

Ahmet TOZLU

Kaymakam | District Governor
İçişleri Bakanlığı, Sinop- TÜRKİYE
Ministry of Interior, Sinop- TURKEY
0000-0003-4942-3234
ahmettozlu@gmail.com

Kamu Kurumlarında Çalışan Uzman Personelin İş Tatmini ve İşgücü Devir Oranı¹

Öz

İşyerindeki tatminsizliğin ve normalin üzerinde işten ayrılan kişi sayısına bağlı olarak oluşan yüksek işgücü devir oranının kamu kurumları açısından bazı olumsuz etkileri olacaktır. Bu olumsuzluklar ağırlıklı olarak kurumsal verimlilik, kurumsal istikrar, kurumsal imaj ve saygınlık ile çalışma ortamındaki huzur üzerinde görülecektir. Türkiye’de kurumların stratejik hareket eden ve politika belirleyen birimleri merkez teşkilatta yer almaktadır. Bu beceriye sahip kurumlarda tarihsel olarak bu görevin genellikle merkezi uzman kadrolar tarafından yerine getirildiği görülmektedir. Zaman içerisinde sayıları artan kariyer uzman ve uzman yardımcılarının nüfusundaki esas genişleme 2011 yılında yapılan reform neticesinde olmuştur.

Ancak verimlilik temelinde yapılan bu hamle sonucu uzman yardımcısı ve uzman sayısı çok hızlı bir şekilde artmış; sürecin işleyiş ve kalitesinde de birtakım olumsuzlar gözlemlenmeye başlamıştır. Kariyer uzman ve uzman yardımcılara yönelik gerçekleştirilen anket çalışması neticesinde hangi değişkenlerin işten ayrılma niyetini ve iş tatminini etkilediği tespit ve analiz edilmiştir. Anket çalışması 11 kamu kurumunda gerçekleştirilmiş; 354 kişiye ait eksiksiz ve hatasız anket formu analize tabi tutulmuştur. Çalışma kapsamındaki sonuçlara göre ekonomik, sosyal ya da psikolojik boyutu olan birçok faktör, çalışanların iş tatminlerini ve işten ayrılma niyetlerini düşük, orta ya da yüksek güçte etkilemektedir. Bu durum işten ayrılma niyeti için ve iş tatmini için iki ayrı model olarak da sistematik hale getirilmiştir. Söz konusu modeller “İşten Ayrılma Niyetinin Azaltılmasına Yönelik Kariyer Uzman Modeli” ve “İş Tatmininin Artırılmasına Yönelik Kariyer Uzman Modeli” olarak isimlendirilmiştir. Dolayısıyla kamu kurumlarının, kariyer uzman ve uzman yardımcılara yönelik insan kaynakları politikalarına yön verirken analiz sonuçlarına dayalı oluşturulan bu modelleri dikkate almalarının faydasının olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Uzmanları, İşten Ayrılma Niyeti, İşgücü Devir Oranı, İş Tatmini.

Job Satisfaction and Turnover Rate of Expert Staff Working in Public Organizations

Abstract

There will be several negative impacts of dissatisfaction in the workplace and a higher labour turnover rate arising from a large number of employees leaving the job for public institutions. These negativities predominantly will be seen in institutional productivity, institutional stability, institutional image and prestige and tranquility in the workplace environment. Departments working strategically and determining a policy of institutions are situated in central organization in Turkey. Historically it is seen that this task generally has been fulfilled by expert staff in the organizations having this ability. The main extension of the population of career experts and assistant experts, whose numbers have increased in the course of time, occurred as a result of the 2011 reform.

However after the step aiming to get more productivity, the number of experts and assistant experts increased dramatically, so it has started to be observed a set of negativities in the working and quality of process. As a result of survey carried out towards career experts and assistant experts, what kind of variables affect the intent of leaving employment and job satisfaction were determined and analyzed. The survey study was carried out at eleven public institutions; complete and faultless questionnaire forms belonging to 354 people were analyzed. According to the results a lot of economic, social, and psychological based factors influence to employees’ job satisfaction and the intent of leaving employment with low, medium and high strong levels. This result was systematized by two different models for the intent of leaving employment and job satisfaction. Aforesaid models were called “Career Expert Model for Inducing the Intent of Leaving Employment” and “Career Expert Model for Raising Job Satisfaction”.

¹ Bu makale, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde savunma jürisi aşamasındaki *Kamu Kurumlarında Çalışan Uzman Personelin İş Tatmini ve İşgücü Devir Oranı* adlı doktora tezi çalışmasından üretilmiştir. Ancak Dergi’nin yazım kuralları gereği kelime sınırına uymak amacıyla konulara oldukça sınırlı yer verilmiştir.

Accordingly it is thought that public organizations pay regard to these models based on the results of analysis when they direct their human resources policies towards career experts and assistant experts will be beneficial.

Keywords: Career Experts, Intent of Leaving Employment, Labour Turnover Rate, Job Satisfaction.

Giriş

Çalışanların beklentilerinin karşılanması ve işlerine yönelik bir tatmin hissini sağlanmasının hem bireysel hem de kurumsal verimlilik ve devamlılık üzerinde etkili olduğu yaygın bir kabuldür. İster özel sektörde olsun ister kamu kesiminde olsun; örgütler çalışanlarından en üst düzeyde verim elde edebilmek için iş tatmini sürecini önemsemektedirler (Sevinç, 2015, s. 944). Çalışanın memnuniyetiyle, üretkenliğiyle, uyumluluğuyla, performansıya, kurumsal aidiyet hissiyle ve işyerindeki işgücü devir oranıyla bireysel tatmin süreci arasında çok önemli bir ilişki bulunmaktadır.

İşgücü devir oranını ise belirli bir dönem içerisinde işten ayrılanların sayısının, birim ya da örgütteki toplam çalışan sayısı içerisinde yüzdesel olarak gösterilmesi olarak ifade etmek mümkündür (Boella, 2000, s. 166).Çok sayıda işten ayrılma niyetine sahip personelin bulunması ya da işgücü devir oranını yüksek oranlarda seyretmesi, istenmeyen ve kurumsal verimlilik açısından zararları olan bir durumdur.

Türkiye’de kamu personel teşkilatında merkez teşkilatın önemi tartışılmazdır. Merkezdeyse bakanlıkları ve diğer kurumları stratejik olarak yöneten ve yönlendiren iç unsurlar önem arz etmektedir. Yönetim anlayışındaki değişim ve bu yöndeki reformlar neticesinde, kariyer meslekler ve bu grup içerisinde de özellikle uzmanlık temelli meslekler, kamuda daha yaygın hale gelmiştir. 2011 yılında yürürlüğe giren 666 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile merkezi teşkilat bünyesindeki tüm ana aktörlere uzman ve uzman yardımcısı kadroları ihdas edilmiş; buna ek olarak eski ve yeni tüm uzman meslek kadrolarının özlük hakları (eski mensupların hakları saklı kalmak kaydıyla) eşitlenmiştir. Gözlemlenen olumsuzluklardan birisi de son yıllarda çeşitli gerekçelerle işinden tatmin olamayan merkezi teşkilatta görevli uzman ve uzman yardımcılarının diğer bazı mesleklerle yönelme noktasındaki eğilimidir. Uzman kadroların bu düşünce ve hareketliliğinden dolayı sadece bireysel ve kurumsal verimsizlik sorunu ortaya çıkmamaktadır. Buna ek olarak söz konusu kurumlardaki uzman kadrolar içerisinde işgücü devir oranı artmakta ve buna bağlı olarak süreklilik arz eden personel eksiklikleri, yönetsel sorunlar, çalışma ilişkilerine dair huzursuzluklar, kurumsal algı problemleri ve maddi külfetler oluşmaktadır.

Çalışma kapsamında, uzman ve uzman yardımcılarının işlerinden tatmin olup olmadıkları; tatmin olmuyorlarsa bunun gerekçeleri ve söz konusu tatminsizlik sürecinin işten ayrılma noktasında bir etkisinin olup olmadığı ele alınmaktadır. Böylelikle önemli bir reformun baş aktörü olan uzmanlık temelli mesleklerin ve Türk kamu yönetimindeki stratejik yönetim hedefinin geleceğiyle ilgili önemli tespit ve önerilerin elde edilmesi de umulmaktadır.

Yöntemsel olarak çalışmada anket çalışmaları yürütülmüş; analize tabi tutulmuş ve çeşitli çıkarım ve yorumlamalara gidilmiştir. Türkiye’de merkezi kadroda görev yapmakta olan kariyer uzman personelin, kendi bir takım kişisel özellik ve niteliklerine, kurumunda sahip olduğu şartlara, kendisine yönelik yaklaşıma, sunulan soyut ve somut imkanlara ve diğer tüm açılara dayalı olarak “işten ayrılma niyetinin” ve işinden duyduğu “tatminin” nasıl etkilendiği ölçülmeye çalışılmıştır. Uzman ve uzman yardımcılarını ile gerçekleştirilen anket çalışmasında ana hipotez olarak aşağıdaki hususlar test edilmiş; katılımcılara sunulan her bir önerme ile de işten ayrılma niyeti ve iş tatmini konusundaki düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Hipotez 1: “Uzman ve uzman yardımcılarının sahip oldukları imkanlar ve şartlar, işlerinden duydukları tatmin seviyelerini ve işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir.

Hipotez 2: “Fiziksel, sosyal, ekonomik ve psikolojik şartların iyileştirilmesi halinde iş tatmini artacak; işten ayrılma niyeti ise azalacaktır.”

Hipotez 3: “İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır”

Çalışmanın alan araştırması 18 Temmuz-5 Ekim 2019 tarihleri arasında, merkezi teşkilat bünyesinde yer alan on bir ayrı kurumda görev yapan uzman ve uzman yardımcısı personel ile bunların eğitim dairesi, personel dairesi, strateji dairesi gibi daire başkanlıkları ya da genel müdürlükleri dâhilindeki yöneticileriyle yapılan iki ayrı anketten oluşmaktadır. On bir kurum arasında bakanlık, üst kurul, bağlı-ilgili kuruluş gibi farklı türdeki teşkilat yapılanmalarına yer verilerek ele alınan evrenin tam temsil edilmesi hedeflenmiştir.

1. İş Tatmini Süreci

Normal şartlar altında işyerinde kendini mutlu hisseden çalışanın verimliliğinin artması beklenmektedir (Erdem & Kaya, 2013, s. 135). İşyerinde bireysel bazda iş tatmininin sağlanması ile organizasyonel bağlamda işgücü devir oranlarının aşağıda tutulması da sağlanacak, bireysel memnuniyet ve istikrar sağlanmış olacak ve etkin bir insan kaynakları yapılanmasına sahip kurumsal yapılar oluşturulabilecektir. Çalışanların tatmin olabildiği kurumlar aynı zamanda diğer kurumlara nazaran tercih edilen kurumlar da olacaktır.

1.1. İş Tatmini

1935 yılında, kavramı ilk kez kullanan Hopock'a göre iş tatmini, “Çalışana tatmin hissi veren psikolojik ve çevresel şartların birleşimidir” (Ghosh & Ghorpade, 1991'den akt. Çınar vd. 2016, s. 123). İş tatmini birden fazla alt unsuru olan ve gerek içsel gerek dışsal birçok faktörden etkilenen ayrıntılı bir kavram ve süreçtir. Literatürde iş tatminini etkilediği ifade edilen unsurlar genel aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Portoghese vd., 2015, s. 761; Duxbury & Halinski, 2014, s. 669; Karadağ vd., 2013, s. 17; Hwang & Kuo, 2006, s. 255):

- ❖ Kariyer ve yükselme imkanları ve bu imkanların sunumu,
- ❖ Çalışanların iş ve görev tanımlarının tam olması ve işlerinden ötürü objektif değerlendirmeye tabi tutulmaları,
- ❖ Ücretlendirme ve özlük hakları,
- ❖ Takdir ya da benzeri harcanan emeğin fark edildiğini gösteren uygulamalar,
- ❖ Çalışma koşulları,
- ❖ Mesleki tecrübe, donanım ve kişisel özellikler (cinsiyet, yaş vb.),
- ❖ Diğer çalışanlarla iş birliği ve iletişim,
- ❖ Aşırı iş yükü ve fazla mesai,
- ❖ İzin haklarının kullanımı,
- ❖ İşyerindeki fiziki ve teknik imkanların yeterliliği,
- ❖ Yetki genişliği ve kararlarda söz sahibi olabilme,
- ❖ Yönetici-çalışan ilişkisindeki yakınlık, liderlik-yönetme anlayışı ve demokratik yaklaşım,
- ❖ Adil iş yükü ve adil görev dağılımı,
- ❖ Kurum içi sağlıklı bilgi akışı ve işlerle ilgili geri bildirim,
- ❖ Yapılan işte başarılı olma ya da başarılı olunması yolunda işyeri tarafından kolaylıklar sağlanması,
- ❖ İşten beklentiler ve karşılanma oranı,
- ❖ İşe ve işyerine karşı sadakat duygusu,

Öte yandan iş tatmini ile ilişkili ve değinilmesi gereken bazı kavramlar bulunmaktadır. Örneğin, örgütsel bağlılık kavramının ilk tanımını yapan Porter'a göre örgütsel bağlılık “Çalışanın işyerine sadakati ve o organizasyonun bir parçası olma yönündeki arzusu ve çabasıdır”. İş tatmini ile yakından ilgili bir başka kavram olan işe bağlılık ise, bireyin işlerini yaşamlarının merkezlerine koymasının verdiği istekle, işyerinde elinden gelen gayreti göstermesi ve işle arasında duygusal bir bağ kurmasıdır. Örgütle özdeşleşme kavramı ise çalışanların örgütü bir kimlik gibi görenek

örgütün başarısını ve başarısızlığını kendilerine aitmiş gibi içselleştirmeleri durumudur (Sökmen & Şimşek, 2016, s. 609). İş tatminiyle belki de en fazla iç içe geçmiş ve ilgili olan kavram ise motivasyondur. Motivasyon sözcüğü, Latince'deki "motum" kelimesine dayanan "movere" (hareket etme) kelimesinden türetilmiştir (Selen, 2016, s. 37). Latince "movere" kelimesinin Türkçe karşılığını ise "güdüleyici, harekete geçirici" olarak vermek mümkündür.

1.2. İş Tatminine Duyulan İhtiyaç ve İş Süreçlerinde Tatmin Sağlanmasının Faydaları

Çalışanların işlerinden duydukları tatminin gerek çalışanın şahsı özelinde gerekse kurumsal bazda birtakım getirileri olacaktır. İş doyumunu sonucunda oluşması muhtemel kazanımları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Froese vd., 2019, s. 613; Özdemir, 2006, s. 71; Sevimli & İşcan, 2005, s. 59). Söz konusu sonuçlara bakıldığında bazılarının bireysel nitelikte, bazılarının kurumsal nitelikte, bazılarının ise hem çalışana hem de kurumu etkiler nitelikte olan kazanımlar oldukları görülmektedir:

- ❖ İşe bağlılık (iş değişikliği yapmama) ve dolayısıyla düşük işgücü devir oranı,
- ❖ Organizasyona bağlılık (iş ya da kurum değişikliği yapmama ve organizasyonel hedefleri özümseme),
- ❖ İşe devam konusunda hassasiyet ve buna ek olarak iş yavaşlatma, savaştırma vb. eylemlerden uzaklaşma,
- ❖ Çalışma arkadaşları için pozitif etki oluşturma ve gönüllü olarak kendi işi dışında ek görev ve sorumluluk almaktan kaçınmama,
- ❖ İşyerine, işe ve yönetime karşı daha yapıcı ve daha memnun hareket etme,
- ❖ İşgücü verimliliğinde ve kurumsal verimlilikte artış,
- ❖ Çalışan memnuniyeti
- ❖ Çalışanlarda özgüven ve buna bağlı olarak yeteneklerini daha iyi sergileyebilme.

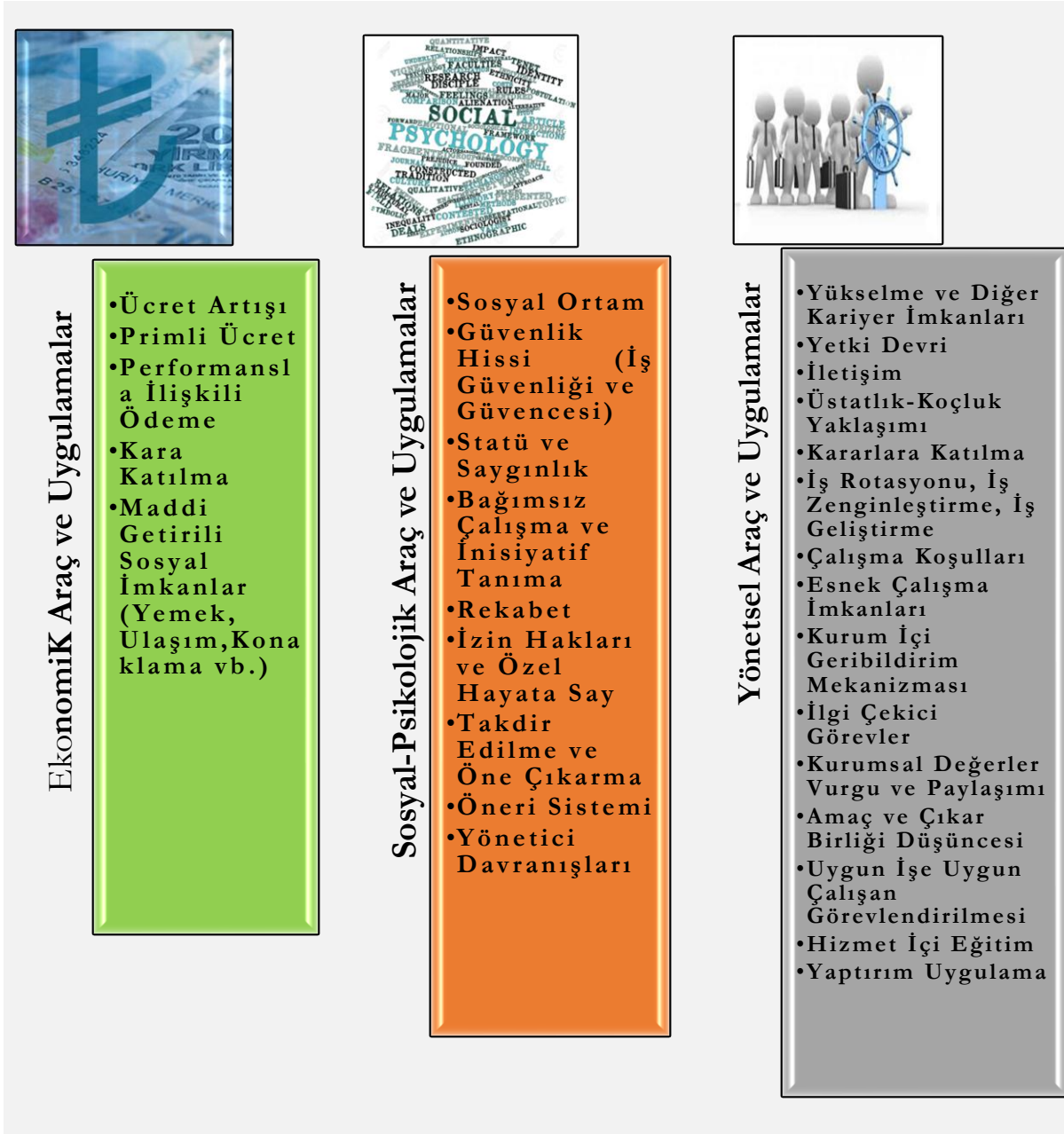
1.3. İş Tatmininin Sağlanmasında Kullanılan Araçlar

Literatürde iş tatminini sağlamak için kullanılacak birçok motivasyonel araçtan bahsedilmekte ve genel olarak da ekonomik motive ediciler, sosyal- psikolojik motive ediciler ve yönetsel-organizasyonel motive ediciler olmak üzere üçlü bir gruplandırma üzerinde uzlaşılmaktadır. Tatmin durumunun kişiden kişiye, kurumdan kuruma, sektörden sektöre ya da ülkeden ülkeye dahi değişebileceği bir başka ön kuraldır. Bunun için de yönetici ve kurum, çalışanın ne istediğini, ne olursa tatmin olacağını ve yüksek bir motivasyonla çalışacağını tespit ederek işe başlamalıdır (Simons & Enz, 1995, s. 21).

Aşağıda literatürde yer alan ekonomik, sosyal-psikolojik ve yönetsel tatmin edici araçlar ayırımına dayalı olarak hazırlanmış ve geliştirilmiş Şekil 1'de paylaşılmaktadır.

Şekil 1

İş Tatmini Sürecinde Kullanılabilecek Uygulamalar ve Araçlar



Kaynak: Anonim bilgiye dayanarak yazar tarafından oluşturulmuş ve geliştirilmiştir.

2. Merkezi Teşkilat Uzmanlık Yapılanması ve İşgücü Devir Oranı

Merkez ve taşra teşkilatı gibi temel bir ayırım üzerine şekillenen Türk kamu personel sistemi, geçen süre içerisinde çeşitli açılardan esneye ve farklılaşsa da genel olarak bu ayırım devam etmiştir. Stratejik yönetime ve personel yönetimi yaklaşımından insan kaynakları yönetimi yaklaşımına kayan anlayışa bağlı olarak merkez teşkilatı, ülkemizde de stratejik bir odaklılık içine girmiştir. Türk kamu personel sistemindeki geçmişi daha gerilere gitmekle beraber 2011 yılında yapılan reformlar neticesinde kariyer uzmanlık sisteminin tüm kamu kesimine yayılması söz konusu olmuştur. Buradaki temel amaç, uzman personel aracılığıyla tüm kamu kurumlarının kendi stratejik planlamasını yapabilen; politikalarını belirleyebilen; stratejisini geliştirebilen bir yetkinliğe

kavuşturulması olmuştur. Ancak bu durum diğer yandan, kariyer meslek mensuplarının seçimlerinden yetiştirilmelerine kadar birçok alanda kalitenin bozulmasına neden olmuş; tüm bu kadrolardaki ücretlerin eşitlenmesiyle de “adil olmayan” bir model ortaya çıkmış; neticesinde eski uzmanlar-yeni uzmanlar ayrımı oluşmuştur.

2.1. Türk Kamu Personel Sisteminde Kariyer Uzmanlık

Kariyer meslek mensupluğuna dayalı istihdam, yapısı ve içeriği gereği ülkemizde kural olarak kurumların taşra teşkilatlarında değil merkez teşkilatta gerçekleşmiştir. DMK’da yer alan 1 sayılı Cetvel’de hizmet sınıflarına göre unvanlar sıralanırken Genel İdare Hizmetleri Sınıfı adı altında g bendinde “En az üç yıl süreli yükseköğrenim veren fakülte ve yüksekokulları bitirerek mesleğe özel yarışma sınavı ile giren ve belirli süreli meslek içi eğitimden sonra özel bir yeterlik sınavı sonunda (veya yüksek öğrenimli olup, özel kanunların öngördüğü şartları taşıyanlardan en az sekiz yıl mesleki görev yaptıktan sonra yine bu kanunların öngördüğü usule göre seçilerek) atanan...” demek suretiyle kariyer meslek tabirinin biraz daha somutlaştırıldığı görülmektedir. Kariyer uzmanlık olarak başklandırılan bu alanın özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Karşlı, 2013, s. 11-12; 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu):

- ❖ Uzman yardımcıları ve uzmanlar sınırlandırılmış bir alan ve konuda çalıştırılmak üzere istihdam edilmiştir.
- ❖ Genellikle planlama, strateji ve politika belirleme, danışmanlık etme, koordinasyon sağlama gibi görevler üstlenmişlerdir.
- ❖ Sıradan bir memuriyete ek olarak yabancı dil sertifikasına sahip olma, yaş sınırı, belirli bölümlere ait lisans diploması, KPSS şartı, yazılı ve/veya sözlü özel yarışma sınavı gibi uzman yardımcılığına giriş için şartlar aranmıştır.
- ❖ Uzman yardımcılığından uzmanlığa geçiş süreci hem süre olarak hem de faaliyet ve eğitim olarak asgari şartlara tabi tutulmuştur. Süreç sonundaysa tez, yazılı sınav, sözlü sınav gibi uygulamaların birini veya birkaçını başarıyla geçmek şartıyla uzmanlığa geçiş öngörülmüştür. Başarısızlık halindeyse kurum içindeki diğer (düz) memuriyet kadrolarından birine atanma prosedürü düzenlenmiştir.

Türkiye’ye bakıldığında ise kariyer meslek anlamında ilk uygulamaların 1945 yılında kurulmuş Hesap Uzmanları Kurulu bünyesinde görev yapacak olan Hesap Uzman Yardımcılığı ve 1960 yılında DPT’nin kurulmasına yönelik 91 sayılı kuruluş kanunuyla Planlama Uzmanlığı mesleğinin düzenlenmesiyle gerçekleştiği görülmektedir. Daha sonra ise çeşitli bakanlık ve kurumlarda farklı yıllarda uzmanlık adlarıyla meslek kadroları ihdas edilmeye başlanmıştır. Zamanla bakanlıkların dışında özellikle Başbakanlığa (mülga) bağlı kurumlar ve 90’lı yıllarla beraber de üst kurullar olarak da adlandırılan düzenleyici ve denetleyici kurumlar bünyesinde teşkilatların kendi görev alanlarına gerek isim gerek içerik olarak paralel uzman meslekler ortaya çıkmıştır. Bir süre sonra ise “uzmanlık” müessesinin bir ayrıcalık gibi algılanmaya başladığını; hatta Kalkınma Ajansları gibi tamamen yenilik ve özgünlükleriyle Türk bürokrasisine giriş yapan yapıların bile uzmanlık temelinde kurgulandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Yine aynı bakış açısının bir ürünü olarak da kamuoyunda “eşit işe eşit ücret düzenlemesi” olarak da bilinen 2011 yılı reformu neticesinde tüm bakanlıklar yanında uzmanlık uygulamasına yer verilmiştir.

Gelinen noktada sayısı oldukça artan kariyer uzmanların ve uzman yardımcılarının yıllar itibarıyla sayısal gelişimini gösteren tablo aşağıda paylaşılmaktadır.

Tablo 1

Kariyer Uzman ve Uzman Yardımcısı Sayılarının Yıllar İtibarıyla Gelişimi (2003-2020)

	Uzman Yardımcıları	Uzmanlar	Toplam
2003	924	1.653	2.577
2004	1.242	1.714	2.956
2005	2.046	1.966	4.012
2006	2.361	2.002	4.363
2007	2.797	5.254	8.051
2008	3.168	8.592	11.760
2009	3.891	10.436	14.327
2010	3.139	14.724	17.863
2011	6.172	17.867	24.039
2012	8.087	22.420	30.507
2013	9.828	23.238	33.066
2014	10.362	26.217	36.579
2015	11.123	26.504	37.627
2016	13.033	26.908	39.941
2017	11.804	27.020	38.824
2018	10.523	27.505	38.028
2019	9.389	31.724	41.113
2020	6.819	36.013	42.832

Kaynak: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bilgi ve verilerine dayanarak hazırlanmıştır.

İlk Türkiye uygulamalarından da görüldüğü üzere uzman temelli meslek ve çalışanlara sahip olma ihtiyacı “özel nitelikteki işler için özel niteliklere sahip çalışanlar istihdam etme” düşüncesinin karşılığıdır. Yabancı dil bilgisi, istatistik programı kullanabilme, iyi bir üniversiteden mezun olma ya da dönemin gerektirdiği diğer teknik becerilere sahip olabilme ülkemizdeki ilk uzmanlık uygulamalarının asgari müşterek noktaları olmuştur. Bu bakış açısındaki sebep ise stratejik düşünerek stratejik kararlar alabilen, sorunlara karşı etkin çözüm önerileri ve politikalar üretebilen ve tıpkı 2000 yılında hazırlanan “Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması” ÖİK raporunda da ifade edildiği üzere kurumların beyni niteliğinde bir çalışan grubu oluşturabilme beklentisidir. Elbette bu beklentilerin de altında etkin ve verimli bir kamu yönetimi süreci oluşturma gaye ve beklentisi yatmaktadır. Nitekim dünya tarihi açısından çıkış noktasının verimlilik artışı olması ve ilk uygulama örneklerinde de bunun gözlemlenmesi sebebiyle özel sektör temsilcileri 20. Yüzyıl itibarıyla uzmanlaşmaya ciddi biçimde yönelmişlerdir (Smith, 2006’dan akt. Altunok, 2018, s. 604).

2.2. Kariyer Uzmanlığa Dair Eksikler ve Eleştiriler

Cumhuriyet dönemi kamu personel tarihi açısından ele alındığında oldukça eski sayılabilen ancak geçmişte istisna ve nispeten seçkin iken günümüzde yaygın ve görece sıradanlaşmış bir yapıya bürünen uzmanlık temelli meslekler için çeşitli eleştiriler ortaya çıkmıştır. Söz konusu sıkıntıları aşağıdaki gibi sıralamak ve özetlemek mümkündür:

- ❖ Kariyer uzmanlık uygulaması için öne çıkan ilk ve en önemli eleştiri uygulamanın tarihsel varoluş amacının dışına çıkarak hızlı bir şekilde yaygınlaşmasıdır. Sıkça üzerinde

durulan 2011 yılı reformuyla kurumlara üst düzey stratejik bir kapasite kazandırma düşüncesi, bir yanıyla mantıklı ve çağın gereklerine uygun bir hamle olsa da diğer yanıyla uygulamanın içinin boşaltılmasının ciddi ve olumsuz bir etkiler yarattığını söylemek mümkündür.

❖ Daha önce hiçbir uzmanlık deneyimi olmayan kurumlarda özellikle 2011 ve sonrası oluşturulan uzmanlık kadrolar bir kafa karışıklığını da beraberinde getirmiştir. Söz konusu uzman yardımcılarının uzmanlığa geçiş sürecindeki, yani eğitim ve yetiştirme dönemi olarak öngörülen üç yıllık süredeki, eskiye oranla gözlemlenen verimsizlik bir başka eleştiri konusu olarak ortaya çıkmıştır.

❖ Eskiden istisnai ve ayrıcalıklı bir uygulama olarak kabul gören uzmanlık uygulamasının 666 sayılı KHK ile yaygınlaştırılması neticesinde özellikle eski uzman personel nezdinde bir motivasyon düşüklüğü yaşanmış ve uygulamanın cazibesi yara almıştır.

❖ Kalkınma Ajansları, üst kurullar gibi yapılarda daha önceden yüksek maaş alan uzman personelin yanına aynı işi yapan, aynı unvana sahip ama daha düşük seviyede (ülke genelinde eşitlenmiş olan uzman ve uzman yardımcısı maaşı seviyesinde) maaş alan bir kitle oluşturulmuştur.

❖ Bazı bakanlıklarda asli nitelikte işi yapan ve tabir yerindeyse kurumlarının amiral gemisi niteliğindeki meslek grupları varken yanlarına kariyer meslek olarak uzmanların eklenmesi ve bunlardan da çok şey beklenmesi çabası sonuç vermemiştir. Örnek verilecek olursa, Adalet Bakanlığı bünyesinde hakimlerin ve savcılarının, İçişleri Bakanlığı bünyesinde mülki idare amirlerinin bulunduğu bir yapılanmada özlük haklarının da kariyer imkanlarının da psikolojik avantajın da bu meslek mensuplarından yana olduğu açıktır (Sayan, 2016: 684-685).

❖ Bazı kurumlarda uzman kadro ihdas edilmiş ancak niteliklerine uygun ve beklentilerine paralel kalifiye işler verilmemiş; aksine uzman kadrolar kimi kurumlarda “hiyerarşik bir huzursuzluğu” da beraberinde getirmiştir. Tarihsel ve kültürel yapısı itibarıyla uzmanlığa dayalı olmayan bazı kurumlarda yeni gelen uzman yardımcılarıyla uzun yıllar o kurumda görev yapmış memurlar ve özellikle de şef, şube müdürü gibi kadrolar arasında hiyerarşi sorunu ortaya çıkmıştır (Altunok, 2018, s. 615).

Birçoğu düzeltilebilir nitelikteki bu eksiklik ve eleştirilerin zamanla, mevzuat düzenlemeleriyle, sistematik bir iyileştirme ve nitelikleştirme programıyla ve görece kapasiteli kurum ve uzmanların yeni gelen gruplara birikimlerini etkin bir şekilde aktarmasıyla düzeltilebilir olduğu düşünülmektedir.

2.3 İşgücü Devir Oranı

İşten ayrılma niyeti, işgücü devrinin oluşması yolunda görülen en önemli ve en yakın aşamadır. Tett ve Meyer (1993), işten ayrılma niyetini “*Bilinçli ve planlanmış şekilde kasıtlı olarak örgütü terk etme eğilimi*” olarak ifade etmektedir. Çalışanın işten ayrılmaya niyetlenmesine iş piyasasındaki genel koşullar, diğer benzer kurumlardaki alternatif iş fırsatları, çalışanın sahip olduğu nitelikler, işyerinde sahip olduğu maddi ve maddi olmayan koşullar (ücret, zam süreçleri, kariyer ve terfi imkanları, izin hakkı kullanımı, fazla mesai durumu, çalışma arkadaşlarıyla uyum, yöneticilerin yaklaşımı, fiziksel koşullar, işi sıklığı, motivasyon ve tatmin eksikliği vs.) gibi faktörler etki etmektedir (Pavesic & Brymer, 1990, s. 95). Sayılan faktörlerin, iş tatmini sürecinde de belirleyici konumda olduğu bilinmektedir. Öte yandan tüm bu faktörler içinden özellikle iş tatminine sahip olup olmamanın, işten ayrılma niyeti öncesindeki en temel belirleyici olduğunu gösteren birçok çalışma bulunmaktadır (Toker, 2007, s. 93; Keser, 2006, s. 134-135).

Literatürde işgücü devir oranına dair birçok tanımlama ve buna bağlı formülasyon bulunmaktadır. İşgücü devir oranı, bir organizasyonda belirli bir dönemde işten ayrılanların

ortalama çalışan sayısına oranı şeklinde tanımlanmaktadır (Lawler III, 1994: 109). Belirli seviyede işgücü devir oranının varlığı, çalışma hayatının bir gerçeği ve sağlıklı bir insan kaynakları politikasının bir kanıtıdır. Ancak her örgütte, doğal olarak bulunması gereken işgücü devir oranının kurumsal hedeflere uygun olması, belirli bir eşik aralığında kalması ve istikrara sahip olması önemlidir.

2.4. İşten Ayrılma Niyeti ve İşgücü Devir Oranına Etki Eden Faktörler

İşgücü devir oranının belirlenmesinde esas olduğu kabul edilen işten ayrılmaya neden olan faktörleri bireysel sebepler, örgütsel sebepler ve ekonomik sebepler olarak gruplandırmak mümkündür (Yüksekbilgili & Akduman, 2017, s. 71). Daha önce de ifade edildiği gibi işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma aynı kavramlar olmamakla birlikte; her iki olgunun tetikleyicileri çok büyük oranda aynıdır. Zira kişiyi işten ayrılma niyetine sevk eden husus ne ise; şayet işten ayrılmanın fiilen gerçekleşmesi halinde işgücü devrine neden olan sebep de yine aynı husus olacaktır. Nitekim gerçek ya da somut işten ayrılma ile işten ayrılma niyeti arasında aynı yönlü bir ilişki olduğunu açıklayan birçok çalışma bulunmaktadır (Jewell (1998) ve Mobley (1982)'den akt. Demirci, 2019, s. 1249).

İşten ayrılma niyetinin sebeplerini işgücü devir oranının sebeplerinden ayrı tutmak doğru olmamakla birlikte öncelikle işten ayrılma niyetine etki düşünülen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Lee vd., 2015, s. 526-528; Duxbury & Halinski, 2014, s. 670; El Akremi vd., 2014, s. 1200; Pavesic & Brymer, 1990; Cho vd., 2009, s. 378; Perez, 2008, s. 45) :

- ❖ Örgütsel bağlılık hissinin gelişmemiş olması,
- ❖ İş tatmini sağlayamama,
- ❖ Uzun çalışma saatleri ve ek mesailer,
- ❖ Ücret düşüklüğü,
- ❖ Özel hayata yeteri kadar süre ayıramamanın getirmiş olduğu stres ve moral bozukluğu,
- ❖ Rutin işler yapmaktan oluşan sıkıcılık hissi,
- ❖ Saygınlık ya da benzeri ücret dışı soyut şartlar,
- ❖ Mesleki gelişim imkânının kalmamış olmaması,
- ❖ Yöneticilerden ve işyerindeki yönetim şekline duyulan hoşnutsuzluk (kayırmacılık, adaletsizlik, çalışana değer vermeme vb. boyutlarda),
- ❖ İşyerinde yükselmeye imkân kalmaması (kariyer sorunsalı),
- ❖ Başka ya da daha iyi imkânlara sahip bir iş bulabileceğine (alternatif iş potansiyeli) duyulan inanç,
- ❖ Yüksek nitelik ve eğitime sahip olma hali ya da düşüncesi,
- ❖ Eğitimsiz ya da benzer eğitime sahip olmayan iş arkadaşlarıyla yaşanan problemler,
- ❖ Çalışanların demografik özellikleri (gençlerin yaşlılara, erkeklerin kadınlara göre işten ayrılmaya daha eğilimli olabilmesi; bekar çalışanların evlilere göre iş değiştirme düşüncesinde daha cesur olabilmesi gibi)
- ❖ Kuruma verilen emeğin ve hizmet süresinin fazlalığı.

Aşağıda ise işgücü devir oranına etki ettiği kabul ve tespit edilmiş faktörler sıralanmaktadır. İşten ayrılma niyetine etki eden faktörlerle çok büyük benzerlik gösteren faktörler arasında iş doyumsuzluğu, işgücü devir hızına en çok etki ettiği düşünülen faktördür (Hwang & Kuo, 2006, s. 254). Dolayısıyla bu şartlardaki olumlu ya da olumsuz değişiklikler kurum içi işgücü devir oranının artmasında ya da azalmasında önemli derecede belirleyici olacaktır (Özcan & Taşkıran, 2007, s. 521; Ghiselli vd., 2001, s. 29):

- ❖ Ücret yetersizliği,
- ❖ Kariyer ve yükselme olanaklarının olmaması,

- ❖ İş doyumsuzluğu,
- ❖ Motivasyon düşüklüğü,
- ❖ İşe bağlılık ve örgütsel bağlılık\kurumsal aidiyet hissi
- ❖ Fiziksel koşulların kötülüğü ve iş güvenliğinin bulunmaması,
- ❖ Yetersiz sosyal haklar,
- ❖ Kötü çalışma koşulları ve fazla mesainin çokluğu,
- ❖ Yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi gibi demografik özellikler,
- ❖ Mesleki tecrübe, donanım ve kapasite ile bu konudaki özgüven,
- ❖ İzin hakları ve benzeri temel bazı sosyal hakların kullanımındaki sıkıntılar,
- ❖ Adil olmayan iş dağılımı ve aşırı iş yükü,
- ❖ Olumsuz yönetici davranışları (antidemokratik, aşırı sert, adaletsiz vb.),
- ❖ Örgütün çalışana değer vermemesi,
- ❖ Saygınlık arayışı.

2.5. Yüksek İşgücü Devir Oranının Maliyetleri ve Zararları

İstikrarsız ya da istenmeyen/hedeflenmeyen oranlarda bir işgücü devir oranına sahip olmanın zarar ve maliyetlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çınar vd., 2016, s. 124; El Akremi vd., 2014, s. 1185; Yılmaz & Halıcı, 2010, s. 96-97; Sabuncuoğlu, 2009):

- ❖ Yüksek işgücü devir oranı kurumlar açısından bir imaj sorunu ve gelecek dönemler açısından “alternatifler arası tercih edilmeme” nedenidir.
- ❖ Yüksek işgücü devir oranı, örgüt içindeki çalışanlar için bir tedirginlik sebebi olup, çalışanların kendilerine ve kurumlarına olan güvenini zedeleyecektir.
- ❖ Özellikle yetişmiş işgücünün organizasyon dışına çıkması geçmiş emek ve zamanların kaybıdır.
- ❖ İşten ayrılmış kalifiye bir çalışanın yerine yenisini bulmak da kolay değildir. Daha doğrusu yeni işe alınan kişinin eski çalışan becerisine ve verimliliğine erişmesi geleceğe yönelik bir emek, para ve zaman maliyetini de beraberinde getirecektir.
- ❖ İşten ayrılan bir çalışanın ödenmesi muhtemel tazminatlar ekonomik bir kayıp olduğu gibi, yeni çalışanın bulunması için yapılan harcamalar da örgütler için birer maliyet unsurudur.
- ❖ İşe yeni giren çalışanın işi benimsemesi, sosyal ortamıyla ve yöneticilerle olan karşılıklı uyumu zaman alacaktır. Bu dönem iki taraf için de bocalamalara neden olabilecektir.
- ❖ Yüksek işgücü devir oranına bağlı olarak sık sık işe giren ve çıkan tecrübesiz çalışanlardan ötürü üretilen hizmete ya da mala dair hataların, eksikliklerin, kalitesizliklerin ya da iş kazalarının sayısında da artış olacaktır.
- ❖ İşten ayrılmalar, işyerinde kalmaya devam eden diğer çalışanlar için bir moral bozukluğu sebebi olabileceği gibi iş yükü açısından da ek görev ve sorumluluklar anlamına gelecektir.

Yüksek işgücü devir oranının örgütlere verdiği yukarıdaki zararların ve bunların beraberinde getirdiği maliyetin, söz konusu oranın azaltılması halinde beraberinde faydaya dönüşeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla, işten ayrılmaya neden olarak sayılan her bir durumun ortadan kaldırılması halinde işgücü devir oranının azalıp makul seviyelere gerileyeceğini ifade etmek gerekmektedir.

2.6. İş Tatmini, İşten Ayrıma Niyeti ve İşgücü Devir Oranı İlişkisi

İş motivasyonları yüksek çalışanların iş tatminleri de yüksek olacaktır. Bu tür çalışanların verimlilikleri artarken, işe gelmeme, işyerinde olumsuz davranışlarda bulunma, işinden memnun olmayarak ayrılmaya niyetlenme ve en nihayetinde iş değiştirme, yani organizasyondaki işgücü devir oranını artırma, gibi kurumsal verimliliğe olumsuz etki eder nitelikteki eğilimleri azalacaktır

(Mercanlioğlu, 2012, s. 42). İş tatmininden yoksun olmanın örgüte vereceği en büyük zarar çalışanın önce işten ayrılmayı düşünmeye başlaması ve sonrasında iş değiştirmek suretiyle oluşturacağı doğrudan ve dolaylı maliyet ile işgücü devir oranının yükselecek olmasıdır. İş tatmini, işten ayrılma niyetini ve işgücü devir oranını doğrudan ve güçlü bir şekilde etkileyen organizasyonel bir değişkendir (Pienaar vd., 2007, s. 66; Yin & Yang, 2002, s. 575). Çalışan, işinde ne kadar çok tatmin elde ederse o işyerine bedenen, ruhen ve hukuken de daha çok bağlı olacaktır. Bu yönüyle iş tatmini, çalışanların işe uyum derecelerini de veren bir göstergedir (Mahdi vd., 2012, s. 1524). Örgüt içi ve dışı, kişisel ya da kurumsal diğer tüm özel durumların sabit olduğu bir ortamda işinden memnun olmayan ve tatmin sorunu yaşayan bir çalışanın iş devamsızlığı, iş yavaşlatma, işten ayrılma niyeti ve iş değişikliği gibi olumsuz seçeneklerden en az birisine yönelmesi muhtemeldir.

3. Merkez Uzmanlık Kadrolarında İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler: Alan Araştırması ve Analizi

Çalışmanın bu bölümünde Türkiye'deki merkezi teşkilat bünyesinde görev yapmakta olan ve "kariyer uzmanlık" olarak adlandırılan uzman ve uzman yardımcılara yönelik gerçekleştirilen alan araştırması SPSS 25.0 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu alan araştırmasının amacı ve önemi, varsayım ve hipotezleri, yöntemi, sınırlılıkları ve bulgularının analizi bu başlık altında paylaşılmaktadır. Öte yandan anketin gerçekleştirildiği kurumlarda personel, eğitim ve stratejik yönetimle ilgili dairelerdeki yöneticilerle de ayrı bir anket gerçekleştirilmiş ve onların da konuya bakış açısı tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı, Hipotezleri ve Yöntemi

Toplam otuz (30) adet önerme ve sorudan oluşan anket aracılığıyla yürütülen alan araştırmasının işten ayrılma düşüncesi ve iş tatminine dayanan iki temel amacı vardır. Türkiye'de merkezi kadroda görev yapmakta olan kariyer uzman personelin, kendi bir takım kişisel özellik ve niteliklerine, kurumunda sahip olduğu şartlara, kendisine yönelik yaklaşıma, sunulan soyut ve somut imkânlarla ve diğer tüm açılara dayalı olarak "işten ayrılma niyetinin" ve işinden duyduğu "tatminin" nasıl etkilendiği ölçülmeye çalışılmıştır. Uzman ve uzman yardımcılarını ile gerçekleştirilen anket çalışmasında ana hipotez olarak aşağıdaki hususlar test edilmiş; katılımcılara sunulan her bir önerme ile de işten ayrılma niyeti ve iş tatmini konusundaki düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Hipotez 1: "Uzman ve uzman yardımcılarının sahip oldukları imkânlar ve şartlar, işlerinden duydukları tatmin seviyelerini ve işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir.

Hipotez 2: "Fiziksel, sosyal, ekonomik ve psikolojik şartların iyileştirilmesi halinde iş tatmini artacak; işten ayrılma niyeti ise azalacaktır."

Hipotez 3: "İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır"

Çalışmanın alan araştırması 18 Temmuz-5 Ekim 2019 tarihleri arasında, merkezi teşkilat bünyesinde yer alan on bir ayrı kurumda görev yapan uzman ve uzman yardımcısı personel ile bunların eğitim dairesi, personel dairesi, strateji dairesi gibi daire başkanlıkları ya da genel müdürlükleri dâhilindeki yöneticileriyle yapılan iki ayrı anketten oluşmaktadır. On bir kurum arasında bakanlık, üst kurul, bağlı-İlgili kuruluş gibi farklı türdeki teşkilat yapılanmalarına yer verilerek ele alınan evrenin tam temsil edilmesi hedeflenmiştir.

Çeşitli açılardan sorunlu, eksik ya da yanlış işaretlenmiş formların çıkarılmasının ardından kalan 354 anket formunun kullanıldığı uzman ve uzman yardımcılarının iş tatmini ve işten ayrılma niyetleriyle ilgili esas alan araştırmasının yanında, 22 yönetici ile yapılan tali bir anket çalışması da mevcuttur.

Anket formu demografik bilgilere dair 9, işten ayrılma, iş tatmini, memnuniyet, kurumsal bağlılık, kurum tarafından sunulan imkânlar, kurumsal adalet ve değer görme ve benzeri konulara

dair 30 olmak üzere toplam 39 soru ve önermeden oluşmaktadır. Soru ve önermelere dair form nominal ve ordinal tipte hazırlanmıştır. Merkez teşkilat bünyesindeki 11 farklı kamu kurumu bünyesinde yürütülen çalışmada anket formları katılımcılara elden dağıtılmış ve yine elden toplanmıştır.

Şekil 2

Güvenilirlik Analizi (Reliability Statistics)

Cronbach's Alpha	N of Items
,891	29

Güvenilirlik analizi (reliability statistics) kapsamında hesaplanan Cronbach's Alfa katsayısı esas olarak ölçeklendirilmiş anket formlarında ve istatistik çalışmalarında önemli ve değerli olmakla birlikte, yine de anketin güvenilirliğine değinmek açısından bu katsayı hesaplanmıştır. İstatistiksel olarak Cronbach's Alfa katsayısının (α) 0-1 arasında bir değer alması gerekmekte olup, bu değer $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçeğin güvenilir olmadığı anlamına gelmektedir. Bu değer, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ şeklinde ise ölçek düşük güvenilirliktedir; $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir; $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Bu çalışma kapsamında yürütülen anket çalışmasında ise Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı: "0,891" olarak hesaplanmış olup, bu da ölçeğin "oldukça güvenilir", yani en üst seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Ayrıca bu çalışma için Hacettepe Üniversitesi Etik Kurulundan 04.10.2019 tarih ve 12908312-300/00000802474 sayılı etik kurul izni alınmıştır.

3.2. Bulgular ve Değerlendirmesi

Aşağıdaki Tablo 2'de ankete katılan uzman ve uzman yardımcılara ait temel ve demografik veriler paylaşılmaktadır.

Tablo 2

Uzman ve Uzman Yardımcılarının Demografik Bilgilerine Ait Frekans Dağılımları

		Sayı	Yüzde	Toplam
		(n)	(%)	
Cinsiyet	Kadın	142	40,1	354
	Erkek	212	59,9	
Yaş	≤ 30	144	40,7	354
	31-35	124	35,0	
	> 35	86	24,3	
Eğitim Durumu	Lisans	238	67,2	354
	Yüksek Lisans	105	29,7	
	Doktora	11	3,1	
Görev	Uzman Yardımcısı	134	37,9	354

	Uzman	220	62,1	
Kurumda Çalışma Süresi	< 1 yıl	44	12,4	354
	1-5 yıl	123	34,7	
	6-10 yıl	129	36,4	
	11-15 yıl	36	10,2	
	> 15 yıl	22	6,2	
Meslek Değişirme Sayısı	1	84	23,7	354
	2	90	25,4	
	3	56	15,8	
	Hiç	124	35,0	
Yabancı Dil Puanı	< 70 puan	31	10,7	290
	70-79 puan	135	46,6	
	80-89 puan	92	31,7	
	≥ 90 puan	32	11	
KPSS Puanı	70-79 puan	19	5,4	354
	80-89 puan	196	55,4	
	≥ 90 puan	139	39,3	
Aylık Gelir	4.001-6.000 TL	153	43,2	354
	6.001-8.000 TL	154	43,5	
	> 8.000 TL	47	13,3	

Aşağıda yer alan Tablo 3'te ise katılımcıların her bir önermeye hangi oranlarda katıldıkları ve katılmadıkları gösterilmektedir. Herhangi bir ilişki ya da etkiyi ölçmeyen bu veriler genel bakış açısını ölçmek ve anlamak açısından faydalı olacaktır.

Tablo 3

Önermelere Verilen Yanıtlara Dair Frekans Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
İş yerimin fiziksel koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görev yerinin temizliği, araç-gereç ve teçhizat yeterliliği vb.) yeterlidir.	6	4	7	36	1	354
	,3	8,1	6,1	8,4	0,1	100,

Kurumumuzda sosyal imkanların diğer birçok kuruma göre yeterli olduğunu düşünüyorum. (Lojman, servis, yemek hizmeti vs.)	6	1	9	3	5	354
	5,8	2,9	5,1	6,3	,9	100,0
Merkezin dışında (Ankara dışı) çalıştırılmıyor olmak meslek seçimimde etkili olmuştur.	7	8	0	9	00	354
	0,5	3,6	9,8	8,0	8,2	100,0
Yaptığım işlerden mesleki anlamda tatmin oluyorum.	8	3	32	05	6	354
	0,7	7,8	7,3	9,7	,5	100,0
Yaptığım işte başarılı olduğumu düşünüyorum.		3	3	06	5	354
	,0	,7	7,8	8,2	8,4	100,0
Bu kurumda çalışmaktan memnunum.	5	8	06	52	3	354
	,1	,9	9,9	2,9	2,1	100,0
Kurumumda çalışma arkadaşlarım ve meslektaşlarımla birlikte bir " aile " olduğumuzu düşünüyorum.	7	7	5	29	6	354
	,6	6,1	6,8	6,4	3,0	100,0
Kendimi kurumuma " duygusal olarak bağlı " hissediyorum.	7	2	01	10	4	354
	0,5	0,3	8,5	1,1	,6	100,0
Merkezdeki (Ankara) diğer kurumları ve meslekleri de düşündüğümde kurumumu ve mesleğimi başkalarına ciddi bir şekilde öneriyorum.	8	3	18	13	2	354
	,9	7,8	3,3	1,9	,0	100,0
Fazla çalışmamın, işimi iyi yapmamın, hevesli çalışmamın karşılığını amirlerimden ve kurumumdan takdir görerek ya da ödüllendirilerek alıyorum.	9	1	09	9	6	354
	6,7	5,7	0,8	2,3	,5	100,0
Kurumumun ve yöneticilerimin bana çok emeği geçtiği için ve kurumuma sadakat göstermem gerektiğine inanıyorum.	4	0	01	03	6	354
	,6	2,6	8,5	9,1	0,2	100,0
Gerek kurumum gerek sıralı yöneticilerim, tüm personele çalışma hayatımıza dair konularda, imkanların sunumunda ve iş yükü dağılımında adil yaklaşmaktadır.	2	2	22	0	8	354
	4,7	3,2	4,5	2,6	,1	100,0
Çalışmakta olduğum teşkilat bünyesinde en önem verilen ve kurumun asli unsuru olarak kabul edilen meslek grubu benim de dahil olduğum uzmanlık mesleğidir.	5	6	1	11	1	354
	8,4	3,0	5,7	1,4	1,6	100,0
Bu kurumdan ve meslekten ayrılmayı düşünüyorum.	9	14	03	2	6	354

		9,5	9,1	2,2	1,9	,3	0	100,
Yaptığım işe, ürettiğim hizmetin kalitesine, kapasiteme ve çalışma performansına göre maaşımın düşük olduğunu düşünüyorum.		5	10	09	5	5		354
		2,7	1,1	0,8	5,5	,9	0	100,
Bu kurumda/bu meslekte çalışmak; benim için bir ideal ve hedeften çok bir basamaktır.		9	9	20	1	5		354
		1,0	5,1	3,9	2,9	,1	0	100,
Bu kurumda ekonomik, sosyal, kültürel çeşitli sebeplerden ötürü zorunlu olarak duruyorum.		0	12	4	9	9		354
		6,9	1,6	3,7	6,7	1,0	0	100,
Bu kurumdan ayrılırsam daha iyisini bulmakta zorlanacağımı düşünüyorum.		5	3	13	8	5		354
		,9	0,6	1,9	7,7	,9	0	100,
Mesleğimi severek ve isteyerek seçtim ama sonrasında çeşitli sebeplerle işimden tatmin olmadım.		6	04	3	3	8		354
		0,2	9,4	3,4	3,4	3,6	0	100,
Başka bazı kurumların uzmanlıkları bana daha cazip ve tatmin edici geldiği için o kurumlardaki uzmanlıklara geçmeyi düşünebilirim.		9	8	0	3	4		354
		3,8	2,0	5,4	3,4	5,3	0	100,
Önemli bir unvana sahip olmayı ya da toplumda saygınlığı olan bir mesleğe dahil olmayı, daha yüksek maaşlı bir işe tercih ederim.		0	1	09	03	1		354
		,6	7,2	0,8	9,1	7,2	0	100,
Almış olduğum eğitim ile mesleğim birbiriyle uyumludur.		2	2	8	30	2		354
		,0	7,5	4,9	6,7	1,9	0	100,
Uzman yardımcılığından uzmanlığa geçiş sürecimizin kaliteli ve yeterli olduğunu düşünüyorum (Tez hazırlama, mülakat, rapor düzenleme, yeterlilik sınavı vb. ya da hiçbirinin olmaması).		5	4	8	06	1		354
		2,7	8,1	7,7	9,9	1,6	0	100,
Kurumum mesleki gelişimim için gerekli kurum içi ve kurum dışı eğitim, seminer, kongre, kurs vb. imkanları sunmaktadır.		7	9	0	9	9		354
		8,9	8,0	2,6	2,3	,2	0	100,
Kurumumda uzman personelin iş tanımı sadece mevzuat olarak değil uygulamada da bellidir, yani ne iş yaptığımızı ve yapacağımızı çoğu zaman biz de yöneticilerimiz de bilir.		5	8	0	8	3		354
		1,2	4,9	2,6	4,9	,5	0	100,
Şahsi olarak mesleki gelişimim için bilimsel yayınları takip ederim ve/veya bilimsel çalışmalar hazırlarım.		4	4	6	53	7		354
		,0	8,1	4,3	3,2	0,5	0	100,

İş süreçlerine, daireme, çalışma koşullarıma ya da yapmakta olduğum işe yönelik bir sorunla karşılaştığımda kurumumda muhatap bulabilmekteyim.	0	5	3	53	3	354
	,6	5,5	6,3	3,2	,3	100,
Kurumumuzdaki yöneticiler genelde kurumumuzdaki uzman kökenli personelin içinden çıkmaktadır.	14	1	5	6	8	354
	2,2	5,7	8,4	8,6	,1	100,
Birimimde (genel müdürlük, daire başkanlığı vb. düzeylerde) işlere ilişkin karar verme süreçlerine dahil edilmekteyim.	0	2	2	8	2	354
	6,9	3,2	6,0	7,7	,2	100,

Tablo 4, mesleğini değiştirmeyi düşünen, böyle bir hayali olan ya da değişme imkânı olsaydı uzmanların hangi mesleklere daha meyilli olduğunu göstermektedir. Buna göre katılımcıların yüzde 74,3'ü meslek değiştirmek istemekte ya da bunu düşünmektedir. Bu yüksek oranda çıkan meslek değişim eğilimine en çok hangi hususların etki ettiği de hem yukarıdaki Tablo 3'te basit haliyle görünmekte hem de Tablo 5'te bağımlı-bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonlar üzerinden analiz edilmektedir. Buna göre işe girdikten sonra tatmin sorunu yaşama, işyeri memnuniyeti vb. birçok husus işten ayrılma düşüncesini tetikliyor görünmektedir.

Tablo 4

Katılımcıların Meslek Tercihlerine Dair Frekans Dağılımı

		Sayı (n)	Yüzde (%)
Meslek Tercihleri	Hakimlik-Savcılık	24	6,8
	Sayıştay Denetçiliği	21	5,9
	Kaymakamlık	12	3,4
	Merkez Bankası Uzmanlığı-Müfettişliği	33	9,3
	Akademisyenlik	54	15,3
	Uluslararası kuruluşların Türkiye'deki ofisleri/temsilcilikleri (Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler vs.)	45	12,7
	Özel sektör/Kendi işim	44	12,4
	Diğer	30	8,5
	Kurum ya da meslek değiştirmeyi düşünmüyorum	91	25,7
	Toplam	354	100,0

02.11.2011 tarihli ve 666 sayılı Kamu Görevlilerinin Mali Haklarının Düzenlenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname'nin getirmiş olduğu değişiklikler neticesinde bu tarihten sonra istihdam edilecek olan tüm uzman yardımcılarında aynı maaşın verilmesi ve uzmanlığa geçtikten sonra da yine aynı özlük haklarına sahip olmaları yönünde bir sistem teşkil edilmiştir. Çalışmanın farklı yerlerinde de ifade edildiği üzere "eşit işe eşit ücret" sloganını alan ancak uygulamada "eşit unvana eşit ücret" sonucunu doğuran ve kariyer uzmanlık sisteminde geçmişte oluşturulan belirli seviyedeki çizgiye ve kaliteye zarar verdiği savunulan bu yeni durumun dışında kalan belirli meslekler olmuştur. Özlük hakları açısından 666 sayılı KHK çerçevesine sokulmamış ve kariyer uzmanlık temelli olmayan bu mesleklerin bir kısmı ise özellikle tercih sebebi haline gelmeye

başlamış ve genel olarak saygınlığı da olan mesleklerdir. Söz konusu mesleklere anket formunda özellikle yer verilmeye çalışılmış ve Tablo 4'deki seçenekler ortaya çıkmıştır.

Merkez teşkilatta görevli 354 uzman ve uzman yardımcısına son olarak “Aşağıdaki mesleklerden birine geçmeyi isterdim/düşünüyorum/uğraşıyorum.” sorusu yöneltilmiş ve seçenekler arasında “Kurum ya da meslek değiştirmeyi düşünmüyorum” şıkkı da eklenmiştir. Öte yandan anket formunun ilk halinde yer alan “TBMM Yasama Uzmanlığı” seçeneği, yalnızca 4 katılımcının seçmesi sonucu, istatistiksel yorumlamanın daha sağlıklı olması amacıyla “Diğer” seçeneğine eklenerek yorumlanmıştır. En büyük paya sahip “Kurum ya da meslek değiştirmeyi düşünmüyorum” seçeneğini katılımcıların yüzde 25,7’si (91 kişi) işaretlemiş olup, buradan geri kalan yüzde 74,3’lük kesimin bir meslek seçimi yapsa da doğrudan mesleğini ciddi anlamda değiştirmeyi düşündüğü anlamını çıkarmak sağlıklı olmayacaktır. Nitekim, kariyer uzmanlarına sunulan “Bu kurumdan ya da meslekten ayrılmayı düşünüyorum” önermesine katılımcıların sadece 19,2’si olumlu yanıt vermiş; ilaveten yüzde 32,2’lik kesim de kararsız olduğunu ifade etmiştir. Bu durumda katılımcılara son soruda yöneltilen seçeneklerin, kimileri için ciddi bir plan ve amaç olduğunu söylemek mümkünken; önemli bir kesim için de bir hayal ya da temenni niteliğinde olduğunu söylemek mümkün olacaktır.

Sonuçlara bakıldığında en çok tercih edilen mesleğin yüzde 15,3 (54 kişi) ile “Akademisyenlik” olmuşken; onu yüzde 12,7 (45 kişi) ile “Uluslararası kuruluşların Türkiye'deki ofisleri/temsilcilikleri (Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler vs.)” seçeneği izlemiştir. Yüzde 12,4 (44 kişi) ile “Özel sektör/Kendi işim” seçeneğinin üçüncü sırada yer aldığı listede, “Merkez Bankası Uzmanlığı-Müfettişliği” yüzde 9,3 oranı ile (33 kişi) dördüncü tercih, “Diğer” ise yüzde 8,5’lik oranla (30 kişi) beşinci tercih olmuştur. Bunları ise sırasıyla yüzde 6,8 ile “Hakimlik/Savcılık” (24 kişi), yüzde 5,9 ile “Sayıştay Denetçiliği” (21 kişi), yüzde 3,4 ile “Kaymakamlık” (12 kişi) takip etmiştir.

Aşağıda paylaşılan Tablo 5, alan araştırmasında katılımcılara yöneltilen bütün önermelere verilen cevaplar karşısında, 14. ve çalışmanın ana omurgasını teşkil eden önerme olan, “Bu kurumdan ve meslekten ayrılmayı düşünüyorum.” ve 4. önerme olan “Yaptığım işlerden mesleki anlamda tatmin oluyorum.” önermeleri arasındaki korelasyon ilişkilerini göstermektedir. Significance 2-tailed (Anlamlılık Değeri-Çift Yönlü), bir diğer ifadeyle “p” değerinin 0,05’ten küçük olma şartının arandığı yorumlamada; şayet bu şart sağlandıysa, korelasyon katsayısını (correlation coefficient), yönünü ve gücünü (şiddetini) gösteren Spearman korelasyon katsayısına (r) bakılmak suretiyle önermeler arasındaki analiz ve değerlendirme tamamlanmaktadır. “r” değerinin 0-0.29 arasında olması halinde ilişkinin düşük güçte, 0.3-0.49 arasında olması halinde orta güçte, 0.5-0.69 arasında olması halinde yüksek güçte ve son olarak 0.7-1 arasında olması halinde ise çok yüksek güçte olarak yorumlanması gerekmektedir. “r” değerinin sıfırdan büyük olması ilişkinin yönünün pozitif, sıfırdan küçük olması ise negatif olduğunu göstermektedir.

Tablo 5’te her bir önerme içerisinde yer alan değişkenlerle (bağımsız değişkenler) bağımlı birer değişken olarak “işten ayrılma niyeti” ve “iş tatmini” arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığı, yönü ve gücü (şiddeti) topluca paylaşılmıştır.

Tablo 5

Önermeler ile İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Sonuçları

		Bu kurumdan ve meslekten ayrılmayı düşünüyorum_14	Yaptığım işlerden mesleki anlamda tatmin oluyorum_4
Fiziksel_Koşullar_1	Korelasyon Katsayısı	-,208**	,296**

	(Correlation Coefficient)		
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü) (Sig. 2-Tailed)	0,000	0,000
	Sayı (n)	354	354
Sosyal İmkanlar_2	Korelasyon Katsayısı	-,200**	,304**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Ankarada Çalışmak_3	Korelasyon Katsayısı	-0,063	0,016
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,235	0,766
	Sayı	354	354
Tatmin Olmak_4	Korelasyon Katsayısı	-,390**	
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	
	Sayı	354	
Başarılı Olmak_5	Korelasyon Katsayısı	-0,046	,271**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,390	0,000
	Sayı	354	354
Memnuniyet_6	Korelasyon Katsayısı	-,522**	,562**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Aile Olmak_7	Korelasyon Katsayısı	-,233**	,306**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Duygusal Bağ_8	Korelasyon Katsayısı	-,378**	,501**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Mesleği Tavsiye_9	Korelasyon Katsayısı	-,435**	,559**

	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
ÇalışmaTevazüf_10	Korelasyon Katsayısı	-,366**	,415**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Kurumsal_Sadakat_11	Korelasyon Katsayısı	-,326**	,399**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Adil İşyükü_12	Korelasyon Katsayısı	-,364**	,371**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Asli_Unsur_Uzmanlık_13	Korelasyon Katsayısı	-,257**	,346**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
İşten_Ayrılma_Düşüncesi_14	Korelasyon Katsayısı		-,390**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)		0,000
	Sayı		354
Düşük_Maaş_15	Korelasyon Katsayısı	,219**	-0,081
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,128
	Sayı	354	354
İdeal_Değil_Basamak_16	Korelasyon Katsayısı	,376**	-0,090
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,092
	Sayı	354	354
Zoraki İşte_Durma_17	Korelasyon Katsayısı	,586**	-,433**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354

Daha İyi İş Bulama maDüş._18	Korelasyon Katsayısı	0,000	-0,076
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,993	0,152
	Sayı	354	354
Sonradan Tatmin Olmama_19	Korelasyon Katsayısı	,518**	-,558**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Diğer Uzmanlıklara Geçiş_20	Korelasyon Katsayısı	,456**	-,247**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Maaş Değil Saygınlık_21	Korelasyon Katsayısı	0,017	0,076
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,748	0,155
	Sayı	354	354
Eğitim Meslek Uyumu_22	Korelasyon Katsayısı	-,219**	,393**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Kaliteli Uzmanlık Süreci_23	Korelasyon Katsayısı	-,134*	,271**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,012	0,000
	Sayı	354	354
Mesleki Gelişim İmkanları_24	Korelasyon Katsayısı	-,110*	,381**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,039	0,000
	Sayı	354	354
Belirgin İş Tanımı_25	Korelasyon Katsayısı	-,226**	,384**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Bilimsel Yayın Çalışmaları_26	Korelasyon Katsayısı	-0,006	,202**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,910	0,000

	Yönlü)		
	Sayı	354	354
Muhatap_Bulabilme_27	Korelasyon Katsayısı	-,314**	,368**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Uzman_Kökenli_Yöneticiler_28	Korelasyon Katsayısı	-,282**	,307**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Karar_Vermeye_Katılım_29	Korelasyon Katsayısı	-,162**	,350**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,002	0,000
	Sayı	354	354

Tablo 5'te yer alan ve 0,05'ten küçük, yani iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu gösteren, "p" değerlerine ait Spearman korelasyon katsayıları (r) kalın ve koyu bir yazı tipiyle belirtilerek anlaşılabilirlik ve kolay okunabilirlik sağlanmaya çalışılmıştır. Görüldüğü üzere iş tatmininin de işten ayrılma niyetinin de ayrı ayrı diğer birçok önerme ile arasında önemli, anlamlı ve farklı güç seviyelerinde ilişkiler tespit edilmiştir.

Tabloyu ve verileri okuma kolaylığı açısından ele alındığında; örneğin 1 numaralı "İş yerimin fiziksel koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görev yerinin temizliği, araç-gereç ve teçhizat yeterliliği vb.) yeterlidir." önermesinde yer alan fiziksel koşullar değişkeni ile (bağımsız değişken) 14 numaralı "Bu kurumdan ve meslekten ayrılmayı düşünüyorum." önermesindeki işten ayrılma niyeti değişkeni (bağımlı değişken) arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,000 < 0,05$). Spearman korelasyon katsayısının ise negatif olmasına bağlı olarak ($r= -0,208$), ilişkinin negatif yönlü ve düşük güçte olduğu anlaşılmaktadır. İşyerindeki fiziksel koşullar ile 4 numaralı "Yaptığım işlerden mesleki anlamda tatmin oluyorum." önermesindeki bağımlı değişken "iş tatmini" arasında da aynı şekilde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,000 < 0,05$) Ancak bu kez ilişkinin yönü pozitif olup, yine düşük güçte bir yapıdadır ($r= 0,296$). Başka bir örnek olarak 3 numaralı "Merkezin dışında (Ankara dışı) çalıştırılmıyor olmak meslek seçimimde etkili olmuştur." önermesi ile ne işten ayrılma düşüncesi arasında ($p= 0,235 > 0,05$) ne de iş tatmini arasında ($p= 0,766 > 0,05$) anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Zira görüldüğü gibi her iki ilişkide de "p" değeri 0,05'ten büyüktür.

Tablo 5'e göre arasında anlamlı ilişki tespit edildiği görülen işyerindeki fiziksel koşulların yeterliliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki Spearman korelasyon katsayısının negatif olmasına bağlı olarak ($r= -0,208$), ilişkinin negatif yönlü ve düşük güçte olduğu anlaşılmaktadır. İşyerindeki fiziksel koşullar ile iş tatmini arasındaki anlamlı ilişkinin yönü pozitif olup, yine düşük güçte bir yapıdadır ($r= 0,296$).

Meslek icabı Ankara dışında çalıştırılmıyor olmak ile işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Tablo 5, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu ($p=0,000 < 0,05$) ve Spearman korelasyon katsayısına göre de ($r= -0,39$). Negatif yönlü ve orta güçte

olduğunu göstermektedir. Bu tespit “H3: İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır” hipotezini doğrulamaktadır.

6 numaralı önermede yer alan kurumda çalışıyor olmaktan memnuniyet duyma değişkeni ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve yüksek güçte negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,000 < 0,05$ ve $r= -0,522$). Benzer bir durum kurumda çalışıyor olmaktan memnun olma ile iş tatmini arasında da mevcut olup, bu kez ilişki yine anlamlı ve yüksek güçte ancak pozitif yönlüdür ($p=0,000 < 0,05$ ve $r= 0,562$).

Kuruma olan duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki de dikkat çekici bir başka tespit olup, anlamlı ve orta güçte negatif yönlü olan ilişkinin ($p=0,000 < 0,05$ ve $r= -0,378$), duygusal bağlılık-iş tatmini ilişkisi söz konusu olduğunda anlamlı, yüksek güçte ve pozitif yönlü bir ilişki ($p=0,000 < 0,05$ ve $r= 0,501$) olarak daha da güçlendiği görülmektedir.

Uzman ve uzman yardımcılarının işlerini iyi yapmaları ya da fazladan çalışmalarını sonucu bir takdir ya da ödül görmeleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,000 < 0,05$). Bu anlamlı ilişkinin gücünü ve yönünü açıklayan korelasyon katsayısına bakıldığında ise ($r= -0,366$), negatif yönlü ve orta güçte bir ilişki olduğu görülmektedir. Aynı değişkenin iş tatmini ile arasındaki anlamlı ilişkinin ise pozitif yönlü ve orta güçte olduğu görülmektedir ($r= 0,415$).

Tablo 5'e göre kurumsal imkanların sunumundaki ve iş yükü dağılımındaki adalet ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı bir ilişki görülmekte olup ($p=0,000 < 0,05$), negatif yönlü ve orta güçte bir korelasyon tespit edilmiştir ($r= -0,364$). Söz konusu değişken ile iş tatmini arasındaki ilişki de anlamlı ve orta güçte olup; bu kez pozitif yönlüdür ($p=0,000 < 0,05$ ve $r= 0,371$).

Uzman ve uzman yardımcılara göre, kurumdan ayrılma halinde daha iyi bir iş bulmakta zorlanacağını düşünme ile işten ayrılma niyeti ($p= 0,993 > 0,05$) ve iş tatmini ($p= 0,152 > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Literatürde de önemli bir tartışma konusu olan mesleki saygınlığı, yüksek maaş almaktan daha önemli ve öncelikli görme ile işten ayrılma niyeti arasında ($p= 0,748 > 0,05$) ve iş tatmini arasında ($p= 0,155 > 0,05$) anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Dolayısıyla ücretin mi yoksa toplum nezdinden saygınlığı olan bir mesleğin mi daha tatmin edici ve daha tercih sebebi olduğu konusunda Türkiye’de merkez teşkilatta çalışan uzman ve uzman yardımcılarını nezdinde kesin bir yöneliminin olmadığı görülmüştür.

Sahip olunan eğitim ile mesleğin gereklerinin birbirine uyumlu olduğunun düşünülmesi ile işten ayrılma niyeti ($p=0,000 < 0,05$) ve iş tatmini ($p=0,000 < 0,05$) arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Korelasyon katsayısında eğitim-meslek uyumluluğu ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif yönlü ilişki aynı zamanda düşük güçtedir ($r= -0,219$). Öte yandan aynı değişkenle iş tatmini arasında ise pozitif yönlü ve orta güçte bir ilişki söz konusudur ($r= 0,393$).

Kurumunda muhatap bulabilme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ($p=0,000 < 0,05$), negatif yönlü orta güçte bir ilişki tespit edilmiştir ($r= -0,314$). Aynı şekilde işyerindeki sorun ve sıkıntılara karşı kurumsal bir muhatap bulabilme ile iş tatmini arasında da yine anlamlı ($p=0,000 < 0,05$), ancak bu kez pozitif yönlü ve orta güçte bir ilişki bulunmaktadır ($r= 0,368$).

Çalıştığı birimde karar verme süreçlerine dahil edilme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur ($p=0,002 < 0,05$). Bu ilişkinin yönü ise negatif olup ($r= -0,162$) düşük seviyede bir güce sahiptir. Aynı değişken ile iş tatmini arasında da anlamlı bir ilişki mevcut olup ($p=0,000 < 0,05$), korelasyon katsayısına ve yönüne bakıldığında işyerinde karar alma süreçlerine dahil edilme ile iş tatmini arasında orta güçte ve pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur ($r= 0,350$).

Sonuç

Çalışma ve analizin sonunda uzman ve uzman yardımcılarında sunulan şartların ve imkânların büyük çoğunluğunun iş tatminlerini ve işten ayrılma niyetlerini etkilediği görülmüş ve “Hipotez 1” doğrulanmıştır. Ancak her bir önermede yer alan ve alt hipotez olarak da değerlendirilebilecek değişkenlerden az da olsa bazılarının iş tatminini ya da işten ayrılma niyetini etkilemediği görülmüştür. Bunlara dair ayrıntılı açıklama ise aşağıda yapılacaktır. Hipotez 2’deki işyerindeki, fiziksel, sosyal, ekonomik ve psikolojik şartların daha iyi hale getirilmesi halinde iş tatmin seviyesinin artacağı; aynı şekilde kariyer uzmanların işten ayrılma niyetinden uzaklaşacağı tespit edilmiştir. Çünkü tüm bu şartlara yönelik hazırlanan önermeler anlam ve içerik açısından hem Hipotez 1’i hem de Hipotez 2’yi karşılayacak yapıdadır. Böylelikle “Hipotez 2” de kabul edilmiştir. Son hipotez olan iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı negatif yönlü bir ilişkinin ve etkili bir korelasyonun tespiti ile de “Hipotez 3” doğrulanmıştır.

Tablo 5’te yer alan anlamlılık ve korelasyon değerlerine ayrıntılı bakıldığında her bir önermede yer alan değişkenin hem iş tatmini ile hem de işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişki durumları topluca görülmektedir. Buna göre 29 önerme içerisinden işten ayrılma niyeti değişkenini içeren 14. önermenin kendisi (Bu kurumdan ve meslekten ayrılmayı düşünüyorum) çıkarıldığında kalan 28 önermenin 23’ü ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkilerin her birisi Tablo 9’da görülen oranlarda korelasyona sahiptir.

İşten ayrılma niyetine yönelik en güçlü ilişkilerin hangisi olduğuna bakıldığında ise “kurumundan şartlar gereği mecburen ayrılamama ($r= 0,586$), kurum (işyeri) memnuniyeti ($r= -0,522$), mesleğinden sonradan tatmin olmama ($r= 0,518$), diğer uzmanlıklara geçmeyi düşünme ($r= 0,456$) ve mesleğini başkalarına tavsiye ediyor olma ($r= -0,435$)” değişkenleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyonların yüksek güçte ya da orta güç seviyesinde olduğu görülmektedir. Bu güçlü ilişkileri yöneticilerin ve kurumların dikkate almasında yarar görülmektedir. Dikkat çeken ve anlamlı ilişkiye sahip diğer bazı değişkenler arasında “adil iş yükü ($r= -0,364$), sorunlar karşısında kurumsal muhatap bulabilme ($r= -0,314$), kurumdaki asli mesleki unsurun kariyer uzmanlık olması ($r= -0,257$) ve belirgin bir iş tanımının var olmasına ($r= -0,226$)” değişkenlerinin olduğu görülmektedir.

Önermelerde yer alan değişkenlerin iş tatmini ile ilişkisine gelindiğinde ise; 29 önerme içerisinden iş tatmininin kendisine ait 4. önermenin (Yaptığım işlerden mesleki anlamda tatmin oluyorum.) çıkarılması ile kalan 28 önermedeki değişkenlerden 23’ü ile arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İşten tatmini ile en güçlü korelasyona sahip değişkenler sıralandığında ilk beş sırada kurum (işyeri) memnuniyeti ($r= 0,562$), mesleğini başkalarına tavsiye ediyor olma ($r= 0,559$), mesleğinden sonradan tatmin olmama ($r= -0,558$), işyeri ile arasında duygusal bağlılık hissetme ($r= 0,501$) ve kurumundan şartlar gereği mecburen ayrılamama ($r= -0,433$) değişkenlerinin olduğu görülmektedir. Öte yandan uzman ve uzman yardımcılarının kurumsal sadakatlerini sağlayabilmenin, iş tatminini pozitif yönde ve orta güçte etkileyeceği ($r= 0,399$) görülen analizlerden, adil bir iş yükünün ve iş dağılımının mevcut olmasının da ($r= 0,371$) iş tatmini ile arasında benzer şekilde pozitif yönlü ve orta güçte bir ilişkiye sahip olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Aşağıda analiz sonuçlarına göre kamu kurumlarındaki uzman ve uzman yardımcılarının işten ayrılma niyetini azaltmaya ve iş tatminlerini artırmaya yönelik iki model geliştirilmiş ve modeller Ek 3 ve Ek 4’te gösterilmiştir. Daha önce de söylendiği gibi Spearman korelasyon katsayısının, yani “r” değerinin, korelasyon katsayısının, 0-0.29 arasında olması halinde ilişkinin düşük güçte, 0.3-0.49 arasında olması halinde orta güçte, 0.5-0.69 arasında olması halinde yüksek güçte ve son olarak 0.7-1 arasında olması halinde ise çok yüksek güçte olarak yorumlanması gerekmektedir. İşten ayrılma niyeti ve iş tatmini değişkenleri ile yüksek güçte ilişkiye sahip olan değişkenlerin kırmızı ve büyük yazı karakteriyle gösterildiği modelde, orta güçte ilişkideki

değişkenler turuncu renkte ve nispeten küçük yazı karakteriyle gösterilmiş ve son olarak düşük güçte ilişkiye sahip olanlar sarı renkte ve en küçük yazı karakteriyle gösterilmiştir. Her iki modelde de kırmızı, turuncu ve sarı gruplarda aşağıdan yukarıya gidildikçe korelasyon katsayısı büyümekte, yani ilişkinin gücü artmaktadır. Ayrıca çalışma kapsamındaki analizlerde işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ile aralarında anlamlı ilişki tespit edilemeyen değişkenlere modelde yer verilmemiş olup, çok yüksek güçte bir ilişkiye de ($r=0.7-1$) rastlanmadığı için bu şekilde bir tespit de modellerde yer almamaktadır. Değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişki varsa bu durum modellerde “(-)” işareti konulmak suretiyle gösterilmiştir. Dolayısıyla kamu kurumlarında kariyer uzmanların işten ayrılma niyetine görece fazla olarak meyiletmesi gibi bir sorun varsa ilgili kurumun, yöneticilerinin ve insan kaynakları departmanlarının bu çalışma kapsamında üretilmiş “İşten Ayrılma Niyetinin Azaltılmasına Yönelik Kariyer Uzman Modeli”ne dayalı adımlar atmalarının yerinde olacağı düşünülmektedir. Aynı şekilde, çalışanların iş tatminlerinin artırılmasının hedeflendiği durumlarda ise “İş Tatmininin Artırılmasına Yönelik Kariyer Uzman Modeli”nden istifade edilebilecektir.

Kaynakça

- Altunok, H. (2018). Uzmanlaşmanın bakanlıklarda görünümü. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 600-619.
- Boella, M. J. (2000). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. Cheltenham: Nelson Thornes.
- Cho, S., Johanson, M. M. & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: a comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F. & Akdaş, K. (2016). İş yaşamında iş tatmini, örgütsel özdeşleme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Erzurum’da bir kamu kurumu örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 121-136.
- Demirci, U. (2019). İş doyumu ile işten ayrılma niyeti ilişkisine istihdam şekillerinin etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(62), 1246-1258.
- Duxbury, L. & Halinski, M. (2014). Dealing with the “Grumpy Boomers”: Re-engaging the disengaged and retaining talent. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 660-676.
- El Akremi, A., Colaianni, G., Portoghese, I., Galletta, M. & Battistelli, A. (2014). How organizational support impacts affective commitment and turnover among Italian nurses: A multilevel mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(9), 1185-1207.
- Erdem, B. & Kaya, İ. (2013). Çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörlerin işgörenler tarafından algılanması: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 35(1), 135-150.
- Froese, F. J., Peltokorpi, V., Varma, A. & Hitotsuyanagi-Hansel, A. (2019). Merit-based rewards, job satisfaction and voluntary turnover: Moderating effects of employee demographic characteristics. *British Journal of Management*, (30), 610-623.
- Ghiselli, R. F., La Lopa, J. M. & Bai, B. (2001). Job satisfaction, life satisfaction and turnover intent: Among food service managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28-37.
- Hwang, I. S. & Kuo, J. H. (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.

Karadağ, M., Akman, N. & Demir, C. (2013). Hemşirelik hizmetlerinde yönetsel ve örgütsel sorunlar. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 16(1), 16-26.

Karşlı, M. R. (2013). Kamu kesiminde kariyer uzman istihdamı. *Vergi Dünyası Dergisi*, 386, 92-101.

Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. Alfa Aktüel Yayınları.

Lawler III, E. E. (1994). *Motivation in Work Organizations* (1st ed.). Jossey-Bass Publishers.

Lee, Y.W., Dai, Y. T. & McCreary, L. L. (2015). Quality of work life as a predictor of nurses' intention to leave units, organisations and the profession. *Journal of Nursing Management*, 23, 521-531.

Mahdi, A. F., Zin, M. Z. M., Nor, M. R. M., Sakat, A. A. ve Naim, A. S. A. (2012). The Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention. *American Journal of Applied Sciences*, 9 (9), 1518-1526.

Mercanlioğlu, Ç. (2012). Örgütlerde performans yönetimi ile işgörenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.

Özcan, E. D. & Taşkıran, E. (2007, 21-23 Kasım). İş Tatmini, örgüte bağlılık ve işe bağlılık arasındaki ilişkiler: Bir turizm işletmesi üzerinde araştırma. Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu, İzmir, Türkiye.

Özdemir, F. (2006). *Örgütsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisi: tekstil sektöründe bir araştırma* (Tez No. 205494) [Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Pavesic, D. V. & Brymer, R.A. (1990), Job satisfaction: What's happening to young managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(4), 90-96.

Perez, M. (2008). *Turnover intent* [Unpublished master thesis]. University of Zurich.

Pienaar, J., Sieberhagen, C. F. & Mostert, K. (2007). Investigating turnover intentions by role overload, job satisfaction and social support moderation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(2), 62-67.

Portoghese, I., Galletta, M., Battistelli, A. & Leiter, M.P. (2015). A multilevel investigation on nursing turnover intention: the cross-level role of leader– member exchange. *Journal of Nursing Management*, 23(6), 754-764.

Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayınları.

Sayan, İ. Ö. (2016). Türk kamu personel sisteminde sorun alanları ve çözüm önerileri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(3), 669-691.

Selen, U. (2016). *Çalışanların iç ve dış motivasyon tekniklerine bakış açılarının değerlendirilmesi: Yerel yönetim örneği* [Doktora tezi, Namık Kemal Üniversitesi]. http://acikerisim.nku.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/20.500.11776/2242/0050032_pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sevimli, F. & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Akademik Bakış Dergisi*, 5(1-2), 55-64.

Sevinç, H. (2015). Kamu çalışanlarının motivasyonunda kullanılan araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 944-964.

Sökmen, A. & Şimşek, T. (2016). Örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, stres ve işten ayrılma niyeti ilişkisi bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 606-620.

Simons, T. & Enz A. C. (1995). Motivating hotel employees: Beyond the carrot and the stick. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(1), 20-27.

Tozlu, A. (2022). Kamu kurumlarında çalışan uzman personelin iş tatmini ve işgücü devir oranı, *Mavi Atlas*, 10(1), 120-150.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.

Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.

Yılmaz, B. & Halıcı, A. (2010). İşgücü devir hızını etkileyen etmenler: Sekreterlik mesleğinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4), 93-108.

Yin, J. C. T. & Yang, K. P. A. (2002). Nursing turnover in Taiwan: A meta-analysis of related factors. *International Journal of Nursing Studies*, 39(6), 573-581.

Yükselbilgili, Z. & Akduman, G. (2017, 20-22 Nisan). *Yapılan işin anlamı ve personel devir hızı ilişkisi*. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi, İstanbul, Türkiye.

Ekler:

Ek 1. İş Tatmini ve İşgücü Devir Oranı Anket Formu-Uzman Anketi

1	Cinsiyetiniz: a. Kadın () b. Erkek ()
2	Yaşınız: a. 25'ten az () b. 25-30 () c. 31-35 () d. 35'ten büyük ()
3	Eğitim Durumunuz: Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
4	Göreviniz: a. Uzman Yardımcısı () b. Uzman ()
5	Bu işyerindeki çalışma süreniz: a. 1 yıldan az () b. 1-5 yıl () c. 6-10 yıl () d. 11-15 yıl () e. 15 yıl ve üstü ()
6	Kaç meslek ya da kurum değiştirdiniz? a. 1 () b. 2 () c.3 () d. Diğer () e. Hiç ()
7	Yabancı dil puanınız, YDS/KPDS puanı olarak ya da eşdeğerliği olan bir sınavın (TOEFL, IELTS gibi) puan türünde kaçtır?
8	Bu mesleğe girerken kullandığınız KPSS puanınızı lütfen yazınız? KPSS puanı () KPSS puanı kullanmadım ()
9	Aylık geliriniz kaç TL'dir? a. 4.000.-TL. den az () b. 4.001-6.000.-TL. arası () c. 6.001-8.000.-TL. arası () d. 8.000.-TL. üzeri ()

AÇIKLAMA NOTU

Aşağıdaki ifadelere katılma ya da katılmama derecenizi sağ tarafında yer alan "1"den "5"e kadar uzanan ölçekte size uygun olan rakamı daire içine alarak belirtiniz. Diğer soru tiplerinde ise kendinize uygun olan tek seçeneği işaretleyiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
1	İş yerimin fiziksel koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görev yerinin temizliği, araç-gereç ve teçhizat yeterliliği vb.) yeterlidir.			
2	Kurumumuzda sosyal imkanların diğer birçok kuruma göre yeterli olduğunu düşünüyorum. (Lojman, servis, yemek hizmeti vs.)			
3	Merkezin dışında (Ankara dışı) çalıştırılmıyor olmak meslek seçimimde etkili olmuştur.			
4	Yaptığım işlerden mesleki anlamda tatmin oluyorum.			
5	Yaptığım işte başarılı olduğumu düşünüyorum .			
6	Bu kurumda çalışmaktan memnunum .			
7	Kurumumda çalışma arkadaşlarım ve meslektaşlarımla birlikte bir " aile " olduğumuzu düşünüyorum.			
8	Kendimi kurumuma " duygusal olarak bağlı " hissediyorum.			
9	Merkezdeki (Ankara) diğer kurumları ve meslekleri de düşündüğümde kurumumu ve mesleğimi başkalarına ciddi bir şekilde öneriyorum .			
10	Fazla çalışmamın, işimi iyi yapmamın, hevesli çalışmamın karşılığını amirlerimden ve kurumumdan takdir görerek ya da ödüllendirilerek alıyorum.			
11	Kurumumun ve yöneticilerimin bana çok emeği geçtiği için ve kurumuma sadakat göstermem gerektiğine inanıyorum.			
12	Gerek kurumum gerek sıralı yöneticilerim, tüm personele çalışma hayatımıza dair konularda, imkanların sunumunda ve iş yükü dağılımında adil yaklaşmaktadır.			
13	Çalışmakta olduğum teşkilat bünyesinde en önem verilen ve kurumun asli unsuru olarak kabul edilen meslek grubu benim de dahil olduğum uzmanlık mesleğidir.			
1	Bu kurumdan ve meslekten ayrılmayı düşünüyorum.			

4						
1 5	Yaptığım işe, ürettiğim hizmetin kalitesine, kapasiteme ve çalışma performansıma göre maaşımın düşük olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
1 6	Bu kurumda/bu meslekte çalışmak; benim için bir ideal ve hedeften çok bir basamaktır .	1	2	3	4	5
1 7	Bu kurumda ekonomik, sosyal, kültürel çeşitli sebeplerden ötürü zorunlu olarak duruyorum.	1	2	3	4	5
1 8	Bu kurumdan ayrılırsam daha iyisini bulmakta zorlanacağımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
1 9	Mesleğimi severek ve isteyerek seçtim ama sonrasında çeşitli sebeplerle işimden tatmin olmadım .	1	2	3	4	5
2 0	Başka bazı kurumların uzmanlıkları bana daha cazip ve tatmin edici geldiği için o kurumlardaki uzmanlıklara geçmeyi düşünebilirim .	1	2	3	4	5
2 1	Önemli bir unvana sahip olmayı ya da toplumda saygınlığı olan bir mesleğe dahil olmayı, daha yüksek maaşlı bir işe tercih ederim.	1	2	3	4	5
2 2	Almış olduğum eğitim ile mesleğim birbiriyle uyumludur .	1	2	3	4	5
2 3	Uzman yardımcılığından uzmanlığa geçiş sürecimizin kaliteli ve yeterli olduğunu düşünüyorum (Tez hazırlama, mülakat, rapor düzenleme, yeterlilik sınavı vb. ya da hiçbirinin olmaması).	1	2	3	4	5
2 4	Kurumum mesleki gelişimim için gerekli kurum içi ve kurum dışı eğitim, seminer, kongre, kurs vb. imkanları sunmaktadır.	1	2	3	4	5
2 5	Kurumumda uzman personelin iş tanımı sadece mevzuat olarak değil uygulamada da bellidir, yani ne iş yaptığımızı ve yapacağımızı çoğu zaman biz de yöneticilerimiz de bilir.	1	2	3	4	5
2 6	Şahsi olarak mesleki gelişimim için bilimsel yayınları takip ederim ve/veya bilimsel çalışmalar hazırlarım.	1	2	3	4	5
2 7	İş süreçlerine, daireme, çalışma koşullarıma ya da yapmakta olduğum işe yönelik bir sorunla karşılaştığımda kurumumda muhatap bulabilemekteyim .	1	2	3	4	5
2 8	Kurumumuzdaki yöneticiler genelde kurumumuzdaki uzman kökenli personelin içinden çıkmaktadır .	1	2	3	4	5
2 9	Birimimde (genel müdürlük, daire başkanlığı vb. düzeylerde) işlere ilişkin karar verme süreçlerine dahil edilmekteyim.	1	2	3	4	5
3 0	Aşağıdakilerden sadece birini seçiniz ve seçtiğiniz ifadeye (X) işareti koyunuz. Aşağıdaki mesleklerden birine geçmeyi isterdim/düşünüyorum/ uğraşıyorum a) Hakimlik-Savcılık () b) Sayıştay Denetçiliği () c) Kaymakamlık () d) Merkez Bankası Uzmanlığı-Müfettişliği () e) TBMM Yasama Uzmanlığı () f) Akademisyenlik () g) Uluslararası kuruluşların Türkiye'deki ofisleri/temsilcilikleri (Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler vs.) () h) Özel Sektör/Kendi işim () i) Diğer () j) Kurum ya da meslek değiştirmeyi düşünmüyorum ()					

Ek 2. Etik Kurul Onayı Belgesi



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük



Sayı : 35853172-300
Konu : Ahmet TOZLU (Etik Komisyon İzni)

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 04.10.2019 tarihli ve 12908312-300/00000802474 sayılı yazımız.

Enstitünüz Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı (Kamu Yönetimi) Doktora programı öğrencilerinden Ahmet TOZLU'nun Prof. Dr. Mehmet Devrim AYDIN danışmanlığında hazırladığı "Kamu Kurumlarında Çalışan Uzman Personelin İş Tatmini ve İş Gücü Devir Oranı" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 15 Ekim 2019 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU
Rektör Yardımcısı

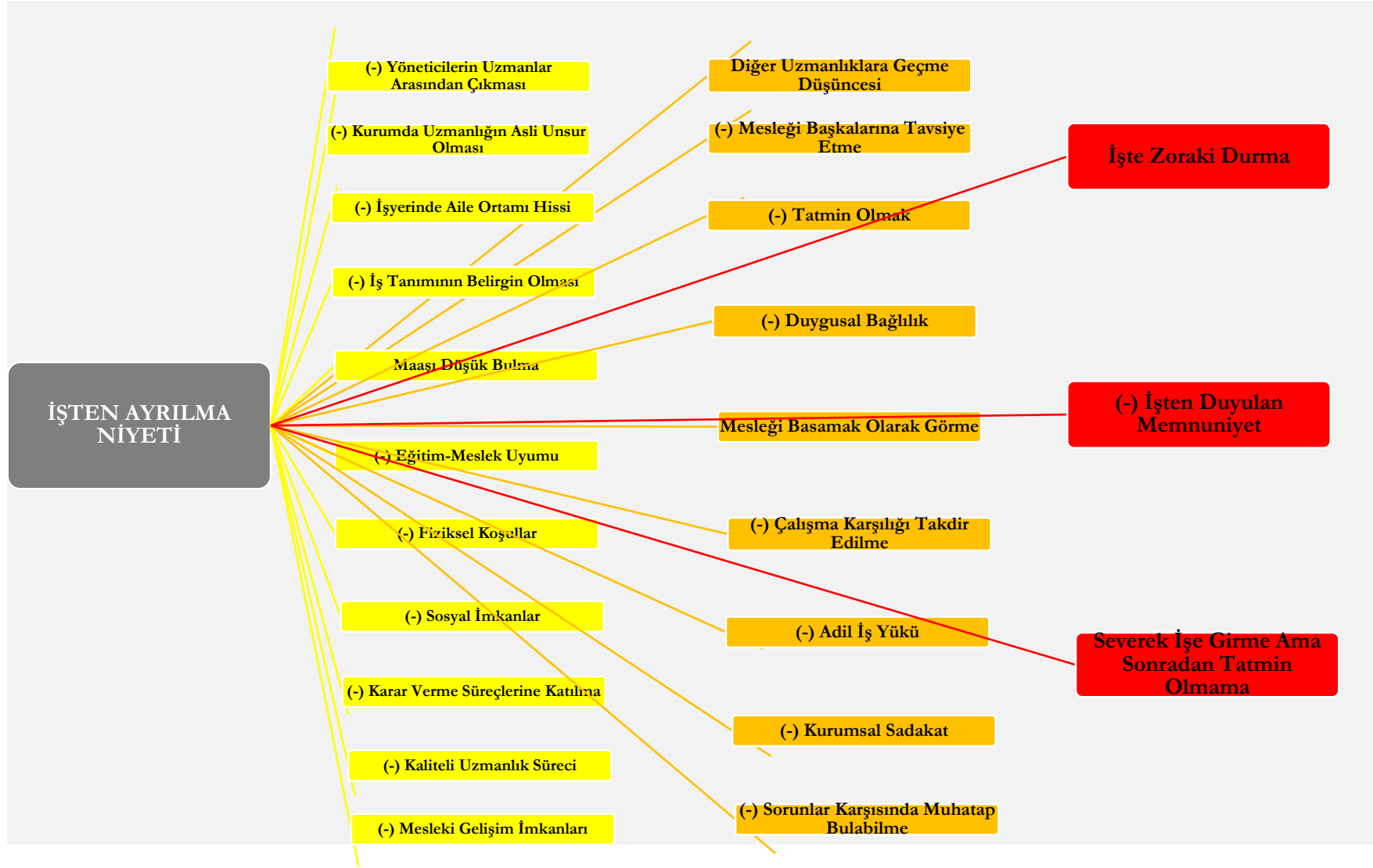
Evrakın elektronik imzalı suretine <https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr> adresinden 3ddc1f4-b966-4e6a-96aa-35e9ebabdcd kodu ile erişebilirsiniz. Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara
Telefon: 0 (312) 305 3001-3002 Faks: 0 (312) 311 9992 E-posta: yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet
Adresi: www.hacettepe.edu.tr

Sevda TOPRAK



Ek 3. İşten Ayrılma Niyetinin Azaltılmasına Yönelik Kariyer Uzman Modeli



Ek 4. İş Tatmininin Artırılmasına Yönelik Kariyer Uzman Modeli

