



Araştırma Makalesi / Research Article

ÖRGÜTSEL YIPRANMA ÜZERİNE KURAMSAL BİR İNCELEME

Emre ORUÇ¹

Öz

Bu çalışmada, uluslararası literatürde farklı teori ve metodolojik yaklaşımlar kullanılarak tartışılmış olan yıpranma olgusunun örgüt düzeyinde ele alınarak kuramsal bir değerlendirmesinin yapılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda araştırmada ‘yıpranma örgütler için bir sorun mudur?’ sorusuna cevap aranmaya çalışılmıştır. Çalışmada örgütsel yıpranmanın Türkiye’de ve dünyada örgütler için artarak devam eden önemli bir sorun olduğu ve bu olgunun mikro ve makro düzeyde kuramsal olarak bütünleşik bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gerektiği vurgulanarak literatüre katkıda bulunulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yıpranma, örgütsel yıpranma, çalışan devir oranı, işten ayrılma niyeti, istifa.

JEL Kodları: M10 M12 M50

A THEORETICAL REVIEW OF ORGANIZATIONAL ATTRITION

Abstract

This study aims to do a theoretical evaluation of the concept of attrition in organizational level, which has been investigated from different theoretical and methodological perspectives. Some questions were tried to be answered: "Is worker attrition a problem for organizations?", In this study it is concluded that worker attrition is an on-going problem for organizations and this concept requires being examined in an integrative manner to contribute to research and practice.

Keywords: Attrition, organizational attrition, employee turnover rate, turnover intention, resignation.

JEL Codes: M10 M12 M50

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, ORCID 0000-0002-9372-2912, emre.oruc@bilecik.edu.tr.
Başvuru Tarihi (Received): 01.09.2020 **Kabul Tarihi** (Accepted): 16.10.2020

Giriş

Örgütlerde yetkin çalışanların kaybedilmesinin örgüt için değişen derecelerde doğrudan ve dolaylı olumsuz etkileri sayılabilir. Doğrudan etkileri dolaylı etkilerine göre nispeten daha kolay tespit edilmektedir. Doğrudan etkileri arasında işe alım giderleri, eğitim giderleri, güvenlik ve iş kazaları gibi maliyetler bulunmaktadır. Boushey & Glynn (2012) Amerikan Kalkınma Merkezi (*Center's for American Progress analysis*) için hazırladığı raporda ayrılan her bir çalışanın örgüte maliyetinin çalışanın yıllık maaşının yaklaşık 1,5 katı olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca çalışanların müşterilerle yakın ilişki içinde oldukları rollerde, çalışanların yıpranması örgüt gelirlerinin azalmasına yol açmaktadır (Bain & Taylor, 2000).

Yetkin çalışanların örgütten ayrılmalarının dolaylı etkileri ise temel olarak üç başlık altında kategorize edilebilir. İlk olarak yetkin personelin kaybı örgütsel performansın düşmesine neden olmaktadır. İşten ayrılan çalışanların yerine alınan yeni personelin, yaptığı işe uyum sağlayabilmesi için zamana ihtiyaç olduğundan örgütsel performans olumsuz yönde etkilenebilir. Ayrıca örgütteki diğer çalışanların işten ayrılmaların devam edeceği ihtimalini düşünmesi örgütsel bağlılıklarının, iş tatminlerinin ve performanslarının düşmesine yol açabilir. İkinci olarak yetkin personelin işten ayrılması örgütün öz yeteneklerini kaybetmesine yol açmaktadır. Örgütlerde yetenekli, eğitilmiş ve tecrübeli çalışanların işten ayrılması örgütün de kilit becerilerini, bilgilerini ve ilişkilerini kaybetmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bilgi, üretkenlik, etkinlik ve verimlilik azalmaktadır. Özellikle üst düzey yöneticilerin işten ayrılması veya takımlar halinde çalışan örgütlerde takımın bir üyesinin kaybedilmesi telafisi mümkün olmayan sonuçlara neden olmaktadır. Son olarak yıpranmanın yüksek olduğu örgütlerde güçlü bir örgüt kültürünün oluşması mümkün olmamaktadır (Frye vd., 2018).

Örgütler, yıpranmanın doğrudan ve dolaylı olumsuz etkilerini azaltmak için çeşitli elde tutma stratejileri geliştirmek ve uygulamak için çaba göstermektedir. Bu kapsamda çalışanların örgütten ayrılmasının gerçek nedenlerinin anlaşılması, yöneticilerin bu noktada daha iyi planlama yapmasına ve soruna erken müdahale etmesine yardımcı olmaktadır. Ulusal ve uluslararası alanda ayrılma oranlarına dair tutulan istatistikler ve raporlar soruna dair genel anlamda fikir verse de her örgütün veya sektörün kendine özgü dinamikleri dikkate alınmadan yapılan tanımlamalar konunun eksik anlaşılmasına yol açmaktadır. Bu nedenle araştırmada örgütler için çalışan yıpranması olgusunun öncelikle örgütler için niçin bir sorun teşkil ettiğinin tanımlanması, olgunun kapsamının belirlenmesi ve son olarak örgüt teorileri bağlamında mikro ve makro düzeyde bütünlük bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gerektiği vurgulanarak literatüre katkıda bulunulmaya çalışılmıştır.

1. Yıpranma bir sorun mudur?

Öncelikle yıpranmanın bir sorun veya problem olarak tanımlanmasında temel olarak politik, sosyolojik, ekonomik ve yönetsel olmak üzere dört farklı paradigmanın olduğu söylenebilir. İlk olarak olgunun incelendiği ülkede mesleğe ait çalışan yetiştirmeyle ilgili eğitim politikalarına atıf yapılmaktadır. Eğitim politikaları ülkenin farklı sektörler ve meslekler için ihtiyaç duyduğu nicelikte ve nitelikte eleman yetiştirilmesine ne derece cevap vermektedir (Baker-Doyle, 2010). Kapasite sorunu olarak da adlandırılabilen bu sorun için ihtiyaç duyulan sektöre veya mesleğe ait yeterince nitelikli eleman sağlanamamasının yanında fazla yetiştirilmesi de bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

İkinci bir sorun tanımı sosyolojik bakış açısıyla ilgilidir. Literatürde yıpranmayla ilgili bazı çalışmalar konuya cinsiyet eşitsizliği gibi sosyolojik açılardan bakarak olguyu tanımlamaya çalışmışlardır. Torre (2017) yapmış olduğu çalışmada kadın çalışanların yaşadığı eşitsizlik nedeniyle özellikle erkek egemen mesleklerde dışlandığını ve bunun da yıpranmayla sonuçlandığını bulmuştur.

Üçüncü bir sorun çalışanların iş değiştirmelerinin ulusal ekonomi için bir maliyet unsuru olduğunu öne süren ekonomik yaklaşımdır. Ancak konuya ulusal veya uluslararası ekonomi boyutuyla bakıldığında bu durum her zaman bir sorunu ifade etmeyebilir. Örgütten ayrılan çalışanın yetenekleriyle farklı bir sektörde faaliyet gösteren farklı bir örgütte kariyer yapması ve buradaki ihtiyaç duyulan mesleki faaliyetleri etkin bir şekilde yürütmeye devam etmesi toplumun gelişimine ve ekonomik refahına belki de eski mesleğinden daha fazla katkı sağlaması konunun bu bakış açısıyla bir sorunu ifade etmediğini göstermektedir (Kelchtermans, 2017). Burada literatürde konuyu sektörel ya da daha geniş anlamda ulusal ekonomi bağlamında “çalışan yıpranması” veya “mesleki yıpranma” açısından ele alan çalışmalar kişinin başka bir meslekte daha fazla başarılı olacağına ilişkin farklı yeteneklerini keşfetmesi (kariyer geçişi) gibi bireysel faktörleri yıpranma kavramı içerisinde değerlendirmemektedir. Bunun nedeni ortalama performansın üzerinde performansa sahip bir çalışanın başka mesleklerde daha fazla performansla sonuçlanacak yeteneklerine dair inancı onu mevcut ekonomik ve sosyal sistem içerisindeki başka örgütlerde daha başarılı kılabilmektedir. Dolayısıyla bu istisnai durum yazarların konuyu farklı analiz düzeyleri üzerinden yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır.

Son olarak, yıpranmanın örgütte bir insan kaynakları sorunu olduğunu savunan yönetsel görüşür ki örgütlerle sınırlandırılması ve yönetimin kontrolü altına alabilme imkânı olması nedeniyle bu çalışmada temel sorun olarak kabul edilmektedir. Kaybedilen her çalışanın örgüte maliyetinin çalışana ödenecek ücretten veya maaştan daha fazla olduğu bilinmektedir (Boushey & Glynn, 2012; Hinkin & Tracey, 2000). Ayrıca örgüt daha önce ifade edildiği gibi dolaylı maliyetlere de katlanmak durumunda kalabilmektedir. Bu örgütün faaliyette bulunduğu sektöre, işin içeriğine ve diğer faktörlere bağlı olarak değişebilmektedir. Yıpranma olgusu örgüt için maliyetli olduğu kadar çalışan için de maliyeti yüksek örgütsel ve bireysel sorundur. Örgütten ayrılma kararı çalışan için yeni iş bulmak, yeni durumlara uyum sağlamak, kişiler arası ilişkilerinden vazgeçmek gibi nedenlerle stresli bir sürece işaret etmektedir (Boswell vd., 2005). Dolayısıyla, örgütler tarafından zamanında önlemler alınırca, örgüt içindeki kayıpların bir kısmı önlenebilir. Özetle bu bakış açısıyla yetkin çalışanların özellikle örgütteki yönetim politikaları nedeniyle elde tutulamayarak işten ayrılmaları, yıpranmanın önemli bir örgütsel sorun olarak ele alınmasını ve bu olgunun “örgütsel yıpranma” olarak kavramsallaştırılmasını gerektirmektedir.

2. Örgütsel Yıpranma

Yıpranma uluslararası literatürde ‘*worker attrition*’, ‘*employee attrition*’ veya sadece ‘*attrition*’ olarak çeşitli başlıklar altında adlandırılmaktadır. Türkçe literatürde ise henüz kavramın kapsamına ve tanımına ilişkin bir çalışma bulunmamaktadır. İngilizce-Türkçe sözlükte kelime anlamı olarak karşılığının ‘yıpranma’, ‘aşınma’ ve ‘zaiyat’ olduğu görülmektedir. Bu çalışmada hem alan hem de dil uzmanlarından alınan görüşler çerçevesinde yıpranma olarak kullanılmasına karar verilen olgunun yukarıdaki açıklamalardan hareketle örgütsel davranış ve insan kaynakları disiplinleri açısından uygun bir karşılık olacağına karar verilmiştir. Dolayısıyla yukarıda yapılan tartışmalar neticesinde örgütsel yıpranma, yetkin çalışanların (ortalamanın üzerinde performansa sahip, yetenekli, örgüt kültürüne veya takım ruhuna uyumlu,) istifa nedeniyle işten ayrılması sonucu yerine yenisinin konulamaması durumunda ortaya çıkan personel sayısındaki kademeli azalış olarak tanımlanabilir (Kelchtermans, 2017). Bununla birlikte yıpranmanın literatürde personel devri, personel devir oranı, istifa, emeklilik gibi kavram ve konularla aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca uluslararası uygulamada “organizational attrition” olarak adlandırılanlar olsa da kastedilen anlamın personel devir oranı olduğu görülmektedir. Örgütsel yıpranma bu kavram ve konulardan belirli yönleriyle ayrılmaktadır.

İlk olarak personel devri bir işletmeye belirli bir dönemde giren ve çıkan personel hareketi olarak tanımlanabilir. İşe alımlar, işten ayrılmalar (istifa, emeklilik ve ölüm nedenleriyle) ve işten çıkarmalar (ekonomik ve sektörel daralma, çalışanın performans, tutum ve davranışlarından memnun olmama) personel devir oranının içerisinde ele alınmaktadır. Bu anlamda çalışan devri hem isteğe bağlı (*voluntary turnover*) hem de istemsiz (*involuntary turnover*) işten ayrılmaları kapsamaktadır. Ancak örgütsel yıpranmada çalışan işten ayrılma kararını işin kendisinden ya da örgütten kaynaklanan çeşitli sorunlar nedeniyle isteğe bağlı olarak vermektedir. Dolayısıyla burada ilk olarak kasıtlı yapılan işten çıkarmaları örgütsel yıpranmanın içerisinde değerlendirmemek gerekmektedir.

İkinci husus isteğe bağlı (gönüllü) ayrılma kararları konusunda da emeklilik yaşına ulaşmış ya da ölüm nedeniyle gerçekleşen doğal işten ayrılmaları bu olgunun sınırlarının dışında değerlendirmek gerekmektedir (Den Brok vd., 2017; Ingersoll, 2001). Bunun sebebi ölümün elde olmayan mücbir sebeplerle gerçekleşmiş olmasından, emekliliğin ise insan kaynakları yöneticileri tarafından planlanabilmesinden kaynaklanmaktadır. Buraya kadar isteğe bağlı işten ayrılmalar içerisinde yıpranmaya dâhil edebilen sadece istifa olgusu kalmaktadır.

Üçüncü bir husus olarak istifa olgusunu da yıpranma olgusundan ayrı düşünmek gerekir. Daha önce örgütsel yıpranma olgusunu tanımlarken ifade edildiği gibi çalışma kültürü ve takım ruhu üzerinde olumsuz ve moral bozucu etkisi olan çalışanlar ortalamasının üzerinde performansa sahip olsalar da uzun vadede örgütsel sağlığa ve üretkenliğe zarar verecekleri için örgütsel yıpranma olgusu içerisinde yer almazlar. Literatürde 'sağlıklı yıpranma' ya da 'işlevsel yıpranma' olarak ifade edilen bu durum örgütte uyumsuz olan çalışanların gönüllü olarak kuruluştan ayrılmasının istenen bir durum olduğunu vurgulamak için kullanılmaktadır (Abelson & Baysinger, 1984; Barrick & Zimmerman, 2005). Dolayısıyla insan kaynakları yöneticileri genellikle belirli oranda personel devir oranını kabul etmeleri ve istemeleri bu nedenden kaynaklanmaktadır. Kaldı ki istifa her zaman işin doğasından veya örgütteki çeşitli sorunlardan dolayı kaynaklanmayabilir. Diğer örgütlerin daha cazip iş teklifleri, ücret ve yan haklar, terfi fırsatları gibi çevresel çekme faktörleri de yetkin elemanın kaybedilmesine neden olacağından dolayı örgütsel yıpranma olgusu içerisinde değerlendirmek gerekmektedir.

Yine son olarak personel devir oranından ayrılan ve sorun olarak görülmeyen durum yıpranma tanımı içerisinde yer alan yetkin çalışanın yerine konulamaması hususuyla ilgilidir. İK yöneticileri örgüte taze kan gelmesinin her zaman sorun olarak kabul etmemektedirler. Ancak yeni alınan personelin, örgütün ihtiyaç duyduğu nitelikte olması ve örgüte uyum hızı (performans, örgüt kültürü, takım ruhu) bu noktada büyük önem taşımaktadır (Rots vd., 2012). Bu hususlara dikkat edilmeden yapılan değerlendirme hatalı sonuçlara yol açabilir. Çünkü nicelik olarak hesaplanan yıpranma oranında örgüte yeni alınan personel sayısı ne kadar artarsa ortalama personel sayısı da artacağından yıpranma oranı da düşecektir. Dolayısıyla işe alınacak yeni personelin niceliği kadar niteliği de bu noktada önem taşımaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle örgütsel yıpranma personel devir oranından ayrılan, örgüt için gerçek sorunu tespit etmeyi sağlayan ve hem niceliksel olarak hem de niteliksel olarak değerlendirilmesi gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Niceliksel olarak yıpranma oranını personel devir oranından ayrılan yönleriyle ifade eden hesaplama şekli aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

Yıpranma Oranı = İstifa eden yetkin (performansı yüksek, yetenekli ve örgüt kültürüne uyumlu) personel sayısı / Ortalama personel sayısı) x 100

Ortalama personel sayısı = (Dönem başı personel sayısı + Dönem sonu personel sayısı) / 2

Özetle örgütsel yıpranma olgusu genelde yöneticilerin özelde ise İK profesyonellerinin proaktif olarak müdahale edebilecekleri örgütteki gerçek sorunları gösteren ve personel devri kavramının kapsamının daraltılmış hali olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu oran örgütlerde İK yöneticileri tarafından yapılacak olan detaylı çıkış görüşmeleri (mülakatları) ile tespit edilebilir.

3. Türkiye’de Yıpranma Oranları

Türkiye’de henüz kamu ve özel sektörün yıpranma oranlarına ilişkin Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK] gibi resmi bir ulusal istatistik merkezinin ya da çeşitli bakanlıklara ait raporların yayınladığı resmi veriler bulunmamaktadır. Ulusal anlamda sadece İnsan yönetimi alanında kurulmuş bir sivil toplum kuruluşu olan Türkiye İnsan Yönetimi Derneği’nin [PERYÖN] (2018) her yıl belirli özel sektör işletmeleri üzerinde yaptığı personel devir oranı araştırması bulunmaktadır. Bu çalışmada personel devir oranı içerisinde istifa edenlerin ve ortalamanın üzerinde performans gösterenlerin sayıları ayrı ayrı verilmektedir. Bu istatistikler Türkiye’de yıpranma olgusunu anlamamızı sağlayan en yakın oranlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

PERYÖN’ün (2018) farklı sektörlerden farklı büyüklükteki özel firmaların katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmasında 2018 yılı sonuç raporuna göre işten ayrılanlardan “ortalamanın üzerinde performans” gösterenlerin devir oranı % 9 olarak tespit edilmiştir. Bu oran 2017 yılı verileri ile karşılaştırıldığında önceki yıla göre % 5 oranında artış göstermiştir. Ancak aynı yıllara ait işe alım yüzdelerinde (%32,3) herhangi bir artış olmamıştır. Ayrıca bu dönemlerde genel devir oranı ile istifa nedeni devir oranında herhangi bir artış görülmemiştir. Bu durum Türkiye’de yıpranma oranlarının bir yılda iki kat artarak örgütler açısından önemli olumsuz sonuçlar doğurduğunu göstermektedir.

Uluslararası alanda Türkiye’deki raporu karşılaştırabilecek nitelikte ABD’de işverenler meclisi (*Employers Council*) isimli kuruluşun yaptığı çalışmada, yıpranma oranı 2018 yılında 2017’ye göre % 3 yükseldiği tespit edilmiştir (Wolf, 2019). ABD oranları Türkiye ile karşılaştırıldığında nispeten daha düşük gözükse de bu durum yıpranma olgusunun hem Türkiye’de hem de dünyada örgütler için önemini teyit eder niteliktedir.

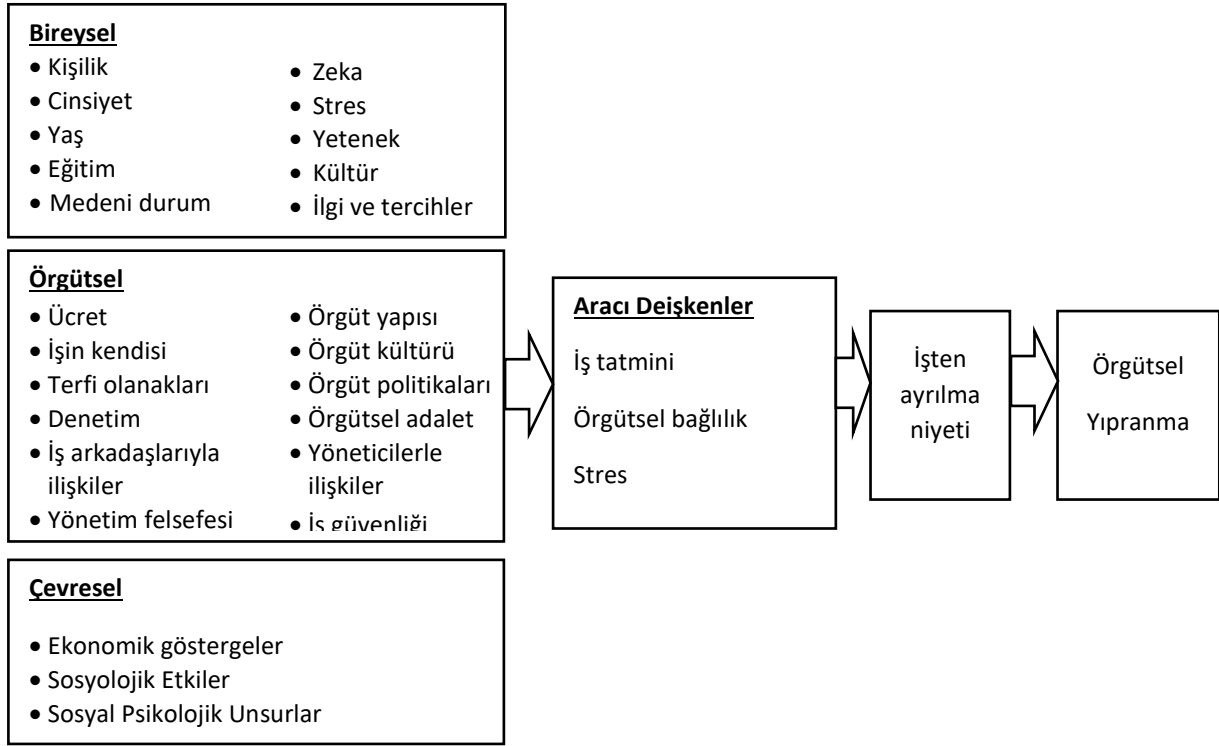
Türkiye’de yıpranmanın nedenlerine ilişkin ise en son yapılan çalışmanın Andersen Danışmanlık Şirketi’nin yapmış olduğu ‘2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması’ olduğu görülmektedir (Andersen, 2000). Rapor sonuçlarına göre, işten ayrılmanın farklı nedenlere dayandığı tespit edilmiştir. Ayrılma kararı içinde ilk sırada % 84.2 ile kişisel nedenler (yaş, eğitim seviyesi, beklentiler ve ailevi durumlar), ikinci sırada % 58.5 ile ücret, üçüncü sırada ise %57.7 ile kariyer olanakları yer almaktadır. Ayrıca çalışma koşulları, stres, iş tatmini ve örgütsel bağlılık diğer değişkenleri oluşturmaktadır. Türkiye’de yıpranmanın nedenlerine ilişkin bu rapor dışında güncel başka bir rapora rastlanamamıştır.

Bütün bu araştırma sonuçlarına rağmen yıpranma oranlarının tam olarak belirlenebilmesi için daha önce de ifade edildiği gibi ortalamanın üzerinde performansa sahip, yetenekli ve örgüt kültürüne uyumlu çalışanların tespit edilmesi gerekmektedir. Bu ancak örgütte insan kaynakları yöneticilerinin detaylı olarak yapacakları çıkış görüşmeleri ile mümkün olmaktadır. Ayrıca PERYÖN’ün ve İşverenler meclisinin çalışmaları araştırmaya katılan gönüllü işletmelerle sınırlı olduğundan ulusal ve sektörel olarak genellemek mümkün olmamaktadır.

4. Örgütsel Yıpranmanın Nedenleri

Örgütsel yıpranmanın karmaşık yapısı nedeniyle bu olguya neden olan faktörleri açıklayan tek bir teori bulunmamaktadır. Mevcut literatürdeki çalışmalar örgütsel yıpranmayı iki temel süreçte açıklamaktadır. Bu sürecin ilk aşaması bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere birçok faktörün iş tatmini başta olmak üzere temel örgütsel tutumları etkileyerek işten ayrılma niyetini oluşturduğu, onun da işten ayrılmayla sonuçlandığını göstermektedir. Ancak iş tatminsizliği işten ayrılma niyetine dönüşse de her zaman işten ayrılmayla sonuçlanmayabilir. Burada sorun niyetlerle davranışlar arasındaki korelasyonun belirli düzenleyici değişkenlere bağlı olduğudur. Dolayısıyla ikinci aşama işten ayrılma niyetiyle başlayan ve sırasıyla arama maliyetinin değerlendirilmesi, alternatif arama niyeti, alternatif arama, alternatiflerin değerlendirilmesi, alternatiflerin mevcut işle karşılaştırılması şeklindeki aşamalardan geçerek işten ayrılmayla sonuçlanan aşamadır (Mobley, 1977).

İlk süreçte işten ayrılma davranışına neden olan en önemli tutum olarak işten ayrılma niyeti ve bu tutumun nedenlerine ilişkin çalışmaların ağırlıklı olarak incelendiği söylenebilir. İşten ayrılma niyetinin nedenlerine ilişkin yapılan çalışmalar ise bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere birçok faktörün etkili olduğunu göstermektedir. Bireysel olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, kıdem gibi demografik değişkenler, kişilik, benlik, duygular; örgütsel olarak yetersiz ücret, uzun çalışma saatleri, sağlıksız çalışma koşulları, kariyer kısıtları; çevresel olarak ise ülkenin genel ekonomik refah düzeyi, işsizlik oranları, şehir, endüstri türü, meslek kategorisi organizasyon büyüklüğü gibi faktörlerdir (Demirtaş & Akdoğan, 2014; Hwang & Kuo, 2006: 25; Seyrek & İnal, 2017). İş tatminiyle birlikte çalışanın ayrılma/kalma kararını vermede örgütsel bağlılık, stres, işle bütünleşme, öz-değerlendirme ve içsel motivasyon gibi faktörler de önemli aracı rol oynamaktadırlar (Lambert vd., 2001). İş tatmininin açıklanmasına ilişkin yapılan çalışmaların ise genel olarak iş özellikleri kuramı, iş talepleri-kaynakları modeli, duygusal olaylar teorisi ve Herzberg'in çift faktör kuramı gibi teorilere ve modellere dayandığı görülmektedir. Ayrıca iş tatminiyle birlikte mikro anlamda örgütsel bağlılık, örgütsel karşılıklılık (psikolojik sözleşme), öz değerlendirme, işle bütünleşme, içsel motivasyon gibi yaklaşımlarla bu sürece ait açıklamaların geliştirildiği görülmektedir (Akella vd., 2017; Shaw vd., 2005). Şekil 1'de hem işten ayrılma niyetini hem de onun önemli bir öncülü olan iş tatmininin nedenleri bu teori ve yaklaşımlar çerçevesinde özetlenmeye çalışılmıştır.

Şekil 1: Birinci aşama örgütsel yıpranma modeli

İkinci süreç işten ayrılma niyetini oluşmasından sonraki sürecin anlaşılması açısından önem taşımakta ve bunun nasıl gerçekleştiğine ilişkin daha fazla araştırmaya ihtiyaç duymaktadır (Mobley, 1977). Şekil 2’de bu sürecin aşamaları detaylı olarak gösterilmektedir. Ayrıca çalışan, işten ayrılma kararı dışında örgütte problemi dile getirme, problemin çözülmesini sabırla bekleme (sadakat) veya problemi görmezden gelme şeklinde belirtilen davranışları da tercih edebilmektedir (Davis-Blake vd., 2003). İşten ayrılma yerine diğer davranışları tercih etmesinde ulusal ekonomideki yüksek işsizlik oranları, alternatif iş fırsatlarının düşüklüğü, düşük eğitim ve yeteneklere sahip olma ve diğer örgütlerden gelen cazip iş teklifleri gibi nedenler aracılık rolü üstlenmektedir (March & Simon, 1958). Örneğin yapılan çalışmalar daha iyi performans gösteren ve yetenekli çalışanların, ortalama veya zayıf performans gösteren çalışanlara kıyasla daha fazla dış istihdam imkânına sahip olduklarını ve bu nedenle de ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Trevor, 2001). Aynı zamanda diğer bir husus mevcut işinden tatmin olsa dahi alternatif iş fırsatlarının çekiciliği de işten ayrılmasına neden olabilir. Lee vd. (2008) yaptıkları çalışmada diğer örgütlerden gelen iş teklifleri ile işten ayrılma arasındaki ilişkinin iş tatminsizliği ile işten ayrılma arasındaki ilişkiden daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Yazarlara göre diğer örgütlerden gelen iş teklifleri işten ayrılmayı belirlemede en önemli faktördür. Bu nedenle iş tatminsizliği işten ayrılma niyetini açıklamakta ancak bu niyetin davranışa dönüşmesindeki alternatiflerin değerlendirilmesi sürecinin açıklanmasında tek başına yetersiz kalmaktadır.

Şekil 2: İkinci aşama örgütsel yıpranma modeli



Son yıllarda literatürde mikro bakış açısıyla ilgili açığı kapatmak için makro bakış açısıyla yıpranma olgusunu açıklamaya yönelik kuramsal çerçeve daha çok göç (migration) teorisinden yönetim ve organizasyon alanına uyarlanan İtme-Çekme-Bağlama (İÇB) modeline dayandırılmaktadır (Moon, 1995). Bansal vd. (2005) göç ve geçiş davranışı arasındaki benzerliği vurgulayarak İÇB modelini hizmet sektöründe yaptığı araştırmasıyla ilk kez doğrulamaktadır. Bu modelde örgütten ayrılmaya neden olan faktörlere itme faktörleri, çalışanı bulunduğu örgütten başka bir örgüte çeken faktörlere çekme faktörleri ve bu ikisi arasındaki aracı faktörlere ise bağlama faktörleri adı verilmektedir. İtme faktörleri çalışanın ayrılmasına neden olan olumsuz örgütsel nedenleri, çekme faktörleri çalışanı diğer örgüte çeken daha cazip çevresel faktörleri, bağlama faktörleri ise işten ayrılma kararını zorlaştıran ya da kolaylaştıran düzenleyici değişkenleri ifade etmektedir. Tablo 1 mevcut literatürde yapılan çalışmalar bağlamında itme çekme ve bağlama faktörlerini göstermektedir.

Tablo 1: Yıpranmaya Neden Olan İtme, Çekme ve Bağlama Faktörleri

Olumsuz Örgütsel Faktörler	Aracı Faktörler	Cazip Çevresel Faktörler	Düzenleyici Faktörler
Düşük ücret	İş tatminsizliği	Alternatif iş olanaklarının varlığı	Bırakma maliyeti
Aşırı iş yükü	Örgütsel bağlılık	Yüksek ücret ve yan haklar fırsatları	Yaşanılan yere ait sosyo-kültürel özellikler
Uzun ve düzensiz çalışma	Stres	Terfi fırsatları	İşsizlik oranları
Kariyer olanakları	Örgütsel destek	Yüksek iş güvencesi	Bırakma deneyimi
Olumsuz çalışma koşulları	Örgütsel adalet	Akademik çalışmalara geri dönüş Diğer örgütlerin kültürü	Yaşam katılımı
İş arkadaşlarıyla ilişkiler	İş-aile yaşam çatışması	Diğer şehirlere ve ülkelere taşınma	
Yöneticilerle ilişkiler		Yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eden işler	
Duygusal emek		Kiş-i-örgüt uyumu	
Kişilerarası çatışma			
Psikolojik sözleşme ihlali			
Düşük algılanan değer			

İtme faktörleri yukarıda mikro bakış açısıyla açıklanan ilk süreçte çalışanın işten ayrılma niyetinin oluşmasına neden olan faktörleri temsil etmektedir. İÇB modelinde bu faktörlerin itme faktörleri olarak kabul edildiği görülmektedir. Daha önce de ifade edildiği gibi bu faktörler çalışanı örgütten ayrılmaya iten iş tatminsizliğine neden olan bireysel, örgütsel ve çevresel nedenleri göstermektedir. Bununla birlikte yukarıda yapılan çalışmaların odak noktasının öncelikle iş tatminsizliği ve sonucu olarak işten ayrılma niyeti olduğu bilinmektedir. İÇB modeli

içerisindeki itme faktörlerinin belirlenmesine yönelik çalışmaların ise odak noktasının ayrılma olması nedeniyle bu faktörlerin direk yıpranmayla olan ilişkisini daha fazla odak noktası haline getirmesi kısmen yıpranmayı açıklamada güçlü yanını göstermektedir. Ancak yıpranmayı ölçmede çalışan devir oranı istatistiklerini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerini kullandıkları görülmektedir. Bu durum bu araştırmaların önemli bir kısıtı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bireysel nedenlerden yaş, eğitim, çalışma süresi ve gelir düzeyi gibi demografik faktörler ayrılma niyetiyle negatif, eğitim düzeyi ise pozitif ilişkilidir. Çalışanlar ne kadar eğitilmiş ise alternatif iş bulma olanakları o kadar fazla olduğu için işi bırakma eğilimleri de o oranda yüksektir. Gupta (2010) yaptığı araştırmasında yaşın ve eğitimin yıpranmayı etkileyen en önemli faktörler olduğunu tespit etmiştir. Aynı şekilde araştırmada yaş ve eğitim arttıkça alternatif iş olanakları da artacağından bu çalışanların ayrılma olasılıklarının yükseleceği ifade edilmektedir. Ayrıca çalışmada genç çalışanların ayrılma nedenleri arasında yöneticilerle olan olumsuz ilişkilerin önemli bir role sahip olduğu ancak örgütte yöneticilerin genç çalışanlardan daha değerli olduğu düşüncesi bu durumun göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Böylece yetkin olan genç çalışanların kaybedilmesi kaçınılmaz olmaktadır. Pozisyon ile ilgili olarak, yönetici olmayan çalışanların yönetici olanlara göre ayrılma olasılığının daha yüksek olduğu görülmektedir (Latha, 2013). Cinsiyet ile ilgili ise Weisberg ve Kirshenbaum (1993) kadınların ayrılma olasılığının erkeklerden daha fazla olduğunu tespit etmiştir. Ancak Wai ve Robinson (1998) cinsiyet ve yıpranma arasında bir ilişki olmadığını ifade etmektedirler. Ngugi vd. (2018) ise toplum sağlığı çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, erkek çalışanların işini bırakma olasılığının kadınlara göre üç kat daha fazla olduğunu bulmuşlardır. Buradan cinsiyete ilişkin çalışmaların net bir farklılık göstermediği ifade edilebilir.

Örgütsel nedenler ile ilgili yapılan çalışmalar düşük ücret, aşırı iş yükü, uzun ve düzensiz çalışma saatleri, olumsuz çalışma koşulları, terfi olanaklarının olmaması, çalışma arkadaşlarıyla olumsuz ilişkiler, dayanışmanın olmaması, geribildirim düşüklüğü, takdir edilmeme, sosyal desteğin yokluğu, olumsuz yönetim anlayışı, örgüt politikaları ve kültürü gibi faktörlerin strese yol açtığını ve bunun da iş tatminini düşürerek işten ayrılmaya neden olduğunu ifade etmektedir (Ho vd., 2010; Lu vd., 2016; McGinley vd., 2014). Agarwal (2011) yaptığı çalışmada, çalışan ile işveren arasındaki psikolojik sözleşme ihlallerinin yıpranmanın ana nedenlerinden biri olduğunu ifade etmektedir. Ngugi vd. (2018) ise yaptıkları çalışmada iş arkadaşlarıyla olumsuz ilişkilerin yıpranmanın en güçlü belirleyicisi olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca artan denetim sıklığının çalışanlarda yönetimin açık aradığı algısı oluşturması nedeniyle daha yüksek yıpranma oranlarına sebep olduğunu bulmuşlardır. Anderson (2006) yaptıkları çalışmada iş arkadaşlarıyla zayıf ilişkiler, algılanan eşitsizlik, stres gibi faktörlerin İtici faktörler olduğunu tespit etmiştir. Latha (2013) üretim sektöründe yaptıkları çalışmada, kariyer olanaklarının olmamasının ve ücret düşüklüğünün çalışanları işlerini değiştirmeye zorlayan ana faktörler olduğunu belirtmiştir. Gupta (2010) bilişim çalışanları üzerinde karma yöntem kullanarak örgütsel yıpranmanın nedenlerini belirlemeye yönelik yapmış olduğu çalışmasında sonuçlar monotonluk, uzun çalışma saatleri, ücret ve sosyal haklardan memnuniyetsizlik, yöneticileri ile ilgili sorunlar, iş güvencesinin olmaması, çalışma arkadaşlarıyla olumsuz ilişkiler, geribildirim eksikliği, takım çalışmasının olmaması, aşırı performans baskısı, ilerleme fırsatlarının olmayışı, uyumsuz yönetim politikaları, katılımcı yönetim anlayışının olmaması, düşük algılanan değer, gibi faktörlerin yıpranmaya neden olduğunu göstermektedir. Araştırmada yıpranmanın en önemli nedeninin düşük algılanan değer olduğu, onun da iş tatminini azaltarak işten ayrılmalara sebebiyet verdiği sonucuna ulaşmıştır. Haldorai vd. (2019) ise hizmet sektöründe yaptıkları

araştırmada duygusal emek, kişilerarası çatışma, iş yaşam dengesizliği ve aşırı iş yükü gibi faktörlerin en önemli itme faktörü olduğunu tespit etmişlerdir.

Aracı faktörler ise itme faktörleriyle yıpranma arasındaki ilişkide rol alan değişkenleridir. Yıpranmaya neden olan faktörlere ait en önemli aracı değişkenin iş tatminiyle (Price, 2001) birlikte örgütsel bağlılık olduğu görülmektedir (Mobley, 1982). Benzer şekilde Fu (2011) kariyer konusunda yaptığı çalışmada kariyer bağlılığının en güçlü itme faktörü olduğunu göstermiştir. Kariyer memnuniyeti düşük çalışanların kariyer bağlılıklarının da düşük olduğu bulunmuştur. Ayrıca profesyonel yeteneklerini kaybetme tehdidi çalışanların kariyer bağlılıklarının önemli bir yordayıcısı olarak tespit edilmiştir. Böylece örgütte sürekli eğitim faaliyetlerine önem verilmesinin kariyer bağlılığını arttıracaklarını ve yıpranmayı azaltacaklarını ifade etmektedirler. Diğer bir aracı değişken uzun çalışma saatleri, aşırı iş yükleri, sınırlı izin imkânları ve yer değiştirme gereksinimleri sonucu ortaya çıkan iş- yaşam çatışmasıdır (Akella vd., 2017; Armstrong vd., 2007). Bu faktörler iş yaşam çatışmasıyla birlikte aynı zamanda duygusal tükenmenin de öncülleridir (Brown vd., 2015). Ho vd. (2010) yaptıkları çalışmada iş yaşam tarzı dengesizliğinin çalışanların yıpranması için en çok atıf yapılan itici faktör olduğunu bulmuşlardır. Gupta (2010) yaptığı çalışmada yıpranmaya neden olan en önemli aracı değişkenlerin stres ve tükenmişlik, örgütsel adaletsizlik, düşük örgütsel destek olduğunu, kalmayı etkileyen aracı faktörlerin ise içsel motivasyon ve katılım, olduğunu tespit etmiştir. Burada örgütsel destek stres duygularını, iş memnuniyetsizliğini ve bağlılık eksikliğini de kontrol eden bir role sahiptir. Firth vd. (2004) yaptığı çalışmada düzenli danışmanlık, bilgi paylaşımı, yöneticinin geri bildirim ve güvenilirliği gibi faktörlerin yıpranmayı azaltmada kritik rol oynayabileceğini ifade etmektedirler.

Çekme faktörleri ile ilgili yapılan çalışmalar diğer örgütlerdeki yüksek ücret ve yan haklar, terfi fırsatları, daha ilginç işler (kişisel gelişim için daha fazla zaman), daha yüksek iş güvenliği, diğer örgütlerin kültürü ve itibarı gibi faktörlerin işten ayrılmalara neden olduğunu göstermektedir (Iverson & Deery, 2007; Lee vd., 2008). Ho vd. (2010) yaptıkları çalışmada daha iyi ücret ve yan hakların, Dam (2005) ise algılanan iş alternatiflerinin varlığının en önemli çekme faktörü olduğunu tespit etmişlerdir. Diğer yandan Fu (2011) ise bilişim çalışanlarının kariyer tutumları konusunda yaptığı çalışmada alternatif iş fırsatlarının örgüt değişikliğinde çekici faktör olabileceğini, ancak kariyer değişikliği düşündüklerinde kariyer alternatiflerinin varlığının önemli bir etkiye sahip olmadığını ifade etmektedir. Bunun nedeni bilişim çalışanlarının kariyer değişikliğinin daha yüksek maliyete neden olduğunu düşünmesidir. Iverson ve Deery (2007) bu faktörlere ek olarak akademik çalışmalara dönme arzusunun bir çekme faktörü olduğunu belirlemiştir. Haldorai vd. (2019) hizmet sektöründe yaptıkları çalışmada çekme faktörlerini daha fazla ilgi çekici işler, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eden bir örgüt kültürü, yeni yerler keşfetme arzusuna yönelik seyahat fırsatları ve daha yüksek kişi-örgüt uyumu olarak genişletmişlerdir. Diğer bir husus çekme faktörlerinin itme faktörleriyle yıpranma arasındaki doğrudan ilişkide bağlama faktörleri gibi düzenleyici etkisinin olduğudur. Chang vd. (2014) yaptıkları çalışmada itme faktörleri ile yıpranma arasındaki ilişkide alternatif iş fırsatlarının aracılık rolü olduğunu tespit etmişlerdir.

Bağlama faktörleri hem itme ve hem çekme faktörleri ile yıpranma arasındaki ilişkide düzenleyici değişkenler olarak rol alan faktörleri ifade etmektedir. Bağlama faktörleri yıpranmayı engelleyebilecek aracı ya da tam tersi teşvik edebilecek düzenleyici bir etkiye sahiptir (Lee, 1966). Göç çalışmalarında bağlama faktörleri kişinin ailesiyle birlikte bir grup olarak karar vermesinde rol alan yaşadığı yere ait kişisel, sosyal, kültürel ve çevresel faktörleri

değerlendirerek oluşturduğu olumlu veya olumsuz tutumlardır (Moon, 1995). Göç bakış açısıyla yapılan çalışmalarda bu faktörlerin çalışanın işten ayrılma kararı vermesinde de etkili olabileceği varsayılmaktadır. Bununla birlikte bağlama faktörlerinin yıpranma üzerinde doğrudan da etkileri söz konusudur. Hou vd. (2011) çalışanların itme ve çekme faktörleriyle açıklanamayan durumlarda bağlama faktörlerinin tek başına yıpranmayı etkilediğini ifade etmektedir. Çalışanların işten ayrılma kararını etkileyen önemli bağlama faktörlerinden biri bırakma maliyetidir. Bırakma maliyeti çalışanların mevcut işlerine harcadıkları maddi ve manevi maliyetler (parasal, duygusal, psikolojik, zamansal), yeni işe giriş için katlanacakları maliyetler (başlangıç zamanı, çabası, zahmeti) ve yeni işlerinde karşılaşacakları risklerden (örneğin çalışma arkadaşları ile ilişkilerin eskisinden daha iyi olup olmayacağı) oluşmaktadır (Patterson & Smith, 2003). Chang vd. (2014) memnuniyetsizlik ile bırakma niyeti arasındaki ilişkide bağlama faktörü olarak bırakma maliyetlerinin düzenleyici bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Bununla birlikte Fu (2011) kariyer bağlılığını etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik yaptığı araştırmada kariyer değiştirmede algılanan yüksek maliyetlerin kariyer bağlılığını arttırdığını tespit etmişlerdir. Bağlama faktörü olarak diğer bir değişken mevcut ekonomideki işsizlik oranlarıdır. İşsizlik oranları çalışanların çeşitlilik algısını etkileyen bir unsurdur. Jung vd. (2017) yaptıkları çalışmada düşük işsizlik oranlarının oluşturduğu yüksek çeşitlilik algısının yıpranmada bağlama faktörü olarak rol aldığını tespit etmiştir. Ayrıca diğer bir değişken olarak çalışanların önceki bırakma deneyimlerinin de bu süreçte bağlama faktörü olarak rol aldığını ifade etmektedirler. Araştırmacılar yıpranma sürecinde bırakma maliyetinin, işsizlik oranlarının ve bırakma deneyiminin ana bağlama faktörleri olarak rol aldığını bulmuşlardır. Son olarak Haldorai vd. (2019) iş-aile-yaşam çatışmasının yıpranmaya etkisinde bağlama faktörü olarak yaşam katılımının (hobiler ve ilgi alanları da dâhil olmak üzere çalışma dışı diğer tüm faktörlere karşı ilgi) düzenleyici etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada ilk olarak literatürde farklı teorik modeller ve bakış açılarıyla ele alınan örgütsel yıpranma olgusunun örgüt analiz düzeyinde kuramsal olarak değerlendirildiğinde örgütler için devam eden önemli bir sorun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek performans sergileyen, yetenekli ve örgüt kültürüne uyumlu çalışanların örgütten ayrılması ve bunun yerine konulamaması olarak ifade edilen örgütsel yıpranma olgusu bu yönleriyle çalışan devrinden ayrılmaktadır. Bu tür çalışanları elinde tutamayan örgütlerin rekabete devam etme yeteneklerini kaybedecekleri de açıktır (Pfeffer, 2005; Rappaport vd., 2003). Örgüt açısından gerçek sorunların anlaşılmasına olanak tanıyan bu olgunun yöneticiler tarafından tespit edilmesi ve proaktif olarak yönetilmesi gerektiği ifade edilebilir.

İkinci bir sonuç Türkiye’de yıpranma oranlarının ABD gibi gelişmiş ülkelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum March ve Simon’un (1958) işten ayrılma sürecinde hareket kolaylığının önemli bir faktör olduğu ifadesi ile çelişmektedir. Ancak burada önemli bir kısıt tartışılan bu oranların az sayıda rapora ve ulusal ekonomiler açısından belirlenen genel oranlara dayanmasıdır. Örgütsel yıpranma oranlarının ve nedenlerinin bulunduğu sektör ve meslek bağlamında her örgüt tarafından ayrı ayrı belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca oranlar belirlenirken örgüt içi istatistikler ve çeşitli raporlar dışında insan kaynakları yöneticileri tarafından yapılacak olan ayrıntılı çıkış mülakatlarına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu konuda insan kaynakları yöneticileri tarafından belirlenecek örgütsel yıpranma oranlarının ulusal istatistik kuruluşları tarafından kamu ve özel sektöre ilişkin ayrı ayrı istatistiklerinin tutulması önerilebilir.

Bu istatistikler üst yönetimin strateji belirlemede ve geliştirmesinde önemli bir veri işlevi görebilir.

Üçüncü bir sonuç literatürde örgütsel yıpranmanın nedenlerinin mikro ve makro örgütsel davranış bakış açısını temel alan iki farklı yaklaşımla açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Aynı ayrı teorilere atıf vererek yapılan bu çalışmaların örgütsel yıpranmayı tam olarak açıklamada yetersiz kaldığı görülmektedir. Mikro yaklaşımlar bireysel davranışı açıklamaya ve tahmin etmeye çalışırken psikolojinin teorilerine ve yaklaşımlarına atıf vermektedir. Önemli çalışmalar olmakla birlikte iş tatminsizliğini ana faktör olarak gören bu çalışmalar niyetlerin davranışlara dönüşmesini tam olarak açıklamamaktadırlar. Diğer yandan makro yaklaşımlar ise Mobley'in (1977) sınıflandırmasına dayanan ikinci süreci açıklamak için sosyoloji disiplininin teori ve yaklaşımlarından yararlanmaktadır. Göç teorisine dayanan bu çalışmaların ise analiz birimi örgüt değildir. Çalışanı ya da belirli bir mesleği analiz düzeyi olarak ele alan bu çalışmaların da örgütsel yıpranmayı açıklamaya yönelik amaçları bulunmamaktadır. Sargut (2019) örgütsel davranış çalışmalarında mikro bakış açılarının makro konularla bütünleştirilmesinde mezo düzeyin benimsenmesinin daha sağlam ve açıklayıcı sonuçlar sağlayacağını ifade etmektedir. Bu çalışmada da iki yaklaşımı entegre etmek ve kapsamı ayrıntılı olarak çizilen örgütsel yıpranmayı açıklamaya odaklanmak için bir örgütsel davranış teorisi olan Schneider'in (1987) Çekim-Seçim-Yıpranma (ÇSY) modeliyle konunun ele alınması gerektiği önerilmektedir. Böylece örgütsel yıpranma olgusu bu çerçevede açıklandığında odak noktası olan yetkin çalışanın ayrılma nedenleri daha iyi anlaşılabilir ve erken müdahale edilebilir. ÇSY modeli, makro organizasyon özelliklerini mikro kişi özellikleriyle açıklayarak organizasyonel davranışı anlamak için hem bireysel (mikro) hem de organizasyonel (makro) perspektifleri bütünleştiren bir çerçeve sunmaktadır. ÇSY örgütlerin kendileri ile benzer bireyleri çekeceklerini, seçeceklerini ve bu sayede çalışanın örgütle uyumunu sağlayabileceklerini varsaymaktadır. Bu model çalışanların özelliklerinin örgütü, örgütün özelliklerinin de çalışanları şekillendirdiğini göstererek sürecin karşılıklı olarak belirlendiğini ifade etmektedir. Modeldeki yıpranma süreci ise bir organizasyona uyum sağlamayan kişilerin onu terk etme eğiliminde olacağını ifade etmektedir. Dolayısıyla bu modele göre örgütler yıpranmanın yaşanmaması için proaktif bir role sahip olabilirler. Bu durumu destekler nitelikte Haldorai vd. (2019) yaptığı araştırmada kişi-örgüt uyumunun örgütsel yıpranma üzerindeki en önemli çekme faktörü olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca ÇSY modeli İÇB modelinde ifade edilen ekonomideki işsizlik oranları, çalışanların beklentileri ve bırakmanın maliyeti gibi bağlama faktörlerinin aracı rolünü de dışlamamaktadır.

Son olarak örgütsel yıpranmanın önlenmesi için olgunun gerçek verilerle izlenmesi, nedenlerinin anlaşılması ve bu bağlamda oluşturulacak etkili stratejilerin belirlenmesi ile mümkün olabileceği ifade edilebilir. İşe alım süreçlerinde örgütle uyumlu yetkin bireylerin işe alınması ve onların tatminini, bağlılığını, motivasyonunu arttıracak destekleyici bir örgüt kültürünün oluşturulması çalışanların elde tutulmasını sağlayan önemli bir unsur olduğu düşünülmektedir (Coldwell, 2016). Ayrıca Longo'ya (2007) göre tatmin edici bir ücret yapısı ve terfi olanaklarının yanı sıra kuşaklararası farklılıkları anlama, esnek çalışma koşulları oluşturma, çok yönlü liderlik ve mentorluk uygulamalarının da örgütsel yıpranma üzerinde azaltıcı bir etkisi olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla örgütler çalışanları elde tutmayı teşvik eden bir ortam oluşturma ve sürdürme sorumluluğundadırlar.

Özetle bu çalışmada, kuramsal değerlendirme sonucu açıklanmaya çalışılan örgütsel yıpranmanın Türkiye'de ve dünyada örgütler için artarak devam eden önemli bir sorun olduğu ve

bu olgunun nedenlerinin bütünleşik bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gerektiği vurgulanarak literatüre katkı sunulmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte, örgütsel yıpranmaya ilişkin araştırmalar dünyada henüz sınırlı sayıda Türkiye’de ise başlangıç aşamasında olduğundan yapılan değerlendirmeler için amprik çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca olgunun birey, grup, takım ve meslek gibi analiz düzeylerinde ele alınması ve bu analiz düzeylerinde nedenleri ile sonuçlarının araştırılması gerektiği ifade edilebilir. Bu nedenle konuyla ilgili olarak daha fazla nitel ve nicel veri toplama yöntemlerinin bir kombinasyonu olan karma araştırmaların yapılması gerektiği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Abelson, M. A., & Baysinger, B. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *Academy of Management Review*, 9(2), 331-341.
- Agarwal, P. (2011). Relationship between psychological contract and organizational commitment in Indian IT industry. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(2), 290–305.
- Akella, S. K. S., Waqif, A., & Venketeswara, R. K. (2017). Organizational factors effecting attrition in Indian information technology industry. *Amity Global Business Review*, 12, 99-106.
- Andersen, A. (2000). *2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*. İstanbul: Sabah Yayıncılık.
- Anderson, J. (2006). Managing employees in the service sector: A literature review and conceptual development. *Journal of Business and Psychology*, 20(4), 501-523.
- Armstrong, D. J., Riemenschneider, C. K., Allen, M. W., & Reid, M. F. (2007). Advancement, voluntary turnover and women in IT: A cognitive study of work–family conflict. *Information & Management*, 44(2), 142-153.
- Bain, P., & Taylor, P. (2000). Entrapped by the electronic panopticon? Worker resistance in the call centre. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 2-18.
- Baker-Doyle, K. (2010). Beyond the labor market paradigm: A social network perspective on teacher recruitment and retention, *Education Policy Analysis Archives*. 18(26), 1-17.
- Bansal, H. S., Taylor, S. F., & St. James, Y. (2005). Migrating to new service providers: Toward a unifying framework of consumers' switching behaviors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 96-115.
- Barrick, M., & Zimmerman, R. (2005). Reducing voluntary turnover, avoidable turnover through selection. *Journal of Applied Psychology*, 90, 159-166.
- Bookchin, M. (1999). *Toplumu Yeniden Kurmak*. (K. Şahin, Çev.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Boswell, W. R., Boudreau, J. W., & Tichy, J. (2005). The relationship between employee job change and job satisfaction: the honeymoon-hangover effect. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 882 –892.
- Boushey, H., & Glynn, S. J. (2012). *There are significant business costs to replacing employees*. Center for American Progress web sitesinden erişildi: <https://www.americanprogress.org/issues/economy/reports/2012/11/16/44464/there-are-significant-business-costs-to-replacing-employees/>.
- Brown, E. A., Thomas, N. J., & Bosselman, R. H. (2015). Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for generation Y hospitality employees with a hospitality education. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 130-137.

- Chang, I. C., Liu, C. C., & Chen, K. (2014). The push, pull and mooring effects in virtual migration for social networking sites. *Information Systems Journal*, 24(4), 323-346.
- Coldwell, M. (2016). Career orientations and career cultures: individual and organisational approaches to beginning teachers' careers. *Teachers and Teaching*, 22, 610-624.
- Dam, K. (2005). Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2), 253-272.
- Davis-Blake, A. (2003). Happy together? How using nonstandard workers affects exit, voice, and loyalty among standard employees. *Academy of Management Journal*, 46(4), 475-485.
- Demirtaş, Ö., & Akdoğan, A. (2014). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 121, 1-9.
- Den Brok, P., Wubbels, T., & Van Tartwijk, J. (2017). Exploring beginning teachers' attrition in the Netherlands. *Teachers and Teaching*, 23(8), 881-895.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187.
- Frye, A., Boomhower, C., Smith, M., Vitovsky, L., & Fabricant, S. (2018). Employee attrition: What makes an employee quit?. *SMU Data Science Review*, 1(1), 1-28.
- Fu, J. R. (2011). Understanding career commitment of IT professionals: Perspectives of push-pull-mooring framework and investment model. *International Journal of Information Management*, 31(3), 279-293.
- Gupta, S. (2010). *Employee attrition and retention: Exploring the dimensions in the urban centric BPO industry*. Yayınlanmamış doktora tezi, Jaypee Institute of Information Technology, India.
- Haldorai, K. (2019). Factors affecting hotel employees' attrition and turnover: Application of pull-push-mooring framework. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 46-55.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14-21.
- Ho, J. S. Y., Downe, A. G., & Loke, S. P. (2010). Employee attrition in the Malaysian service industry: Push and pull factors. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1/2), 16-31.
- Hou, A. C. Y., Chern, C. C., Chen, H. G., & Chen, Y. C. (2011). Migrating to a new virtual world: Exploring MMORPG switching through human migration theory. *Computer in Human Behavior*, 27(5), 1892-1903.
- Hwang, I., & Kuo, J. (2006). Effects of job satisfaction and perceived alternative employment opportunities on turnover intention: An examination of public sector organizations. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 254-259.
- Ingersoll, R. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38, 499-534.
- Iverson, R., & Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 71-82.

- Jung, J., Han, H., & Oh, M. (2017). Travelers' switching behavior in the airline industry from the perspective of the push-pull-mooring framework. *Tourism Management*, 59, 139-153.
- Kelchtermans, G. (2017). Should I stay or should I go?: Unpacking teacher attrition/retention as an educational issue. *Teachers and Teaching*, 23(8), 961-977.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- Latha, L. (2013). A study on employee attrition and retention in manufacturing industries. *BVIMSR's Journal of Management Research*, 5(1), 1-23.
- Lee, E. (1966). A theory of migration, *Demography*. 3(1), 47-57.
- Lee, T. H., Gerhart, B., Weller, I., & Trevor, C. O. (2008). Understanding voluntary turnover: Path-specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offers. *Academy of Management Journal*, 51(4), 651-671.
- Longo, W. (2007). Attrition: our biggest continuing challenge. *The American Journal of Surgery*, 194(5), 567-575.
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-761.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- McGinley, S., O'Neill, J., Damaske, S., & Mattila, A. S. (2014). A grounded theory approach to developing a career change model in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 89-98.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: causes, consequences, and control*. Philippines: Addison-Wesley Publishing.
- Moon, B. (1995). Paradigms in migration research: Exploring moorings as a schema, *Progress in Human Geography*, 19(4), 504-524.
- Neuman, W. L. (2008). *Toplumsal araştırma yöntemleri: Nitel ve nicel yaklaşımlar: 2. Cilt.* (S. Özge Çev.). İstanbul: Yayınodası.
- Ngugi, A. K., Nyaga, L. W., Lakhani, A., Agoi, F., Hanselman, M., Lugogo, G., & Mehta, K. M. (2018). Prevalence, incidence and predictors of volunteer community health worker attrition in Kwale County, Kenya. *BMJ Global Health*, 3(4), 1-15.
- Patterson, P., & Smith, T. (2003). A cross-cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers. *Journal of Retailing*, 79, 107-120.
- Pfeffer, J. (2005). Changing mental models: HR's most important task, *Human Resource Management*. 44(2), 123-128.
- Price, J. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624.
- Rappaport, A., Bancroft, E., & Okum, L. (2003). The aging workforce raises new talent management issues for employers. *Journal of Organizational Excellence*, 23(1), 55-66.

- Rots, I., Kelchtermans, G., & Aelterman, A. (2012). Learning (not) to become a teacher. A qualitative analysis of the job entrance issue. *Teaching and Teacher Education*, 28, 1–10.
- Sargut, S. (2019). Örgütsel davranış alanının ontolojisi ve epistemolojisi üzerine bir tartışma. S. Yürür (Ed.), *Örgütsel davranış kuramları içinde* (ss.1-21). İstanbul: Beta.
- Schneider, B. (1983), Interactional psychology and organizational behavior, L. L. Cummings & B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* içinde (ss. 1-31). Greenwich, CT: JAI Press.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Seyrek, İ. H., & İnal, O. (2017). İşten ayrılma niyeti ile ilişkili faktörler: bilgi teknolojisi çalışanları üzerine bir araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1), 63-74.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50-68.
- Torre, M. (2017). Attrition from male-dominated occupations: Variation among occupations and women. *Sociological Perspectives*, 60(4), 665-684.
- Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (2018). *Çalışan devir oranı araştırması sonuç raporu*. https://www.peryon.org.tr/uploads/2019/4/9/PERYO%CC%88N_%C3%87al%C4%B1%C5%9Fan_Devir_Oran%C4%B1_Sonu%C3%A7_Raporu_2017-2018.pdf adresinden erişildi.
- Wai, T. W. C., & Robinson, C. D. (1998). Reducing staff turnover: A case study of dialysis facilities. *Health Care Management Review*, 23(4), 21-42.
- Weisberg, J., & Kirschenbaum, A. (1993). Gender and turnover: A re-examination of the impact of sextons intent and actual job changes. *Human Relations*, 46(8), 987-1006.
- Wolf, S. (2019). *Are your employees staying or leaving? Trends in turnover from the 2019 HR metrics survey*. Employers Council web sitesinden erişildi: <https://blog.employerscouncil.org/2019/08/23/are-your-employees-staying-or-leaving-trends-in-turnover-from-the-2019-hr-metrics-survey/>