

PERSONEL DEVRİNİN NEDENLERİNE İLİŞKİN GELİŞTİRİLEN MODELLERİN İNCELENMESİ*

EXAMINATION OF MODELS DEVELOPED FOR PERSONNEL TURNOVER CAUSES

Dr. Mustafa DEMİRKIRAN¹
Doç. Dr. Ramazan ERDEM²

ÖZET

Örgütlerin, en değerli varlıkları olan nitelikli personelini kaybetmeleri, hem örgütleri hem de çalışan personeli olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu nedenden dolayı örgütlerin, personel devrine neden olan faktörleri doğru bir şekilde belirlemeleri ve gerekli önlemleri almaları gerekmektedir. Ancak yapılan çalışmalar göstermektedir ki personel devri kavramını tek bir modelle açıklamak çok zordur. Çünkü personel devir süreci oldukça karmaşıktır ve çeşitli davranışları, tutumları ve karar verme bileşenlerini içermektedir. Bu çalışmayla örgütlerdeki personel devir süreçlerine ilişkin olarak geliştirilen modellerin incelenmesi amaçlanmış ve bu çerçevede, yabancı literatürde sıkça yer alan March ve Simon (1958), Mobley (1977), Price (1977), Steers ve Mowday (1981), Rusbult ve Farrell (1983), Hom ve Griffeth (1995), Price (2001), Allen Shore ve Griffeth (2003) ile Peterson (2004) modelleri araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma sonucunda personel devrine ilişkin olarak geliştirilen modellerin çoğunun ana değişkenlerini iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel adaletin oluşturduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Personel Devri, Modeller, March ve Simon.

Jel Kodları: J63, J81, M12.

ABSTRACT

To lose qualified personnel that is one of the most precious entities of organizations may affect not only organizations itself but also the working personnel. Therefore, organizations should accurately determine the reasons leading to personnel turnover and take necessary precautions. However, studies show that it is very hard to explain the concept of personnel turnover with a single model. This is because of the fact that personnel turnover process is very complex and consists of various behaviors, attitudes and decision-making components. This study aims to investigate the models developed towards personnel turnover processes in organizations and within this framework, models developed by March and Simon (1958), Mobley (1977), Price (1977), Steers and Mowday (1981), Rusbult and Farrell (1983), Hom and Griffeth (1995), Price (2001), Allen Shore and Griffeth (2003) and Peterson (2004) which commonly take place in foreign literature were included in the research. According to the research results, it was found that main variables of most of the models developed towards personnel turnover consist of work satisfaction, organizational commitment and organizational justice.

* Bu çalışma Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Mustafa DEMİRKIRAN tarafından Doç. Dr. Ramazan ERDEM danışmanlığında tamamlanan ve SDÜ Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından 3643-D1-13 nolu proje ile desteklenen "Sağlık Bakanlığı'ndaki Nitelikli Personel Devrinin Nedenlerine ve Önlenmesine Yönelik Nitel Bir Çalışma" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

¹ Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta Meslek Yüksekokulu, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Bölümü, m-demirkiran@hotmail.com

² Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, raerdem@yahoo.com

Key Words: Personnel Turnover, Models, March and Simon.

Jel Codes: J63, J81, M12.

1. GİRİŞ

Günümüzde meydana gelen küreselleşmeyle beraber rekabet, pazar koşulları ve teknolojiye görülen sürekli değişimler çalışanların öneminin daha da artmasına neden olmuştur. Örgütler artık, başarı gösterebilmeleri ve verimliliklerini artırabilmelerinde nitelikli insan kaynağını temel unsur olarak görmek zorundadırlar. Çünkü insana önem vermeyen, çalışanlarının beklentilerini, ihtiyaçlarını, duygularını, tutum ve davranışlarını anlamaya çalışmayan, onlara geleceklerine dair uygun kariyer planları sunamayan, potansiyellerini açığa çıkarabilecek araçlar geliştiremeyen ve uygulamalarıyla bu konudaki kararlılıklarını gösteremeyen örgütlerin hayatta kalmaları ya da ilerlemeleri mümkün olamamaktadır (Gürbüz, 2006: 49). Her ne kadar teknoloji gelişse de bu teknolojiyi yöneten unsur yine insanlardır. Bu nedenle örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri bünyelerinde çalışan nitelikli personelden maksimum fayda sağlamalarına bağlıdır (Geylan, 2009: 138).

Personelin kişisel nedenlerden veya çalışma koşullarından dolayı daha iyi iş imkânları sağlayan başka örgütlere geçmeleri anlamına gelen personel devri, işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir. Çünkü personel devri yüksek olan örgütler maliyetlerin artması, verimlilik ve performans düzeyinde azalma gibi sorunlara katlanmak zorunda kalmaktadırlar. Örgütlerde giden personelin yerine nitelikli eleman bulmak, bu çalışana yetiştirmek, eğitmek ve çalışanın işletmede kalmasını sağlamak çoğu zaman mümkün olamamakta ya da uzun zaman almaktadır (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 95). Örneğin ABD İşgücü Departmanının (United States Department of Labor) hesaplarına göre yeni işe alınan bir kişinin yıllık maaşının üçte biri yerine koyma maliyeti olarak harcanmaktadır (Michaud, 2000: 26). Personel devri bireysel anlamda da kişilerin moral ve motivasyonlarını düşürmekte, iş doyumları ile iş performanslarının azalmasına neden olmaktadır (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 95). Bu nedenle örgütlerin, işgücü devir hızlarını normal düzeyde tutabilmek ve nitelikli personelin kurumlarından ayrılmalarını önleyebilmek için öncelikle işten ayrılmayı etkileyen faktörleri belirleyip analiz etmeleri ve uygun stratejiler geliştirerek gerekli iyileştirmeleri yapmaları gerekmektedir (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 94). Personel devrinin nedenlerinin belirlenmesine ilişkin olarak çeşitli araştırmacılar farklı modeller önermişlerdir. Çünkü devir süreci karmaşık olup psikoloji, sosyoloji ve iktisat bilimlerinin inceleme alanına girmekte, çoğu zaman da sınırları net bir şekilde ayırlanamamaktadır (Barak ve diğerleri, 2001: 628). Bu çalışmada da personel devrinin nedenlerine ilişkin olarak geliştirilen ve literatürde sıkça yer alan modellerin incelenmesi amaçlanmaktadır.

2. PERSONEL DEVRİ

Personel devri Türkçe kaynaklarda “işgören devri” (Tambay, 2006), “işgücü devri” (Yılmaz ve Halıcı, 2010; Tüzün, 2013; Kaya, 2010), “insangücü devri” (Tambay, 2006: 2) ve “işçi devri” (Ekin, 1960) gibi farklı şekillerde kullanılmaktadır. İngilizce kaynaklarda ise “turnover” (Tanova ve diğerleri, 2008; Holtom ve diğerleri, 2008; Heilmann, 2005), “employee turnover” (Taylor, 2010; Faulks, 1968; Palsha, 1989), “staff turnover” (Aarons ve Sawitzky, 2006; Sellgren ve diğerleri, 2009), “workforce turnover” (Chisholm ve diğerleri, 2011) ve “labor turnover” (Silva ve Toledo, 2009) gibi kullanımları vardır.

Personel devrinin tanımı konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Çoğu araştırmacılar bu kavramı çalışanların örgütten ayrılması olarak tanımlamışlardır. Örneğin VHA (2002: 6)

personel devrini “bir yıllık süre içerisinde herhangi bir sebepten dolayı işinden ayrılan çalışanların oranı” olarak tanımlamıştır. Şimşek ve diğerleri (2001: 279) de “belirli bir dönemde işten ayrılanların toplam sayısı” olarak ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Mobley’in (1982’den akt. Deb, 2009: 177) “örgütten parasal bir gelir elde eden kişinin örgütteki üyeliğinden ayrılması” şeklindeki tanımlaması da bu doğrultudadır.

Literatürde bu kavram, farklı kullanımları olmakla birlikte, çoğunlukla örgütün personelini daha önceden planlanmamış bir biçimde ve çalışanların kendi istekleri doğrultusunda kaybetmesi anlamında kullanılmaktadır. Yani bu durumda örgüt çalışanının işten ayrılmasını istememektedir (Frank ve diğerleri, 2004: 13).

Personel devrinin tüm örgütler için geçerli olabilecek standart bir oranı yoktur. Bu oran sektöre, örgüte, coğrafi bölgeye, bölüme, iş sınıfına ve çalışanların yaş, eğitim, çalışma süresi gibi kişisel özelliklere göre değişebilmektedir. Örneğin genç, işe yeni başlamış ve düşük becerili çalışanlar arasında personel devir hızı genellikle daha fazla olmaktadır (Branham, 2001: 72). Ayrıca tarım sektöründe, konserve fabrikalarında veya yer alan otellerde geçici olarak çalıştırılan dönemlik işçi sayısının ve personel devrinin yüksek olması beklenen bir sonuçtur. Bu nedenle her örgütün kendi yapısına uygun bir personel devir oranının olması gereklidir. Belirlenen oranın çok altında ya da çok üstünde bir personel akışının olması örgütün izlediği bazı politikaların başarısız olduğunu göstermektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 46).

PDO’nun yüksek olduğu işletmelerde iyi bir personel seçim sisteminin olmadığı, ücret ve terfi ile ilgili eksikliklerin ya da adaletsizliklerin bulunduğu, çalışma koşullarında sıkıntıların yaşandığı söylenebilir (Eren, 2000: 259-260). Söz konusu oranın yüksek olması personelin seçilmesi, işe alınması ve eğitimine ilişkin maliyetlerin de yükselmesine neden olmaktadır. Ayrıca üretimde meydana gelen kayıplar, mal ya da hizmet kalitesinin düşmesi, takım çalışmasının zarar görmesi ile personelin moral ve motivasyonunun bozulması da yüksek PDO’nun zararları arasında sayılabilir (Aswathappa, 2007: 615).

3. PERSONEL DEVRİNİN NEDENLERİNE İLİŞKİN GELİŞTİRİLEN MODELLER

Bir problem olarak görülmeye başlandığından beri personel devirsürecini tanımlamaya yönelik çok sayıda araştırma yapılmış ve çok sayıda model oluşturulmuştur (Jex ve Britt, 2008: 147). Bu bölümde personel devir sürecine ilişkin olarak geliştirilen ve literatürde sıkça yer alan modeller incelenmektedir.

3.1. March ve Simon (1958) Modeli

March ve Simon (1958) modeli, personel devrinin nedenlerine ilişkin olarak geliştirilen ilk modellerden biridir. Günümüzde personel devri konusunda yapılan teorik ve deneysel çalışmaların çoğunun temeli bu modele dayanmaktadır (Tanova ve Holtom, 2008: 1554; Joseph ve diğerleri, 2007: 548).

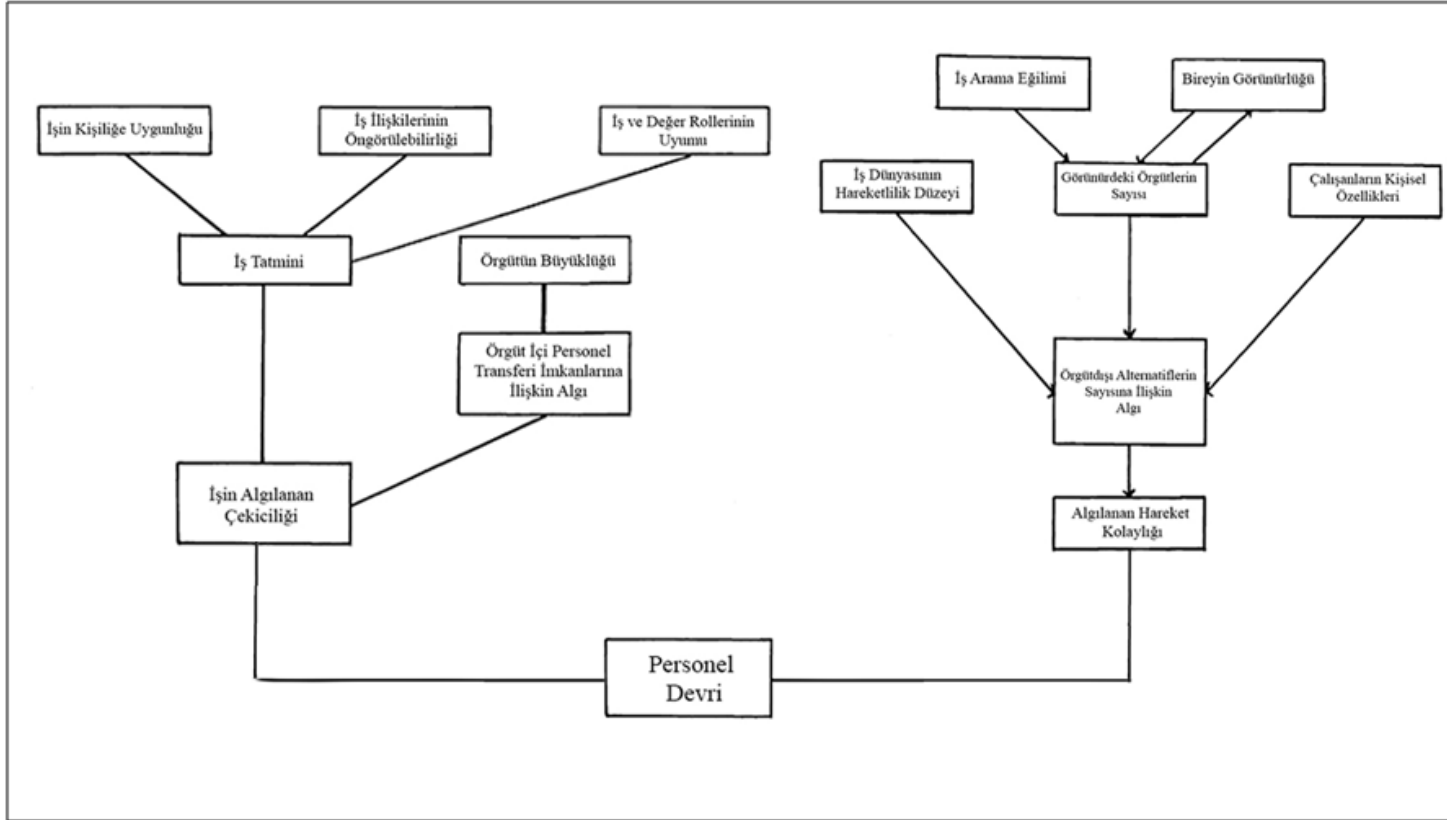
Bu modele göre, çalışanlar ve örgütler birbirlerini dengede tutmaktadırlar. Çalışanlar örgüte katkı sağlarken örgütler de bunun karşılığı olarak çalışanlarına çeşitli fayda ve imkânlar sunmaktadırlar. Eğer örgütlerin çalışanlarına sağladıkları fayda ve imkânlar yeterli olmazsa bu denge bozulacak ve çalışanlar ilk fırsatta örgütlerinden ayrılacaklardır. Bireysel katkı ve örgütsel fayda arasındaki bu denge işin algılanan çekiciliği ve çalışanların algıladıkları hareket kolaylığı olmak üzere iki motivasyonel bileşenin fonksiyonudur (March ve Simon, 1958; Ramesh, 2007: 8).

Personel devrinin bir öncülü olan işin algılanan çekiciliği yani personelin mevcut işinde çalışma isteği, işlerinden duydukları tatminden ve örgüt içinde yer değiştirebilme imkânlarına ilişkin algılarından etkilenmektedir. Çalışanların işlerinden tatmin olmaları da liderlik uygulamalarının, ödüllendirmenin, kararlara katılmanın, eğitimin, terfinin ve gelirin bir fonksiyonu olarak işin kişiliğe uygunluğuna, iş ilişkilerinin öngörülebilirliğine (örneğin çalışma koşullarının ve yapılacak işlerin öngörülebilirliği) ve iş gerekleri ile kişinin diğer yükümlülüklerinin birbiriyle uyumlu olmasına (örneğin çalışma saatlerinin aile düzenini olumsuz etkilememesi) bağlıdır. Çalışanların, örgüt içinde yer değiştirebilme imkânlarına ilişkin algılarının belirleyicisi ise örgütün büyüklüğüdür. Çünkü büyük örgütlerde örgüt içi personel hareketliliği imkânları genellikle daha fazla olmaktadır (March ve Simon, 1958; Kim, 2013: 7-11; Mobley, 1982'den akt. Nichols, 1987: 61, 64). Şekil 1'de March ve Simon'un (1958) geliştirdikleri personel devri modeli yer almaktadır.

Bu modele göre personel devrine neden olan diğer bir ana faktör de algılanan hareket kolaylığıdır. Çalışanların bu kolaylığı algılaması örgüt dışındaki iş alternatiflerinin sayısına bağlıdır. Eğer personelin çalışabilecekleri alternatif işlerin sayısı fazla ise hareket kolaylığı da sağlanmış demektir. Bununla birlikte personelin çalışabilecekleri alternatif işlerin sayısı kişilerin yaş, cinsiyet, çalışma süresi, sosyal statüsü gibi bireysel özellikleri ile ulaşabilecekleri ve bağlantı kurabilecekleri işletmelerin sayısına göre değişebilmektedir. Ayrıca iş dünyasına ilişkin genel durum da alternatif işlerin sayısı üzerinde etkili olabilmektedir. Örneğin genel ekonomik durum işgücü talebini etkilemektedir. Ayrıca endüstri ne kadar hareketli ise alternatif işler de o kadar fazla olacaktır (March ve Simon, 1958; Kim, 2013:7-11; Mobley, 1982'den akt. Nichols, 1987: 61, 64).

Sonuç olarak, bu modele göre işin algılanan çekiciliği ile çalışanların algıladıkları hareket kolaylığının çalışanların işlerini bırakmalarına veya yeni iş aramalarına neden olan önemli faktörlerden olduğu ve algılanan çekiciliğin daha çok örgüt içi, hareket kolaylığının ise daha çok örgüt dışı etmenlerden etkilendiği söylenebilir.

Şekil 1: March ve Simon'un (1958) Personel Devri Modeli

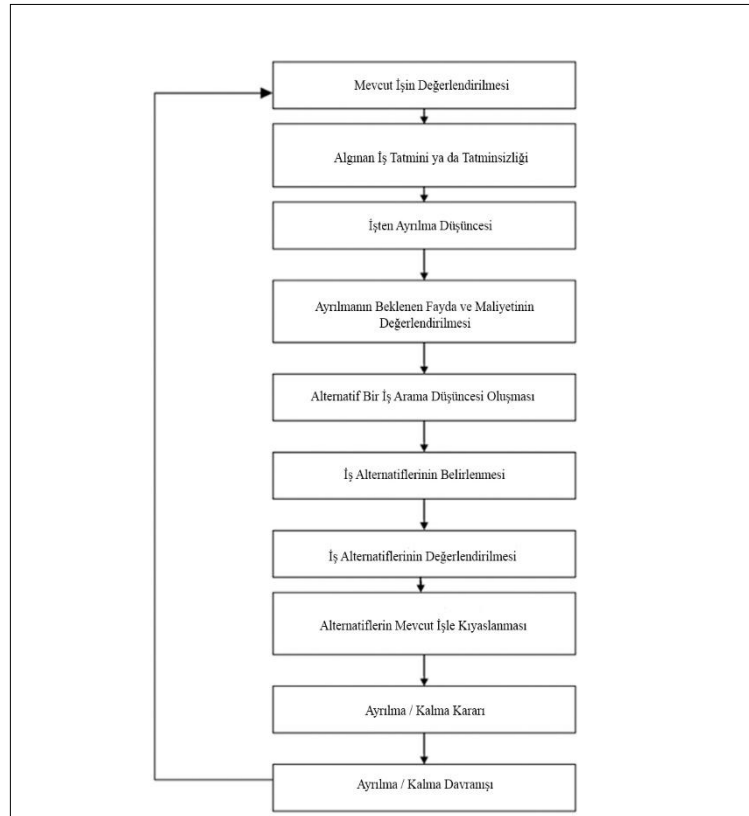


Kaynak: (March ve Simon, 1958: 62-63).

3.2. Mobley (1977) Modeli

Mobley (1977) modeli, personel devri sürecini açıklayan ilk ve en etkili modellerden biridir (Jex ve Britt, 2008: 147). Mobley bu çalışmasında personel devir sürecini aşamalar halinde belirlemiştir. Modelin ilk aşamasında çalışanlar mevcut işlerini çeşitli yönleri ile değerlendirmekte, bu değerlendirmenin olumlu olup olmamasına göre de ikinci aşamada iş tatmini ya da tatminsizliği algısına sahip olmaktadır. Eğer çalışanlar işlerinden tatmin olduklarını düşünürlerse süreç burada sona erecek yani mevcut işlerinde çalışmaya devam edeceklerdir. Buna karşın iş tatminsizliği algısı yüksek olursa sonraki aşamada çalışanlarda işten ayrılma düşüncesi oluşmaya başlayacaktır. Daha sonra, çalışanlar mevcut işlerinden ayrılmanın fayda ve maliyetlerini kendi koşullarına göre değerlendirecekler, eğer fayda yönü baskın olursa taşınma, mevcut işten sağlanan faydaların kaybedilmesi gibi belirli maliyetlere katlanma riskini göze alarak beşinci aşamada, alternatif bir iş arama düşüncesine sahip olmaya başlayacaklardır. Bu düşünceye sahip olan çalışanlar geçiş yapabileceği alternatif işleri belirlemek için çeşitli yöntemlere başvurumaktadırlar. Bunlar arasında internet sitelerinden ve doğrudan iş başvuruları yapmak, çeşitli kurumlarla görüşmelerde bulunmak sayılabilir. Bu süreçte kişiler iş bulabilirlerse yedinci ve sekizinci aşamada, buldukları işlerin değerlendirmesini yapacaklar ve mevcut işleri ile kıyaslayacaklardır. Kıyaslama sonucu yeni iş lehine olan çalışanlar ayrılma kararı alacaklar ve son aşamada da bu kararlarını uygulayacaklardır (Jex ve Britt, 2008: 147-148; Mobley, 1977; Laker, 1991: 7).

Şekil 2: Mobley'in (1977) Personel Devri Modeli



Kaynak: (Mobley, 1977: 237-240).

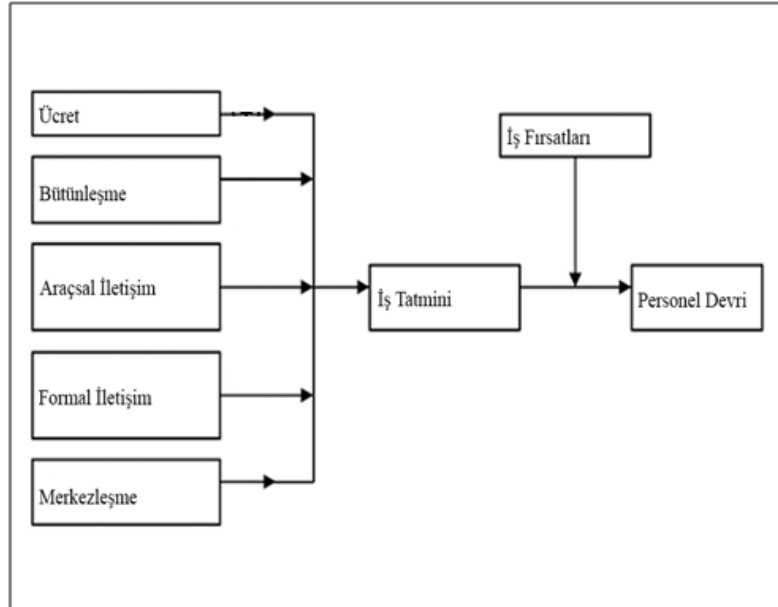
Şekil 2’de yer alan Mobley’in (1977) personel devri modelinde gönüllü personel devrine neden olabilecek durumlar hem davranışsal hem de bilişsel olarak kavramsallaştırılmış olup (Laker, 1991: 7) modele göre personel devri sürecini başlatan ana etken iş tatminsizliğidir (Lee, 1988: 263).

Mobley’in modeli özellikle psikoloji bilimi ile ilgilenen araştırmacılar tarafından oldukça fazla ilgi görmüştür (Miller, 1985: 12). Bununla birlikte model bazı yönleri itibariyle eleştirilmiştir. Örneğin modelde, çalışanları alternatif iş aramaya iten tek neden olarak iş tatminsizliğine değinilmiştir. Bununla birlikte başka faktörler de süreci başlatabilecektir (Laker, 1991:7). Ayrıca bazı çalışanlar için modelde belirtilen sıralama değişebilecek ya da bazı çalışanlar bir ya da birkaç aşamayı atlayabileceklerdir (Lee, 1988: 264; Lee, 1994: 52). Bu model belirtilen eksikliklerine rağmen daha sonra geliştirilecek modeller için önemli bir dayanak oluşturmuştur (Long ve diğerleri, 2012: 287).

3.3. Price (1977) Modeli

Price (1977), personel devrinin temel belirleyicilerine ve ara değişkenlerine ilişkin olarak farklı bir model önermiştir. Bu modele göre personel devrinin; ücret düzeyi, örgütle bütünleşme, araçsal iletişim, formal iletişim ve merkezleşme olmak üzere beş temel belirleyicisi vardır. Belirtilen belirleyicilerden örgütle bütünleşme çalışanların örgütün bir parçası olma konusunda ne hissettiklerini; araçsal iletişim kişiye örgüt tarafından kendisi ile ilgili bilgilerin verilmesini; formal iletişim ise uygulamaları ve politikaları hakkında örgütün çalışanlarını aydınlatmasını açıklamaktadır. Modelde ücret düzeyi, örgütle bütünleşme, araçsal iletişim ve formal iletişim düzeyinin azalmasının personel devrini artıracak; merkezleşmenin azalmasının ise personel devrini de azaltacak belirtilmektedir. İş tatmini ve alternatif iş fırsatları ise temel belirleyiciler ve personel devri arasındaki ara değişkenlerdir. Modelin temel varsayımına göre; çalışanların algıladıkları iş tatminsizliği ve alternatif iş fırsatlarının olması işten ayrılma ile sonuçlanacaktır (Price, 1977’den aktaranlar: Westlund, 2007: 62-63; Rodrigues, 2008: 47-48; Hess, 2007: 3).

Şekil 3: Price’in (1977) Personel Devri Modeli



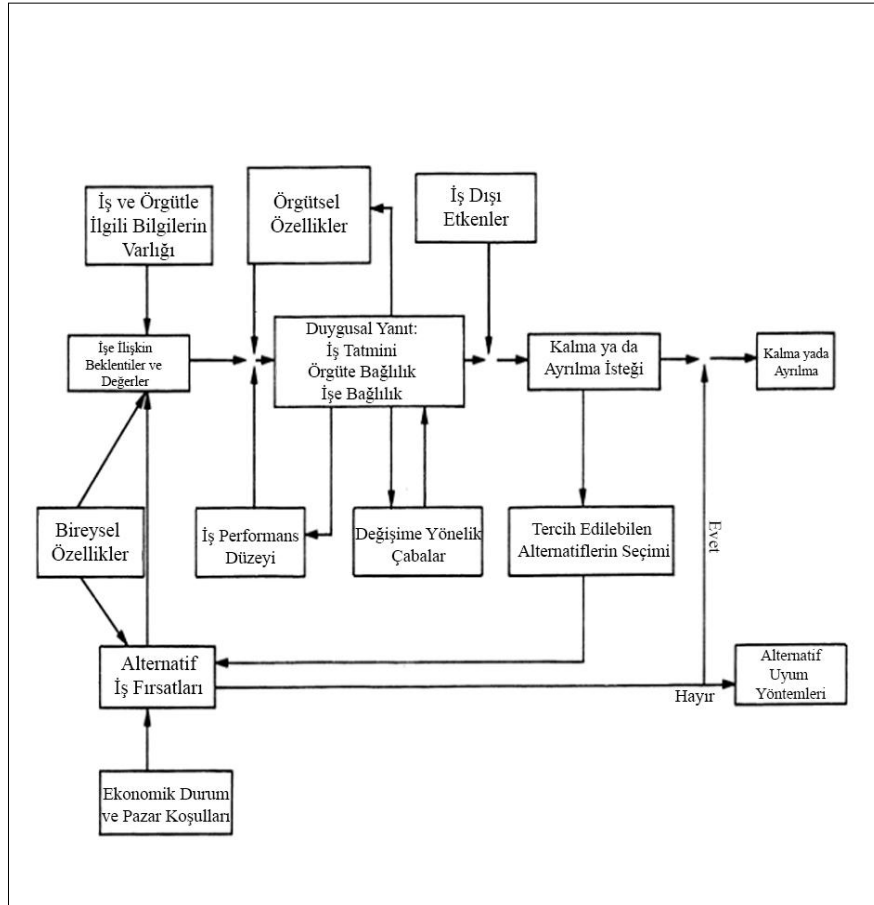
Kaynak: (Price, 1977: 84’den akt. Rodrigues, 2008: 48).

Şekil 3'te yer alan, Price'ın (1977) personel devri modeli, personel devrine neden olan örgütsel değişkenler (belirleyiciler), bireysel değişkenler (iş tatmini) ve çevresel değişkenler (fırsatlar) arasındaki etkileşimi inceleyerek literatüre önemli katkıda bulunmuştur (Westlund, 2007: 63).

3.4. Steers ve Mowday (1981) Modeli

Steers ve Mowday (1981), önceki çalışmalara kıyasla daha kapsamlı bir personel devri modeli (Şekil 4) önermiştir. Bu modele göre, bir çalışanın örgütte kalmasında ya da örgütten ayrılmasında etkili olan üç temel aşama bulunmaktadır. Bunlar; işe ilişkin beklentiler ve değerler, çalışanların işlerine karşı olan duygusal tepkileri ve örgütten ayrılma/ kalma niyetidir. Çalışanların işlerine ilişkin beklentileri ve değerleri iş tatminlerini, örgütsel bağlılıklarını ve işe bağlılıklarını etkilemektedir. Bu duygusal tepkiler de bir takım iş dışı etkenlerle birlikte (örneğin kariyer gelişimi, ailevi nedenler, coğrafi nedenler vb.) çalışanların örgütten ayrılma/ kalma niyetlerinin şekillenmesini sağlamaktadır. Belirtilen niyetler de doğrudan eyleme dönüşebildiği gibi alternatif iş fırsatlarının belirlenmesi ve bunların değerlendirilmesinin sonucuna göre de eyleme dönüşebilmektedir. Çünkü ayrılma niyetinde olan çalışanlar her zaman yeni bir iş bulamamakta ya da işsiz kalmayı göze alamayabilmektedirler (Weiss ve diğerleri, 2003: 14; Lee ve Mowday, 1987: 722).

Şekil 4: Steers ve Mowday'ın (1981) Personel Devri Modeli



Kaynak: (Lee ve Mowday, 1987: 723).

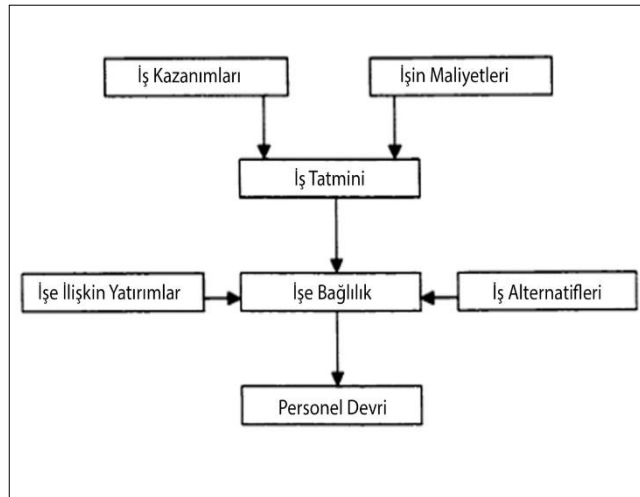
Steers ve Mowday'ın (1981) Şekil 4'te yer alan personel devri modelinde, temel aşamalardan olan işe ilişkin beklentilerin ve değerlerin çalışanların kişisel özelliklerinden, işle ilgili bilgilerin (örneğin bir yılda yapılacak seyahat sayısı) ve alternatif iş fırsatlarının varlığından etkilendiği görülmektedir. Modelde ayrıca, çalışanların işlerine karşı olan duygusal tepkilerinin iş tatmini, işe bağlılık ve örgütsel bağlılık olarak kendini göstereceği varsayılmış olup işe ilişkin beklentiler ve iş değerleri, örgütün özellikleri ve çalışanların iş performans düzeyleri ile değişim için gösterdiği gayretler bu tepkilerin temel belirleyicileri olarak ele alınmıştır. Bunlardan, çalışanların iş performans düzeyleri ile olumsuz duygusal yanıtlarını değiştirebilmek için gösterdiği gayretler hem söz konusu duygusal yanıtların belirleyicisi hem de bir sonucudur. Örneğin bir çalışanın iş performans düzeyinin düşük olması onun iş tatminini etkileyebileceği gibi, iş tatmininin düşük olması da iş performans düzeyini değiştirebilecektir. Steers ve Mowday, çalışmalarında genel ekonomik durum ve pazar koşullarının personel devrine olan etkisine de değinmişler, bu faktörlerin öncelikle alternatif iş fırsatları üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir (Weiss ve diğerleri, 2003: 14; Lee ve Mowday, 1987: 722).

Çeşitli kavramsal benzerlikler olsa da Steers ve Mowday'ın (1981) modelinin önceki modellerden bazı farklılıkları da vardır. Öncelikle bu modelde iş tatmininin dışında personel devrinin nedenleri olarak örgütsel bağlılık ve işe bağlılık gibi diğer çalışan tutumları da göz önünde bulundurulmuştur. İkincisi, iş ve örgütle ilgili bilgilerin varlığının, çalışanların bu bilgilere ulaşabilmesinin ve bilgilerin önceden tahmin edilebilmesinin personel devrinde etkili olduğu belirtilmiştir. Üçüncüsü, duygusal tepkiler olarak ifade edilen iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işe bağlılığın belirleyicisi aynı zamanda bir sonucu olarak iş performansına değinilmiştir. Dördüncüsü, bu model iş dışı faktörlere daha önceki teorilerden daha fazla önem vermiş, bu faktörleri çalışanların örgütlerinden ayrılma niyetlerini doğrudan etkileyebilen nedenler olarak ele almıştır. Son olarak modelde, çalışanların işlerinden ayrılmadan önce örgüt içindeki konumlarını değiştirmeye çalışabilecekleri de göz önünde bulundurulmuştur (Lee ve Mowday, 1987: 722).

2.4.5. Rusbult ve Farrell (1983) Modeli

Rusbult ve Farrell (1983) modeli işe bağlılığı personel devrini doğrudan etkileyen tek neden olarak gösteren modellerden biridir. Söz konusu model Şekil 5'de verilmiştir.

Şekil 5: Rusbult ve Farrell'in (1983) Personel Devri Modeli



Kaynak: (Rusbult ve Farrell, 1983'ten akt. White, 2001: 29).

Bu modele göre, çalışanlar işe ilişkin kazanımlarını işin maliyetleri ya da olumsuz yönleri ile kıyaslamakta ve sonucunda iş tatmini ya da tatminsizliği yaşamaktadırlar. Bu tatmin düzeyi de personelin işe olan bağlılıklarının üç belirleyicisinden biridir. İşe bağlılığın diğer belirleyicileri ise işe ilişkin yatırımlar ve alternatif iş imkânlarının varlığıdır (Farrell ve Rusbult, 1981: 80). İşe ilişkin kazanımlara örnek olarak ücret, işin çalışanlara olan maliyetlerine örnek olarak işyükü ve kaynak yetersizliği, işe ilişkin yatırımlara örnek olarak ise nitelikli personel ve iş arkadaşları verilebilir. Özetle belirtmek gerekirse; işe ilişkin kazanımlar azaldığında, işin olumsuzlukları arttığında, yatırımlar azaldığında ve daha cazip iş imkânlarının varlığı durumunda çalışanların işlerine olan bağlılıklarının azalması ve personel devrinin artması beklenmektedir (Arora, 2000: 473).

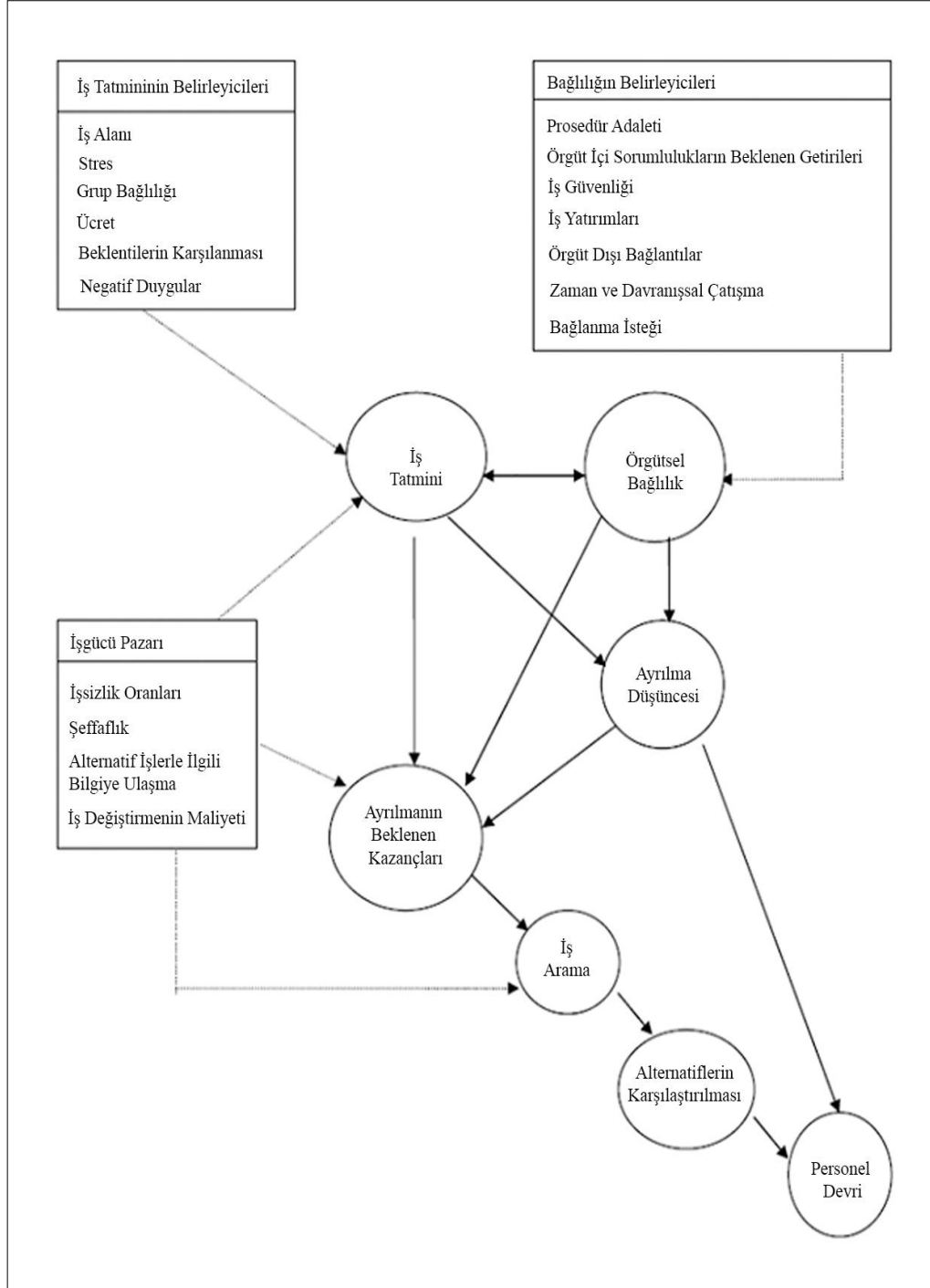
Rusbult ve Farrell (1983; 437'den akt. Arora, 2000: 473), geliştirdikleri bu model doğrultusunda personel devrini azaltmak için şu yöntemleri önermişlerdir;

- Ücret düzeyi rakiplerin denk personel için ödedikleri ücretin altında olmayacak şekilde artırılmalıdır (kazanımlar),
- Çalışanlara işlerini yeniden düzenleme ve işle ilgili olumsuzlukları giderme imkânı sağlanmalıdır (maliyetler),
- Çalışanlarla işletme arasında bağ kurulmalıdır (örneğin konut kredisi desteği verilmesi) (yatırımlar),
- Çalışanlara, başka işletmelerin sunmadığı avantajlar sunulmalıdır (alternatifler).

3.6. Hom ve Griffeth (1995) Modeli

Personel devrine ilişkin olarak geliştirilen modellerin çoğunda olduğu gibi Hom ve Griffeth (1995) modelinin ana değişkenleri de iş tatmini ve örgütsel bağlılıktır. Modele göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık aynı önem derecesine sahip olup süreç içerisinde birbirlerini etkiledikleri gibi, düşük olarak algılanması durumunda çalışanlarda örgütten ayrılma düşüncesinin oluşmasına ve ayrılmanın beklenen getirilerinin hesaplanmaya başlanmasına neden olabilmektedir. İş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilgili olumsuz algılara sahip olan ve kurumdan ayrılmanın getirilerinin daha fazla olacağına inanan çalışanlar artık başka işler aramaya başlayacaklar ve buldukları işleri mevcut işleriyle kıyaslayarak avantajlı olması durumunda kurumlarından ayrılacaklardır (Hom ve Griffeth, 1995'ten aktaranlar: McCormick, 2000: 3; West, 2000: 7-9).

Şekil 6: Hom ve Griffeth'in (1995) Personel Devri Modeli



Kaynak: (Hom ve Griffeth, 1995'ten aktaranlar: Ringo, 2011: 19 ve West, 2000: 8).

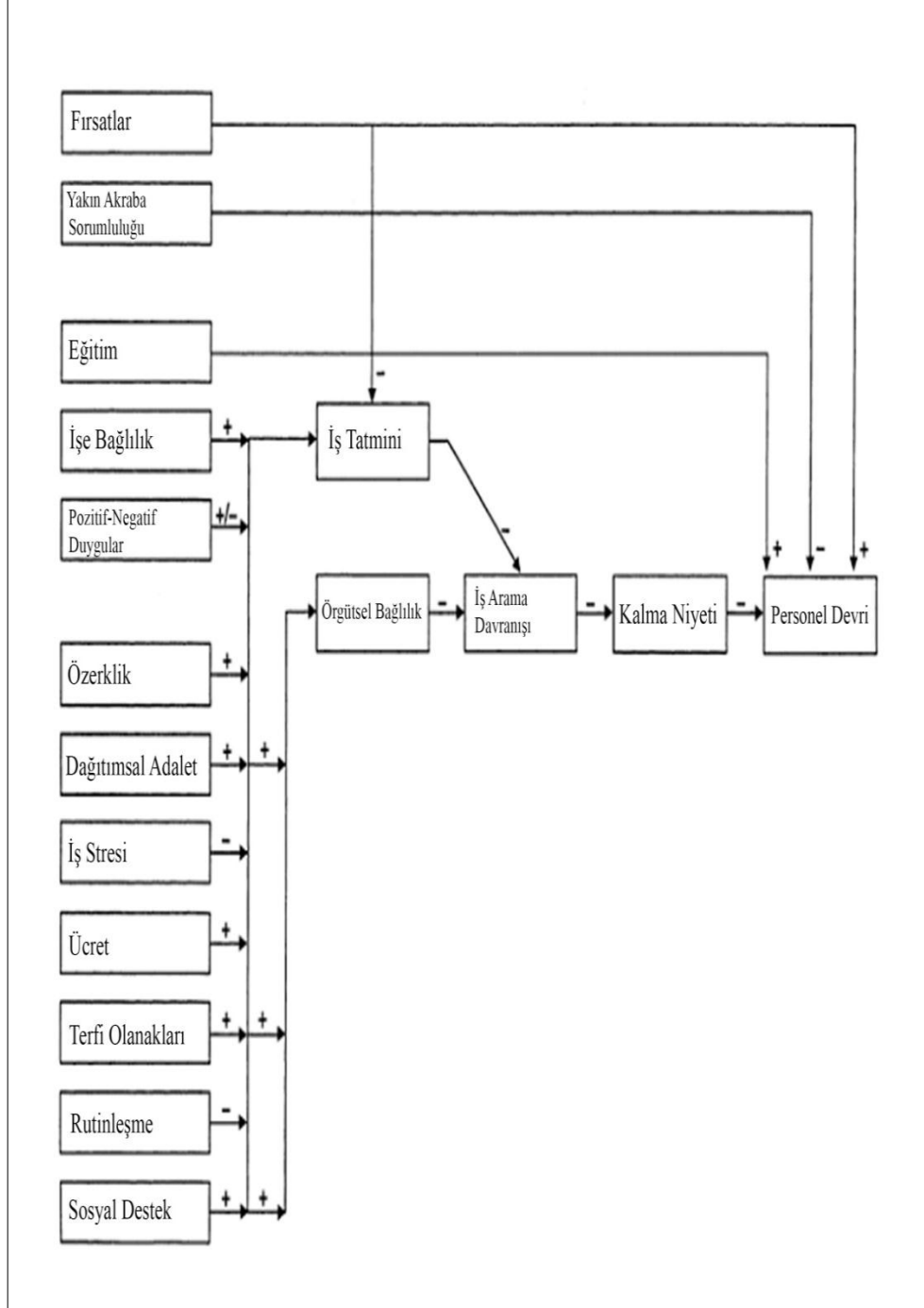
Şekil 6’da yer alan Hom ve Griffeth (1995) modelinde iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın belirleyicileri de incelenmektedir. Buna göre, çalışanların iş tatmin düzeylerini belirleyen faktörler iş alanı, rol stresi, grupsal bağlılık, alınan ücret, beklentilerin karşılanması ve çalışanların olumsuz duygularıdır. Örgütsel bağlılığın belirleyicileri ise prosedür adaleti, mevcut işin beklenen getirileri (terfi gibi), iş güvenliği, iş yatırımları (emeklilik ve kıdem tazminatı gibi), çalışanların örgüt dışı bağları (aile gibi), işteki zaman ve davranış çatışması (iş yaşam dengesi gibi), iş alternatifleri ve kişisel bağlanma isteğidir. Bu belirleyiciler iş tatminini ve örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir (Hom ve Griffeth, 1995’ten aktaranlar: Ringo, 2011: 17; McCormick, 2000: 3; West, 2000: 7-9).

Modelde yer alan önemli bir faktör de genel işgücü pazarına ilişkin değişkenlerdir. Bu grupta yer alan; işsizlik oranları, pazarın şeffaflığı, alternatif iş bulabilme konusunda gerekli bilgilere ulaşabilme olanağı ve iş değiştirme maliyetleri gibi değişkenler çalışanların iş tatmininde, ayrılmanın beklenen kazançlarına ilişkin algılarında ve alternatif iş aramalarında doğrudan etkili olmakta, sonucunda da personel devrine neden olabilmektedir (Hom ve Griffeth, 1995’ten aktaranlar: McCormick, 2000: 4, Ringo, 2011: 17).

3.7. Price (2001) Modeli

Price (2001), personel devrinin belirleyicilerini iç ve dış olmak üzere iki grupta incelemiştir. Buna göre iç belirleyiciler; iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş arama davranışı ve örgütte kalma niyetidir. Dış belirleyiciler ise çevresel, bireysel ve yapısal değişkenler olmak üzere üç kısma ayrılmıştır. Çevresel değişkenler fırsatlar ve aile/akraba sorumluluklarından oluşmaktadır. Fırsat, çevrede alternatif iş imkânlarının varlığını ifade etmektedir. Modele göre alternatif iş fırsatlarının artması personel devrini de artırmaktadır. Çünkü iş fırsatlarının artması, bu fırsatlara ilişkin çalışan farkındalığının da artmasına neden olmaktadır. Fırsatlar doğrudan personel devrine neden olabileceği gibi, iş tatminini azaltıcı etkisi nedeniyle dolaylı olarak da personel devrine neden olabilmektedir. Modelde yer alan bir diğer çevresel değişken aile/ akraba sorumluluklarıdır. Bunların içerisinde personel için en önemli olanları eş ve çocuklardır. Örneğin kişi çalışmak için gideceği yere eş ve çocuklarını götürmeyecekse büyük olasılıkla mevcut işinden ayrılmak istemeyecektir (Price, 2001: 600-601, 603, 608).

Şekil 7: Price'ın (2001) Personel Devri Modeli



Kaynak: (Price, 2001: 602).

Şekil 7’de yer alan Price (2001) modeline göre personel devrinin bireysel değişkenleri arasında eğitim, işe bağlılık ve olumlu/olumsuz duygular yer almaktadır. Belirtilen değişkenler içinden ekonomistler eğitime, psikolojistler ise işe bağlılığa ve duygulara daha fazla odaklanmaktadır (Price, 2001: 604-605). Modelin bireysel değişkenlere ilişkin öngörülerini şunlardır:

- Çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olması personel devrini artırmaktadır,
- İşe bağlılığı yüksek olan çalışanların iş tatminleri yüksek, kurumdan ayrılma olasılıkları daha azdır,
- İşe karşı olumlu duygulara sahip olan çalışanların iş tatminleri artmakta dolayısıyla personel devri düşmektedir.

Personel devrinin yapısal değişkenlerini ise özerklik, dağıtımsal adalet, iş stresi, ücret, terfi imkânları, rutinleşme ve sosyal destek oluşturmaktadır. Özerklik; kişinin işini yerine getirirken sahip olduğu yetkidir. Sosyal destek ise işle ilgili problemler konusunda personelin yardım alabilmesi ve yönetici desteğinin olmasıdır (Price, 2001: 605-607). Modelin yapısal değişkenlere ilişkin öngörülerini ise şunlardır:

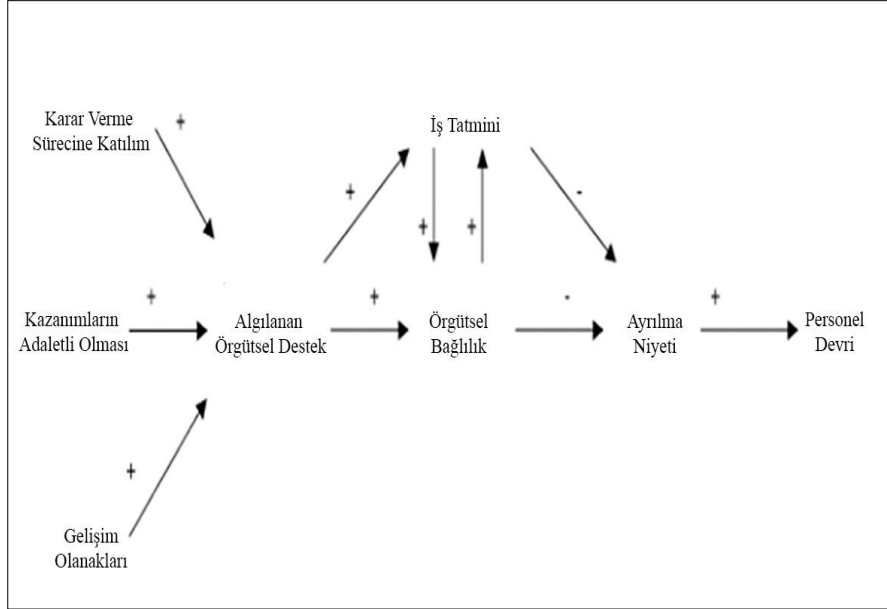
- Özerklik iş tatminini pozitif yönde etkilemekte ve personel devrini azaltmaktadır,
- Dağıtımsal adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyerek personel devrini azaltmaktadır,
- İş stresinin düşük olması iş tatmininin artmasına ve personel devrinin azalmasına yol açmaktadır,
- Ücret yükseldikçe iş tatmini artmakta ve personel devri düşmektedir,
- Terfi imkânlarının varlığı iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırarak personel devrini düşürmektedir,
- İşte rutinleşmenin az olması iş tatminini artırarak personel devrini düşürmektedir,
- Çalışanların sosyal destek görmesi iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın artışı yoluyla personel devrini düşürmektedir.

Price (2001) modeli, personel devir sürecini açıklayan en kapsamlı modellerden biridir. Önceki çalışmalardan farklı olarak bu modelde çalışanların genel eğitim düzeyinin, algıladıkları özerkliğin ve sosyal desteğinin, terfi imkânlarının ve işteki rutinleşmenin personel devrine olan etkileri de incelenmiş olup bu açıdan literatüre katkıda bulunmuştur.

3.8. Allen, Shore ve Griffeth (2003) Modeli

Allen, Shore ve Griffeth (2003) daha önce yapılan çalışmalardan (Steel ve Mento, 1987; Price ve Mueller, 1986; Eisenberger ve diğerleri, 1986; Mowday ve diğerleri, 1979; Bozeman ve Perrewe, 2001; Price, 1977; Shore ve Shore, 1995; Wayne ve diğerleri, 1997; Rhoades ve diğerleri, 2001) esinlenerek personel devri ile ilgili yeni bir model oluşturmuşlardır.

Şekil 8: Allen, Shore ve Griffeth'in (2003) Personel Devri Modeli



Kaynak: (Allen, Shore ve Griffeth, 2003: 101).

Şekil 8'de yer alan Allen, Shore ve Griffeth (2003) modelinde personel devrinin belirleyicileri olarak algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine odaklanılmıştır. Modele göre, destekleyici insan kaynakları uygulamaları olarak ifade edilen; bir örgütte, çalışanların karar verme sürecine katılıp katılmamaları, mesleki gelişim imkânlarına sahip olup olmamaları ve örgütsel kazanımların adaletli bir şekilde dağıtılıp dağıtılmaması gibi uygulamalar çalışanların örgütsel desteğe ilişkin algılarını şekillendirmektedir. Bu algılar da çalışanların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını etkileyerek kurumdan ayrılma niyetlerini sonuç olarak da örgütün personel devrini belirlemektedir (Allen, Shore ve Griffeth, 2003).

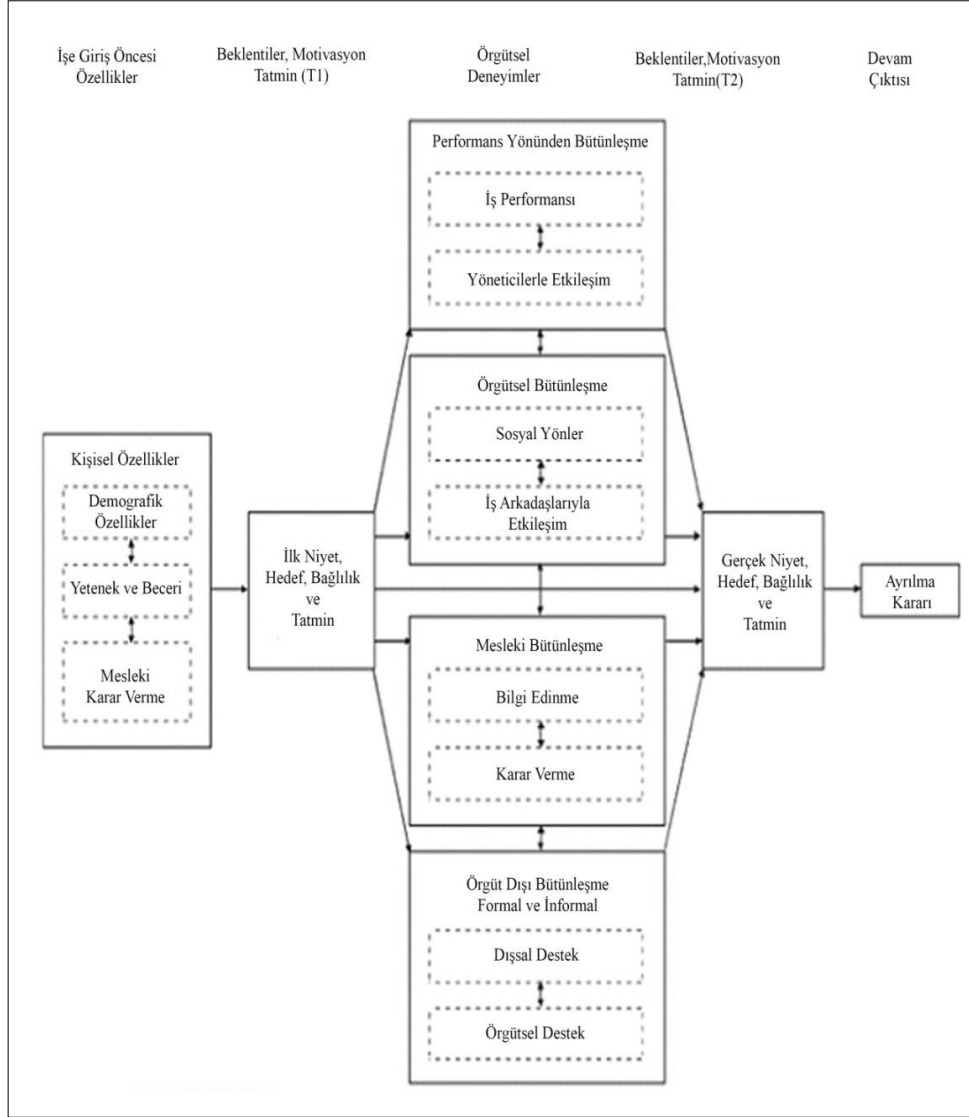
Allen, Shore ve Griffeth'in (2003) bu modeli kullanarak yaptığı çalışmasında; çalışanların karar verme sürecine katılmaları, kazanımların adaletli bir şekilde dağıtılması ve mesleki gelişim imkânları ile algılanan örgütsel destek arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki; algılanan örgütsel destekle iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında yine anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışmada iş tatmini ve örgütsel bağlılığın örgütten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği, örgütten ayrılma niyetiyle personel devri arasında ise pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

3.9. Peterson (2004) Modeli

Peterson (2004) geliştirdiği modelinde personel devrinin beş aşamalı bir süreçten oluştuğunu belirtmiştir. Buna göre kişilerin örgütte çalışmaya başlamadan önceki kişisel özellikleri onların iş yaşamının erken dönemlerindeki niyetleri, hedefleri, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Söz konusu kişisel özellikler arasında yaş, cinsiyet gibi demografik değişkenler, sahip oldukları yetenek ve beceriler (eğitim seviyesi, iş performansı ve önceki deneyimleri gibi) ve mesleki karar verme konusunda kendilerine güvenmeleri sayılabilir. Bu kişisel özellikleri neticesinde iş yaşamının erken dönemlerindeki niyetleri, hedefleri, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri şekillenen çalışanlar örgütsel deneyim ve bütünleşme aşamasının etkisiyle ya da belirli bir

süre sonra ilk algılarının etkisi ile gerçek niyet, hedef, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerine sahip olmaktadır. Bunun sonucunda ise çalışanlar örgütten ayrılma ya da örgütte çalışmaya devam etme kararını vereceklerdir (Peterson, 2004: 219- 220, 223).

Şekil 9: Peterson'un (2004) Personel Devri Modeli



Kaynak: (Peterson, 2004: 219).

Şekil 9'daki Peterson (2004) Modelinin önemli bir aşaması olan ve ilk zamanlardaki niyetler, hedefler, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerine ilişkin algıların geliştirildiği ve olgunlaştırıldığı, bireysel ve örgütsel özellikler arasında bir bağlantının sağlandığı yani çalışanlar ile örgütün ilgileri, ihtiyaçları ve öncelikleri arasında bir dengenin kurulduğu kısacası çalışanların örgütle bütünleştiği örgütsel deneyim aşaması dört bölüme ayrılmıştır. Bunlar (Şekil 10):

- Performans yönünden bütünleşme,
- Örgütsel bütünleşme,
- Mesleki bütünleşme ve
- Örgüt dışı bütünleşmedir.

Bu aşamaların kapsamı ve örneklendirilmesine ilişkin bilgiler Tablo 1’de detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Deneyim Aşamasının Kapsamı ve Örneklendirilmesi

Örgütsel Deneyim Aşamaları	Kapsamı	Örnekler
Performans Yönünden Bütünleşme	Çalışanların İş Performansı	<ul style="list-style-type: none"> • İşin yapılabilmesi için gerekli becerilere sahip olma. • İş performansının ortalamasının üzerinde olması. • Diğer çalışanlar tarafından görüşlerine başvurulma. • Beklentilerle gerçekleşen performansın uyumlu olması.
	Yöneticilerle Etkileşim	<ul style="list-style-type: none"> • Yöneticilere ulaşabilme. • Yöneticilerle karşılıklı güvene sahip olma. • Yöneticiler tarafından desteklenme. • İşle ilgili konularda yöneticilerle müzakere edebilme. • Mesleki gelişim ve ilerleme konusunda yöneticilerin desteğini alma.
Örgütsel Bütünleşme	Sosyal Yönden Bütünleşme	<ul style="list-style-type: none"> • Başarıların ödüllendirilmesi. • Kişisel ve örgütsel değerlerin uyumlu olması. • Yöneticilerle iş dışı konular hakkında konuşabilme.
	İş Arkadaşlarıyla Bütünleşme	<ul style="list-style-type: none"> • Amaçlara ulaşmada çalışanların birbirine destek olması. • İyi arkadaşlık ilişkilerinin oluşması. • Dostluk ve samimiyet geliştirme. • İş arkadaşlarıyla benzer ilgilerin olması. • İş arkadaşlarıyla iş dışında çeşitli aktiviteler yapma.
Mesleki Bütünleşme	Mesleki Bilgi Edinme	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütlerin çalışanlarına formal ve informal bilgiler sağlaması. • Örgütlerin bilgiye ulaşma konusunda çalışanlarını teşvik etmesi.
	Karar Verme Koşulları	<ul style="list-style-type: none"> • İşle ilgili kararlar alabilme. • Alınan kararlar hakkında bilgilendirilme.
Örgüt Dışı Bütünleşme	Dışsal Destek	<ul style="list-style-type: none"> • Kişisel ve mesleki sorumlulukları dengeleme konusunda aile ve arkadaşların destek olması.
	Örgütsel Destek	<ul style="list-style-type: none"> • Yöneticilerin iş dışı sorumluluklarını (Arkadaş, aile, askerlik, eğitim, gönüllü faaliyetlere katılma, dini sorumluluklar gibi) yerine getirmesi konusunda personele destek olması.

Kaynak: (Peterson, 2004’ten oluşturulmuştur).

Peterson (2004) modelinde niyetler, hedefler, bağlılık ve tatmin düzeylerinin personel devrinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Modelin önemli özelliklerinden biri de bu değişkenlerin işe başlamanın ilk zamanlarında ve olgunlaşma evresinden sonra olmak üzere iki kez test edilmesidir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde her alanda hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Gerek kamu gerekse özel sektör olmak üzere tüm örgütler bu değişim sürecine ayak uydurmaya ve değişimi fırsata çevirmeye çalışmaktadırlar. Örgütlerin bu fırsatları yakalayabilmeleri ve başarılı olabilmeleri ise örgüt içindeki kaynakları etkili bir şekilde kullanabilmelerine bağlıdır. Bu noktada örgütlerin iç çevresindeki en önemli kaynağı çalışanlardır (Eğinli, 2009: 35). Örgütlerin çalışanlarına verdiği önemin önemli bir göstergesi ise sahip oldukları personel devir oranlarıdır. Çünkü personel devrinin yüksek olması söz konusu örgütte insan kaynakları konusunda birtakım sıkıntıların yaşandığını göstermektedir. (Eren, 2000: 259-260)

Personel devri, bir örgütte meydana gelen ayrılma ve dahil olma hareketleri olarak ifade edilmekle birlikte (Aswathappa 2007: 615) personel devrine ilişkin olarak yapılan araştırmaların çoğunda, çalışanların örgüte girişinden ziyade örgütten ayrılmalarına, daha da önemlisi örgütten gönüllü olarak ayrılan personele odaklanılmıştır (Price, 2001: 600). Ayrılan her personelin örgüte çeşitli etkileri olmaktadır. Personel devrinin bu etkileri nadiren olumlu olabilmekle birlikte genellikle olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bunlar arasında personelin seçilmesi, işe alınması ve eğitimine ilişkin maliyetlerin yükselmesi, üretimde meydana gelen kayıplar, mal ya da hizmet kalitesinin düşmesi, takım çalışmasının zarar görmesi ile personelin moral ve motivasyonunun bozulması sayılabilir (Aswathappa, 2007: 615). Bununla birlikte personel devrinin örgütlerde oluşturduğu doğrudan ve dolaylı maliyetler ile kalan personelin moral ve motivasyonları üzerindeki etkilerinin çoğu zaman tam olarak değerlendirilemediği, örgütlerin de bu konuya gereken önemi vermedikleri görülmektedir.

Bir problem olarak görülmeye başlandığından beri personel devir sürecini tanımlamaya yönelik çok sayıda araştırma yapılmış ve belirtilen çalışmalarda çok sayıda model oluşturulmuştur (Jex ve Britt, 2008: 147). Bu modellerin oluşturulma nedenleri şunlardır (Mobley, 1982: 115'ten akt. Nichols, 1987: 61):

- Personel devrinin belirleyicilerini saptamak,
- Personel devrine ilişkin yeni araştırma yöntemleri önermek,
- Personel devrine ilişkin araştırma sonuçlarını değerlendirmek,
- Personel devrini belirleme ve önleme konularında yöneticilere rehberlik etmek.

Bu çalışmada da personel devrinin nedenlerine ilişkin olarak geliştirilen ve literatürde sıkça yer alan modellerin incelenmesi amaçlanmıştır; March ve Simon (1958), Mobley (1977), Price (1977), Steers ve Mowday (1981), Rusbult ve Farrell (1983), Hom ve Griffeth (1995), Price (2001), Allen Shore ve Griffeth (2003) ile Peterson (2004) modelleri araştırmaya dahil edilmiştir. Yapılan literatür araştırmasında, personel devrine ilişkin olarak geliştirilen modellerin önemli bir kısmının ana değişkenlerini iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramlarının oluşturduğu görülmüştür. Bununla birlikte işin kişiliğe uyumu, iş ilişkilerinin öngörülebilirliği, örgüt dışı iş alternatiflerinin varlığı, alınan ücret, iletişim düzeyi, merkezileşme derecesi, genel ekonomik durum, pazar koşulları, işin maliyetleri, iş alanı, iş stresi, iş güvenliği, zaman çatışması, çalışanların ailevi sorumlulukları, eğitim

olanakları, özerklik, terfi olanakları, sosyal destek, karar verme yetkisi, kişisel gelişim olanakları, kişisel özellikler, yöneticilerin tutum ve davranışları ve mesleki bilgiye erişim gibi farklı birçok değişkenin personel devir sürecinde yer aldığı tespit edilmiştir. Farklı araştırmacılar farklı modeller geliştirerek bu süreci özetlemişlerdir. Buradan çıkarılabilecek sonuç her çalışan için ve her örgüt için personel devir sürecinin farklı olabileceğidir. Örgütlere düşen görev ayrılan her personel için kurumdan neden ayrıldığı ve neden başka bir kurumu tercih ettiğine dair sistematik bilgileri toplanması ve değerlendirmesidir. Ayrıca bu verileri kaydetmek amacıyla ayrı bir veri tabanı oluşturulmalı ve ilgili veri tabanına giden personele ait bilgilerin girilip girilmediği düzenli olarak kontrol edilmelidir. Toplanan veriler değerlendirmeli ve buna göre gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Literatür araştırmasında ele alınan modellere göre, yapılabilecek düzenlemelerden bazıları şöyledir:

- Çalışanların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını artırıcı faktörler tespit edilerek gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır,
- Örgütler çalışanlarına adaletli davranmalı, özellikle kazanımların dağıtımında adaletli olunmalıdır,
- Uygun yöntemler kullanılarak personelin terfi imkânlarının artırılması sağlanmalıdır,
- Yöneticiler çalışanlarına yetki vermeli ve kendi işleri ile ilgili kararlara katılımlarını sağlamak suretiyle onları güçlendirmelidirler,
- Çalışanların kişiliklerine, eğitimine vb. uygun işler verilmelidir,
- Örgütler, çalışanları için uygun bir ücret politikası benimsemelidirler,
- Örgütlerde gerek yöneticiler gerekse çalışanlar arasındaki iletişimin iyi olması sağlanmalıdır. Özellikle yöneticiler iletişime açık olmalıdırlar.
- Çalışanların stres düzeylerini azaltıcı düzenlemeler yapılmalıdır,
- Çalışanların temel ve hizmet içi eğitimleri önemsenmeli ve kendilerini geliştirebilecekleri bir ortam oluşturulmalıdır.

KAYNAKÇA

- ALLEN, D.G., SHORE, L.M. and GRIFFETH, R.W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1): 99-118.
- ARORA, R. (2000). *Encyclopaedic Dictionary of Organization Behaviour*. New Delhi: Sarup & Sons.
- ASWATHAPPA, K. (2007). *Human Resource and Personnel Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
- BARAK, M.E., NISSLY, J.A. ve LEVIN, A. (2001). Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis. *Social Service Review*, 75(4): 625-661.
- BOZEMAN, D.P. ve PERREWE, P.L. (2001). The Effect of Item Content Overlap an Organizational Commitment Questionnaire- Turnover Cognitions Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 161-173.

- BRANHAM, L. (2001). *Keeping the People who Keep You in Business*. New York: Amacom Books.
- CHISHOLM, M., RUSSELL, D. ve HUMPHREYS, J. (2011). Measuring Rural Allied Health Workforce Turnover and Retention: What are the Patterns, Determinants and Costs? *Australian Journal of Rural Health*, 19: 81-88.
- DEB, T. (2009). *Compensation Management*. New Delhi: Excel Books.
- EĞİNLİ, A.T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3): 35- 52.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. ve SOWA, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- EKİN, N.M. (1960). Memleketimizde İşçi Devir Mevzuunda Yapılan Araştırmalar ve Ortaya Koydukları Neticeler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 9-10-11, 123-192.
- EREN, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- FARRELL, D. ve RUSBULT, C.E. (1981). Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1): 78-95.
- FAULKES, R.H. (1968). *A Study of Employee Turnover Rates Associated with Four Different Training Procedures*. Ms Thesis, Chapman College.
- FRANK, F.D., FINNEGAN, R.P.ve TAYLOR, C.R. (2004). The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27(3): 12-25.
- GEYLAN, R. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri. G.N. Zeytinoğlu (Ed.). *Genel İşletme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- GÜRBÜZ, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1): 48- 75.
- HEILMANN, S.G. (2005). *The Impact of Community Embeddedness on Turnover: An Investigation of the Moderating Effects of Career Plateauing, Occupational Portability, and Occupational Commutability*. PhD Thesis, Indiana University.
- HESS, C.E. (2007). *The Moderating Effects of Teacher Self-Efficacy on the Relationship Between Job Satisfaction and Intent to Turnover*. Ms Thesis, North Carolina State University.
- 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.
- JEX, S.M. ve BRITT, T.W. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. New Jersey: John Wiley and Sons.

- JOSEPH, D., NG, K.Y., KOH, C. ve ANG, S. (2007). Turnover of Information Technology Professionals: A Narrative Review, Meta-Analytic Structural Equation Modeling, and Model Development. *Mis Quarterly*, 31(3): 547-577.
- KAYA, F. (2010). Hastanelerde Sözleşmeli Hemşirelerin İş Gücü Devrinin Hizmet Kalitesine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- KIM, H. (2013). Meta-Analysis of Turnover Intention among Child Welfare Workers. PhD Thesis, Houston University.
- LAKER, D.R. (1991). Jop Search, Perceptions of Alternative Employment and Turnover. *The Journal of Applied Business Research*, 7(1): 6-15.
- LEE, T.W. ve MOWDAY, R.T. (1987). Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover. *Academy of Management*, 30(4): 721-743.
- LEE, T.W. (1988). How Job Dissatisfaction Leads to Employee Turnover. *Journal of Business and Psychology*, 2(3): 263-271.
- LEE, T.W. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Review*, 19(1): 51-89.
- LONG, C.S., AJAGBE, M.A., NOR, K.M. ve SULEIMAN, E.S. (2012). The Approaches to Increase Employees' Loyalty: A Review on Employees' Turnover Models. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(10): 282-291.
- MARCH, J.G. ve SIMON, H.A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- MCCORMICK, S.A. (2000). Effect of Information Obtained During the Interview Process on Employee Turnover. PhD Thesis, Bowling Green State University.
- MICHAUD, L. (2000). Turn the Tables on Employee Turnover: Five Keys to Maksimum Employee Retention. *Manage*, 52: 26-27.
- MILLER, M.M. (1985). An Investigation into How Job Satisfaction and Organizational Commitment Affect Retention Decisions of Company Grade Officers in the Supply Career Field. Ms Thesis, Air University.
- MOBLEY, W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- MOBLEY, W.H. (1982). *Employee Turnover, Causes, Consequences and, Control*. Addison- Wesley.
- NICHOLS, J.C. (1987). Turnover among Air Force Nurses. Ms Thesis, University of Utah.
- PALSHA, S.A. (1989). A Study of Personal and Organizational Factors Contributing to Employee Turnover of Early Childhood Interventionists. PhD Thesis, University of North Carolina.
- PETERSON, S.L. (2004). Toward a Theoretical Model of Employee Turnover: A Human Resource Development Perspective. *Human Resource Development Review*, 3(3): 209-227.
- PRICE, J.L. and Mueller, C.W. (1986). *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*. Greenwich: JAI Press.

- PRICE, J.L. (1977). *The Study of Turnover*. Ames: Iowa State University Press.
- PRICE, J.L. (2001). Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7): 600-624.
- RAMESH, A. (2007). *Replicating and Extending Job Embeddedness Across Cultures: Employee Turnover in India and the United States*. PhD Thesis, University of Maryland.
- 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.
- RINGO, W.K.L. (2011). *A Study of Job Satisfaction and Work Attitude Toward Post-80s Clothing Merchandisers In Hong Kong*. Hong Kong Polytechnic University.
- RODRIGUES, W. (2008). *An Investigation Into Staff Retention Issues in a New Zealand District Health Board*. Ms Thesis, Unitec New Zealand.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- SHORE, L.M. ve SHORE, T.H. (1995). Perceived Organizational Support and Organizational Justice. R.S. Cropanzano and K.M. Kacmar (Eds.). *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing Social Climate at Work* (p. 149-164). New York: Quorum Press.
- SILVA, J.I. ve TOLEDO, M. (2009). Labor Turnover Costs and the Cyclical Behavior of Vacancies and Unemployment. *Macroeconomic Dynamics*, 13(1): 76-96.
- STEEL, R.P. and Mento, A.J. (1987). The Participation- Performance Controversy Reconsidered: Subordinate Competence as a Mitigating Factor. *Group & Organization Studies*, 12(4): 411-423.
- STEERS, R.M. ve MOWDAY, R. (1981). Employee Turnover and Post- Decision Accommodation Processes. *Research in Organizational Behavior*, 3: 235-283.
- ŞİMŞEK, M.Ş., AKGEMCİ, T. ve ÇELİK, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TAMBAY, A. (2006). *İşgören Devrinin Yönetimine İlişkin Tekstil Sektöründe Yapılan Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- TANOVA, C. and Holtom, B.C. (2008). Using Job Embeddedness Factors to Explain Voluntary Turnover in Four European Countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9): 1553- 1568.
- TAYLOR, S. (2010). *Understanding Intent to Leave: A Quantitative Study of the Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intent Of Clinical and Administrative Employees in Federal Health Care*. PhD Thesis, Capella University.
- TÜZÜN, İ.K. (2013). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Farklılıkları ve İşgücü Devir Hızıyla İlişkileri*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 42(1): 61-76.
- veterans Health Administration (VHA). (2002). *The Business Case for Workforce Stability*. VHA Research Series, USA,

http://www.healthleadersmedia.com/pdf/white_papers/wp_vha_120103.pdf

- WAYNE, S.J., SHORE, L.M. ve LINDEN, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1): 82-111.
- WEISS, H.M., MACDERMID, S.M., STRAUSS, R., KUREK, K.E., LE, B. ve ROBBINS, D. (2003). Retention in the Armed Forces: Past Approaches and New Research Directions. Purdue University, Military Family Research Insitute, <https://www.mfri.purdue.edu/resources/public/reports/Retention%20in%20the%20Armed%20Forces.pdf>
- WEST, M.S. (2000). Employee Turnover in Mexico: A Cultural Investigation of Causes. PhD Thesis, Arizona State University.
- WESTLUND, S.G. (2007). Retaining Talent: Assessing Relationships Among Project Leadership Styles, Software Developer Job Satisfaction, and Turnover Intentions. PhD Thesis, Capella University.
- WHITE, W.R. (2001). An Investigation and Analysis of Voluntary Employee Turnover in an Industrial Setting. PhD Thesis, Walden University.
- YILMAZ, B. ve HALICI, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 2(4): 93-108.