayacağı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşten Ayrılma Eğilimi, Personel devri, Örgüt Psikolojisi

Conceptual Valuation of Intention to Leave in Organizational Psychology

Abstract

The prevalence and the weight of the resources possessed within the economic system in the development of the organization has changed every period. The performance of human resources, which has become the most important factor of today's organizations, is vital for organizational productivity. Organizations are strong cultural structures that emerge from situations such as desire, wishes, expectation, hope, endurance, optimism and self-sufficiency. Organizational staff tendencies and behaviors shape organizational performance, efficiency, efficiency and success. Employee tendencies that can be perceived in this way will ensure that the strategies and practices required for organizational success are timely and effective. Managers who want to maintain sustainability of the organization should first analyze their desires, desires and expectations well. Employee tendencies that can be perceived in this way will ensure that the strategies and practices required for organizational success are timely and effective. When an increase in the intention to leave organization is observed, the personal, organizational and environmental factors behind this situation should be analyzed and necessary measures should be taken. Otherwise, the organization will have to deal with rapid staff turnover and the costs and performance losses it caused. Intention to leave work in organizations is an important factor influencing the strategies and practices to be determined. In this study, the evaluation of the intention to leave the work in the level of organizational behavior, the reasons for this intention, the importance it carries for the organization and the suggestions on what can be done to eliminate this intention are mentioned. The importance about the intention to leave of employees as determinative power in organizations' sustainability, productivity and performance was tried to be shown through the theoretical examinations made. It was aimed to draw attention to the diversity of psychological, sociological and economic variables that might be relevant for managers, organizations and researchers. Again, it has been tried to put forward that classification of these diversities under certain groupings (personal, organizational, internal, external) would facilitate the learning and analysis of the subject.

Keywords: Intention to Leave, Turnover, Organizational Psychology

1 Bülent Ecevit Üniversitesi/İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi/Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Bölümü. oznuryavan@yahoo.com

Giriş

Örgütler ekonomik sistemin yapı taşları olarak toplumun vazgeçilmez birimleridir. Örgütler çeşitli girdileri almakta ve üretim faktörleriyle bunlara artı değerler katarak toplumun faydasına çıktı olarak sunmaktadır. Örgütlerin en önemli girdileri üretim araçları, doğal kaynakları, sermayesi ve insan kaynaklarıdır. İnsan, yöneticisinden en alt düzey çalışanına kadar, tek başına bir anlam taşımayan kaynakları fayda unsuru haline getiren ve örgüte değer katan bir kaynaktır. Günümüz bilgi iletişim ve teknoloji çağında hemen hemen bütün örgütler benzer makine, araç ve gerece ulaşabilmektedir. Bu örgütlerden ancak bir kısmı rekabet üstünlüğü sağlayacak insan kaynağına sahip olabilmektedir. Teknoloji benzerdir ancak insan; becerisi, liyakatı, bilgi birikimi, tecrübe ve deneyimleri ile verimlilik ve performans kriterlerini yerinden oynayacak bir güç kaynağıdır.

İçinde bulunduğumuz değişim ve bilişim çağında örgütlerin üzerinde yoğunlaştığı önemli unsur insan ve onun örgüt içinde sergilemiş olduğu davranışlardır. Bu davranışlar, statü ve rolünün gerektirdiği formal davranış ve eğilimler olabileceği gibi tamamen doğaçlama gelişen informal davranışlar da olabilmektedir. Örgütleriyle duygusal bağ kuran çalışanların arzu, istek ve beklentileri konusunda algıladıkları destek çalışanların göstereceği eğilim ve davranışlar üzerinde belirleyici olacaktır. Bu eğilim ve davranışlar ise örgütün performans ve verimliliğini etkileyecektir çünkü emek kaynağı insan, becerisinin veya kişisel performansının tamamını mı yoksa bir kısmını mı kullanacağına kendisi karar vermektedir. İnsan örgüt performansın belirleyici gücüdür. Yöneticiler, emir ve talimatlarla çalışan davranışlarının ancak görünür kısmını düzenleyebilirler. Bu nedenle memnuniyet düzeyi yüksek çalışanlara sahip olmak büyük önem taşımaktadır.

Örgütler ve araştırmacılar için çalışan davranışlarının örgütsel verimlilik, karlılık ve performans üzerinde büyük etkileri bulunduğu kabul edilmektedir (McCook, 2002:59). Çalışanlara özen göstermek ve onlarla ilgilenmek, çalışanların davranışlarında pozitif bir etki yaratmaktadır. Çalışanlara gösterilen özen, örgütlerin çalışanlarıyla olan örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi, iş tatmini, iş performansı gibi ilişkilerini değiştirmeye temel teşkil eder (Chew ve Wong, 2008:694). Yönetim ve organizasyon üzerine yapılan birçok çalışma örgütsel bağlılık, iş tatmini, algılanan zayıf adalet gibi örgütsel davranışların sonucu olarak işten ayrılma eğilimine yönelmiştir (Bibby, 2008:68).

Bir örgüt personel kadrosunu oluşturuncaya kadar oldukça uzun bir sürece ihtiyaç duyar. İş ilanları, iş başvuruları, personel havuzunun oluşturulması, sınavlar, mülakatlar ve tüm bunların örgüt imajına zarar vermeyecek şekilde eşitlikçi ve adaletili bir şekilde sürdürülmesi gerekmektedir. Çalışan işe başladıktan sonra liyakatının artırılması için verilen hizmet içi ve hizmet dışı eğitimler, oryantasyon çalışmaları örgütlerin verimlilik ve performans kriterlerinde önemli bir yere sahiptir. Tüm bu sebeplerle örgütler ve yöneticileri tarafından işten ayrılma eğilimi üzerinde özellikle durulması gereken bir kavramdır.

Personel devir hızının yüksek olduğu bir örgütte yöneticilerin öncelikli olarak çalışanların işten ayrılma gerekçeleri üzerinde yoğunlaşması gerekmektedir. Çalışanlar örgütü kendi kişisel sebeplerinden dolayı mı terk ediyorlar yoksa örgütsel anlamda sorunlar bulunmakta mıdır; ya da makro düzeyde genel ülke ekonomisi anlamında bir süreçten mi geçilmektedir? Bu değerlendirmeler çerçevesinde yöneticilerin işten ayrılma eğiliminin altında yatan sebepleri çok iyi değerlendirip ona göre en uygun stratejileri seçmeleri gerekmektedir. Belirlenen bu stratejilerin ise çalışan, örgüt ve ülke ekonomisi kapsamında uygulanabilir olması önem taşımaktadır.

1. Örgütsel Davranış Düzlemi

Genel olarak tavırların öncelikle arzulara dönüşmesi gerektiği ve ancak bundan sonra eğilim davranışının gelişebileceği kabul edilmektedir. Ek olarak, eğilimler üzerindeki tavırların etkisinin tümüyle arzular tarafından şekillendiği savunulmaktadır. Çeşitli teorik yaklaşımlar doğrultusunda personel devir hızını açıklamak için ampirik bazı modeller geliştirilmiştir. Bu modellerin genel teması, personel devir hızının tutumsal, karara ait ve davranışsal bileşenleri içeren çok aşamalı bir süreç olduğunu belirtmeleridir (Liou, 2009: 95-98).

İşten ayrılma eğiliminin bir sonucu olan personel devrinin çalışılması için davranışların ilk belirteçleri olarak eğilimler anlaşılmalı ve ölçülmelidir. İşten ayrılma eğilimi ve yüksek personel devrinin anlaşılması için araştırmacılar iki teori savunmaktadır: Örgütsel Bağlılık (OC-Organizational Commitment) Modeli ve Akılcı Eylem Teorisi (TRA-The Reasoned Action). Bir teori veya teoriksel çerçeve toplum tarafından kabul edilmeden önce sınanmalıdır. TRA ve OC modelleri yapılan sınamalar sonucu kabul edilmiş modellerdir. Kullanışlı bir teori ya da teoriksel modelin en az üç kriteri karşılması gerektiği ileri sürülmektedir: tanımsal duyarlılık, test edilebilen diğer oluşumlarla teoriksel bütünleşme ve öngörücü güç (Liou, 2009: 93-94).

TRA, bireylerle ilgili çalışmalara – eğilimler ve davranışlar - teorik rehberlik sağlamaktadır. Shepperd meta analizli yaptığı 87 çalışmada, bireylerin bir davranış, subjektif kural ve eğilim doğrultusundaki tavırlarının büyük oranda bağlantılı olduğunu bulmuştur. TRA'ya göre amaçlar doğrultusunda bir tavır değişkeni – örneğin örgüte karşı bir tavır (örgütsel bağlılık gibi) – davranışları öngörmeye bir rol oynamamaktadır. Değişken burada dışsal bir faktör olarak görülmekte ve araştırmacılara sadece, bireylerin neden belirli davranışları gösterdiklerini anlamalarında yardımcı olmaktadır. Bu durum, amaçlar doğrultusundaki tavırların karar vermede daha fazla nedensel bir rol oynadığını çünkü bunların amaçları dikkate alan faaliyetlerin başlama noktaları olduğu anlamına gelmektedir. Yine TRA çerçevesinde yapılan çalışmalarda, davranışlar doğrultusundaki tavırların, eğilimleri öngöremeyeceği bulunmuştur. Diğer bir kısım araştırmacı, tutumların direkt olarak eğilimleri öngöremeyeceğini savunmaktadır. Bunun yerine tutumların ilk olarak arzulara (yani sonradan davranış eğilimleriyle bağlantılı olacak isteklere) dönüşmesi gerektiği savunulmaktadır (Liou, 2009: 95-96).

Yapılan araştırmalar, örgütte yaşananlar sonrası çalışanların tepkilerinin dört kategoride sınıflandırıldığını göstermektedir. Bunlar: ‘işten ayrılma’ tatminsizliğe yol açan ortamdan tamamen uzaklaşmak, ‘sorunları seslendirme’ tatminsizliğe yol açan durumun düzeltilmesine çalışmak, ‘ilgisizlik’ tatminsizliğe yol açan ortamdan geçici olarak uzaklaşmak ve ‘sadakat’ tatminsizliğe yol açan durumun düzeleceğini düşünerek beklemektir. Karayolu işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırmada ise işten ayrılma davranışı, faktör analizi sonucunda *iş tamamen bırakmak* ve *örgüt içerisinde iş değiştirmek* şeklinde iki ayrı faktör biçiminde kendini göstermiştir (Tütüncü, 2000).

1.1. İşten Ayrılma Eğilimi

İşten ayrılma eğilimi kavramı ‘örgütten ayrılmak konusundaki bilinçli ve temkinli bir karar veya niyet’ şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrılma eğilimi, örgütten ayrılmaya karşı sürekli ve aynı zamanda genel bilişsel uyarlamayı yansıtmaktadır. Bu uyarılama, çalışanın ayrılmayı, başka bir istihdam fırsatı aramayı veya bir ayrılma niyeti şeklini düşünüp düşünmediğini belirlemektedir. Bir başka tanıma göre ise ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler olarak ifade edilmektedir (Eryeşil ve Öztürk, 2015: 144).

Çalışanlar işlerinde yaşadıkları problemler ve memnuniyetsizlikler karşısında devamsızlık yapma, işe geç gelme, işten ayrılma, şikâyette bulunma gibi tepkiler göstermektedir (Turan ve Ay, 1999). Bugünkü dinamik iş ortamında örgütlerin yaşadıkları en büyük zorluklardan biri, yetenekli kişileri örgüte çekmekten çok onların uzun vadeli hizmetlerini sağlamaktır (Süzer, 2005). İşten ayrılma eğilimi, yakın bir gelecekte bireyin örgütten ayrılma olasılığını dikkate alan öznel bir değerlendirmeyi kastetmektedir. İşten ayrılma eğilimi, kısa bir vadede örgütten ayrılmak için bilinçli ve kasti istek olarak düşünülmekte ve geri çekilme, biliş sürecinde silsilenin son parçası olarak hesaba katılmaktadır (Cho vd., 2009: 375). İşten ayrılma eğiliminin sosyal sistemin üyelik sınırları boyunca birey hareketliliğinin derecesi olduğu da söylenebilir (Bibby, 2008: 68).

İşten ayrılma eğilimi, iş tatmini ile negatif bir ilişki içerisindedir. İş tatmini veya tatminsizliğine bağlı olarak oluşan ayrılma niyeti paralelinde çalışan, öncelikle işini değerlendirerek iş tatminini sorgulamaktadır. Sonucun olumsuz olması halinde, işe ve işyerine karşı isteksizlikle birlikte uygunsuz iş davranışları sergilemekte, daha sonraki aşamada işe karşı oluşan niyet paralelinde işten ayrılmayı düşünmektedir (Poyraz ve Kama, 2008: 149).

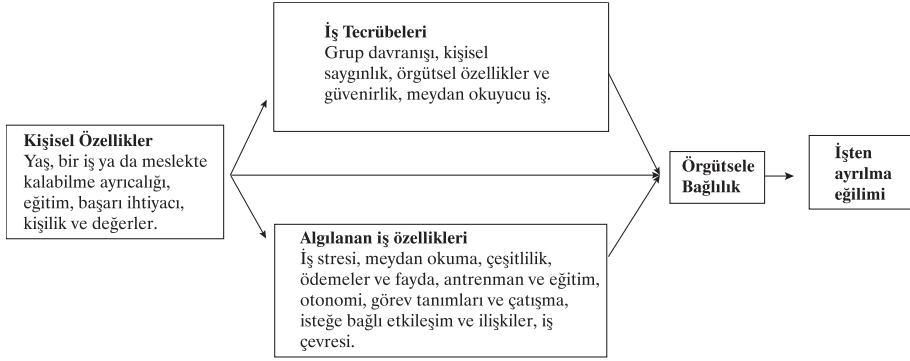
March ve Simon’un klasik modeline göre işten ayrılma niyeti, algılanan ayrılma arzusu ile örgütten ayrılma kolaylığının bir fonksiyonudur (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 193). March ve Simon (1958:96)’a göre işten ayrılmanın algılanan çekiciliği, iş tatmininin bir fonksiyonudur ve örgüt-içi transfer olasılığına bağlıdır. İş tatmini birçok faktör (iş gereksinimlerinin diğer rollerle uyumluluğu, iş rollerinin bireyin kendi kişiliği ile uyumluluğu, araçsal ilişkilerin iş başında öngörülebilirliği v.b.) etki-

lemektedir. Çalışan işinden memnun olmadığı zaman örgüt içi bir transfer olasılığını düşünebilir. Örgüt içi transfer olasılıkları ise örgütün boyutuna bağlı olabilir. Büyük örgütlerde küçük olanlara göre iç transfer olasılığı daha fazla olmaktadır. Bunun yanında fazla iş teklifi aldığına inanan bireyler hareket etmenin kolaylığına daha çok inanmaktadır. Cinsiyet, yaş ve sosyal statü gibi kişisel karakteristikler dış alternatiflerin mevcut olarak algılanma derecesini etkileyebilir. Beceri ve örgütsel görev süresi, mevcut olarak algılanan dış alternatifleri azaltabilir. Bireysel ayrılma ihtimali, ayrılma arzusunun ve algılanan hareket kolaylığının bir fonksiyonudur. Ayrılma isteği yoksa, algılanan hareket kolaylığının önemi yoktur. Bir birey örgütten fazlasıyla memnun değilse ve ayrılmak istiyorsa fakat dışsal alternatiflerin mevcut olduğuna olan inancı az ise muhtemelen işten ayrılmayacaktır. Örgütte kalmaya veya katılmaya karar verecektir.

Mowday ve arkadaşlarına göre işten ayrılma niyeti, ayrılma kararını iki şekilde etkilemektedir. İşten ayrılma niyeti, başka iş olanakları olmamasına rağmen işi bırakmaya doğrudan neden olabilir. Ya da işgörenin yeni iş olanakları araştırmasına yol açarak iş bırakmayı dolaylı olarak etkileyebilir. Başka bir yaklaşıma göre ise, işten ayrılma niyeti bilişsel ve davranışsal bir olgudur. Bu süreçte işgören çeşitli nedenlerle işten ayrılmayı düşünebilir (bilişsel ya da tutumsal) ve bu düşünceyi gerçekleştirmek için harekete geçebilir (davranışsal). İşgörenin örgütten ayrılmasına ilişkin nihai kararı, halihazırdaki işine kabul edilebilir alternatif bir iş bulabilmesine veya böyle bir işin mevcudiyetine bağlıdır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 193-194).

Bir örgütte işten ayrılma eğiliminin açık sonucu olan işgücü devrinin sebepleri tipik olarak dört belirleyici sınıfa ayrılmıştır. *İlk grup*, işin ulaşılabilirliği gibi dış faktörlerden oluşmaktadır. *İkinci gösterge* ücret, ödül, fayda, denetim stili, işin anlamı ve iş çevresi gibi faktörleri içeren örgütsel faktörlerden oluşmuştur. Bireyler için iş ile ilgili olmayan kısmı oluşturan faktörler *üçüncü gruba* girmektedir ve diğer insanların kariyer hareketleri veya aile görüşü gibi unsurları içermektedir. *Dördüncü faktör*, işin çekici olmaması veya meydan okuyucu bulunmaması gibi bireylerin iş ile ilgili olarak algıladıkları faktörlerden kaynaklanmaktadır (Bibby, 2008: 68-69). Bu faktörlerin varlığı, bireylerde işten ayrılma düşüncesi ve eğilimi yaratmakta, akabinde örgütte hızlı personel devri yaşanmaktadır.

Liou (2009:97) örgütsel bağlılık (OC) ve akılcı eylem teorilerini (TRA) sistematik olarak inceledikten sonra yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığın, iş tecrübelerinin, iş karakteristiklerinin ve kişisel özelliklerin işten ayrılma eğilimini teorik ve ampirik olarak daha iyi açıklayabileceği sonucuna varmıştır. Önerilen modeldeki anahtar değişken olarak örgütsel bağlılık işten ayrılma eğiliminin öngörücüsü olarak belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık aynı zamanda işten ayrılma eğilimi ile diğer öngörücü değişkenler arasındaki ilişkide bir aracı olarak görev görmektedir. İş tecrübeleri, algılanan iş karakteristikleri ve kişisel özellikler de örgütsel bağlılığın öngörücüsüdür (Liou, 2009:97). Şekil 2'de bu değişkenler, birbirleri arasındaki ilişkiler ve aracılık görevleri ayrıntılı olarak görülmektedir.



Şekil 2 İşten Ayrılma Eğilimini Ölçmek İçin Önerilen Model

Kaynak: Liou, Shwu-Ru, 2009, “Nurses’ Intention to Leave: Critically Analyse the Theory of Reasoned Action and Organizational Commitment Model”, *Journal of Nursing Management*, 17, p. 97.

Özellikle 1980’li yılların başlarından itibaren pek çok araştırmacı (Peters, Bhagat ve O’connor, 1981; Kramer, Callister ve Turban, 1995; Kalliath ve Beck, 2001), insanların işlerinden neden ayrıldıkları sorusuna cevap vermeye çalışmışlardır. Ortaya çıkan sonuçlar birbirleriyle çok fazla uyumlu olmasa da genel olarak iş stresi, örgüt bağlılığının sağlam olmaması, kendini kontrol edememe ve işten tatminsizlik gibi faktörlerin personelin işi bırakmasının başlıca sebepleri olduğu iddia edilmiştir (Kula vd., 2015: 132). İşgörenlerde işten ayrılma düşüncesinin oluşmasına etki eden faktörleri kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler olmak üzere üç gruba ayırarak değerlendirmek mümkündür (Aslan ve Etyemez, 2015: 485-486):

- ❖ İşten ayrılma eğilimini belirleyen kişisel faktörlerin başında kişilik özellikleri gelmektedir. Buna göre, düşük düzeyde yumuşak başlılık ve yüksek düzeyde deneyime açıklık ve duygusal istikrarsızlığın işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, yumuşak başlı kişilerin, nazik, kibar, fedakâr, ince ruhlu, uzlaşmacı, çözüm odaklı ve diğerleriyle tatmin edici ve olumlu ilişkilerde bulunma eğilimlerinden dolayı işlerinden ayrılma eğilimlerine sahip olmadıkları vurgulanmaktadır. Kişilik özelliklerinin yanında işgörenin demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, iş tecrübesi, yaş vb.), başka bir işe duyulan sempati, evlenme, emeklilik, sağlık durumu, eğitim ihtiyacı, iş ile ilgili beklentilerin gerçekleşmemesi gibi faktörler de kişisel faktörler içinde yer almaktadır.
- ❖ İşgörenin işyerinden ayrılma düşünceleri üzerine etki eden örgütsel nedenlerin belli başlılarını ise; örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, iş güvencesi, örgüt kültürü, örgüt iklimi, iş arkadaşları ile ilişkiler, yönetici ile ilişkiler, iş/rol talep ve beklentileri, kariyer geliştirme olanakları, otonomi, ödüllendirme yapıları, işin kendisi, ücret, tükenmişlik, stres

kaynakları, çalışma koşulları, örgütsel adalet algısı, örgütsel destek algısı ile eğitim faaliyetlerine ilişkin algılamalar, çalışma saatleri, çalışma yerinin fiziksel koşulları, iş yükü ile ilerleme ve gelişme olanakları şeklinde sıralamak mümkündür.

- ❖ İşyerlerinde herhangi bir sorun yaşamasa bile, ekonomik ve sosyal kaynaklı birtakım çevresel faktörler işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkileyebilmektedir. Örneğin; ülkenin ekonomik durumu, dışarıdaki iş olanakları, işe ulaşım olanaklarındaki değişiklik, eşlerin çalışma yerinde meydana gelen değişiklik ve çocukların eğitim ihtiyaçları gibi aileden kaynaklanan nedenler işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkiler.

İşten ayrılma eğilimi, işten ayrılma davranışının bir ikamesi olarak çalışan tarafından üzerinde ayrıntılı olarak düşünülmüş bilinçli işten ayrılma arzusudur. Dolayısıyla işten ayrılma eğilimi, işten ayrılma davranışını en fazla öngörümleme özelliğine sahip değişkendir. Alan yazını incelendiğinde örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasında oldukça güçlü ve anlamlı ilişkilerin belirlendiği görülmektedir (Arbak ve Özmen, 2009). İşten ayrılma eğilimi, örgütsel bağlılığı işi bırakma kararından ayıran bir unsur olarak görülmektedir (Bellou, 2008:780). Düşük örgütsel bağlılık genellikle örgütten ayrılma kararının öncülü olarak dikkat çekmektedir (Drew vd., 2008: 326). Aşağıda örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılacaktır.

1.2. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi

Örgütsel bağlılık kavramına ait farklı tanımlamalarda ortak olan görüş bağlılığın; “çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan”, “örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan” psikolojik bir durum olduğudur. Buna göre en genel anlamda örgütsel bağlılık, bireyin amaçları ile örgüt arasındaki uyumu temsil eder. Bu sayede birey, örgütün genel amaçları için çaba sarf edebilir ve kendini örgüt üyesi olarak tanımlayabilir. Örgütsel bağlılık bireyin; örgütün hedeflerine ve değerlerine inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği, örgüt üyesi olarak kalmaya kaşı duyduğu arzu olarak tanımlanmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005: 52-53).

Meyer ve Allen (1997); örgütsel bağlılık çeşidi olarak tabir edilen duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın, birer örgütsel bağlılık çeşidinden çok, bağlılığın bileşenleri olarak düşünülmesi gerektiğini öne sürmektedir. Çünkü bir çalışanın örgütle ilişkisi, bu üçünün farklı düzeylerini içerebilir. Örneğin bir çalışan örgüte yüksek düzeyde bağlılık hissederken, örgütte kalmayı sürdürmek için zorunluluk hissedebilir. Başka bir çalışan, örgüt için çalışmaktan zevk duyarken, örgütten ayrılmanın ekonomik açıdan getireceklerini göze alamayabilir. Başka bir çalışan ise işvereniyle çalışmayı sürdürmek için arzu, ihtiyaç ve zorunluluk hislerini aynı anda taşıyabilir. Sonuç olarak araştırmacılar, çalışanların örgütle ilişkisini belirli bir bağlılık kategorisine dâhil etmek yerine, bu kategorilerin bir kombinasyonu olarak anlamaya

çalışmalıdır (Çakar ve Ceylan, 2005: 55). Bazı araştırmacılar örgüte duygusal olarak bağlanmış olan çalışanların artan verimlilik, azalan devamsızlık ve artan extra-rol performansı gösterdiklerini bulmuştur. Duygusal olarak bağlanmış çalışanların işlerini bırakma olasılığının daha az olduğu da görülmüştür. Yine araştırmalar, çalışanların gelişmesine ortam oluşturmanın ve eğitim fırsatları yaratmanın, örgütün işgücünün bağlılığının kazanılması için çok önemli olduğunu göstermektedir (Chew ve Wong, 2008: 692).

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmaların sonuçları bağlılığın, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, iş güvencesinin olmayışının veya iş güvencesizliğinin çalışan üzerinde yarattığı gerginlikler, iş gücü devri üzerindeki etkileri nedeniyle önemlidir. Herhangi bir stres faktörü gibi iş güvencesizliği de, stresten tamamen kaçınmak amaçlı bir geri çekilme davranışına neden olabilmektedir. Bu nedenle, iş güvencesinin olmayışı veya düşük düzeyli iş güvencesi algısı ile işten ayrılma eğilimi pozitif yönde ilişkilidir denilebilir (Poyraz ve Kama, 2008: 149)

2. İşten Ayrılma Eğiliminin Örgütsel Davranış Kavramlarıyla İlişkileri

Yıllardan beri geri çekilme davranışının üç temel çeşidi – geç kalma, devamsızlık (bulunması gereken yerde bulunmama), personel devri olarak - tanımlanmaktadır. Bu üç davranışla bağlantılı olarak ilgili yerde bulunmamayı (ya da yokluğu) açıklamaya çalışan araştırmacılar iki genel yaklaşıma sahiptir. Bazıları bu davranışların hepsinin çalışanların kaçınma girişiminin örnekleri olduğunu ve araştırmacıların bu davranışlarla ilgili bütün bağlantıları anlamaya odaklanmaları gerektiğini savunmaktadır. İkinci yaklaşım şuna işaret etmektedir: her bir geri çekilme göstergesi eşsiz yani kendine özgü ve belirli bir geçmişin sonucudur (Koslowsky, 2009: 1).

TRA ve OC modelleri sistematik olarak analiz edilmiştir. Analizler sonucunda örgütsel bağlılık, iş tecrübeleri, iş karakteristikleri ve kişisel özellik gibi değişkenlerin işten ayrılma eğilimini teorik ve ampirik olarak daha iyi açıkladığı görülmüştür (Liou, 2009:97). Yapılan çalışmalar, işten ayrılma eğilimine kişisel, mesleki ve dışsal çevre faktörlerinin etki ettiğini göstermektedir. İşten ayrılma eğilimi üzerinde iş doyumuna kadar örgütsel katılımın da önem taşıdığı bulunmuştur. Örgütsel katılım, çalışanların yaptıkları işin saygınlığının farkına varmaları ve iş yerinin amaçlarını benimsemeleri ile oluşmaktadır. Bunların oluşmasında yöneticilerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgütsel katılımın olumlu yönde gelişmesi ile birlikte iş doyumunda da artış gözlenmektedir. Örgütsel katılım düzeyi, işten ayrılma eğiliminin en büyük göstergelerinden biri olmaktadır (Tütüncü, 2000).

Yine personel tükenmişliği ve çalışma programları konusunda hissedilen tatminsizlik, işi bırakma eğilimi ile bağlantılı olmaktadır. Gelişme için fırsatların az olması, etkin profesyonel bağlılığın yoksunluğu, düşük iş tatmini, iş-aile çatışması ve yüksek sayıda iş talepleri, çalışanların işlerini bırakma eğilimleri ile bağlantı göstermektedir.

Yine çalışanların işlerini bırakmalarının ana sebeplerinden biri olarak ücretler konusunda hissedilen düşük tatmin, iş gerekleri, iş saatlerinin değişmesindeki güçlük ve belirsiz çalışma durumları gelmektedir (Flinkman vd., 2008: 728).

İşten ayrılma eğiliminin iş performansı ile de ilişkisinin bulunduğu belirlenmiş durumdadır. İşten ayrılma eğilimi üzerinde çalışanların yaşının da önemli bir unsur olduğu ortaya konulmaktadır. Çalışanların yaşları arttıkça işten ayrılma eğilimlerinde bir azalma görülmektedir. Araştırmalar sonucunda elde edilen verilere göre çalışma yılı arttıkça iş doyumunu artmaktadır. İş doyumunun artması, işten ayrılma eğilimini azaltmaktadır. Çalışanların eşitlik ilkesi üzerindeki algılamaları, işten ayrılma eğilimlerine etki etmektedir. İş adaleti ile işten ayrılma eğilimi arasında bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlara eşit muamele yapılması işten ayrılma eğilimine etki etmektedir (Tütüncü, 2000).

İş gerekleri-zorunlulukları modeli (Job strain) diğer bir ifadeyle *talep-kontrol modeli* Karasek tarafından geliştirilmiştir ve iş gerekleri alanında önemli yere sahiptir. İş gerekleri modeline göre fazla iş talebi (yüksek işyükü vb.) çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlıklarında, çalışma performanslarında ve iş tatminlerinde olumsuz etkilere yol açmaktadır. Ancak iş gerekleri kendi içinde zararlı değildir. Çalışanların iş stresini üst noktalarda algılaması, sağlıklarının bozulmasıyla sonuçlanmaktadır. Kontroller, yüksek iş talepleri ve sağlıkla ilgili olumsuz sonuçlar arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı etkiye sahiptir. İş gerekleri modeli, iş kararları enlemi ve iş taleplerinin birleşiminden sonuçlanan dört çeşit iş öngörüsünde bulunmaktadır. İşin talepleri yüksek, iş kontrolü düşük olduğunda iş, “high strain” bir iş olarak tanımlanmaktadır. İş talepleri ve iş kontrolünün her ikisi de yüksek olduğunda iş, “aktive” iş olarak tanımlanmaktadır. “Passive” iş, iş talepleri ve iş kontrollerinin her ikisi de düşük olduğunda olmaktadır. Son olarak, “low strain” iş, iş talepleri düşük fakat iş kontrolleri yüksek olduğunda tanımlanmaktadır (Chiu ve Wu, 2008: 2).

Geçerli ve güvenilir bir kişilik testi olan Beş Faktör Kişilik Testi dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık özelliklerinin değerlendirilmesini sağlamaktadır. İş yaşamı açısından değerlendirildiğinde genel olarak dışadönüklerde iş doyumunun ve işten ayrılma eğiliminin yüksek olduğu görülmüştür. Yine çalışanların sorumluluk düzeyleri arttıkça işten kaçma ve işten ayrılma davranışlarının azaldığı bulunmuştur. Birçok çalışma nevroitik bireylerin işten kaçma eğiliminde olduklarını, buna karşın işten ayrılma eğilimlerinin düşük olduğunu göstermiştir (Solmuş, 2009).

Başka bir çalışma algılanan örgütsel destek, amir/yönetici desteği ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimi üzerindeki ilişkisini ve yine aynı değişkenlerin işte kalma eğilimi üzerindeki etkisini incelemektedir. Bazı çalışmalara göre iş riski, örgütte kalma eğilimini azaltırken; davranışsal bağlılık (örgütsel bağlılık), fiziksel koşullar ve iş güvencesi çalışanların örgütte kalma eğilimini arttırmaktadır. Ayrıca çalışma koşullarının örgütte kalma eğilimini arttırdığı bulunmuştur. Bir başka yazar, lider-

lerin çalışanlarla ilişkilerinde motive edici bir dil kullandıklarında çalışanların daha uzun süre örgütte kalma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşmıştır. Amire bağlılık ile işte kalma eğilimi arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur fakat bu ilişki örgütsel bağlılık tarafından yöneltilmiştir. Amirler, örgütsel temsilci olarak dikkate alındığından amirlere bağlılığın örgüte bağlılığa yol açacağı ve bağlı çalışanların örgütte kalma eğiliminde olduğu savunulmuştur. Birkaç çalışma amirlere olan bağlılık ile işte kalma eğilimi arasında direkt pozitif ilişki bulunmuştur (Cho vd., 2009: 375-377).

Yapılan bir araştırmaya göre çalışanların belirsizlikten kaçınma eğiliminde olmaları ve kolektif değerlere sahip olmaları ile işten ayrılma ve işe karşı ilgisiz kalma türünden tepkiler göstermesi arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanı sıra, hiyerarşik mesafe ile sadakat ve bağlılık ifade eden davranışlar arasında pozitif bir ilişki, belirsizlikten kaçınma eğilimi ile sorunları dile getirme teşebbüsü arasında negatif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Beklenenin aksine, hiyerarşik mesafe ile sorunları dile getirme teşebbüsü arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Ve son olarak, kolektif/feminin değerlere sahip olma ve belirsizlikten kaçınma eğilimi ile sadakat ve bağlılık ifade eden davranışlar sergileme arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır (Turan ve Ay, 1999)

3. İşten Ayrılma Eğiliminin Örgüt İçin Önemi

İşletmelerin geleceği düşünerek çalışanlarına yapmış oldukları yatırımlar ve çalışanların işletmelere maliyeti oldukça yüksek olduğu için işten ayrılma niyetine etki eden dışsal, örgütsel ve kişisel faktörleri anlamak oldukça önemlidir (Yıldız vd., 2014: 236). Personel devri, işgücü verimliliğinde azalma yaşanan örgütlerde birçok olumsuz etki yaratabilir; işe yeni yerleştirilen çalışanların yüksek (işe alma, seçme ve eğitim) maliyetleri, azalan moral ve anlam bütünlüğü vb. (Bibby, 2008: 63). Örgütler açısından maliyet arttırıcı ve zaman kaybettirici olan, aynı zamanda örgütteki çalışma grupları arasındaki sosyal ilişkileri zedeleyerek, çalışanların morallerini bozan ayrılma davranışının bir önceki basamağı olan işten ayrılma eğilimi aşaması, çalışanın işinden henüz ayrılmamış olması ve örgütte kalarak, örgüt için çalışmasının devamının sağlanmasına fırsat vermesi yönünden oldukça önemlidir (Daloğlu,2002). Çünkü iyi eğitilmiş, konusunda uzman bir çalışanın işten ayrılmasıyla birlikte, örgüt açısından onun yetiştirilmesi için katlanılan maliyetler zarara dönüşmektedir. Bu yüzden konularında yetişmiş çalışanların tatmin ve bağlılıklarının sağlanarak, ayrılma niyetinin oluşmasına engel olmak ve söz konusu çalışanların örgüt içerisinde kalmasını sağlamak, örgütün verimlilik ve etkinliği açısından son derece önemlidir (Poyraz ve Kama, 2008: 149).

Yüksek personel devrinin, maliyet etkinliği için önemli problemler yarattığı bir gerçektir. İnsan kaynakları profesyonelleri ve araştırmacıları, bir personel devrinin maliyetinin olay aralığını, çalışanın yeteneklerine ve sorumluluk düzeyine bağlı olarak işten ayrılanın maaşını yüzde 93'ten yüzde 200 oranına kadar değiştirdiğini tah-

min etmektedir. Maruz kalınan finansal maliyetlere ek olarak uzmanlık ve işe özgün bilgi kaybı olmaktadır. Personel devrinin sonucu olan kadro açığı, moralde bir düşüş ve iş taleplerini karşılama yeteneksizliğinden kaynaklanan hayal kırıklığına sebep olabilmektedir (Drew vd., 2008: 326). Bu durum, örgütlerin mal ve hizmetlerinden faydalanan tüketici ve müşteri kitlesinin memnuniyetsizliğine yol açmaktadır.

İşten ayrılma eğilimi ile iş doyumu ve iş verimliliği arasında bir bağın bulunduğu da bilinmektedir. Örgütlerde yöneticilerin, çalışanların işten ayrılma eğilimlerini belirlemeleri, iş ortamını daha verimli hale getirebilmeleri için gerekli düzenlemeleri yapmalarına olanak sağlaması yönünden de büyük önem taşımaktadır (Tütüncü, 2000). Yönetici, çalışanlarda işten ayrılma eğiliminin oluşmasına yol açan arzuların neler olduğuna ulaşabilirse örgüt atmosferini o doğrultuda yönlendirecek, çalışan taleplerini göz önünde bulunduracak ve bu eğilimlerin oluşmasına sebep olan ortamı değiştirerek personel devrini azaltabilecek ya da durdurabilecektir.

4. Örgütte İşten Ayrılma Eğiliminin Bertaraf Edilmesi

İnsan kaynakları yönetiminin en temel görevlerinden biri; iyi yetişmiş ve nitelikli işgücüne sahip olmak kadar söz konusu işgücünün işten ayrılmasını önlemektir. Çalışanların performans ve verimliliklerinin artırılmasında onların işten ayrılma niyetlerinin azaltılması önemli bir rol oynamaktadır. Kalifiye işgücünün işten ayrılmasını önlemede değişik motivasyon araçları mevcuttur. Dolayısıyla kişiler uygun araçlarla motive edildiği takdirde işten ayrılma eğilimlerinin azalacağı söylenebilir (Engin vd., 2015: 3-4).

İşgören tepkilerini kontrol altına almak isteyen yöneticilerin örgüt yapısı ile çalışanların değerleri arasında bir uyum sağlaması gerekmektedir (Turan ve Ay, 1999). Kinik fikir ve duygusal bitkinlik, çalışanların işten ayrılma eğiliminin güçlü öngörücüleridir. Tükenmişliği önlemek için getirilen düzenlemelerin, aynı zamanda personel devrini ve onunla ilgili maliyetleri azalttığı da ileri sürülmektedir (Lingard, 2003: 69). Zorbalık ile iş tatmini, depresyon, işten ayrılma eğilimi gibi üç sonuç değişken arasındaki ilişkiler üzerine yapılan çalışmalar işyeri kaynaklarının (fiziksel, entelektüel, teknik, finansal, sosyal vb.), zorbalık etkilerini hafiflettiğini göstermektedir. Özellikle zorbalığın negatif etkileri, işyeri kaynaklarına erişebilirliklerinin düşük düzeyde olduğunu belirten kurbanlarda, bu kaynaklara erişebilirliklerinin yüksek düzeyde olduğunu belirten kurbanlara oranla daha büyüktür (Djurkovic vd., 2008: 408-409).

Alan yazın incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin işyerinde zorbalık ve örgütten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi duygusal ve bilişsel olarak ılımlılaştırdığı görülmektedir. Algılanan örgütsel desteğin, kurbanları zorbalığın etkisinden psikolojik olarak kurtardığı ileri sürülmektedir. Bu da örgütün onlara değer verdiği ve onların iyiliğinin dikkate alındığı hissettirilerek sağlanmaktadır. Ek olarak, algılanan örgütsel desteğin, karşılıklı ödün ilkesine dayanarak, çalışanların örgütte kalması için zorunlu-

luk yaratan ilişkisel etkileşimleri sağladığı söylenmektedir (Djurkovic vd., 2008: 409). Örgütsel desteğe ilave olarak çalışanın içsel motivasyonu (başarı odaklılık, güç elde etme vb.), iş tatmini, örgütsel vatandaşlık düzeyi, iş doyumunu, net rol tanımlamaları, hizmet içi eğitimler, örgütsel adalet algısı v.b. unsurlar da çalışanın örgütten ayrılma eğilimini yumuşatan kriterler olarak sayılabilmektedir. İçsel ve dışsal anlamda yani kişisel ve örgütsel sebeplerle ifade edilebilecek pek çok unsur, çalışanın işten ayrılma eğilimi üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler yaratacaktır.

Örgütler genel olarak çalışanlarını yenilemek yerine yetiştirmeyi tercih etmektedir. Bu nedenle örgütlerde personel yenileme oranı çok yüksek değildir. Çalışanların aynı örgütte çalışma süreleri de uzun olmaktadır. Diğer yandan, pek çok sektörde yaşanan hareketlilik, insan kaynağı sirkülasyonunun artmasına sebep olmaktadır. Daha iyi kariyer ve daha fazla ücret olanakları, çalışanları iş değiştirmeye yönlendirmektedir. Örgütlerde yeni pozisyonları “içeriden” doldurma yaklaşımı hâkim olsa da, dışarıdan gelene daha iyi kariyer ve ücret olanakları bulunduğu bir gerçektir (Süzer, 2005). İşyeri kaynaklarına erişebilirliğin artırılması yoluyla örgütte oluşmaya başlayan veya oluşan ayrılma eğiliminin azaltılabileceği veya tamamem yok edilebileceği söylenebilir. Örgütlerin verimliliği açısından yöneticilerin oluşmaya başlayan işten ayrılma eğilimini öngörmeleri ve örgütte varolan iklime göre beliren bu eğilimlerin bertaraf edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Eğer bir örgütte işten ayrılma eğiliminde artış görülüyorsa burada yöneticiler ve çalışanlar için olumsuzluk yaratan bir atmosfer var demektir. Bu şekilde bir örgüt yapısında ise verimlilik, performans ve başarı elde edilmesi güç hale gelir. Sosyal ve psikolojik bir varlık olarak çalışanlar adaletli ve eşit uygulamalar altında faaliyet göstermek isterler. İşyerinde ve örgüt iklimi içerisinde memnuniyet düzeyi yüksek çalışanlara sahip olmak, örgütler için vazgeçilmez kilit unsurdur. Çünkü memnuniyetsiz çalışan bir taraftan tam performans göstermeyecek, diğer taraftan mümkün olan en uygun zamanda işten ayrılma planları yapacaktır.

İşten ayrılma eğiliminin yüksek olduğu örgütlerde hesaplanabilen ve hesaplanamayan giderlerde artış olacaktır. Oryantasyonu sağlanmış, tecrübeli ve deneyimli çalışan kayıpları, bununla birlikte liyakatlı çalışanları rakiplerin çekmesi örgütü hızlı işleyen ekonomik sistemin dışına itecektir. Örgütün imajı ve işveren marka değeri yok olacak bunun zararları ise hızlı işleyen bilişim çağında tahmin edilenin çok üstünde görülecektir.

Personel devir hızının yüksek olmasında önemli bir unsur da örgütlerin iş ilanlarının gerçeklikten uzak olmasıdır. Örgütler iş ilanlarında bulunurken aslında potansiyel çalışan gruplarıyla psikolojik bir sözleşme içerisine de girerler. Daha nitelikli işgörenleri örgüte çekebilmek adına iş ilanlarında örgütte bulunmayan ya da uygulanmayan unsurlara yer vermek psikolojik sözleşmenin zedelenmesine ve işten ayrılma

eğilimlerinin artmasına yol açabilmektedir. Çalışanların liyakat düzeylerinin altında veya üstünde işler verilmesi uzun süre bu psikolojiye maruz kalan çalışanın işten ayrılma eğilimine girmesine yol açmaktadır.

Örgütler için müşteri memnuniyeti ne kadar önemli ise iç müşteri olarak çalışanların memnuniyeti de örgüt performansı ve sürdürülebilirliği için o kadar önemlidir. Yapılan çalışmalar iç müşteri olarak çalışanların memnuniyet düzeyi arttıkça işten ayrılma eğilimlerinde azalma olduğunu göstermektedir. Çalışanın örgüte kattığı değer ve buna istinaden algıladığı kazanımlar, kurduğu duygusal ilişkiler, başka bir iş alternatifinin olup olmaması gibi değerlendirmeleri örgütsel bağlılık, memnuniyet düzeyi ve işten ayrılma eğilimi için önemlidir.

Sürekli gelişen ekonomik yapılar olarak örgütlerde işten ayrılma veya personel devir oranının sıfır boyutunda olması da istenen bir durum değildir. Değişimin kaçınılmaz olduğu günümüz iş dünyasında ayakta kalabilmek için örgütlerin dışarıda yaşanan fırsatlar ve tehditler çerçevesinde kendini güncel ve canlı tutması gerekmektedir. Teknoloji kullanımı, veriye etkin ulaşma, hız, empati, müşteri memnuniyeti gibi kriterler örgütlerin başarısında vazgeçilmez unsurlardır. Yıllardır örgütte çalışan, yenilikçi ve yaratıcı yeteneklerini kaybetmiş, teknolojiye yeterince adapte olamayan çalışanlar örgüt için risk unsurudur. Bunun yanında yine yıllardır kurum içerisinde çalışan iş görenler artık örgütteki sorunları ve darboğazları göremez hale gelmiş olabilirler. Üretkenliklerini ve bazı örgütsel değerlere olan inançlarını kaybedebilirler. Bu çalışanların yerine dinamik, bilişim çağının gerektirdiği donanıma sahip, umut dolu ve hevesli çalışanların konumlandırılması örgüt başarısı için hayati önem taşımaktadır. Ayrıca yıllardır örgütte bulunan yorgun çalışanlar, örgüte yeni gelen dinamik ve yaratıcı gençlerin inançlarını bilerek veya farkında olmadan zedeleyebilirler. Doğrudan uzun süreli ve bilinçli bir şekilde mobing uygulayabilirler. Bu ve benzeri sebeplerle örgütün içinde bulunduğu sektöre göre farklılaşmak kaydıyla belli bir düzeyde personel devri istenen bir durumdur.

Teorik ve ampirik çalışmalardan elde edilen sonuçlar doğrultusunda işten ayrılma eğiliminin ilişki içerisinde olduğu değişken sayısının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların işe devam edip etmeyecekleri konusundaki kararlarını, ekonomik sistem içerisindeki örgütsel birçok unsurun yanında psiko-sosyolojik çok fazla değişkenin etkilediği görülmüştür. Bu çalışma kapsamında önerilebilecek nokta bu değişken çeşitliliği arasında aynı bir swot analizi yapar gibi işten ayrılma niyetini etkileyen unsurların çalışana etkileyen fırsatlar, tehditler, güçlü ve zayıf yönler kaynaklı olarak gruplandırılması ve bu gruplandırmaların da içsel faktörler ve dışsal faktörler olarak kişisel ve örgütsel bazda ayrımlandırılmasıdır. Bu şekilde bir teorik katkı ile amaçlanan, bilgi sınıflandırılmasının öğrenme kolaylığı sağlayacağı gerçeğidir. Sınıflandırılmamış bilgi, dağınık veri topluluğundan başka bir şey değildir. Veriler ancak belli bir mantıksal çerçevede sınıflandırıldığı zaman bir anlam, bütünlük ve ilişki teşkil ederler. Bu kapsamda işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlar kategorilendirilirse araştırmacılar ve öğrenciler için analiz, değerlendirme ve yorum gücünün artacağı düşünülmektedir.

OC ve TRA modelleri, March ile Simon'un klasik modeli ve sosyal bilimcilerin vardıkları sonuçları da göz önünde bulundurarak genel bir değerlendirme yapıldığında işten ayrılma eğiliminin içsel ve dışsal unsurlara bağlı olduğu görülmektedir. Bu unsurlar hem çalışanın karakteristik içsel ve dışsal değerlendirmeleri hem de sektörde örgütünü içsel ve dışsal değerlendirmeleri kapsamında çeşitlilik göstermektedir. Kısaca swot analizi gibi bireyin mevcut çalıştığı kurumdaki güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevredeki fırsat ve tehditler ile örgüt, ekonomik sistem ve hatta uluslararası sistem içerisinde yaptığı değerlendirmeler sonucu örgütünde gördüğü fırsat, tehditler ile güçlü ve zayıf yönler kapsamında değerlendirerek böyle bir işten ayrılma eğilimine girip girmeyeceğine bakmak gerekmektedir.

Çalışanın kişisel ve örgütsel anlamda yapacağı analizler sürekli bir kıyaslamaya dayanacaktır. İşe başlamadan önce algılanan iç ve dış güçlü-zayıf yönler ve fırsat-tehditler ile işe başladıktan sonra deneyimlenenler arasında bir eşitlik göremeyen çalışan, işten ayrılma eğilimine girecektir. Çalışanların yaptıkları bu içsel ve dışsal kıyaslamalar sonucundaki algılarında bir denge, adalet ve eşitlik görmelerini sağlamak yöneticilerin ve stratejik insan kaynakları yöneticilerinin en önemli görevlerindedir.

İşten ayrılma eğilimi ve akabinde görülen hızlı personel devri ekonomik sistemi şekillendiren ve aynı zamanda da bu sistem içerisinde şekillenen bir yapıdır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda irdelenecek değişkenler kişisel ve örgütsel olarak ayrımlandırılmış bir şekilde sınıflandırılarak çalışılabilir. Fırsat-tehdit, güçlü-zayıf yönler çerçevesinde işten ayrılma niyetini etkileyen içsel ve dışsal değişkenler analiz edilerek ve gerekçeleriyle açıklanarak ortaya konulabilir.

Kaynakça

- Arbak, Yasemin ve Neczan Özmen, “Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynağının Sürekli Gelişiminin Sağlanmasında Önemli Faktör: Örgütsel Bağlılık: Öncülleri – Etkileri”, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, http://www.performans.saglik.gov.tr/content/files/kongre/sunum/orgut-sel_baglilic.pdf, (Erişim Tarihi: 02.06.2009).
- Aslan Zeynep ve Senem Etyemez (2015). İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay’daki Otel işletmelerinde Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Business Research Turk), 7/3 (2015) 482-507.
- Bellou, Victoria (2008). “Exploring Civic Virtue and Turnover Intention During Organizational Changes”, *Journal of Business Research*, 61, pp. 778–789.
- Bibby, Courtney L. (2008). “Should I Stay or Should I Leave? Perceptions of Age Discrimination, Organizational Justice and Employee Attitudes on Intentions to Leave”, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 13, No. 2, pp. 63-86.
- Chew, Yin Teng ve Sai Kong Wong (2008). “Effects of Career Mentoring Experience and Perceived Organizational Support on Employee Commitment and Intention to Leave: A Study Among-Hotel Workers in Malaysia”, *International Journal of Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 692-779.
- Chiu, Yen-Lin, Chin-Shi Wu (2008). “The effects of job demands, control, and social support on hospital clinical nurses’ intention to turn over”, *Applied Nursing Research*, pp. 1-6
- Cho, Seonghee, Misty M. Johanson, Priyanko Guchait (2009). “Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave Versus Intent to Stay”, *International Journal of Hospitality Management* 28, pp.374–381.
- Çakar, Nigar Demircan ve Adnan Ceylan (2005). “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), ss. 52-66.
- Djurkovic, Nikola, Darcy McCormack ve Gian Casimir (2008). “Workplace Bullying and Intention to Leave: The Moderating Effect of Perceived Organisational Support”, *Human Resource Management Journal*, Vol 18, no 4, pp. 405–422.
- Drew, Jacqueline, Sally A. Carless ve Briony M. Thompson (2008). “Predicting Turnover of Police Officers Using the Sixteen Personality Factor Questionnaire”, *Journal of Criminal Justice*, 36, pp. 326–331.
- Engin, Gözde, Oguzhan, Adil ve A. Sinan Ünsar (2015). “Duygusal Tacizin İsten Ayrılma ve Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Konu İle İlgili Bir Araştırma”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 4, dergipark.ulakbim.gov.tr
- Eryeşil, Kemalettin ve Mehtap Öztürk (2015). Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejilerin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Selçuklu Belediyesi Örneği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, Cilt: 18, Sayı: 1, ss. 137-154.
- Flinkman, M., M. Laine, H. Leino-Kilpi, H.-M. Hasselhorn ve S. Salantera (2008). “Explaining Young Registered Finnish Nurses’ Intention to Leave the Profession: A Questionnaire Survey”, *International Journal of Nursing Studies*, 45, pp. 727–739.

- Gürbüz, Sait ve Mustafa Bekmezci (2012). “İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 41, 2, (2012), pp. 189-213.
- Koslowsky, Meni (2009). “A Multi-level Model of Withdrawal: Integrating and Synthesizing Theory and Findings”, Human Resource Management Review, Humres-00304, pp. 1-21.
- Kula, S., Taşdöven, H., & Dönmez, M. (2015). Eğitimin, mesleki tecrübenin ve terfi imkanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Güvenlik sektörü analizi. International Journal of Human Sciences, 12(1), 129-149, doi: 10.14687/ijhs.v12i1.3134.
- Liou, Shwu-Ru (2009). “Nurses’ Intention to Leave: Critically Analyse the Theory of Reasoned Action and Organizational Commitment Model”, *Journal of Nursing Management*, 17, pp. 92-99.
- Lingard, Helen (2003). “The Impact of Individual and Job Characteristics on ‘Burnout’ Among Civil Engineers in Australia and the Implications for Employee Turnover”, *Construction Management and Economics*, ISSN 0144-6193 print/ISSN 1466-433X online © 2003 Taylor & Francis Ltd, <http://www.tandf.co.uk/journals>, <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=4&hid=5&sid=22531c76-d181-4484-8a36-bb82513f6e7d%40SRCSM2>
- March, James ve Herbert Simon, (1958), *Organizations, Open System Rational Models*, Part V, pp. 93-102.
- McCook, Keith Douglas (2002). “Organizational Perceptions and Their Relationships to Job Attitudes, Effort, Performance and Organizational Citizenship Behaviours”, *A Dissertation*
- Onay, Meltem ve Sevede Kılıcı (2011). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 2011 ISSN: 1309 -8039 (Online) ss. 363-372.
- Poyraz, Kemal ve Bülent Kama (2008). “Algılanan İş Güvencesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.2, ss.143-164
- Solmuş, Tarık (2009). “Beş Faktör Kişilik Modeli iş yaşamına nasıl uygulanıyor?”, <http://www.uyanengnclik.com/index.php?topic=4865.0>,
- Süzer, Hande D. (2005). “Aynı Şirkette Kaç Yıl Çalışılır?”, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3179, (Erişim Tarihi: 14.06.2009)
- Turan, Mehmet ve Ünal Ay (1999). “The Impact of National Culture on Employee Job Dissatisfaction Responses: An Exploratory Study”, <http://sosyalbilimler.cu.edu.tr/tez/264/>, (Erişim Tarihi: 01.07.2009).
- Tütüncü, Özkan (2000). “Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı:4, <http://www.sbe.deu.edu.tr/adergi/dergi07/tutuncu.pdf>, (Erişim Tarihi: 19.06.2009), <http://www.odevturk.com/odev.asp?id=7504>
- Yıldız, Sebahattin, Gülten Savcı ve Hüsnü Kapu (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:21, Sayı:1, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. MANİSA, 233-249.