

Çalışma Koşulları ve Örgütsel Faktörler Bağlamında İşten Ayrılma Niyetinin ve Davranışının Betimlenmesi: Bir Market Zinciri Çalışanları Örneği

Describing Intention and Behavior of Turnover in the Context of Working Conditions and Organizational Factors: An Example of Market Chain Employees

Osman Benk¹

Öz

Bu fenomenoloji çalışmasının amacı, Türkiye'nin 81 ilinde faaliyet gösteren bir market zincirindeki satış elemanlarının araştırmanın merkezi fenomeni olan işten ayrılma niyeti ve davranışı deneyimlerini çalışma koşulları bağlamında keşfetmektir. Satış personelinin duygu ve düşünceleri, iletmek istedikleri susturulmuş sesleri yorumlayıcı bir çatı olarak sosyal adalet yönüyle ele alınmıştır. Soyutlamada tümevarım yöntemi kullanılmıştır. Kriter temelli örneklem kullanılarak işten ayrılma niyetine sahip satış elemanlarına kartopu örneklem stratejisiyle ulaşılmıştır. Her bir katılımcıdan alınan verilerden sonra tekrar tekrar kontrol yapılmış, gelen cevaplar üzerinden doyuma ulaştığı düşünülen 36.katılımcıya kadar yarı yapılandırılmış mülakatlara devam edilmiştir. Geçerlilik için araştırmanın tüm aşamalarında araştırmacının 2 farklı meslektaşıyla akran incelemesi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, üye kontrolü yapılarak tüm katılımcıların görüşleri alınmıştır. Böylelikle, bu araştırmada akranların ve katılımcıların önerileri dikkate alınarak uygulanmıştır. Güvenilirlik için geçerlilik aşamasındaki akran incelemesinde yer alan aynı 2 akademisyen ile kodlar ve temalar üzerinde görüş birliğine varılmıştır. Araştırmaya 3 akademisyenin katılımıyla iç güvenilirliği de artırılmıştır. Ayrıca, işten ayrılma niyeti ve davranışı ile ilişkili örgütsel faktörler ve çalışma koşulları hakkında pek çok kaynaktan ve görüşten yararlanılması da güvenilirlik için destekleyicidir. Araştırmaya işten ayrılma niyetini deneyimleyen 19 kadın ve 17 erkek katılmıştır. 2021 Kasım ayından başlayan ilk mülakatlardan 6 ay-1 yıl zaman zarfı sonrasına kadar 36 katılımcı kötü çalışma koşullarından ve örgütsel faktörlerden dolayı işten ayrılma davranışı sergilemişlerdir. Literatürde perakendecilik sektörü özelinde satış elemanlarının işten ayrılma niyeti ve bu niyete bağlı olarak gerçekleşen işten ayrılma davranışını ortaya koyan nitel bir araştırma olmaması yönüyle ilgili araştırmanın literatürde bir boşluğu doldurarak katkı sunacağı düşünülmektedir

Anahtar Kelimeler: İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışı, market zinciri çalışanları, fenomenolojik yaklaşım

Abstract

The aim of this phenomenology study is to explore the experiences of turnover intention and behavior, which is the central phenomenon of the research, of sales personnel in a market chain operating in 81 provinces of Türkiye in the context of working conditions. The emotions and thoughts of the sales personnel, as an interpretative framework for the silenced voices they want to convey, are discussed in terms of social justice. The inductive method was used in abstraction. By using criterion-based sampling, salespeople with turnover intention were reached with the snowball sampling strategy. After the data received from each participant, control was made repeatedly, and semi-structured interviews were continued until the 36th participant, who was considered to be satisfied with the answers received. For validity, peer review was conducted with 2 different colleagues of the researcher at all stages of the research. In addition, members were checked and opinions of all participants were taken. Thus, this study was implemented by taking into account the suggestions of peers and participants. A consensus was reached on the codes and themes with the same 2 academicians who took part in the peer review at the validation stage for reliability. With the participation of 3 academicians in the research, its internal reliability was also increased. In addition, the use of many sources and opinions about organizational factors and working conditions associated with turnover intention and behavior is also supportive for reliability. 19 women and 17 men who experienced turnover intention participated in the research. From the first interviews starting in November 2021 to 6 months-1 year later, 36 participants exhibited turnover behavior due to poor working conditions and organizational factors. It is thought that the research related to the fact that there is no qualitative research in the literature that reveals the intention to leave the job and the behavior of leaving the job due to this intention in the retail sector in particular, will contribute by filling a gap in the literature

Keywords: Turnover intention, turnover behavior, market chain employees, phenomenological approach

Araştırma Makalesi [Research Paper]

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı: Çalışmanın araştırma kısmı Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan 27.12.2022 tarih ve 2022 / 7 sayılı Kararı ile alınan izin doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

Submitted: 02 / 03 / 2023

Accepted: 03 / 08 / 2023

¹ Osman Benk, Gümüşhane Üniversitesi, Gümüşhane, Türkiye, osmanbenk@gumushane.edu.tr, Orcid No: <https://orcid.org/0000-0001-7395-1921>

Giriş

Satış sorumluluğu, bireylerin örgütün resmi sınırlarının ötesinde başkalarıyla etkileşime girmesinin gerekli olduğu bir sınır rolü pozisyonudur (Singh, 1998). Perakende sektörünün market zinciri kesimi, çalışanların uzun saatler iş yerinde faal hâlde bulunduğu, ücretlerin asgari ücret düzeyinde tutulduğu, işgücü arzının fazlalığı nedeniyle kalifiye veya vasıfsız eleman ayrımı yapılmaksızın sık sık personel tedariği ve işten ayrılma ile karşılaşılan bir alandır. Ayrıca, market zinciri çalışanları müşteriler ile yakından etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Bu anlamda sınır rolü vazifesi gördükleri için şirketlerinin temsil yüzü gibidirler. Çalışanların işten ayrılma niyeti, etkin örgütsel işleyiş üzerindeki olumsuz sonuçları (Dalessio, Silverman ve Schuck, 1986; Lambert, Hogan ve Barton, 2001; Moody, 2000; Stanz ve Greyling, 2010; Sulu, Ceylan ve Kaynak, 2010) nedeniyle insan kaynakları ve örgüt yönetimleri için kritik bir konu olmaya devam etmektedir. Çalışanın elde tutulması ve onun antitezi olan işten ayrılma, satış ortamında ciddi bir sorun yaratan karmaşık bir olgudur. İnsan davranışının karmaşıklığı, fenomeni anlamayı ve hatta çözmeyi zorlaştırır. Örgütlerde işten ayrılma niyeti rakamlarına bakıldığında bu konunun büyük önem taşıdığı görülmektedir. Örneğin, Türkiye İnsan Yönetimi Derneği'nin yaptığı bir araştırma, 2018 yılında tüm sektörlerde çalışanların %24,45'inin işten ayrılma niyetinde olduğunu göstermiştir. Kendi isteğiyle ayrılma oranı ise %15,66 olarak tespit edilmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre çalışan devir oranının en yüksek olduğu sektörler, inşaat (%60,5-istifa nedeni ve %62,5-genel nedenler) ve perakende (%59,1-istifa nedeni ve %52,1-genel nedenler) sektörleri olduğu belirlenmiştir (PERYÖN, 2018). İşten ayrılma niyeti ve davranışı ile ilgili literatür (Araslı ve Tümer, 2008; Atawneh vd., 2003; Awang vd., 2015; Bedian, Kemery ve Pizzalatto, 1991; Brashear, Manolis ve Brooks, 2005; Bridges, Johnston ve Sager, 2007; Bıyık, Şimşek ve Sökmen, 2016; Bolat vd., 2017; Buenaventura, 2013; Carlson vd., 2011; Caruso vd., 2006; Chen vd., 2016; Chen vd., 2020; Cho, Lee ve Kim, 2019; Dubinsky ve Levy, 1985; Dysvik ve Kuvaas, 2010; Ertas, 2015; Ferris, 1985; Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000; Güney ve Sıçrır, 2023; Heavey, Holwerda ve Hausknecht, 2013; Hemdi ve Nasurdin, 2008; Hochwater vd., 1999; Holtom vd., 2008; Hom vd., 2012; Hudson ve Chen, 2015; Hulin, Roznowski ve Hachiya, 1985; Jamal ve Baba, 2003; Kahn vd., 1964; Kenek ve Sökmen, 2018; Kerin ve Carbone, 2003; Kerse ve Babadağ, 2018; Ling ve Phillips, 2006; Matier, 1990; McFarland, 2003; McKay vd., 2007; Mensah vd., 2020; Moss vd., 2004; Nart, 2014; Nejati, Rodiek ve Shepley, 2016; Örücü ve Bayramov, 2022; Parasuraman ve Futrell, 1983; Rajan, 2013; Rhoads, Singh ve Goodell, 1994; Rizzo vd., 1970; Roberts, Coulson ve Chonko, 1999; Robinson ve Dechant, 1997; Salamin ve Hom, 2005; Sawyer, 1992; Schaufeli ve Bakker, 2004; Shahzad ve Malik, 2014; Sökmen ve Kenek, 2020; Sökmen ve Şimşek, 2016; Valentine ve Barnett, 2003; Verbeke, 1997; Tanner ve Castleberry, 1990; Wegge vd., 2006; Weiler, 1985; Wendsche, Hacker ve Wegge, 2017; Weng ve McElroy, 2012; Wright, 1991; Yüksel ve Benk, 2016; Zhang vd., 2005; Zhang, 2016) incelendiğinde ilgili iki kavramı birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanmaması araştırmacının ilgisini çekmiştir. Bir başka deyişle, işten ayrılma niyetine ve bu niyetten yola çıkarak işten ayrılma davranışına uzanan bir araştırma bulunmamaktadır. Ayrıca bu iki değişkenin perakendecilik sektöründe ele alınması ve işten ayrılma niyeti ile davranışı deneyimlerinin özünü keşfetmede fenomenolojik desenden ve betimsel analizden yararlanılması araştırmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Ayrıyeten iki değişkenle ilgili bu denli kapsamlı bir şekilde nedenler seti ortaya koyan başka bir çalışmanın olmaması da araştırmayı daha da özgün kılmaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın amacı market zinciri çalışanlarının işten ayrılma niyetleri ve davranışları fenomenlerini çalışma koşulları ve örgütsel faktörler odağında keşfetmektir. İlk olarak işten ayrılma niyeti ve davranışı ve aralarındaki ilişki hakkında kısa bir bilgi verilecektir. Daha sonra işten ayrılma niyetine ve davranışına sebep olan faktörlere değinilecektir. Son olarak da yöntem ve bulgular ile elde edilen niteliksel veriler analiz edilerek yorumlanacaktır. Özetle, araştırma örgütlerin çalışanlarını anlama çabalarına katkı sunacaktır. Ayrıca, işten ayrılma niyeti ve davranışı literatürüne de geniş kapsamlı bir nedenler seti sağlanmış olacaktır.

1.Kavramsal Çerçeve

Bu başlık altında işten ayrılma niyeti, davranışı ve aralarındaki ilişkiler ele alınacaktır.

1.1.İşten Ayrılma Niyeti ve Davranışı

Çalışanların işten ayrılma niyetleri örgütsel açıdan hayati bir konudur. Lambert, Hogan ve Barton (2001) farklı alanlardan pek çok araştırmacının ve örgüt liderinin çalışanların işten ayrılma niyeti konusuna giderek daha fazla ilgi gösterdiğini ileri sürmektedir. İşten ayrılma niyeti konusu örgütlerin finansal performansları açısından kritik bir faktör olarak merkezi bir odak noktası hâline gelmektedir (Lambert vd., 2001). Çalışanların işten ayrılma kararları örgütleri olumsuz etkiler ve maliyetleri yüksek firmalara yol açar (Stanz ve Greyling, 2010). Bu nedenle örgütler nitelikli çalışanları temel varlık olarak görür ve bu çalışanların işten ayrılması yönetimin, iş operasyonlarının ve hizmet sunumunun etkisiz kalmasına neden olabilir (Sulu, Ceylan ve Kaynak, 2010). Dalessio vd. (1986) yıpratmadan (attrition) ziyade elde tutmaya daha fazla önem verilmesi ve ilgilenilmesi gerektiğini öne sürmüştür. Bir çalışan işten ayrıldığında, örgüt başka bir çalışanı işe alma, eğitme ve elde tutma maliyetlerine yeniden katlanması gerekir. Yanık ve Naktiyok (2017)'a göre işten ayrılma niyeti kavramı "işgörenin çalışmakta olduğu örgütten farklı bir yerde çalışmayı istemesidir". İşten ayrılma niyeti yakın gelecekte bir örgütten

ayrılmaya yönelik bilinçli ve kasıtlı bir istek olarak kabul edilir (Mobley, Horner ve Hollingsworth, 1978; Tett ve Meyer, 1993). İşten ayrılma niyeti çalışanların alternatif kariyer seçeneklerini değerlendirerek mevcut işlerinden kısa vadede gönüllü olarak ayrılmalarını ifade eder (Elangovan, 2001; Tett ve Meyer, 1993). Çalışanlar gerçekten görevlerinden ayrılmak istediklerinde şirketi bırakmayı düşünürler (Ramlawati vd., 2021). İşten ayrılma niyeti, kuruluşlar, meslekler ve istihdam ve işsizlik aşamaları dâhil olmak üzere çeşitli ortamlarda bir işi bırakmaya giden düşünceyi ifade eder (Hausknecht ve Trevor, 2011). İşten ayrılma risk (Örneğin, alternatif fırsatlar hakkındaki belirsizlik), mali maliyetleri (Örneğin, kazanılmamış emekli maaşları), işlem maliyetlerini (Örneğin, taşınma) ve psikolojik maliyetleri (Örneğin, değerli iş ilişkilerinin kaybı) içerebilen önemli bir karardır. Çoğu durumda niyetini ifade etmek, gerçekten vazgeçmekten daha kolaydır; bu nedenle, ifade edilen niyetler, bazı durumlarda ayrılma davranışını diğerlerinden daha iyi tahmin edebilir (Ajzen, 2002). İşten ayrılma, bireysel çalışma karşılığında maddi getiri sağlayan bir örgütteki üyeliğin sona ermesidir (Levin ve Kleiner, 1992). İşten ayrılma, entelektüel sermayenin işveren örgütten sızması veya ayrılması olarak yorumlanabilir (Stoval ve Bontis, 2002). Çalışan devrinin mali etkisinin ayrılan çalışanın yıllık maaşının %100-300'ü arasında olduğu tahmin edilmektedir (Moody, 2000). İşten ayrılma gönüllü ve gönülsüz olabilir. Gönüllülük, çalışanlar isteyerek şirketten ayrılmayı seçtiklerinde ortaya çıkar. Buna karşılık, yönetim bireyleri şirketten ayrılmaya zorlandığında istemsiz ortaya çıkar (Shaik, Makhecha ve Gouda, 2021). İşten ayrılma kararı, çalışanlar mevcut işten rahatsız hissettiğinde verilir (Charoensukmongkol ve Phungsoonthorn, 2021). Yüksek devir hızı genellikle çalışanların işten ya da ücretten hayal kırıklığına uğradığı anlamına gelir, ancak aynı zamanda sağlıklı olmayan koşulları veya gerçekçi olmayan beklentiler, uygun olmayan yollar veyahut araçlar ya da zayıf aday taraması nedeniyle çok az sayıda çalışanın tatmin edici olmayan performans sergilediğini de gösterebilir (Buenaventura, 2013).

1.2. İşten Ayrılma Niyeti ile İşten Ayrılma Davranışı İlişkisi

İşten ayrılma niyeti, gerçek işten ayrılma davranışının temeli olduğu için önemli bir yapıdır (Randhawa, 2004). Bunun nedeni, işten ayrılma niyetlerinin, çalışanların gerçek işten ayrılmasını en iyi şekilde tahmin etmek için tanımlanmış olmasıdır (Michaels ve Spector, 1982). Griffeth, Hom ve Gaertner (2000)'a göre çalışan işten ayrılma niyeti çoğunlukla işten ayrılma davranışını yordamaktadır. Bir çalışanın örgütten özgürce ve kalıcı olarak ayrılma niyetinin ana işareti işten ayrılma niyetidir. Vandenberg ve Nelson (1999) çalışanların işten ayrılma niyetini, bir bireyin yakın gelecekte bir noktada örgütlerinden kalıcı olarak ayrılma olasılıklarının tahmini olarak tanımlamıştır. İşten ayrılma niyeti çalışanların planlı bir davranış olarak işten ayrılma niyetiyle ilgilidir (Ajzen ve Fishbein, 1977). Johnsrud ve Rosser (2002) işten ayrılmış üyelerin izini sürmek ve onlardan yanıt almak zor olduğundan, işten ayrılma davranışını incelemenin biraz zorluk çıkardığını savunmaktadır. Mevcut çalışanlar arasında gerçek işten ayrılmayı tahmin edebilen işten ayrılma niyetlerine daha fazla odaklanmak, örgütlerin ortaya çıkan sorunları azaltmanın yollarını bulmasına yardımcı olabilir ve bu da fiili işten ayrılmayı azaltabilir. Planlı davranış teorisi, niyetler ve davranış arasındaki genel ilişkinin ılımlı olabileceğini öne sürer (Ajzen, 2002). Çünkü niyetler varsayımsal olduğundan, özellikle fiili davranışın maliyeti veya onunla ilişkili riskleri olduğu sürece istenen davranışların gerçek performansını olduğundan daha fazla tahmin etme eğilimindedirler (Ajzen, 2001). Niyetlerin davranışın iyi yordayıcısı olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır (Armitage ve Conner, 2001; Kim ve Hunter, 1983; Kim vd., 2018). Bir çalışanın işte kalma veya ayrılma planının, amaçlanan işten ayrılma ile güçlü ve tutarlı bir şekilde ilişkili olduğuna dair ampirik kanıtlar vardır (Dalessio, Silverman ve Schuck, 1986; Mathieu ve Zajac, 1990). Steel ve Ovalle (1984) tarafından yapılan bir meta-analiz, ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışı arasında hem güçlü bir pozitif ilişki hem de ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışının daha iyi bir göstergesi olduğunu ortaya koymuştur. Tett ve Meyer (1993)'in çalışması işten ayrılmanın en güçlü belirleyicisi olarak ayrılma niyeti için tutarlı destek sağlar. Parasuraman (1982) iki kavram arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulgulamıştır. İşten ayrılma niyetleri, işten ayrılma davranışının en güçlü tahminicileri arasındadır (Kuean, Kaur ve Wong, 2010).

2.Yöntem

Yöntem başlığı altında araştırma amacı, analiz yöntemi, veri toplama tekniği, örneklem, katılımcılar, veri toplama zaman aralığı, araştırma ana ve alt problemleri, güvenilirlik ve geçerlilik hakkında bilgi verilecektir.

2.1.Araştırmanın Amacı ve Analiz Yöntemi

Türkiye İnsan Yönetimi Derneği'nin 2018 yılında tüm sektörlerde çalışanların işten ayrılma niyeti ve çalışan devir oranını konu edindiği araştırma sonuçları araştırmacının dikkatini çekmiştir. İlgili araştırmada çalışan devir oranının en yüksek olduğu sektörler, inşaat (%60,5-istifa nedeni ve %62,5-genel nedenler) ve perakende (%59,1-istifa nedeni ve %52,1-genel nedenler) sektörleri olarak ortaya konulmuştur (PERYÖN, 2018). Buradan hareketle, araştırmacının güncel gözlemleriyle ve merakıyla perakendecilik sektörünün market zincirleri özelinde personel değişimindeki hareketlilik dikkatini çekmiştir. İlgili literatür incelendiğinde işten ayrılma niyeti ve bu niyete bağlı olarak belirli bir süre sonra katılımcıların işten ayrılma davranışını bulgulayan boylamsal bir çalışmaya rastlanmaması araştırmacının merakını cezbetmiştir. Ayrıca bu iki değişkenin perakendecilik sektöründe fenomenolojik yaklaşımla ve betimsel analizle

incelenmesi ve bu değişkenlerle ilgili çok sayıda neden ortaya konulması araştırmancının özgünlüğünü ve literatüre katkısını yansıtmaktadır. Böylece, Türkiye'nin 81 ilinde faaliyet gösteren bir market zincirinin çalışanlarının örgütsel faktörler ve çalışma koşulları bağlamında işten ayrılma niyeti ve davranışı merkezi fenomenlerinin keşfedilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada satış personelinin duygu ve düşünceleri, bir başka deyişle, iletmek istedikleri susturulmuş sesleri yorumlayıcı bir çatı olarak sosyal adalet yönüyle ele alınacaktır. Araştırmacı soyutlamada tümevarım yöntemini kullanmıştır. Bu nitel araştırmada insan deneyimini anlamayı amaçlayan fenomenolojik yaklaşım (van Manen, 2007) kullanılmıştır. Araştırmadaki market zinciri çalışanlarının işten ayrılma kavramına dair ortak deneyimlerinin özü (Creswell, 2013: 81) ortaya konulmuştur. Moustakas (1994)'ın yapılandırılmış analiz yöntemi ile fenomenolojik bir çalışma tasarlanmış ve veriler daha önceden belirlenmiş ve planlanmış alanyazındaki temalarla birlikte betimsel analizle incelenmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakatta katılımcılara açık uçlu sorular (Örneğin, çalışma koşullarınızdan bahsedebilir misiniz?) yöneltilerek karşılıklı diyalog yoluyla cevaplar toplanmıştır. Analiz aşamaları olarak sırasıyla toplanan tüm cevaplardan önemli ifadeler ayıklanmış (işten ayrılma niyeti ve davranışı ile ilgili söylemler bir araya toplanmıştır), anlam birimleri oluşturulmuş (Örneğin, ücret nedeniyle işten ayrılmayı düşünen bireylerin cevapları kümelendirilmiştir), alt temalar gruplandırılmış (Tablo 1'de sunulan alt temalar oluşturulmuştur), dokusal ve yapısal betimlemeler (Örneğin, katılımcıların verdikleri cevaplar ile alt temaların eşleştirmeleri ve analizleri gerçekleştirilmiştir) yapılmış ve işten ayrılma deneyiminin temel ve değişmez yapısının veya özünün ayrıntılı betimlemesini içeren dokusal ve yapısal betimlemenin karma bir tasviri (elde edilen kesinleşmiş nedenler kümesi ortaya konulmuştur) ile bitirilmiştir (Moustakas, 1994).

2.2. Veri Toplama Tekniği

Anketler, gözlemsel verilerde bulunmayan tutumlar ve muhakeme ile ilgili kişisel raporlar alır. Bununla birlikte, anketler hem yanıtlama hem de yanıtlamama önyargılarına tabidir ve bazı araştırmacılar, tutum ölçeklerine verilen yanıtların işten ayrılma davranışı için yeterli tahminler sağlamadığını iddia etmektedir (Lucas vd., 1987; Kirschenbaum ve Weisberg, 1990). Araştırmacı tarafından anket tekniğinin faydaları ve önemi göz ardı edilmemekle beraber, bu çalışmada araştırmancının amacına uygun olduğu düşünülen ve hem uygulayıcı hem de katılımcıları belirli cevaplama sınırlarına hapsedmeden, görüşme sürecinin akıcılığını kolaylaştıracağından açık uçlu sorularla beraber yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinden yararlanılmıştır.

2.3. Araştırma Örnekleme, Katılımcılar ve Zaman

Kriter temelli örneklem olarak işten ayrılma niyetine sahip satış elemanlarına kartopu örneklem stratejisiyle ulaşılmıştır. İşten ayrılma niyeti ve davranışı fenomenine dayalı amaçlı olarak belirlenen her bir katılımcıdan alınan verilerden sonra tekrar tekrar kontrol yapılmış, gelen cevaplar üzerinden doyuma ulaştığı düşünülen 36 katılımcıya kadar mülakatlara devam edilmiştir. Veriler 2021 Kasım-2022 Aralık ayları arasında 19'u kadın 17'si erkek olmak üzere toplam 36 katılımcıdan toplanmıştır. Katılımcıların isteği doğrultusunda herhangi bir demografik bilgi paylaşılmamıştır. Ayrıca, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışılan il, çalışma süresi gibi faktörlerin araştırmancının ilgi odağı açısından herhangi bir önemi bulunmamaktadır.

2.4. Araştırma Problemleri

İlgili literatür incelendiğinde perakendecilik sektöründe işten ayrılma niyeti ve bu niyete bağlı olarak sergilenecek işten ayrılma davranışı ile ilgili boyutsal bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca bu iki değişkenin fenomenolojik yaklaşımla ele alınırken, bu kadar çok sayıda sebebe temas eden bu tip bir bakış açısı olmaması araştırmancının özgün yapısını ve literatüre olan katkısını ortaya koymaktadır. Akademik anlamda literatürdeki boşluk ve bu alana yönelik ilgili katkı problemlerine yönelik inceleme bu iken, araştırmancının ulaşmak ve çözümlenmek istediği ana problemi "işten ayrılma niyetini deneyimlemiş 19 kadın ve 17 erkek satış elemanı, niyetlerine ve gelecekte meydana gelebilecek işten ayrılma davranışlarına nasıl bir anlam yüklemektedir?" biçimindedir. Bu ana problemde hareketle araştırmancının alt problemleri ise şunlardır: "Satış elemanlarının çalıştığı market zincirinin özellikleri nelerdir? Satış elemanlarının görev ve sorumlulukları nelerdir? Satış elemanları hangi şartlarda çalışır? Satış elemanı olmanın kolaylıkları ve zorlukları nelerdir? Satış elemanı olmanın zorlukları bireyi işten ayrılma niyetine nasıl sürükler? Satış elemanı olmanın zorlukları bireyi işten ayrılma davranışına nasıl iter?"

2.5. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Geçerlilik için ilgili araştırmancının tüm aşamalarında araştırmancının 2 farklı meslektaşısıyla akran incelemesi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, üye kontrolü yapılarak tüm katılımcıların görüşleri alınmıştır. Böylelikle, akranların ve katılımcıların önerileri dikkate alınarak uygulanmıştır. Güvenilirlik için geçerlilik aşamasındaki akran incelemesinde yer alan aynı 2 akademisyen ile kategoriler, kodlar, alt temalar ve tema üzerinde görüş birliğine varılmıştır. Araştırmaya 3 akademisyenin katılmasıyla iç güvenilirliği de artırılmıştır. Ayrıca, ilgili literatürden işten ayrılma niyeti ve davranışı ile ilişkili örgütsel faktörler ve çalışma koşulları hakkında pek çok kaynaktan ve görüşten (Araslı ve Tümer, 2008; Awang vd., 2015; Barger vd., 2005; Bolat vd., 2017; Bıyık, Şimşek ve Sökmen, 2016; Brashear, Manolis ve Brooks, 2005; Bridges, Johnston ve Sager, 2007; Buenaventura, 2013; Caruso vd., 2006; Chen vd., 2016; Chen vd., 2020; Çakır, Benk ve Sökmen, 2022;

Dysvik ve Kuvaas, 2010; Ertas, 2015; Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000; Hemdi ve Nasurdin, 2008; Heavey, Holwerda ve Hausknecht, 2013; Hochwater vd., 1999; Holtom vd., 2008; Hom vd., 2012; Hudson ve Chen, 2015; Kenek ve Sökmen, 2018; Kerin ve Carbone, 2003; Kerse ve Babadağ, 2018; Ling ve Phillips, 2006; McFarland, 2003; McKay vd., 2007; Mensah vd., 2020; Moss vd., 2004; Nart, 2014; Nejati, Rodiek ve Shepley, 2016; Rajan, 2013; Salamin ve Hom, 2005; Shahzad ve Malik, 2014; Sökmen ve Kenek, 2020; Sökmen ve Şimşek, 2016; Valentine ve Barnett, 2003; Wendsche, Hacker ve Wegge, 2017; Weng ve McElroy, 2012; Yüksel ve Benk, 2016; Zhang vd., 2005; Zhang, 2016) yararlanılması da güvenilirlik için destekleyici niteliktedir.

3. Bulgular ve Analiz

Bu başlık altında mülakatlar sonucunda elde edilen işten ayrılma niyeti ve davranışı nedenleri ile ayrılma niyeti ve davranışının saptanan temalarla olan ilişkilerine sırasıyla değinilecektir.

3.1. İşten Ayrılma Niyeti ve Davranışı Nedenleri

Satış görevlileri mesleğe girdikten sonra, kötü yönetim, eğitim eksikliği, gelişme ya da büyüme fırsatları veya kazanç fırsatlarının abartıldığını fark etme gibi nedenlerle ayrılabilir (Adidam, 2006). Spesifik olarak, zayıf kazanç potansiyeli, yönetim tarafından günlük sorunlar hakkında çok az danışma, az ilerleme fırsatı, uzun çalışma saatleri üzerinde çok az kontrol ve iş vardiyalarının programlanmasında çok az kontrol gibi tatminsizlikler ayrılma niyeti olasılığının artmasına neden olur (Muus vd., 1993). Önlenebilir personel devri, çalışanlar “ücretlerden, yönetimle ilişkilerden, eğitim eksikliğinden, iş yeri ve stresten, diğer personelle ilişkilerden, çalışma saatlerinden ve ulaşım zorluklarından memnun olmadığında” ortaya çıkar (Lashley, 2000: 115). Diğer taraftan, örgütün kendi katkılarına değer verdiğini ve onların refahına önem verdiğini hisseden satış elemanlarının, bu inancı paylaşmayanlara göre örgütten kendi istekleriyle ayrılma olasılıkları daha düşüktür (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001). Aşağıda Tablo 1’de bu fenomenolojik araştırmada bulgularan ayrılma niyeti ve davranışına dair deneyimler, olaylar ve yüklenen anlamlar, katılımcıların verdikleri cevaplar üzerinden ilgili değişkenlerin nedenlerine temas edilerek verilecektir.

Tablo 1. İşten Ayrılma Niyetine ve Davranışına Etki Eden Çalışma Koşulları ve Örgütsel Faktörler Temalarına Ait Kategori ve Tema Tablosu

Kategoriler	Katılımcıların İfadeleri	Alt Temalar	Ana Tema
Birkaç kelime ile örgütün tanıtılması	<p>K3: “Sizi çok yoran ama asla yaptığınız işin hakkını size veren bir şirket değil”</p> <p>E3: “İş yeri değil hapisane ortamındaki koşu ağalarının ortamı”</p> <p>E6: “Hiç kimseye tavsiye etmem”</p> <p>K12: “İnsan emeğinin sömürülmesi”</p> <p>K18: “Girebileceğiniz son iş”</p> <p>K19: “Resmen para için hapis hayatından ne farkı var”</p> <p>E4: “Sizin ilişkinizi kurutana kadar kullanırlar”</p> <p>E9: “Köleliğin günümüz versiyonu”</p> <p>K1: “Açlıktan ölecek hâlde değilseniz sakın çalışmayın”</p> <p>K2: “Açlıktan ölmek üzereyseniz bile gidin limon satın”</p> <p>E2: “Gerçekten çok kötü çok zor durumda olsanız bilene gidin sokakta tespih satın daha iyi”</p> <p>E4: “Üniversite mezunuyum inşaat mı burası mı; tabii ki inşaat derdim”</p> <p>K17: “Stres, kaygı, anksiyetenizi artırmak, ruh sağlığınızı, beden sağlığınızı bozmak istiyorsanız tam size göre”</p> <p>E11: “Hayatta vereceğiniz en yanlış karar”</p> <p>E12: “İnsanların haklarını sömürerek devleşen şirket”</p> <p>K16: “Sadece pişmanlık”</p>	Örgütü tanımlama ve betimleme	İşten ayrılma niyetine ve davranışına etki eden faktörler

Örgütün eksi yönleri	Tüm katılımcılar maaşın gününde yatması dışında her şey hakkında negatif yorumda bulunmuşlardır	Örgütün değerlendirilmesindeki negatif faktörlerin fazlalığı	
Örgütün artı yönleri	<p>K4: "Maaşın gününde yatması"</p> <p>E14: "Maaşın tam gününde hesaba yatması"</p> <p>E16: "Diğer marketlere oranla rahat çalışma koşulları"</p> <p>K14: "Vardiyalı saatler sayesinde şahsi işlerin güne sığdırılabilmesi"</p> <p>K15: "Benim memnun olma sebebim; mağaza sorumlum adaletli ve anlayışlı biri, yoksa, çekilmez bir hal alırdı"</p> <p>E17: "Kurum tarafından sadece iş kıyafeti olarak tişört verilmektedir"</p>	Örgütün pozitif değerlendirilmesindeki faktörlerin azlığı	
Örgütün yöneticileri/yönetim tarzı	<p>K2: "Yönetim yok"</p> <p>E3: "Bölge sorumlusu asla sizin istek ve önerilerinizi sıkıntılarınızı gidermez"</p> <p>K12: "Yöneticiler gözlem konusunda çok zayıflar, mağaza çalışanlarının sıkıntılarını dinlerken bile sadece dinledim diye dinliyorlar çözdükleri hiçbir şey yok"</p> <p>K18: "Kasada sorun olunca yardım istiyordum, beni çağırma diyordu"</p> <p>E6: "Bir gün üst yöneticilerden biri geldi, şikayetiniz varsa dinlemek isteriz diye, vay be dedim iyi insanlarda varmış burada. Ben iç çektim, sustum, gerisini müşteriler söyledi onlar bizim her durumumuza şahit oldukları için"</p> <p>K17: "Sırf ego, ağzı çok bozuk, kendini aşırı derecede beğeniyor, insan ilişkisi kesinlikle yok, hoş geldiniz diyorsun kadın yüzüne bile bakmıyor, bir transfer olayı oluyor arıyorsun izin veriyorum kes deyip telefonu suratına kapatıyor, böyle bir konuşma üslubu gerçekten yok, önemli olan şey makamlar değil insan ilişkileridir"</p> <p>E11: "Bölge sorumluları ilah gibi davranır tapacaksınız başka yolunuz yok"</p> <p>K19: "Yöneticiler bölge sorumlusu üstü olanlar kendilerini genel kurmay başkanı sanıyor sanki"</p> <p>E9: "İnsanı sömüren özel hayatına saygı duymayan boş durulmasına izin verilmeyen su içseniz bile bunu bahane ederek azarlanabileceğiniz bir yönetim"</p> <p>K16: "Sokakta görseniz yüzüne bakmazsınız, konuşmayı bilmeyen hoşgörü, saygı, anlayış nedir bilmeyen, emir verince kendini üstün gören kendini bilmezlerin yöneticilik yaptığı şirketimsi oluşum"</p>	Yöneticilere ve yönetim tarzına bakış	İşten ayrılma niyetine ve davranışına etki eden faktörler
Personel sayısındaki yetersizlik	<p>E8: "Az elemanla çok iş"</p> <p>K2: "İş yükü fazla, eleman sayısı az, istenilen iş fazla"</p> <p>E9: "Her iş, evet kelimenin tam anlamıyla her iş, sizden beklenir fakat "personel eksikliği", "zaman azlığı", "iş ve müşteri yoğunluğu" veya tamamen elinizde olmayan sebeplerden dolayı "yapamadığımız" işlerden siz sorumlusunuzdur çünkü sizler bir kölesiniz, legal köle"</p> <p>K19: "Koskoca mağazalar en fazla 4 kişiyle dönüyor, bir keresinde ben kasadayken diğer 3 kişi depodaydı, arka tarafta kadının biri ürünü çantasına atıp çıkıyor, kameradan yakalıyorlar beni mesul tutup 200 tl parasını istediler, ben kasayla meşgulüm, diğer 3 kişi depoda ne halt ediyordu diyemiyorsunuz üstlerine şikayet edeyim desanız mağaza sorumlularına söylüyor sadece siz de onlarla bozuştüğunuzla kalıyorsunuz. Zaten onlarla ters düştünüz mü yandınız"</p> <p>E6: "Güya 4 kişi olan mağazada 2 kişi her şeyi yapmak zorunda. O 2 kişiden biri de yeni ise vay haline. 1 saat içinde hiç dinlenmeden hem kasaya (tek kasa oluyor genelde) bakmak zorunda aynı anda 30-40 müşteri geliyor. Kimseyi memnun edemiyorsunuz üstüne paspas atmak zorundası, meyve sebze ayıkla, yerleri süpür derken sizi insanlıktan çıkartıyorlar"</p>	İnsan kaynakları planlaması eksikliği	

<p>Çalışanların iş yükü algısı</p>	<p>E9: "Bir palet açıyorsun yerleştiriyorsun, bir son kullanma tarihi gelmiş ürünlere bakıyorsun- geçmiş ve geçecek olanları atıyorsun, meyve sebze çürükleri topluyorsun tartıyorsun, cam siliyorsun, paspas ve vileda atıyorsun aynı anda kasaya bakıyorsun, önyüzler ellerinizden öper, bulaşıktı çöp atmıyadı derken kölelik resmen"</p> <p>K19: "Personellerden mağazanın genel temizliği, ürünlerin son kullanım tarihi kontrolü, reyonların düzenlenmesi, ürün yerleştirme, mağazaya gelen ürün sevkiyatının teslim alınması, kasiyerlik, manavcı, son kullanım tarihi bitmiş ürünlerin imhası gibi görevleri yapmanız istenir"</p> <p>E17: "Ben anlamadım burayı hem kasiyer hem reyoncucu hem depocu hem temizlikçi hem güvenlikçi hem satıcı biz neyiz o şirkette her işe bizi koştururlar tır dolusu mal gelir onu bile sana indirirler"</p> <p>E4: "Her Allah'ın günü gelen sevkiyat. Akşama kadar bitmeyen, geldiği saati hiç belli olmayan sevkiyat belası. Kasaya aynı zamanda bakmak ve o esnada mal atmak. Kısacası, köle gibi hiç durmadan çalışmak"</p>	<p>İş analizindeki hata sonucu işbölümü ve uzmanlaşma eksikliği</p>	<p>İşten ayrılma niyetine ve davranışına etki eden faktörler</p>
<p>Kasa açığı, son kullanma tarihli (skt) ürün ve skt'li ürün satılamazsa ödeme</p>	<p>K3: "Bir de kasa açıkları var onları sen ödersin sahte para çıkarsa yine sen ödersin skt(son kullanma tarihi)'si geçmiş ürünleri sana ödetmeye çalışırlar"</p> <p>K12: "Herkes herkesin kasasına geçiyor ama açığı tek başınıza ödüyorsunuz maaşın yarısı orda kalıyor emeğinize yazık"</p> <p>E4: "Resmen hiçbir şey bilmeden beni kasada tek başıma bıraktılar bir yandan müşteriler söyleniyor bir yandan işlem almakta zorlanıyorum artık sinirden oturup ağlayacaktım (Özellikle kız arkadaşlar sinirden oturup ağlayanları gördüm). Kasada açık çıkarsa ben ödeyeceğim kimsenin umurunda değil tabi ki de"</p> <p>E9: "Sizden sürekli tarihi az kalmış bazen de reyondan birkaç gün önce kaldırılması gereken ürünleri satmanız bekleniyor. Satmadığınız takdirde yemek yemenize izin verilmiyor. Sizden küçük yaşlarda bir mağaza müdürünün her saat başı o ürün satıldı mı ne zaman satılacak ne zaman satmayı düşünüyorsunuz gibi psikolojik baskılarıyla karşılaşyorsunuz. Satmadığınız takdirde kendi cebinizden ödeme yaptırılıyorsunuz"</p> <p>K19: "Zorla tarihi geçmiş ya da son gün olan ürünleri sattırmaya çalışırlar satamayınca bölge sorumlusu ile karşı karşıya gelmemek için kendileri alırlar"</p> <p>E17: "Açık çıktı mı kasada size ödetirler. Kasa sizinse kimsenin geçmesine izin vermeyin, hele ki mağaza sorumlusu sırf skt'li ürünleri geçmek için barkod numarasını girer nakde basar ruhunuz bile duymaz"</p> <p>K14: "Skt'ye düşen ürünleri mağaza sorumlusu kasadan geçiyordu çıkan açığı bize ödetiyordu. Maaşın yarısı geri şirkete"</p> <p>K2: "Kasanızda açık çıkarsa size ödetiyorlar ama kasanızda fazla çıkarsa size zırmık koklatmıyorlar?"</p> <p>K5: "Kasa arkası ürünlerinin satışı için her türlü baskıyı görürsünüz ve satıldığında sizin de prim alacağınıza dair yalan vaatlerde bulunurlar. Asla alamadık"</p>	<p>İş analizi ve eğitim-geliştirme fonksiyonlarındaki eksiklik sonucunda görev ve sorumluluklardaki aksamalardan dolayı çalışanlara yapılan baskı</p>	
<p>İşe başlamadan önce bahsedilen çalışma koşulları</p>	<p>E3: "Öncelikle asla mülakatta size anlatıldığı gibi bir ortamda ve o şartlarla çalışmayacağınızı bilin"</p> <p>E4: "İlk işe girerken her şeyi mükemmel gösteriyorlar ondan sonra kölesiniz ne yaparsanız yaranamazsınız hayat diye bir şeyiniz kalmaz"</p> <p>E15: "İş görüşmesinde çalışma süresi olarak günlük 7.5 saat çalışma, 1.5 saat mola şeklinde belirtilir ama bu hiçbir şekilde gerçekleşmeyecek bir iş profilidir. Çalışanın çalışma saatini haftalık sisteme 45 saat diye kaydederler ama çalıştığım süre boyunca art arda 3 gün boyunca mağaza açılışı ve kapanış süresi boyunca çalışmak durumunda kaldım. Mağaza açılışı 08.30 ama sizden 30 dakika öncesinde mağazada olmanız istenir, mağaza kapanışı 21.30'dur ama mağaza kapanışı bitince</p>	<p>İşgören tedanki, seçme ve yerleştirmedeki hatalar ve yanıltmacalar</p>	

	<p>kasa kapanış işlemleri ve mağazanın genel temizliği yapılması gerektiğinden çıkışınız 22.30 ile 23.00 'u bulur"</p> <p>K16: "İşin özü 5 gün 8 saat çalışıp 1 gün full çekmem gerekiyordu. İlk günüm öğlenciydi, 13.30'da girdim, gece 12.00'da evdeydim, ikinci günüm Perşembe idi 19.00'da mağazaya çağırıldılar 19.30'da çıkabilirdin dediler. Diğer günlerde bunlardan farksızdı, mülakattakiyle alakasız"</p> <p>K18: "Yeni başlayan bir personel olduğum için, öğrenme amaçlı sorular soruyordum mağazayı tanımak işimi daha iyi yapabilmek için, yöneticim bana soru sorma diyordu, sormadan işimi yapmaya çalıştığımda neden sormuyorsun diyordu"</p> <p>K19: "Birkaç kişi tarafından sürekli iş öğretilmeye çalışılıyor ve herkes size işi farklı farklı öğretiyor"</p> <p>E9: "Daha 1.günde zorla kasayı öğrenmemi bekletiler. Kasayı bana bırakıp gittiler"</p> <p>E11: "Daha ilk gün doğru düzgün eğitim bile vermeden kasaya geçirdiler, hep ayaktaydım, oturmak yasak. İlk gün 380 tl açık var dediler, itiraz ettiğimde tutanak tutup 250 tl borç diye bana imzalattılar"</p>		İşten ayrılma niyetine ve davranışına etki eden faktörler
Adalet/ayrımcılık/kayırmacılık	<p>E9: "Personeller arasında ayrımcılık ve kıdemi az olan kişinin adaletsizce (torpille) terfi alması"</p> <p>K2: "Benimle beraber işe başlayan kız akraba torpiliyle yardımcı olarak işe başladı, bölge sorumlusuna sormama rağmen öyle bir şey yok dedi ama müdür yardımcısı oldu. İlk başlarda beraber kullandığımız kasadan yüksek miktarda açık çıkardı, benim yanlışım olmaz derdi, kasayı ayırdıktan sonra benden değil ondan açık çıkmaya başladı"</p> <p>K19: "30 km uzaktaki yere çalışmaya gidiyordum, ama sayın bölge sorumlusunun eşi biz 1 yıl sınavla onaylanmayı beklerken, o hızlı bir şekilde onaylı mağaza sorumlusu olarak evinin yanındaki mağazaya geliyor adalet mi bu?"</p> <p>K3: "Adil olmayan ücret sistemi"</p>	Adalet algısı	
Kariyer olanakları, terfi	<p>K4: "Terfi alma olanağı kolay, yüksek"</p> <p>K14: "Yükselme aşırı hızlı, kolay. Ben 1 senede müdür oldum istemediğim halde"</p> <p>E4: "Zaten 1 sene çalışan adamı müdür yapıyorlar öyle bir sistemi var"</p> <p>E9: "Liyakatin sıfır olduğu yalaka olanların yükseldiği bir yer"</p> <p>K1: "Çalışma süreniz maksimum 5 yıl, 5 yıldan sonra bölge sorumlusu olmazsanız atılırsınız, hiçbir şey denmeden kötüsünüz performansınız kötü denir"</p> <p>K17: "Gece yapılan bir de mağaza tadilatları vardır, yükselme ayağı ile size geceleri sabahlara kadar raf taşıtırır ve tadilat yaptırırlar"</p>	Kariyer yönetimi	
Ücret/maaş	<p>K3: "Maaşa gelersen saçma bir şekilde hakkın olanı alamıyorsun"</p> <p>K5: "Emeğinin karşılığını hakkını hiçbir zaman alamama"</p> <p>E4: "Emeğin karşılığının maddi anlamda alınamaması"</p> <p>E9: "Maaşın eksik yatar kimse neden eksik yattığını söylemez"</p> <p>K8: "Maaşınız eksik yatar sorarsınız fakat muhatap bulamazsınız"</p> <p>E17: "Mağazadan mağaza farklı maaşlar yatar. Günlük ciro ne kadarsa o kadar fazla alırsınız"</p>	Ücret tatminsizliği	
Yemek/yol ücreti	<p>E4: "Yemek parası alamadığınız için yahut doğrudan yemek verilmediği için maaşınızın önemli bir kısmı yemeğe gidecektir"</p> <p>E9: "Yemeğin yok yemeği bile içerdeki ister abur cubur ister yemek tarzı ürünleri cebinden ödeyip kasadan geçiriyorsun"</p> <p>K3: "Yemek ve yol ücreti olmaması"; "yemek yol ücretinin verilmediği bir kurum"</p>	Yan ödemelerle ilgili tatminsizlik	

	<p>K5: "Geçen sene 167 tl yemek parası veriyorlardı düşüncün yani, mağaza harcaması ise 140 tl (bu 140 tl ye hem temizlik malzemeleri hem de çay kahve alacaksınız"</p>		
Mesai saati/saatleri-haftalık çalışma programı/takvimi	<p>E3: "Size 8:45-17:30 ve 13:00-21:45 çalışma saatleri derler ama her zaman daha erken gelip ve daha geç çıkmak zorunda bırakılırsınız"</p> <p>E15: "Saatleri inanılmaz kötü, girişin belli değil, çıkışın hiç belli değil"</p> <p>K1: "Üsttekilerin isteğine keyfine göre istediği zamanda belli olan ve aniden değişen mesai saatleri"</p> <p>K2: "Haftalık program belli değil"</p> <p>K19: "Belirsiz vardiyalar, saçma mesailer, ek mesailerin bir hayal ürünü olması, sayımlarda 16 saati bulabilen vardiyalar, haftada fix 1 gün full (açılıştan kapanışa kadar 14 saat) çekmeniz gerekmektedir (mağazadan mağazaya değişebilmekte, biz bir ara mağazayı 3 kişi idare ederken full sayısı haftada üçe kadar çıkıyordu)"</p> <p>E11: "Saatleri düzenli bir iş değildir, haftada bir gün 12 saat (minimum) çalışırsınız, 1 gün izin yaparsınız, diğer günlerde de vardiya sistemiyle sabah veya akşam çalışırsınız. Full çekmek mantiken tamamen gereksiz bir durumdur"</p>	Çalışma saatleri ve haftalık program hakkında belirsizlik	İşten ayrılma niyetine ve davranışına etki eden faktörler
Ek mesai/ek mesai ücreti	<p>E9: "Bir de envanter sayımları var aylık bazen iki ayda bir çile çile. Gece 3'e kadar sayım yap sonra sabah 9'da gel derler öyle vicdansız bunlar. Mola bile zor kullanırsın. Sürekli mesaiye bırakırlar ama mesai ücreti ödenmez"</p> <p>K5: "Fulle ekstra mesaiye kaldığımız da verilen hiçbir ücret yok"</p> <p>E11: "Ortalama ayda 1 defa envanter sayımı olur ama bu mağazadan mağazaya değişir, sayım günü full çalışırsınız (08.30-22.00) sayım 22.00'dan sonra başlar ve gece 2'ye 3'e kadar sürer, çoğunlukla bu sayım o saatlere kadar bitmez, eve gidirsiniz 2-3 saat uyur ve ertesi günü sabah 6'da mağazayı tekrar açarsınız, sayım günleri için ek ücret alırsınız ama bu sizi tatmin etmez"</p> <p>E17: "En az 2 gün full çekersen parasını ya da saat olarak karşılığını alamazsın"</p> <p>K8: "Mesai saatlerinden çok daha fazla çalışma ama hakkını alamama"</p> <p>K13: "Her gün mesai bitimine 5 dakika kala 1-2 saat daha kalacaksınız diyordu"</p> <p>K19: "Prim vaatleri vardır, 25\$, 50\$ falan diye ama 2 yıl boyunca 2 kere falan gördüm"</p>	Ek mesai ve ek mesai ücreti ödenmesinde sorun	
Mola, mola süreleri	<p>K1: "Molada bile iş için kasaya çağırırlar molalar hiçbir zaman tam verilmez"</p> <p>K16: "Mola saatiniz puantajda 1.5 saattir size söylemezler; ayrıca sözleşmede 1.5 saat mola hakkınız olduğu yazmasına rağmen en fazla 1 saat mola kullanıyorsunuz bazı mağazalar yarım saat bile vermiyorlar"</p> <p>K18: "Size bir buçuk saat molanız var derler ama bir saat molanızı bile doğru düzgün kullanamazsınız"</p> <p>E3: "Günde 2 defa mola hakkınız var. Toplamda 40 dakika anca mola yaparsınız"</p> <p>E4: "2 dakika bir boşluk yarattım ama oturacak bir yer bile yok. 20 dakika molayı zor yapıyorsunuz 08.00-22.00 çalıştığınızda bile"</p> <p>E9: "Mola yaptığımız yer küçücük 10-15 m² kendi odanızın yarısını düşünün. Ofis demeye bin şahit lazım, ahır gibi, içinde sözde mutfak ofis araç gereçleri var. Molanın yarısı nerdeyse yemek hazırlamakla geçiyor"</p>	Dinlenme molalarının tam kullandırılmaması	
İzin günü/günleri	<p>E2: "Haftalık bir gün izniniz vardır fakat siz izne çıktığınızda çalıştığınız mağazadaki diğer personellerden bir tanesi sizin yerinize o gün mağazanın açılışından kapanışına kadar çalışmak zorundadır"</p>	İzin günlerinin belirsizliği ve uygunsuzluğu	

	<p>K2: "İzin gününüzde bile sizi arayıp filanca mağazanın sayımına gidiyorsun derler. Sabahçı vardiyası çalıştığınız bir günde filanca mağazanın personeli hastalandı veya işi bıraktı diyelim. Sizi o mağazaya full çalışmaya gönderirler ya da kendi mağazanızda full çalışacağınızı söylerler. O gün kendinize göre planınız var mı diye sormazlar"</p> <p>K5: "Haftada 6 gün çalışırsınız 1 gün haftalık izin hakkınız olur. İzinler hafta içi kullanılıyor izin yapacağınız gün için başka bir gün full çalışırsınız yani şöyle izin yapacağınız gün için normalde mesainiz 08.30'da başlar 18.00'da biter siz buna ek olarak 22.00'a kadar çalışmaya devam ederseniz, izin yapılacak gün için 08.30-22.00 arası çalışırsınız, yani kısacası izin yapmış olmazsınız, çünkü izin günü için başka bir gün zaten çalışıyorsunuz ve o gün için mesai ücreti almazsınız"</p> <p>E5: "İzin gününün ne zaman olduğunu bilemezsin"</p> <p>K10: "8 haftalık bir süreç ve benim bu süreçte 8 kez izin yapmam gerekirken 5'i geçmediğini belirtmem gerek"</p> <p>K11: "İzin günleriniz esnek burada denilip 9 ya da 10 gün sonunda haftalık izin veriyorlar"</p> <p>K12: "Müdürünüz kendi özel hayatına göre program hazırlar, sizin özel gününüz hastalığınız vs hiçbir durumunuz olamaz"</p> <p>K13: "Her işi yaparsınız çocuğunuzu emzirmeye gidemezsiniz"</p> <p>E9: "Hasta olursunuz izin vermezler fakat hastaneye gidip istirahat raporu almaya kalktığınızda hiç utanmadan rapor alırsan seni atarız diye tehdit ederler"</p> <p>E15: "İzin gününüzde bile sizi arayıp mesajlar yağdırıp dinlenme gününüzü alt üst edebilecek bir potansiyel"</p> <p>K15: "İzin günüm olması gerekirken mesaiye çağırıyorlar"</p>		<p>İşten ayrılma niyetine ve davranışına etki eden faktörler</p>
<p>Müşteri ilişkileri</p>	<p>K7: "Müşteri ile tartışan personeli şikayet almaları halinde direkt kovuyorlar"</p> <p>K10: "Müşterilerden sürekli azar yemek"</p> <p>K13: "Fiyatlar yükseldiğinde müşteriler sinirlerini kasadaki personelden çıkarır"</p> <p>E4: "Resmen hiçbir şey bilmeden beni kasada tek başıma bıraktılar bir yandan müşteriler söyleniyor bir yandan işlem almakta zorlanıyorum artık sinirden oturup ağlayacaktım (Özellikle kız arkadaşlardan sinirden oturup ağlayanları gördüm)"</p> <p>E6: "Sahte fiyat indirimleri yapılır ve bir şeylerin sürekli fiyatı değişir ve bu yüzden sürekli kasada müşterilere mahcup olup, bütün bu sinir stres yetmiyormuş gibi bir de müşterinin laflarına maruz kalırsınız ama sürekli sizden sabırlı ve güler yüzlü olmanız beklenir. Bu sebeple nefret etseniz bile mecburen yalan söyley, insanların iyi niyetlerini sömürsünüz"</p>	<p>Müşteriler ile ilişkiler</p>	
<p>Ayakta durma, oturamama</p>	<p>K5: "Sürekli ayakta olmak zorundasınız, oturamazsınız asla, yasak"</p> <p>E11: "Oturmak yasak, kasada durmak yasak"</p> <p>K13: "Aslında boşken dahi yapılacak iş yokken dahi oturmana izin verilmiyor"</p> <p>K15: "2 dakika bir boşluk yarattım ama oturacak bir yer bile yok. 20 dakika molayı zor yapıyorsunuz 08.00-22.00 çalıştığınızda bile"</p> <p>E4: "İlk başladığınızda 8+ saat alışana kadar ayaklarınızın ağrısını size sadece belinizin ya da başınızın ağrısı unutturabilir. Molalarda küçücük ofiste belki bir sandalye bulursunuz, oturur duvarı izlersiniz ya da bir nefes alayım dersiniz dışarda kenarda köşede bulduğunuz kaldırımlara oturursunuz, zaten siz dinlenmeye başlayana kadar molanız biter. Kameralardan sürekli izlendiğinize dair distopik bir korkuyu içinize salarak size iş olmasa da iş yaptırmaya çalışılır, sömürülecek her yanınızı sömürdüklerinden emin olana kadar sizi dinlendirmezler"</p> <p>E9: "Oturma kavramını unuttun siz artık ayakta yaşayan bir türsünüz"</p>	<p>Çalışma koşullarının getirdiği yorgunluk</p>	

<p>Kayıt ve yöneticilerin kayıtlarını</p>	<p>E3: "Müdür ve müdür yardımcısının istediği zaman çıkıp gitmesi sürekli yeni olana açığı yüklemek bir kişinin yukarıda çalışırken üsttekilerin kapıyı kilitleyip yatması"</p> <p>E4: "Bölge müdürüyle mağaza müdürünüz çay kahve içip ofiste sohbet ederken siz 6 paletlik sekiyatı yerleştirip aynı anda kasaya koşarsınız"</p> <p>E9: "Her gün 6-7 palet mal gelir kasaya bakarken atmaya uğraşırın, müdür desen kamera başından kalkmaz bütün iş sana kalır"</p> <p>K2: "Mağaza sorumlusu mağazayı yönetebilirse iyi ama mağaza sorumlu yardımcısı çoluk çocuk olduğu için sana emir yağıdırıyor, onu yap bunu yap, ofise girip çıkmıyor ya da depoya ilgileniyormuş gibi yapıp günü bitiriyor"</p> <p>K17: "Mağaza sorumlusu bize hesap kitap işlerini bile öğretmeye kalkmıştı, yükselirsiniz falan diye ama hepsi tabi ki yalan sadece kendi işlerini hafifletmek ve bize daha fazla yük çıkarmak için"</p>	<p>Mağaza yöneticilerinin kayıtlarını</p>	<p>İşten ayrılma niyetine ve davranışına etki eden faktörler</p>
<p>Tehdit-baskı-hakaret-azarlama</p>	<p>E3: "Rapor alıp hasta olduğumu söylediğimde mağaza sorumlusu işten çıkartmakla veyahut mağazamı değiştirmekle tehdit etmiştir"</p> <p>K3: "İşten çıkmak istediğimde kasada açık var sana ödetirim diye tehditler savurdu"</p> <p>K12: "Tarihi yakın ürünleri kasa yanında satmak için psikolojik baskı"</p> <p>K18: "Tarihi geçmiş ürün satarsınız; satmazsanız sizi işten atmaya tehdit ederler"</p> <p>K14: "Mağaza sorumlunuz vicdan sahibi değilse, skt satmanızı satamazsanız cebinizden geçmenizi ister. Buna itiraz ederseniz işe girişte imzaladığınız esnek çalışma saatleri adı altında full bırakmak ile tehdit eder"</p> <p>E6: "Benle iş yeri resmiyetinde konuşmuyordu müşterilerin yanında aşağılıyordu"</p> <p>E9: "Haftada normalde 45 saat mesainiz var ama siz 65-70 saat çalışırsınız. Akşam 17.30'da çıkmanız gerekirken 18.30-19.00'da eve giderseniz hakkınızı istediğinizde işine gelmiyorsa çık derler"</p> <p>K19: "Mağaza sorumlusu arada gelip kasa etrafının ve çevredeki alanın ne kadar dağınık olduğuyla ilgili bahaneler uydurup azarlıyor, bir iş söylüyor yapıyorsun azarlıyor, yoğunluktan yapamıyorsun yine azarlıyor, indirimli ürünler satılmayınca azarlıyor, azarlıyor da azarlıyor"</p> <p>E11: "İşe saatinden önce gelmeniz ve saatinden sonra çıkmanız isteniyor. Çıkmak istediğinizde size mağaza sorumlusu tarafından tehdit psikolojik baskı uygulanıyor"</p>	<p>İş yeri zorbalığı ve bezdiri</p>	
<p>Takdir edilmeme</p>	<p>K5: "Yapılan işin beğenilmemesi, takdir görmeme"</p> <p>K3: "Siz kendinizden fedakarlık edip ekmeğimizin hatırı için o kadar saate katlanmışken bir "elinize sağlık" denmez"</p> <p>E4: "Normal şartlarda bir kurum çalışanını motive edip daha çok verim almak için ayrıcalık tanımaya çalışırken bizim kurum tam anlamıyla sömürünün en dibini yaşıyor"</p> <p>E9: "Eğer çok yüksek cirolu bir mağaza değilse mağazada maksimum 4 kişiden (mağaza sorumlusu, mağaza sorumlu yardımcısı ve 2 personel) biri olarak yer alırsınız. Bu sebepten de her işi yapıp, her yere yetismeye çalışırken bulursunuz kendinizi ve asla yeterli gelmez kimseye, hep sözle olmasa da hal ve tavırlarla eleştirilirken bulursunuz kendinizi; şunu neden şöyle yapmadın, bu neden böyle yapmadın gibi asla bitmeyecek bir şekilde"</p> <p>K17: "Kısa süre içerisinde her şeyi bilmenizi istiyorlar gerek sizden önce başlayan (donanımlı) personel ya da yardımcının iş yükünü azaltmanız, bu süreye 7 gün diyebiliriz. Öğrenme düzeyinize göre muamele görüyorsunuz. İlk birkaç gün "çok iyisin sen yaparsın. Bir hafta oldu, hala yapamıyorsun ile imalı şekilde küçük düşürüyorlar"</p>	<p>Motivasyon kaybı</p>	

<p>Psikoloji, ağlama, mutsuzluk, sağlık</p>	<p>E4: "Psikolojik olarak seni çok zorluyorlar"</p> <p>K19: "Her moralim bozuk olduğunda müşteriye surat asıyorsun, indirimli ürün satmıyorsun diye azar yedim, kasada ağlamamaya çalışırken insanlara hoş geldiniz demeye devam etmeme rağmen surat asıyorsun diye üzerime gelindi"</p> <p>K1: "Bir de haftanın bir günü full çalışma kuralı var ama benim bulunduğum bölge sorumlusunun bir kuralı varmış. Yeni gelen eleman haftada iki full üst üste yapacaktı, yani 14-14 buçuk saat 2 gün üst üste ve ben iki vesait yapıyordum, eve geldiğimde duş almaya, insani şeyler yapmaya halim kalmıyordu. Bir de iki full bölge sorumlusu verdi, bir de mağazanın kendi fullü var, yani haftada üç kez full yapacağım söylendi. Gittim bankta oturdum çocuk gibi ağladım Allah'ım neden bunu kendime yaptım diye"</p> <p>E2: "Boyun ve sırtımda ağır kaldırmaktan ciddi ağrılar oluştu"</p> <p>E9: "Her Allah'ın günü gelen sevkiyat. Akşama kadar bitmeyen, geldiği saati hiç belli olmayan sevkiyat belası. Kasaya aynı zamanda bakmak ve o esnada mal atmak. Kısacası köle gibi hiç durmadan çalışmak. Bel fitiği garanti"</p> <p>K2: "Sağlığımdan oldum günlerce mide bulantısı kusma derken verdiğim kilolar, psikolojim, sinir hastası olur çıkarsın"</p>	<p>Bedensel ve psikolojik sağlık sorunları</p>	
<p>Şans faktörü</p>	<p>K4: "Bu şirkete başladığınız zaman kumar oynuyorsunuz oyununuz ise mağaza sorumlusu ve mağaza sorumlusu yardımcısı denilen rütbelerde hangi karakterde insanların olduğuna bakıyor"</p> <p>E14: "Ben çok şanslıydım ki çok iyi bir müdüre ve yardımcısına denk geldim ama duyduğum kadarıyla iyi müdür sayısı çok az"</p> <p>E16: "Şansın varsa yanındakiler iyi olabilir. Üstler de bölgeneye bağlı"</p> <p>E17: "Burada çalıştığınız personel, yönetim, yer, adalet sistemi genellikle şans işidir"</p> <p>K15: "Ekibin sağlamsa bir o kadar eğlenceli"</p>	<p>Çevre faktörlerinin olumlu olabilme durumu</p>	

*Not: K: Kadın, E: Erkek, kadınlar için 1'den 19'a, erkekler için 1'den 17'ye kadar kimlik tanımlaması yapılmıştır. Örneğin, K15 veya E17 gibi.

Tablo 1'de bazı katılımcıların bazı çarpıcı açıklamalarına ve ifadelerine yer verilmiştir. Tablo 1'de sol sütunda aktarıldığı gibi katılımcılardan görüşme esnasında elde edilen kategoriler; "birkaç kelime ile örgütün tanıtılması, eksi yönleri, artı yönleri, yöneticiler/yönetim, personel sayısındaki yetersizlik, iş yükü, kasa açığı, son kullanma tarihli ürün ve skt'li ürün satılamazsa ödeme, işe başlamadan önce bahsedilen çalışma koşulları, adalet/ayrımcılık/kayırmacılık, kariyer olanakları, terfi, ücret/maaş, yemek/yol ücreti, mesai saati/saatleri-haftalık çalışma programı/takvimi, ek mesai/ek mesai ücreti, mola/mola süreleri, izin günü/günleri, müşteriler, ayakta durma/oturamama, kaytarma, tehdit-baskı-hakaret-azarlama, takdir edilmeme, psikoloji-ağlama-mutsuzluk, sağlık, şans faktörü" olmak üzere 23 tanedir. Bu kategorilere karşılık gelen alt temalar ise Tablo 1'de sırasıyla "örgütü tanımlama ve betimleme, örgütün negatif değerlendirilmesindeki faktörlerin fazlalığı, örgütün pozitif değerlendirilmesindeki faktörlerin azlığı, yöneticilere ve yönetim tarzına bakış, insan kaynakları planlaması eksikliği, iş analizindeki hata sonucu işbölümü ve uzmanlaşma eksikliği, iş analizi ve eğitim-geliştirme fonksiyonlarındaki eksiklik sonucunda görev ve sorumluluklardaki aksamalardan dolayı çalışanlara yapılan baskı, işgören tedariki, seçme ve yerleştirmedeki hatalar ve yanılmacalar, adalet algısı, kariyer yönetimi, ücret tatminsizliği, yan ödemelerle ilgili tatminsizlik, çalışma saatleri ve haftalık program hakkında belirsizlik, ek mesai ve ek mesai ücreti ödenmesinde sorun, dinlenme molalarının tam kullanılmaması, izin günlerinin belirsizliği ve uygunsuzluğu, müşteriler ile ilişkiler, çalışma koşullarının getirdiği yorgunluk, mağaza yöneticilerinin kaytarma davranışları, iş yeri zorbalığı ve bezdiri, motivasyon kaybı, bedensel ve psikolojik sağlık sorunları, çevre faktörlerinin olumlu olabilme durumu" olmak üzere 23 adet olarak saptanmıştır. Betimsel analiz sonucu işten ayrılma niyetine ve davranışına etki eden faktörler ana teması saptanmıştır. Tüm katılımcılar belirtilen alt temalardan oldukça şikayetçidirler. Şikayetlerini yönetime iletenler ve çözüm talep edenler (K2, K7, K8, K12, K17, K18, K19, E3, E6, E9, E11) olmasına rağmen ilgili market zinciri çalışan sesine sessiz kalmıştır. Tüm katılımcılar maaşın gününde yatması dışında her şey hakkında negatif yorumda bulunmuşlardır. Fakat bazı artı yönlerinin olduğunu belirten Tablo 1'de aktarıldığı gibi K4, K14, K15, E14, E16 ve E17 katılımcıları bulunmaktadır. Ayrıca K4, K14, K17, E4 ve E9 katılımcıları kariyer olanaklarından alaycı bir dille bahsederek şirketi eleştirmişlerdir. Sonuç olarak tüm katılımcılar alt tema olarak belirtilen zorlu çalışma koşulları ve örgütsel faktörler nedeniyle ilk görüşmelerden 6 ay ile 12 ay sonra işlerinden ayrılma davranışı sergilemişlerdir.

Sonuç ve Değerlendirme

Nitel çalışmalarda problemlerin varlığına odaklanmanın sadece sonuca dikkat kesilmekten daha önemli olduğuna (Wolcott, 1994; aktaran Creswell, 2013: 52) değinen bakış açısıyla işten ayrılma niyetine ve davranışına bir büyüteç de araştırmacı tarafından tutulmuştur. İlgili literatürdeki işten ayrılma niyetini ve davranışını boylamsal ve fenomenolojik ve betimsel açıdan ele alan ve hem niyete hem de davranışa itecek nedenleri bu denli fazla sayıda ortaya koyan bir çalışma olmaması örgütsel davranış literatürü özelinde işten ayrılma alanyazınına katkı sunabilecektir. 2021 Kasım ayında yarı yapılandırılmış mülakatlarla başlanan araştırmaya fenomenolojik bakış açısıyla işten ayrılma niyetini deneyimlemiş 19 kadın ve 17 erkek katılmıştır. Araştırmada elde edilen 23 alt tema; "örgütü tanımlama ve betimleme, örgütün negatif değerlendirilmesindeki faktörlerin fazlalığı, örgütün pozitif değerlendirilmesindeki faktörlerin azlığı, yöneticilere ve yönetim tarzına bakış (Tanner ve Castleberry, 1990), insan kaynakları planlaması eksikliği (Heavey, Holwerda ve Hausknecht, 2013; Holtom vd., 2008; Hom vd., 2012; Hudson ve Chen, 2015), iş analizindeki hata sonucu işbölümü ve uzmanlaşma eksikliği (Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000; Kahn vd., 1964; Rhoads, Singh ve Goodell, 1994; Verbeke, 1997), iş analizi ve eğitim-geliştirme fonksiyonlarındaki eksiklik sonucunda görev ve sorumluluklardaki aksamalardan dolayı çalışanlara yapılan baskı (Dubinsky ve Levy, 1985; McFarland, 2003; Valentine ve Barnett, 2003), işgören tedariki, seçme ve yerleştirmedeki hatalar ve yanıltmacalar (Cho, Lee ve Kim, 2019; Ferris, 1985; Hochwater vd., 1999; Rizzo vd., 1970; Sawyer, 1992; Sökmen ve Kenek, 2020), adalet algısı (Araslı ve Tümer, 2008; Bolat vd., 2017; Bıyık, Şimşek ve Sökmen, 2016; Brashear, Manolis ve Brooks, 2005; Hemdi ve Nasurdin, 2008; Kerse ve Babadağ, 2018; McKay vd., 2007; Roberts, Coulson ve Chonko, 1999; Robinson ve Dechant, 1997), kariyer yönetimi (Bedian, Kemery ve Pizzalatto, 1991; Kenek ve Sökmen, 2018; Salamin ve Hom, 2005; Weng ve McElroy, 2012; Yüksel ve Benk, 2016; Zhang vd., 2005), ücret tatminsizliği (Buenaventura, 2013; Matier, 1990; Örcü ve Bayramov, 2022; Parasuraman ve Futrell, 1983; Weiler, 1985), yan ödemelerle ilgili tatminsizlik, çalışma saatleri ve haftalık program hakkında belirsizlik (Caruso vd., 2006; Kerin ve Carbone, 2003; Ling ve Phillips, 2006; Moss vd., 2004; Sökmen ve Şimşek, 2016), ek mesai ve ek mesai ücreti ödenmesinde sorun (Bridges, Johnston ve Sager, 2007; Güney ve Sıçrır, 2023; Hulin, Roznowski ve Hachiya, 1985), dinlenme molalarının tam kullanılmaması (Chen vd., 2020; Nejati, Rodiek ve Shepley, 2016; Wendsche, Hacker ve Wegge, 2017), izin günlerinin belirsizliği ve uygunsuzluğu, müşteriler ile ilişkiler, çalışma koşullarının getirdiği yorgunluk, mağaza yöneticilerinin kaytarma davranışları, iş yeri zorbalığı ve bezdiri (Atawneh vd., 2003; Mensah vd., 2020; Nart, 2014; Shahzad ve Malik, 2014), motivasyon kaybı (Dysvik ve Kuvaas, 2010; Ertas, 2015; Schaufeli ve Bakker, 2004; Wright, 1991), bedensel ve psikolojik sağlık sorunları (Awang vd., 2015; Carlson vd., 2011; Chen vd., 2016; Jamal ve Baba, 2003; Rajan, 2013; Wegge vd., 2006; Zhang, 2016) işten ayrılma niyetine ve buna bağlı olarak işten ayrılma davranışına sebep olmuştur. Bir başka deyişle, 2021 Kasım ayında başlayan ilk mülakatlardan 6 ay-1 yıl zaman zarfı sonrasında tüm katılımcılar işten ayrılma davranışı sergilemişlerdir. Araştırmaya konu edinilen örgütteki satış elemanları mevcut iş arkadaşlarının ayrılmasından duygusal olarak çok etkilenmişlerdir (Sager, Griffeth ve Hom, 1998). İlgili örgütte yetkin satış elemanlarının istifası satış organizasyonunun etkinliği üzerinde motivasyon kaybı gibi olumsuz bir etkiye sahip olmuştur (Moncrief, Babakus, Cravens ve Johnston, 1997). Yöneticileriyle zayıf ilişkileri olan tüm satış görevlileri işten ayrılmışlardır (Tanner ve Castleberry, 1990). Örgütün işgören tedariki, seçme ve yerleştirme politikasından (Hochwater vd., 1999) ücretlendirme sistemine kadar ve yönetici desteğinin yokluğundan kaynaklanan çatışma ortamı işten ayrılma niyetine ve nihayetinde gönüllü işten ayrılmaya yol açmıştır. İnsan kaynakları planlaması eksikliğine dayalı yeterli sayıda olmayan personel istihdamı ve çalışanların performans açığını kapatmaya çabalarırken sergiledikleri tepkileri ve azalan iş motivasyonu ile bireyler işten ayrılmışlardır (Heavey, Holwerda ve Hausknecht, 2013; Holtom vd., 2008; Hom vd., 2012). İş analizi sürecindeki eksiklikler ve hatalar sonucu işbölümü ve uzmanlaşma sorunlarından dolayı çalışanlar rol çatışması ve rol belirsizliği yaşayarak stres duymuşlardır. Bu işletmede aşırı rol yükü olan satış elemanları aşırı rol yüklemesiyle ilişkili bedensel ve zihinsel sağlık sorunları gibi olumsuz sonuçlardan kaçınmak için şirketten ayrılmışlardır (Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000; Kahn vd., 1964, s.20; Rhoads, Singh ve Goodell, 1994; Verbeke, 1997). Satış görevlileri son kullanma tarihi gelmiş ürünleri satmak gibi etik açıdan zorlayıcı ve şüpheli taktiklere girişmek zorunda hissettiğinde şüpheli davranışı gözlemleyen veya bizzat yaşayan bireyler hüsrana uğrayarak işten ayrılma sergilemişlerdir (Dubinsky ve Levy, 1985; McFarland, 2003; Valentine ve Barnett, 2003). İşgören tedariki, seçme ve yerleştirme süreçlerindeki hatalar ve yanıltmacalar sonucu bu işletmedeki çalışanlara verilen sözler tutulmadığı için bireyler hayal kırıklığına uğramışlardır. Çalışma saatlerinden mola sürelerine, izin günlerinden oryantasyon (George ve Bettenhausen, 1990) süresinin azlığına kadar bireyler beklediklerini bulamamışlardır (Hopkins ve Hopkins, 1991). Çalışanların başta kayırmacılık (Araslı ve Tümer, 2008; Bolat vd., 2017) ve kaytarma olmak üzere karşılaştıkları adaletsiz (Bıyık, Şimşek ve Sökmen, 2016; Brashear, Manolis ve Brooks, 2005; Roberts, Coulson ve Chonko, 1999) uygulamalar ve ayrımcılık davranışları (McKay vd., 2007; Robinson ve Dechant, 1997) bireylerin örgüte olan inançlarını kaybederek işten ayrılmalarına neden olmuştur. Çalışanlar liyakate dayalı olmayan kariyer basamakları tırmanma olaylarına şahit olmuşlardır. Bu durum kariyer hedeflerine ulaşma yönünde çok az ilerleme ve mevcut işlerinde profesyonel yetenek gelişimi için çok az fırsat olduğunu algılamalarıyla birlikte işten ayrılma niyetine (Kenek ve Sökmen, 2018; Weng ve McElroy, 2012; Yüksel ve Benk, 2016) ve davranışına dönüşmüştür. Market çalışanları uzun saatler (Caruso vd., 2006; Moss vd., 2004) çalışılmasına rağmen elde ettikleri aylık gelirden memnun değildir. Temel ücret düzeyinden duyulan tatminsizlik (Buenaventura, 2013; Örcü ve Bayramov,

2022; Parasuraman ve Futrell, 1983; Weiler, 1985) ilgili katılımcıların işten ayrılma niyetine bağlı olarak davranış sergilemelerine sebep olmuştur. Artan çalışma saatleri (Ling ve Phillips, 2006) iş stresine (Sökmen ve Şimşek, 2016) yol açmış ve çalışma saatlerinin kötü yönetimi ile birlikte motivasyon ve verimlilik kayıpları (Kerin ve Carbone, 2003) ortaya çıkmıştır. Market zincirindeki ek mesailerin fazlalığı ve ek mesai ücretlerinin yeterli olmaması veya hiç ödenmemesi çalışan katkılarının görmezden geldiği algısına yol açmış ve iş tatminini olumsuz etkileyerek (Hulin, Roznowski ve Hachiya, 1985) çalışanları işten ayrılma davranışına sürüklemiştir. Düzenli olarak planlanmış dinlenme molalarının uygulanmaması (Wendsche, Hacker ve Wegge, 2017), azalan mola süreleri işletmede daha düşük iş tatmini ve daha yüksek işten ayrılma niyeti ile (Chen vd., 2020; Nejati, Rodiek ve Shepley, 2016) işten ayrılma davranışına yol açmıştır. İlgili market zinciri çalışanları tehdit edilme, azarlanma ve aşağılanma gibi olumsuz olaylardan dolayı moral düşüklüğü yaşamışlardır. Bunların yansımaları olarak da fiziksel ve zihinsel sağlık sorunları (Barger vd., 2005; Jamal ve Baba, 2003; Wegge vd., 2006; Zhang, 2016) ile mücadele etmek zorunda kalmışlardır (Atawneh vd., 2003; Mensah vd., 2020; Nart, 2014; Shahzad ve Malik, 2014). Tüm bu negatif gelişmeler ise işten ayrılma kararı vermelerine neden olmuştur. İfade edilen işten ayrılma niyetine ve davranışına neden olan faktörlerin aksine iş yerinde kendilerine adil davranıldığı ve değer verildiği için mutlu hissedenler işten ayrılma niyetine sahip olmazlar. Bu, iş tatmini ve performansı ile ilişkili en önemli faktörlerden biridir. Bu nedenle, rasyonel örgütler, iyileştirilmiş çalışma koşulları ve ortamları sağlamanın yanı sıra bu yönlere de odaklanırlar (Judge vd., 2001; Çakır, Benk ve Sökmen, 2022). Ayrıca mutluluk, işten ayrılma niyetini azaltıcı bir etkiye sahiptir. Mutluluk uyarılmalıdır, çünkü bu zihinsel esenliğin bir göstergesidir ve mutluluk motivasyonu, iş performansını ve iş sonuçlarını artırır (Awang vd., 2015). Satış yöneticileri, iş tatminini artırmak ve böylece gönüllü çalışan devir hızını azaltmak için, yüksek satış performansına sahip kişilerin kendilerini değerli, takdir edilmiş ve etkili hissetmelerini sağlamak için onlara daha fazla zaman ayırmalıdır. Örgütlerin kârlılık ve verimlilik gibi birincil amaçları öncelmesi ile birlikte çalışanlarına da önem vermesi gerekir. Hatalı verimlilik politikaları, çalışanlara yapılan bedensel ve psikolojik sonuçları olan baskılara yol açmaktadır. Bedensel ve psikolojik sağlık sorunlarına sahip kişilerin tekrar iş hayatına girmeleri ve uyum göstermeleri örgütler açısından üzerinde durulması gereken önemli şikayetlerdendir. Örgütlerdeki tehdit, azarlama, bezdiri, zorbalık gibi baskılar çalışanları işlerinden ve iş yerinden yabancılaştırmaktadır. Böyle söylemlerin ve durumların terk edilmesi gerekir. Bu anlamda örgütler çalışma koşullarını işgörenler lehine olacak şekilde tekrar gözden geçirmeli, çalışan odaklı bir tutum sergilemelidir. Tablo 1'de aktarılan katılımcı deneyimleri ve bunlarla ilgili şikayetler ve serzenişler örgütlerin hangi noktalar üzerinde yoğunlaşması gerektiğine ışık tutmaktadır. Özetle, ilgili market zinciri özelinde ama perakendecilik sektörünün tamamına çalışanlarını maddi ve manevi anlamda tatmin edici düzeyde desteklemeleri, insan kaynakları planlaması, iş analizi, işgören tedariki-seçme ve yerleştirme, eğitim-geliştirme gibi insan kaynakları fonksiyonlarını etkin bir şekilde uygulamaları, işgörenlerine her aşamada ve tüm süreçlerde adaletli davranmaları, ücret ve yan ödemelerin piyasanın ekonomik koşullarına uygun olarak yapılması, çalışma saatleri, haftalık program, dinlenme molaları ve izin planlamasının doğru ve açık bir şekilde işgörelere sunulması, mağaza yöneticilerinin çalışanlara yardımcı olması, iş yeri zorbalığı ve bezdiri olaylarının yakından takip edilmesi ve önlem alınması ve ayakta durmanın yarattığı yorgunluktan dolayı işgörelere oturabilecekleri alanların tahsis edilmesi önerilmektedir.

Araştırmaya çalışmanın merkezi işten ayrılma niyeti fenomeninden dolayı katılımcı bulmakta güçlük çekilmiştir. Yoğun çabalar ve ikili ilişkilerin katkısıyla bireylere ulaşılmıştır. Bazı adaylarla mülakatlar yarıda kesilmek zorunda kalmıştır. Bu tip eleştirel konularda araştırma yapmanın getirdiği zorluklardan dolayı kimi çalışanlardan belirli bir süre içerisinde geri dönüşler ve cevaplar alınmıştır. Örgütlere eleştirel gözle bakmayı kapsayan olumsuz konuları ele alırken bunun gibi sorunlarla karşılaşılabilir unutulmamalıdır. Sonuç olarak, zorlukların varlığı da araştırmacıları bu tür konulardan uzak tutmamalıdır. Aksine, seslerini duyurmak isteyen çalışanlara daha fazla yardımcı olunmalıdır. Gelecek araştırmalar için işten ayrılma niyetinin ve davranışının örgütsel sinizm, çalışan sesi ve örgütsel sessizlik gibi konularla fenomenolojik açıdan incelenmesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Adidam, P. T. (2006). Causes and consequences of high turnover by sales professionals. *Journal of the American Academy of Business*, 10(1), 137-141.
- Ajzen, I. (2001). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 1-20.
- Ajzen, I. ve Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888-918.

- Allen, D. G., Weeks, K. P. ve Moffitt, K. R. (2005). Turnover intentions and voluntary turnover: The moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 980-990.
- Araslı, H. ve Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1237-1250.
- Armitage, C. J. ve Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behavior: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40, 471-499.
- Atawneh, F., Zahid, M.A., al-Sahlawi, K.S., Shahid, A.A. ve Al-Farrah, M. (2003). Violence against nurses in hospitals: Prevalence and effects. *British Journal of Nursing*, 12(2), 102-107.
- Awang, A., Ibrahim, I. I., Nor, M. N. M., Razali, M. F. M., Arof, Z. M. ve Rahman, A. R. A. (2015). Academic factors and turnover intention: Impact of organization factors. *Higher Education Studies*, 5(3), 24-44.
- Barger, L.K., Cade, B.E., Ayas, N.T., Cronin, J.W., Rosner, B.A., Speizer, F.E. ve Czeisler, C.A. (2005). Extended work shifts and the risk of motor vehicle crashes among interns. *The New England Journal of Medicine*, 352, 125-134.
- Bedian, A. G., Kemery, E. R. ve Pizzalatto, A. B. (1991). Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intention and turnover behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 39(3), 331-343.
- Bıyık, Y., Şimşek, T. ve Sökmen, A. (2016). Etik iklimin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü: Bir holdingin yöneticilerine yönelik araştırma. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 1(237-249).
- Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O. ve Katı, Y. (2017). Otellerde nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Kariyer düzleşmesinin aracılık etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 157-180.
- Brashear, T. G., Manolis, C. ve Brooks, C. M. (2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research*, 58, 241-249.
- Bridges, E., Johnston, H. H. ve Sager, J. K. (2007). Using model-based expectations to predict voluntary turnover. *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), 65-76.
- Buenaventura, D. (2013). Turn-over rate of teachers in private basic education schools; input to administrative program development. https://www.researchgate.net/publication/333014880_Turn-over_Rate_of_Teachers_in_Private_Basic_Education_Schools_Input_to_Administrative_Program_Development?channel=doiandlinkId=5cd64c84a6fdccc9dd9f68a4andshowFulltext=true (Erişim Tarihi: 06.06.2023).
- Carlson, D.S., Grzywacz, J.G., Ferguson, M., Hunter, E.M., Clinch, C.R. ve Arcury, T.A. (2011). Health and turnover of working mothers after childbirth via the work-family interface: An analysis across time. *The Journal of Applied Psychology*, 96(5), 1045-1054.
- Caruso, C. C., Bushnell, T., Eggerth, D., Heitmann, A., Kojola, B., Newman, K. ve Vila, B. (2006). Long working hours, safety, and health: Toward a national research agenda. *American Journal of Industrial Medicine*, 49(11), 930-942.
- Charoensukmongkol, P. ve Phungsoonthorn, T. (2021). The effectiveness of supervisor support in lessening perceived uncertainties and emotional exhaustion of university employees during the COVID-19 crisis: The constraining role of organizational intransigence. *The Journal of General Psychology*, 148(4), 431-450.
- Chen, Y. C., Guo, Y. L., Lin, L. C., Lee, Y. J., Hu, P. Y., Ho, J. J. ve Shiao, J. S. (2020). Development of the nurses' occupational stressor scale. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(2), 649.
- Chen, S., Lin, S., Ruan, Q., Li, H. ve Wu, S. (2016). Workplace violence and its effect on burnout and turnover attempt among Chinese medical staff. *Archives of Environmental and Occupational Health*, 71(6), 330-337.
- Cho, J., Lee, H. E. ve Kim, H. (2019). Effects of communication-oriented overload in mobile instant messaging on role stressors, burnout, and turnover intention in the workplace. *International Journal of Communication*, 13(2019), 1743-1763.
- Creswell, J. W. (2013). Nitel araştırma yöntemleri. [Qualitative research methods]. Çeviri Editörleri: M. Bütün and SB Demir, İstanbul: Siyasal Kitapevi.
- Çakır, E., Benk, O. ve Sökmen, A. (2022). Cam tavan algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: Sağlık sektörü örneği. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 6(6), 368-380.

- Dalessio, A., Silverman, W. H. ve Schuck, J. R. (1986). Paths to turnover: A re-analysis and review of existing data on the Mobley, Horner, and Hollingsworth turnover model. *Human Relations*, 39(3), 245-263.
- Dubinsky, A. J. ve Levy, M. (1985). Ethics in retailing: Perceptions of retail salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13(1), 1-16.
- Dysvik, A. ve Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, 39(5), 622-638.
- Elangovan, A. R. (2001). Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: A structural equations analysis. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(4), 159-165.
- Ertas, N. (2015). Turnover intentions and work motivations of millennial employees in federal service. *Public Personnel Management*, 44(3), 401-423.
- Ferris, G. R. (1985). Role of leadership in the employee withdrawal process: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 70(4), 777-781.
- George, J. M. ve Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698-709.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. ve Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Güney, A. ve Sıçrır, H. (2023). Relationship between underemployment and turnover intention. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(20), 18-35.
- Hausknecht, J. P. ve Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37(1), 352-388.
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A. ve Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412-453.
- Hemdi, M. A. ve Nasurdin, A. M. (2008). Investigating the influence of organizational justice on hotel employees' organizational citizenship behavior intentions and turnover intentions. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 7(1), 1-23.
- Hochwater, W. A., Perrewe, P. L., Ferris, G. R. ve Guercio, R. (1999). Commitment as an antidote to the tension and turnover consequences of organizational politics. *Journal of Vocational Behavior*, 55(3), 277-297.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. ve Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W. ve Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831-858.
- Hopkins, S. A. ve Hopkins, W. E. (1991). Organizational productivity 2000: A work force perspective. *A.A.M. Advanced Management Journal*, 56(4), 44-48.
- Hudson, K.H. ve Chen, W. (2015). Understaffing-an under-researched phenomenon. *Organizational Psychology Review*, 5(3), 244-263.
- Hulin, C.L., Roznowski, M. ve Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97(2), 233-250.
- Jamal, M. ve Baba, V. V. (2003). Type A behavior, components, and outcomes: A study of Canadian employees. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 39-50.
- Johnsrud, L.K. ve Rosser, V.J. (2002). Faculty members' morale and their intention to leave. *The Journal of Higher Education*, 73, 518 - 542.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. ve Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. ve Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. Wiley, New York.
- Kenek, G., ve Sökmen., A. (2018). İş özelliklerinin işten ayrılma niyetine etkisinde kariyer tatmininin aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 622-639.

- Kerin, K. ve Carbone, J. (2003). Financial opportunities in extended hours operation: Managing costs, risks, and liabilities. Lexington, MA: Circadian Technologies.
- Kerse, G., ve Babadağ, M. (2018). I'm out if nepotism is in: The relationship between nepotism, job standardization and turnover intention. *Ege Academic Review*, 18, 631-644.
- Kim, M. ve Hunter, J. E. (1983). Relationships among attitudes, behavioral intentions, and behavior. *Communication Research*, 20, 331-364.
- Kim, H., Kim, Y., Choi, H. ve Ham, S. (2018). Relationships among behavioral beliefs, past behaviors, attitudes and behavioral intentions toward healthy menu selection. *Nutrition Research and Practice*, 12, 348 - 354.
- Kirschenbaum, A. ve Weisberg, J. (1990). Predicting worker turnover: An assessment of intent on actual separations. *Human Relations*, 43(9), 829-847.
- Kuean, W.L., Kaur, S. ve Wong, E. (2010). The relationship between organizational commitment and intention to quit: The Malaysian companies perspectives. *Journal of Applied Sciences*, 10, 2251-2260.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., ve 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.
- Lashley, C. (2000). Hospitality retail management: A unit manager's guide. *Buitterworth-Heinemann. Oxford UK*.
- Levin, J. M. ve Kleiner, B. H. (1992). How to reduce organizational turnover and absenteeism. *Work Study*, 41(6), 6-9.
- Ling, S.O. ve Phillips, D.R. (2006). Research on family-friendly employment policies and practices (FEPPs) in Hong Kong. Commissioned by the Equal Opportunities Commission and the Women's Commission.
- Lucas, G.H., Parasuraman, A., Davis, R.A. ve Enis, B.M. (1987). An empirical study of salesforce turnover. *Journal of Marketing*, 51(3), 34-59.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Matier, M. W. (1990). Retaining faculty: A tale of two campuses. *Research in Higher Education*, 31: 39-60.
- McFarland, R. G. (2003). Crisis of conscience: The use of coercive sales tactics and resultant felt stress in the salesperson. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23(4), 311-325.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M. ve Hebl, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, 60, 35-62.
- Mensah, C., Azila-Gbettor, E. M., Appietu, M. E. ve Agbodza, J. S. (2020). Internship work-related stress: A comparative study between hospitality and marketing students. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 33, 29-42.
- Michaels, C. E. ve Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53-59.
- Mobley, W. H., Horner, S. O. ve Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Moncrief, W.C., Babakus, E., Cravens, D.W. ve Johnston, M. (1997). Examining the antecedents and consequences of salesperson job stress. *European Journal of Marketing*, 31, 11/12, 786-798.
- Moody, R. W. (2000). Going, going, gone. *Internal Auditor*, June, pp. 37-41.
- Moss, P.J., Lambert, T.W., Goldacre, M.J. ve Lee, P. (2004) Reasons for considering leaving UK medicine: Questionnaire study of junior doctors' comments. *British Medical Journal*, 329, 1263-1265.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Muus, K.J., Stratton, T.D., Dunkin, J.W. ve Juhl, N. (1993). Retaining registered nurses in rural community hospitals. *The Journal of Nursing Administration*, 23(3), 38-43.
- Nart, S. (2014). The relation between workplace violence burnout and job satisfaction: A study on health workers. *Journal of Management and Economics Research*, 23, 248-268.
- Nejati, A., Rodiek, S. ve Shepley, M. (2016). The implications of high-quality staff break areas for nurses' health, performance, job satisfaction and retention. *Journal of Nursing Management*, 24(4), 512-523.

- Örücü, E. ve Bayramov, S. (2022). Örgütlerde işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler olarak; psikolojik sözleşme ihlali ve ücret tatmini. *Journal of Management and Economics Research*, 20(1), 47-66.
- Parasuraman, S. (1982). Predicting turnover intentions and turnover behavior: A multivariate analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 21(1), 111-121.
- Parasuraman, A. ve Futrell, C.M. (1983). Demographics, job satisfaction, and propensity to leave of industrial salesmen. *Journal of Business Research*, 11(1), 33-48.
- PERYÖN (2018). Türkiye İnsan Yönetimi Derneği, 2017-2018 Yılı Çalışan Devir Oranı Araştırması, <https://www.peryon.org.tr/arastirma-raporlari>, (Erişim Tarihi: 07.12.2022).
- Rajan, D. (2013). Impact of nurses turnover on organization performance. *Afro Asian Journal of Social Sciences*, 4(4), 1-18.
- Ramlawati, R., Trisnawati, E., Yasin, N.A. ve Kurniawaty, K. (2021). External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. *Management Science Letters*, 11(2), 511-518.
- Randhawa, G. (2004). Self-efficacy and work performance: An empirical study. *Indian Journal of Industrial Relations*, 30, 336-346.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Rhoads, G. K., Singh, J. ve Goodell, P. W. (1994). The multiple dimensions of role ambiguity and their impact upon psychological and behavioral outcomes of industrial salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14(3), 1-24.
- Rizzo, J.R., House, R.J. ve Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Roberts, J. A., Coulson, K. R. ve Chonko, L. B. (1999). Salesperson perceptions of equity and justice and their impact on organizational commitment and intent to turnover. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(1), 1-16.
- Robinson, G. ve Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*, 11, 21-31.
- Sager, J. K., Griffeth, R. W. ve Hom, P. W. (1998). A comparison of structural models representing turnover cognitions. *Journal of Vocational Behavior*, 53(2), 254-273.
- Sager, J. K. ve Menon, A. (1994). The role of behavior intentions in turnover of salespeople. *Journal of Business Research*, 29(3), 179-188.
- Salamin, A. ve Hom, P. W. (2005). In search of the elusive u-shaped performance-turnover relationship: Are high performing Swiss bankers more liable to quit? *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1204-1216.
- Sawyer, J. E. (1992). Goal and process clarity: Specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 30-42.
- Schaufeli, W.B. ve Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Shahzad, A. ve Malik, R. K. (2014). Workplace violence: An extensive issue for nurses in Pakistan:- A qualitative investigation. *Journal of Interpersonal Violence*, 29(11), 2021-2034.
- Shaik, F.F., Makhecha, U.P. ve Gouda, S.K. (2021). Work and non-work identities in global virtual teams: Role of cultural intelligence in employee engagement. *International Journal of Manpower*, 42 (1), 51-78.
- Singh, J. (1998). Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. *Journal of Marketing*, 62(3), 69-86.
- Sökmen, A. ve Kenek, G. (2020). Normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: İş tatmininin düzenleyicilik etkisi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(2), 1008-1024.
- Sökmen, A. ve 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.
- Stanz, K.J. ve Greyling, J. (2010). Turnover of nursing employees in a Gauteng hospital group: Original research. *Sa Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-11.

- Steel, R. P. ve Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673-686.
- Stoval, M. ve Bontis, N. (2002). Voluntary turnover: Knowledge management- Friend or foe? *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 303-322.
- Sulu, S., Ceylan, A. ve Kaynak, R. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: Implications for healthcare professionals. *International Journal of Biometrics*, 5(8), 27.
- Tanner, J. F. ve Castleberry, S. B. (1990). Vertical exchange quality and performance: Studying the role of the sales manager. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 10(2), 17-27.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Valentine, S. ve Barnett, T. (2003). Ethics code awareness, perceived ethical values, and organizational commitment. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23(4), 359-367.
- Vandenberg R. J. ve Nelson J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behaviour? *Human Relations*, 52(10), 1313-1336.
- Van Manen, M. (2007). Phenomenology of practice. *Phenomenology and Practice*, 1, 11-30.
- Verbeke, W. (1997). Individual differences in emotional contagion of salespersons: Its effect on performance and burnout. *Psychology and Marketing*, 14(6), 617-636.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C. ve Moltzen, K. (2006). Work motivation, organizational identification, and well-being in call centre work. *Work and Stress*, 20(1), 60-83.
- Weiler, W. C. (1985). Why do faculty members leave the university? *Research in Higher Education*, 23(3), 270-277.
- Wendsche, J., Hacker, W. ve Wegge, J. (2017). Understaffing and registered nurses' turnover: The moderating role of regular rest breaks. *German Journal of Human Resource Management*, 31(3), 238-259.
- Weng, Q. ve McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 256-265.
- Wright, T. A. (1991). The level of employee utilization and its effect on subsequent turnover. *The Journal of Applied Business Research*, 7(1), 25-29.
- Yanık, O. ve Naktiyok, A. (2017). Etik (ahlaki) liderliğin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(15), 297-324.
- Yüksel, S. ve Benk, O. (2016). A study about protean career to organizational commitment and job satisfaction. *International Journal of Management and Applied Science*, 2(2), 15-19.
- Zhang, Y. (2016) A review of employee turnover influence factor and countermeasure. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 85-91.
- Zhang, Y. C., Li, S. L., Liu, P. ve Deng, J. X. (2005). Interaction effects of promotional chances on marketing employee turnover intention. *Chinese Journal of Management*, 5, 576-581.

Extended Abstract

Aim and Scope

Sales responsibility is a boundary role position where individuals are required to interact with others beyond the formal boundaries of the organization (Singh, 1998). The market chain segment of the retail sector is an area where employees are active at the workplace for long hours, wages are kept at the minimum wage level, and personnel procurement and dismissal are frequently encountered, regardless of qualified or unskilled personnel, due to the excess labor supply. In addition, market chain employees interact closely with customers. In this sense, they are like the representative face of their companies, as they act as a border role. Employee turnover intention continues to be a critical issue for human resources and organizational management due to its negative consequences (Dalessio, Silverman and Schuck, 1986; Lambert, Hogan and Barton, 2001; Stanz and Greyling, 2010; Sulu, Ceylan and Kaynak, 2010) on effective organizational

functioning. Employee retention and its antithesis, turnover, is a complex phenomenon that creates a serious problem in the sales environment. The complexity of human behavior makes it difficult to understand or even solve the phenomenon. While examining at the turnover intention figures in organizations, it is seen that this issue is of great importance. The literature on turnover intention and behavior was examined, the lack of a study that dealt with the two concepts together attracted the attention of the researcher. In other words, there is no research that extends to intention to quit and to quitting behavior based on this intention. In addition, considering these two variables in the retail sector and using the phenomenological approach to discover the essence of the experiences of turnover intention and behavior reveals the originality of the research. In addition, the absence of any other study that reveals such a comprehensive set of causes for two variables makes the research even more original.

Methods

The results of the Human Management Association of Türkiye's 2018 research on the turnover intention and employee turnover rate of employees in all sectors attracted the attention of the researcher. In the related research, the sectors with the highest employee turnover rate emerged as construction (60.5% - resignation and 62.5% - general reasons) and retail (59.1% - resignation and 52.1% - general reasons) (PERYÖN, 2018). From this point of view, with the current observations and curiosity of the researcher, the mobility in personnel exchange in the retailing sector in particular market chains has drawn his attention. When the relevant literature is examined, the researcher is intrigued by the fact that there is no longitudinal study that finds the intention to quit and the quitting behavior of the participants after a certain period of time depending on this intention. In addition, examining these two variables with a phenomenological approach in the retailing sector and revealing many reasons related to these variables reflect the originality of the research and its contribution to the literature. Thus, it is aimed to explore the central phenomena of turnover intention and behavior of employees of a supermarket chain operating in 81 provinces of Türkiye in the context of organizational factors and working conditions. In the research, the feelings and thoughts of the sales personnel, in other words, the silenced voices they want to convey will be discussed in terms of social justice as an interpretive framework. The researcher used the inductive method in abstraction. In this qualitative research, the phenomenological approach (van Manen, 2007), which aims to understand human experience, was used. The essence of the common experience of the employees of the grocery chain in the research on the concept of quitting (Creswell, 2013, p. 81) is revealed. A phenomenological study was designed with the structured analysis method of Moustakas (1994). In the semi-structured interview, open-ended questions (for example, can you tell us about your working conditions?) were asked to the participants and answers were gathered through mutual dialogue. As the analysis stages, important expressions were extracted from all the answers collected in order (discourses about intention to leave the job and behavior were gathered together), meaning units were formed (For example, the answers of individuals who were considering leaving the job due to wages were clustered), sub-themes were grouped (sub-themes and theme presented in Table 1) were created), textural and structural descriptions (for example, participants' responses and sub-themes were mapped out) and a mixed description of textural and structural description (resulting set of conclusive reasons) were made, which included a detailed description of the basic and unchanging structure or core of the job leaving experience (Moustakas, 1994). Although the benefits and importance of the survey technique were not ignored by the researcher, semi-structured interview technique with open-ended questions was used in this study, which is thought to be suitable for the purpose of the research and will facilitate the fluency of the interview process without restricting both the practitioner and the participants to certain answer limits. As a criterion-based sample, sales personnel with intention to leave were reached with the snowball sampling strategy. After the data obtained from each participant who was determined purposefully based on the phenomenon of turnover intention and behavior, the controls were made again and again, and the interviews continued until the 36th participant, who was thought to be satisfied with the answers. Data were collected from a total of 36 participants, 19 female and 17 male, between November 2021 and December 2022. No demographic information was shared at the request of the participants. In addition, factors such as gender, education level, province of work, duration of work have no importance in terms of the focus of the research. When the relevant literature is examined, no longitudinal study has been found about the intention to leave the job in the retail sector and the behavior to be exhibited depending on this intention. In addition, while these two variables are handled with a phenomenological approach, the absence of such a perspective that touches so many reasons reveals the original structure of the research and its contribution to the literature. While this is the analysis of the gap in the literature in the academic sense and the related contribution problem to this field, the main problem that the research aims to reach and solve is "How do 19 female and 17 male salespeople who have experienced the intention to leave the job attribute their intentions and the behavior of leaving the job that may occur in the future?" format. Based on this main problem, the sub-problems of the research are as follows: "What are the characteristics of the grocery chain where the salespeople work? What are the duties and responsibilities of salespeople? Under what conditions do salespeople work? What are the advantages and challenges of being a salesperson? How do the difficulties of being a salesperson drive an individual to quit the job? How do the difficulties of being a salesperson push the individual to quit their job?" For validity, a peer review was conducted with 2 different colleagues of the researcher at all stages of the relevant research. In addition, members

were checked and the opinions of all participants were taken. Thus, it was implemented by taking into account the suggestions of peers and participants. For reliability, a consensus was reached on the categories, sub-themes and themes with the same 2 academicians who took part in the peer review at the validation stage. With the participation of 3 academicians in the research, its internal reliability was also increased. In addition, benefiting from many sources and opinions about organizational factors and working conditions related to turnover intention and behavior in the relevant literature is also supportive for reliability.

Findings

In Table 1, some striking statements and expressions of some participants are given. As given in the left column of Table 1, the categories obtained from the participants during the interview “introducing the organization in a few words, minuses, plus aspects, managers/management, inadequacy in the number of personnel, workload, lack of cash, payment if the product with expiration date and expiration date cannot be sold, working conditions mentioned before starting work, justice/discrimination/ favoritism, career opportunities, promotion, wage/salary, meal/road wage, working hours/hours-weekly work schedule/schedule, overtime/overtime pay, break/break times, day off/days, customers, standing/not sitting. The sub-themes corresponding to these codes were determined as 23 in the right column of Table 1, respectively: “defining and describing the organization, the excess of factors in the negative evaluation of the organization, the scarcity of the factors in the positive evaluation of the organization, the view of the managers and the management style, the lack of human resources planning, the error in the job analysis. As a result of the division of labor and lack of specialization, pressure on employees due to disruptions in duties and responsibilities as a result of lack of job analysis and training-development functions, mistakes and deceptions in employee procurement, selection and placement, perception of justice, career management, wage dissatisfaction, dissatisfaction with side payments, working hours and uncertainty about the weekly schedule, problems in paying overtime and overtime wages, not making full use of rest breaks, uncertainty and inconvenience of rest days, relations with customers, fatigue caused by working conditions, slacking behaviors of store managers, workplace bullying and harassment, loss of motivation, physical and psychological health problems, the state of being positive of environmental factors”. All participants are quite complaining about the sub-themes. Even though there were those who conveyed their complaints to the management and demanded solutions (K2, K7, K8, K12, K17, K18, K19, E3, E6, E9, E11), the relevant market chain remained silent to the voice of the employees. All participants made negative comments about everything except that the salary was paid on the day. However, as stated in Table 1, which states that there are some positive aspects, there are K4, K14, K15, E14, E16 and E17 participants. In addition, K4, K14, K17, E4 and E9 participants criticized the company by cynically talking about career opportunities. As a result, all participants exhibited the behavior of quitting their jobs 6 to 12 months after the first interviews due to the difficult working conditions and organizational factors specified as the theme.

Conclusion

The absence of a study in the related literature that deals with the intention and behavior of turnover from a longitudinal and phenomenological point of view and reveals the reasons that will lead to both intention and behavior in such a large number may contribute to the literature of turnover in the organizational behavior literature. 19 women and 17 men who experienced the intention to quit their job from a phenomenological point of view participated in the research, which started with semi-structured interviews in November 2021. The 23 sub-themes obtained in the research are “defining and describing the organization, the excess of factors in the negative evaluation of the organization, the few factors in the positive evaluation of the organization, the view of the managers and the management style (Tanner and Castleberry, 1990), the lack of human resources planning (Heavey, Holwerda and Hausknecht, 2013; Holtom et al., 2008; Hom et al., 2012; Hudson and Chen, 2015), division of labor and lack of specialization as a result of error in job analysis (Griffeth, Hom and Gaertner, 2000; Kahn et al., 1964; Rhoads, Singh and Goodell, 1994; Verbeke, 1997), pressure on employees due to disruptions in duties and responsibilities as a result of lack of job analysis and training-development functions (Dubinsky and Levy, 1985; McFarland, 2003; Valentine and Barnett, 2003), mistakes and deceptions in employee recruitment, selection and placement (Cho, Lee and Kim, 2019; Ferris, 1985; Hochwater et al., 1999; Rizzo et al., 1970; Sawyer, 1992; Sökmen and Kenek, 2020), perception of justice (Araslı and Tümer, 2008; Bolat et al., 2017; Bıyık, Şimşek and Sökmen, 2016; Brashear, Manolis and Brooks, 2005; Hemdi and Nasurdin, 2008; Kerse and Babadag, 2018; McKay et al., 2007; Roberts, Coulson and Chonko, 1999; Robinson and Dechant, 1997), career management (Bedian, Kemery and Pizzalatto, 1991; Kenek and Sökmen, 2018; Salamin and Hom, 2005; Weng and McElroy, 2012; Yüksel and Benk, 2016; Zhang et al., 2005), salary dissatisfaction (Buenaventura, 2013; Matier, 1990; Örucü and Bayramov, 2022; Parasuraman and Futrell, 1983; Weiler, 1985), dissatisfaction with fringe benefits, uncertainty about working hours and weekly schedule (Caruso et al., 2006; Kerin and Carbone, 2003; Ling and Phillips, 2006; Moss et al., 2004; Sökmen and Şimşek, 2016), problems in paying overtime and overtime wages (Bridges, Johnston and Sager, 2007; Güney and Sıçrar, 2023; Hulin, Roznowski and Hachiya, 1985), not making full use of rest breaks (Chen et al., 2020; Nejati, Rodiek and Shepley, 2016; Wendsche, Hacker and Wegge, 2017), uncertainty and inconvenience of days off, relations with customers,

fatigue caused by working conditions, loafing behaviors of store managers, workplace bullying and harassment (Atawneh et al., 2003; Mensah et al., 2020; Nart, 2014; Shahzad and Malik, 2014), loss of motivation (Dysvik and Kuvaas, 2010; Ertas, 2015; Schaufeli and Bakker, 2004; Wright, 1991), physical and psychological health problems (Awang et al., 2015; Carlson et al., 2011; Chen et al., 2016; Jamal and Baba, 2003; Rajan, 2013; Wegge et al., 2006; Zhang, 2016) caused the intention to quit and the behavior of quitting accordingly. In other words, 6 months to 1 year after the first interviews, which started in November 2021, all participants exhibited quitting behavior. The salespeople in the organization that was the subject of the research were emotionally affected by the departure of their current colleagues (Sager, Griffeth and Hom, 1998). The resignation of competent salespeople in the relevant organization had a negative effect on the effectiveness of the sales organization, such as loss of motivation (Moncrief, Babakus, Cravens and Johnston, 1997). All salespeople who had poor relationships with their managers left the job (Tanner and Castleberry, 1990). From the organization's employee procurement, selection and placement policy (Hochwater et al., 1999) to the remuneration system and the absence of managerial support, the conflict environment has led to turnover intention and ultimately voluntary turnover. Individuals left the job due to the lack of human resource planning, insufficient number of personnel employment, and decreased work motivation and the reactions of the employees while trying to close the performance gap (Heavey, Holwerda and Hausknecht, 2013; Holtom et al., 2008; Hom et al., 2012). Due to the problems of division of labor and specialization as a result of deficiencies and mistakes in the job analysis process, employees felt stressed by experiencing role conflict and role ambiguity. In this organization, salespeople with role overload left the company to avoid negative consequences such as physical and mental health problems associated with role overload (Griffeth, Hom and Gaertner, 2000; Kahn et al., 1964, p.20; Rhoads, Singh and Goodell, 1994; Verbeke, 1997). When salespeople feel compelled to engage in ethically challenging and questionable tactics, such as selling expired products, individuals who have observed or personally experienced suspicious behavior have left their jobs in frustration (Dubinsky and Levy, 1985; McFarland, 2003; Valentine and Barnett, 2003). Individuals were disappointed because the promises made to the employees in this company were not kept as a result of mistakes and deceptions in the recruitment, selection and placement processes. Individuals could not find what they expected from working hours to break times, from days off to a lack of orientation (George and Bettenhausen, 1990; Hopkins and Hopkins, 1991). Unjust (Bıyık, Şimşek and Sökmen, 2016; Brashear, Manolis and Brooks, 2005; Roberts, Coulson and Chonko, 1999) practices and discrimination that employees face, primarily nepotism (Araslı and Tümer, 2008; Bolat et al., 2017) and discrimination behaviors (McKay et al., 2007; Robinson and Dechant, 1997) caused individuals to lose their faith in the organization and leave their jobs. Employees have witnessed career climbs that are not based on merit. This situation turned into intention to leave the job (Kenek and Sökmen, 2018, Weng and McElroy, 2012; Yüksel and Benk, 2016) and behavior, as they perceive that there is little progress towards achieving their career goals and little opportunity for professional talent development in their current job. Market employees are not satisfied with their monthly income despite working long hours (Caruso et al., 2006; Moss et al., 2004). The dissatisfaction with the basic wage level (Buenaventura, 2013; Örucü and Bayramov, 2022; Parasuraman and Futrell, 1983; Weiler, 1985) caused the participants to behave in relation to their intention to quit. Increasing working hours (Ling and Phillips, 2006) has led to work stress (Sökmen and Şimşek, 2016), and together with poor management of working hours, motivation and productivity losses (Kerin and Carbone, 2003) have emerged. The excess of overtime in the market chain and the insufficient or not paid overtime wages led to the perception that employee contributions were ignored and negatively affected job satisfaction (Hulin, Roznowski and Hachiya, 1985) and led employees to quit their job. Failure to implement regularly scheduled rest breaks (Wendsche, Hacker and Wegge, 2017), reduced break times lead to turnover behavior with lower job satisfaction and higher turnover intention (Chen et al., 2020; Nejati, Rodiek and Shepley, 2016) has opened. Relevant market chain employees experienced low morale due to negative events such as being threatened, scolded and humiliated. As a reflection of these, they had to struggle (Atawneh et al., 2003; Mensah et al., 2020; Nart, 2014; Shahzad and Malik, 2014) with physical and mental health problems (Barger et al., 2005; Jamal and Baba, 2003; Wegge et al., 2006; Zhang, 2016). All these negative developments caused them to decide to quit their job. Contrary to the factors that cause the expressed intention to leave the job and the behavior, those who feel happy because they are treated fairly and valued in the workplace do not have the intention to leave the job. This is one of the most important factors associated with job satisfaction and performance. Therefore, rational organizations focus on these aspects as well as providing improved working conditions and environments (Judge et al., 2001). Sales managers should devote more time to making high sales performers feel valued, appreciated and influential to increase job satisfaction and thus reduce volunteer turnover. Organizations should prioritize primary objectives such as profitability and productivity, and give importance to their employees first. Faulty productivity policies lead to pressures on employees with physical and psychological consequences. Re-entering business life and adapting to people with physical and psychological health problems is one of the important complaints that should be emphasized in terms of organizations. Pressures such as threats, scolding, harassment, and bullying in organizations alienate employees from their jobs and workplaces. Such statements and situations should be abandoned. In this sense, organizations should revise their working conditions in favor of the employees and adopt an employee-oriented attitude. Participant experiences and related complaints and reproaches given in Table 1 shed light on which points organizations should focus on. In summary, it is recommended that

they support their employees in the relevant market chain but the retailing sector at a satisfactory level in material and moral terms, effectively implement human resources functions such as human resources planning, job analysis, employee procurement-selection and placement, training-development, and provide their employees at every stage and be fair in all processes, wages and side payments are made in accordance with the economic conditions of the market, working hours, weekly schedule, rest breaks and leave planning are presented to employees accurately and clearly, store managers help employees, workplace bullying and harassment incidents are closely monitored to take precautions and to allocate areas where employees can sit due to the fatigue caused by standing. Due to the central turnover intention phenomenon of the study, it was difficult to find participants. Individuals have been reached through intense efforts and the contribution of bilateral relations. Interviews with some candidates had to be interrupted. Due to the difficulties of doing research on such critical issues, feedback and answers were received from some employees within a certain period of time. It should not be forgotten that such problems can be encountered when dealing with negative issues that involve critically looking at organizations. Consequently, the existence of difficulties should not keep researchers away from such issues. On the contrary, employees who want to have their voices heard should be helped more. For future research, it is recommended to examine turnover intention and behavior from a phenomenological point of view with issues such as organizational cynicism, employee voice and organizational silence.