

# ULUSLARARASI SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERGİSİ THE JOURNAL OF INTERNATIONAL SOCIAL RESEARCH

Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi / The Journal of International Social Research

Cilt: 14 Sayı: 77 Nisan 2021 & Volume: 14 Issue: 77 April 2021

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

## İŞTEN AYRILMADA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ NE KADAR ETKİLİ? FARKLI SEKTÖR ÇALIŞANLARINA YÖNELİK PİLOT BİR ARAŞTIRMA\* HOW EFFECTIVE IS HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN INTENTION TO LEAVE? A PILOT RESEARCH FOR EMPLOYEES OF DIFFERENT SECTORS

Mustafa TUYSUZ\*\*  
Serdar BOZKURT\*\*\*

### Öz

Bu çalışma, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetine olan etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilmiş olan pilot çalışma verilerini içermektedir. Bu amaçla anket yoluyla 39 katılımcıdan veri toplanmıştır. Çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algısal ölçek ile işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada, çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamaları yönelik algılamaların “ne katılıyorum ne de katılmıyorum” seçeneğine yönelik değerlendirdikleri görülmüştür. Ayrıca işten ayrılma niyetleri de “çoğunlukla katılıyorum” seçeneğine yöneliktir. Çalışma sonuçlarına göre, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz yönlü ilişki bulunmaktadır. Ayrıca işten ayrılma niyeti ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarının boyutları olan işe seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi, iletişim ve çalışma ilişkileriyle anlamlı ve olumsuz yönde ilişki belirlenmiştir. İş analizi ve tasarımı, İKY planlaması ve bilgi sistemleri boyutlarıyla işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı ilişki bulunmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, İşten Ayrılma Niyeti, Korelasyon Analizi, Pilot Araştırma.

### Abstract

This study includes data from the pilot study conducted to measure human resources management practices' impact on employees' intention to quit. For this purpose, data were collected from 39 participants through a questionnaire. The scale for human resources management practices and the intention to leave scale were used in the study. In the study, it was seen that employees' perceptions of HR management practices were neither agreed nor disagreed. Also, their intention to leave is mainly for the option, I agree. According to the study results, there is a negative relationship between human resources management practices and intention to quit. Also, a significant and negative relationship was determined to leave the job and with the dimensions of human resources management practices, namely job selection and placement, training and development, performance evaluation, wage management, communication, and working relations. No significant relationship was found between the dimensions of job analysis and design, HRM planning and information systems, and the intention to leave.

**Keywords:** Human Resources Management Practices, Turnover Intention, Correlation Analysis, Pilot Study.

\* Bu araştırma ilk yazarın, ikinci yazarın danışmanlığında devam etmekte olan Doktora tezinden türetilmiştir. Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü'nce desteklenmiştir (Proje No: SDK-2020-3741).

\*\* Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Doktora Programı Doktora Öğrencisi, Orcid: 0000-0002-8166-193X, mustafa.tuysuz@marmara.edu.tr

\*\*\* Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Orcid: 0000-0002-4745-9965, serdarbozkurt34@gmail.com



## GİRİŞ

İnsan kaynakları uygulamaları, gün geçtikçe gelişen ve değişen şartlardan oldukça etkilenmektedir. Dünya çapında gerçekleşen değişimler, çalışanların da duygu, algı ve tutumlarına etki etmektedir. Çevresel ve bireysel olarak ortaya çıkan değişim süreçleri, sürekli öğrenme gibi bazı unsurların da önem kazanmasına neden olmuştur. Organizasyon içindeki unsurlara bakıldığında çalışanların niteliklerinin organizasyonun hedeflerine ulaşması bakımından önemli olduğu çıkarımını yapmak mümkündür. Ayrıca yine bu durum organizasyonun kaynaklarının verimli kullanılması için de önem arz etmektedir. Çalıştığı organizasyonun faaliyetlerinden memnun olan bir çalışanın, daha verimli ve etkili bir şekilde çalışacağını belirtmek yanlış olmayacaktır. Bu durumun organizasyonun faaliyetlerini olumlu yönde destekleyen sonuçlar ortaya çıkarması beklenebilir. Öte yandan, memnuniyetsizliğin de başta çalışanın işten ayrılması olmak üzere birçok olumsuz sonuca neden olması muhtemeldir. Yapılan bir araştırmada, Türkiye’de 2018 yılı çalışan devir oranı % 24.45 olarak bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle her dört çalışandan biri işten ayrılmaktadır. Aynı çalışmada ortalamanın üzerinde performans gösteren çalışanların işten ayrılma oranı ise % 9 olarak tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, yaklaşık her on nitelikli çalışandan biri işine devam etmek yerine bazı nedenlerden ötürü işten ayrılmayı tercih etmektedir. Nitelikli iş gücünün organizasyonlar için önemi düşünüldüğünde bu oran oldukça dikkat çekicidir (PERYÖN, 2018, 4-6).

İnsan kaynakları uygulamaları, farklı teorik yaklaşımlar üzerinden değerlendirilebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, kaynak temelli yaklaşım, sosyal mübadele ve beşeri sermaye yaklaşımları ön plana çıkmaktadır. Kaynakların az bulunan, değerli, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen olması kaynak temelli yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Sosyal mübadele yaklaşımı ise karşılıklı bir mübadele veya değişim düşüncesi üzerine temellendirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların firmalarla olan ilişkilerinde iyi muamele görmeleri, aldıklarının karşılığı olarak çabalarını artıracaklarını ileri sürülmektedir. Ayrıca sosyal mübadele çerçevesinde incelenen bireyler arası ilişkilerin işten ayrılma niyetini açıklamada destek olacağına dair çalışmalar da bulunmaktadır. Ayrıca beşeri sermaye yaklaşımının da rekabet avantajını öne çıkardığını söylemek yanlış olmayacaktır (Takeuchi, Lepak, Wang ve Takeuchi, 2007, 1071; Tekleab, Takeuchi ve Taylor, 2005, 146). Bu teorik yaklaşımlar temelinde insan kaynakları uygulamalarının, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli etkilerinin olabileceği görülmektedir.

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi tarafından ortaya konulan uygulamaların, işten ayrılma niyetiyle arasındaki olası ilişkiye dair bir araştırma yapılmıştır. Yapılan değerlendirmeler pilot çalışma örnekleminin betimlenmesi ve değişkenlerin alt boyutlarının yer aldığı korelasyon analizi çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

## 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

İnsan kaynakları yönetimleri tarafından gerçekleştirilen uygulamalar, sanayi devrimi ve sonrasında birçok aşamadan geçerek günümüze ulaşmıştır. Çalışanların işgücü problemi olarak görüldüğü ilk dönemlerden sonra insan kaynakları, endüstriyel ilişkilere dönüşmüştür. Günümüzde ise endüstriyel ilişkiler ve insan kaynakları birbirinden ayrılarak gelişim ve değişimini sürdürmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının dönüşümünü ise üç aşamada tanımlamak mümkündür. Bu aşamalar; insan kaynakları uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisinin organizasyon üzerindeki etkiye dönüşümü, bireysel uygulamaların sistemsel uygulamalara evrilmesi ve son olarak insan kaynaklarının organizasyonun yönetim araçlarından biri haline gelmesi olarak belirtilmektedir (Kaufman, 2014, 197). Bu aşamaların her biri insan kaynakları uygulamaları olarak bir organizasyonun tüm bölümlerine doğrudan etki edecek mahiyettedir. İş analizleri, insan kaynakları planlaması, seçme yerleştirme, iş koşulları, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans yönetimi, ücret yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları ve endüstriyel ilişkiler, insan kaynakları yönetimlerinin uyguladıkları temel konular olarak sıralanabilmektedir. Çalışanın işe başladıktan sonra karşılaştığı işe seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve ödüllendirme gibi uygulamalar, çalışanın organizasyon içindeki duygu durumlarını, tavır ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir (Sadullah ve diğerleri, 2015, 3). Ek olarak, insan kaynakları uygulamalarının sürdürülebilir olması ve rekabet avantajı sağlayabilmesi için dört unsurunun olması gerektiğine dikkat çekilmektedir. Değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen olarak isimlendirilen bu unsurlar, bir organizasyonun insan kaynaklarının rekabet avantajı için hangi özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmektedir (Wright ve McMahan, 1992, 301).

Çalışma bağlamında analize konu olan insan kaynakları uygulamalarını açıklamak yararlı olacaktır. İşe seçme ve yerleştirme faaliyeti, İKY uygulamalarının en temel faaliyetlerinden biridir. Organizasyonlar



bünyesindeki İKY departmanı zamanının büyük çoğunluğunu bu faaliyet için ayırmaktadır (Gusdorf, 2008, 1). *İşe seçme*, bir organizasyonda ihtiyaç olan bölümlere yerleştirmek amacıyla doğru niteliklere sahip çalışanın seçilmesi sürecidir. *Yerleştirme* ise doğru işe doğru çalışanın yerleştirmesini ifade eder ki bu anlamda işe seçme ve yerleştirme birbirinden ayrı düşünülemez (Mathis, Jackson, Valentine ve Meglich, 2016, 240). Eğitim, işe seçme ve eğitime verilen maddi desteğin işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır (Gardner, Moynihan, Park ve Wright, 2001, 31). Yapılan bir başka çalışmada ise, İKY uygulamalarından sadece çalışan seçme ve yerleştirmenin işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varılmıştır. Aynı çalışmada algılanan çalışan performansı da işe seçme ve yerleştirme uygulamalarından etkilenmektedir. Bu bakımdan çalışanlar tarafından bu boyutun diğer boyutlara kıyasla daha önemli görüldüğü belirtilmektedir (Tüzün, 2013, 180).

Çalışanların işlerini yapabilmeleri için sahip olmaları gereken yeteneklerin kazandırılması bakımından gerçekleştirilen etkinlikleri *eğitim* başlığı altında nitelendirmek mümkündür. Çalışanlara verilen eğitim, kazandırılan beceri ve aktarılan bilgiyle tüm çalışanların var olan yeteneklerinin geliştirilmesi ve çalışanları bu kapsamda aynı seviyeye getirilmesi amaçlanmaktadır. Buradaki temel amacın verimliliğin artırılmak istenmesi olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012, 192). Organizasyonda yürürlüğe konulan sistematik ve kapsamlı bir eğitim planlamasının hem örgütün hem de bireyin gelişimine katkıda bulunacağı düşünülmektedir (Özçelik, 2015, 163). Ayrıca eğitim uygulamalarının çalışanların organizasyonda kalma isteğini artıracığı da belirtilmektedir (Gardner ve diğerleri, 2001, 31).

Bir diğer insan kaynakları yönetimi unsuru da *ücret ve ödül yönetimi* uygulamalarıdır. Ücret, üretime katılan işgücü emeğine karşılık olarak verilenleri ifade etmektedir (Bolat, 2012, 13). Benzeri şekilde, ücreti bedensel ve zihinsel bir emeğin karşılığında ödenen para olarak tanımlayanlar da bulunmaktadır (Kaya ve Kesen, 2014, 102). Yaşam standardına doğrudan etkisi olan ücretlendirme, işverenler tarafından bir maliyet unsuru olduğu kadar çalışana motive eden bir unsur olarak da görülmektedir (Aydemir ve Erdoğan, 2013, 129). Sadece ücret değil, ödüllendirme de çalışanların organizasyon tarafından hedeflere ulaşmada motive edici bir insan kaynakları uygulaması olarak görülmektedir. Organizasyonlar bu amaçla farklı politika, strateji ve uygulamalar ortaya koymaktadırlar (Karatepe, 2005, 123). Ödüllendirmenin sadece ileri dönük olarak motivasyon sağlayan bir uygulama olmadığı, aynı zamanda çalışanlara teşekkür etmek anlamını taşıdığı da belirtilmektedir (Kerr, 1999, 66). Ödüllendirmede maddi ve maddi olmayan ödüllendirmeden bahsedilmektedir. Maddi ödüllendirme, uzun süre etkili olması yönüyle öne çıkarken, maddi olmayan ödüllendirme çalışanları gelecek çalışmalara yönlendirmesi yönüyle öne çıkmaktadır (Usta ve Küçükaltan, 2013, 73). Ödüllendirmenin tüm olumlu yönlerine rağmen, yapılan bir çalışmada elde edilen bulgulara göre ödüllendirme boyutunun işten ayrılma niyetini tahmin etmede bir etkisinin olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Aynı çalışmada, eğitim, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve iletişim boyutlarının da işten ayrılma niyetini tahmin etmede etkisinin olmadığına dair bulgular elde edilmiştir (Cesário ve Magalhães, 2017, 985). Başka bir çalışmada, ücret boyutunun da işten ayrılma üzerinde etkisi bulunmazken (Tüzün, 2013, 180), başka çalışmalarda ücretin çalışanların işten ayrılma niyetini azalttığına yahut etkilediğine dair sonuçlar elde edilmiştir (Arianto, 2018, 314; Gürbüz ve Bekmezci, 2012, 204; Hardianto, Rugaiyah ve Rosyidi, 2019, 136).

*Performans değerlendirme* ise, çalışanların etkinlik ve verimliliklerinin yönetilmesini sağlayan bir araç olarak tanımlanmaktadır (Spicer ve Ahmad, 2006, 214). Performans değerlendirmede çalışanlar tarafından en çok dikkat edilen konunun örgütsel adalet olduğu da bilinmektedir (Çakmak ve Biçer, 2006, 6). Çalışanların adil olmadığını düşündükleri performans değerlendirme sisteminin organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olması mümkün görünmemektedir. Şeffaf ve çalışanlara en doğru geribildirim veren performans değerlendirme sistemleri çalışanlar tarafından memnuniyetle karşılanmaktadır. Böylece çalışanların organizasyondan ayrılma niyetlerinin azalmasını beklemek mümkündür (Dailey ve Kirk, 1992, 308).

Çalışanlar açısından insan kaynakları yönetiminin uygulamalarına yönelik araştırmalarda dikkat çeken bir diğer boyutta organizasyon içindeki *iletişimdir*. Çift yönlü ve açık şekilde gerçekleştirilen iletişim, çalışanların işten ayrılma niyetinin azalmasına etki etmektedir. Karşılıklı iletişimle birlikte ortaya çıkan yenilik ve değişimler, verimliliği artırdığı gibi çalışanların içsel tatmin yaşamalarını da sağlamaktadır (Mishra, 1994, 587). Öte yandan, İKY uygulamalarından iletişim boyutunun işten ayrılma niyetine etki ettiğine dair bulguya rastlanılmamıştır (Cesário ve Magalhães, 2017, 985).

*İş analizi*, işlerin çalışanlar tarafından istenilen düzeyde gerçekleştirilebilmesi için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerin neler olduğunun anlaşılmasıyla ilgili çalışmaları ifade etmektedir. Bunun için gözlem, bireysel görüşme, grup görüşmesi ve yapılandırılmış sorular gibi yöntemler kullanılabileceği gibi



yöneticilerin uzmanlığına dayanan teknik analizler de yapılabilir. Böylece işin ne içerdiği, işi yapmak için hangi özelliklere sahip olunması gerektiği gibi hususlar ortaya çıkarılır ve işin değerinin belirlenmesi de böylece mümkün olur (Decenzo ve Robbins, 2010, 120-124). Bu konuda yapılan bir çalışmada, iş analizi uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetine etki etmediği ortaya çıkarılmıştır (Tüzün, 2013, 180).

*İnsan kaynakları planlaması*, “örgütlenme, kadrolama, yöneltme ve oluşturulmuş amaçlara ulaşılması için çalışanların yerine getirmeleri gereken faaliyetler” olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 1998, 34). Başka bir tanımda ise, organizasyonun insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi süreci olarak ifade edilmektedir (Decenzo ve Robbins, 2010, 112). Organizasyonlarda insan kaynakları planlamasıyla belirsizliklerin ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır. Dikkatli bir şekilde hazırlanan ve açık ifadelerle yer veren insan kaynakları planlaması çalışmalarının organize edilmesi çalışanlar arası iletişimin sağlanması bakımından önem arz etmektedir (Bingöl, 1998, 34).

Diğer bir boyut olan *insan kaynakları bilgi sistemi*, organizasyonun insan kaynakları uygulamaları süreçlerindeki ihtiyaçlarına yardımcı olması için kullanılan bilgisayar temelli sistemleri ifade etmektedir. Böylece organizasyon çalışanlar hakkındaki bilgileri ulaşılabilir tutarak kimi zaman yerel, kimi zaman küresel ölçekte ihtiyaçlarını planlamaktadır. Bu durum iyi yönetildiğinde organizasyonların rakiplerine karşı bir rekabet avantajı unsuru olarak görülmektedir (Decenzo ve Robbins, 2010, 115-116). Diğer bir tanımda ise insan kaynakları bilgi sistemi bir organizasyonun insan kaynakları ile ilgili verileri toplaması, kaydetmesi, depolaması ve analiz etmesi için kullanılan sistemler olarak ifade edilmektedir (Gómez-Mejía, Balkin ve Cardy, 2012, 82). Organizasyonlar, İKY bilgi sistemlerini kullanarak yönetsel ve operasyonel verimlilik ve etkinliğin artırılmasını hedeflemektedirler. Bazı organizasyonlar çalışanların kişisel verileri, performans bilgileri gibi kendileriyle ilgili bilgilere ulaşmasına olanak sağlayarak verimlilik ve etkinliklerinin artmasını amaçlamaktadırlar. İKY bilgi sistemleri, gelen özgeçmiş vb. başvuruların bilgisayar ortamında değerlendirilmesiyle organizasyon açısından en iyi çalışanın işe alınması için somut veriler ortaya koyması bakımından önemlidir. İKY bilgi sistemi, işe alındıktan sonra da çalışanın eğitim ve gelişmesi için neler yapılması gerektiğine dair fikir vermesi bakımından da katkı sağlamaktadır. Öte yandan, kayıt altına alınan bilgilerin kişisel bilgiler olması nedeniyle olası siber saldırı durumlarında hassas bilgilerin sızması ve kişisel bilgilerin halka açık hale gelmesi risklerini de barındırmaktadır (Mathis ve diğerleri, 2016, 26-27).

## 2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

İşten ayrılma niyetine kavramı denilince, çalışanın işten ayrılmayı kasıtlı olarak düşünmesi ve bilinçli olarak tasarlaması olarak ifade edilmektedir (Tett ve Meyer, 1993, 262). Çalışanların ayrılma niyeti, mevcut işe/organizasyona veya her ikisine ilişkin bilişsel yönde alınan karara yönelik rasyonel seçim olarak tanımlanabilir (Halawi, 2014, 189). Diğer bir tanımda ise işten ayrılma niyeti, bir çalışanın öznel değerlendirmesi olarak tanımlanmakta ve kısa vadede organizasyondan ayrılma olasılığını vurgulamaktadır. Bu tanımda, işten ayrılma niyetinin çalışanın, örgütten ayrılma ve başka yerde iş arama fikri olduğu ön plana çıkmaktadır (Dai, Zhuang ve Huan, 2019, 70).

Çalışanların işten ayrılma niyetini taşıması ve bunu gerçekleştirmesi organizasyonlar için bazı olumsuz sonuçlara neden olabilir. Bu sonuçlar, maliyet artışı ve müşteri yönelik hizmetlerin zayıflamasına bağlı olarak organizasyonun rekabet gücünün azalması olarak bunlara örnek olarak verilebilir (Hsiao, Auld ve Ma, 2015, 9). Buna benzer şekilde çalışanların işten ayrılma niyetini taşımalarının, organizasyonun hizmet kalitesinin düşmesine sebep olacağına ve yönetim süreçlerini de olumsuz yönde etkileyeceğine dair görüşler de bulunmaktadır (Bothma ve Roodt, 2013, 3). Bazı davranışlar çalışanların işten ayrılma niyetinde olduklarını göstermesi bakımından dikkate değerdir. Organizasyonda yükselmeye olan düşük ilgi, işle daha az ilgilenme, uzun vadeli projelere karşı isteksizlik, bireysel ve organizasyonel eğitim ve gelişime düşük ilgi, daha az yeni fikir önermek ve işin gerektirdiği kadar çalışıp daha fazla efor sarf etmemek gibi davranışlar çalışanların işten ayrılma niyetlerinin göstergesi olabilir (Gurchiek, 2014, 17).

İşten ayrılma davranışını farklı başlıklar altında sınıflandırmak mümkündür. Buna göre, gönüllü/zorunlu işten ayrılma, işlevsel/işlevsel olmayan işten ayrılma ve kontrollü/kontrolsüz işten ayrılma olarak sınıflandırılabilir (Mathis ve diğerleri, 2016, 182; Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino, 1979, 513; Muchinsky ve Tuttle, 1979, 55; Shaw, Delery, Jenkins ve Gupta, 1998, 513; Stovel ve Bontis, 2002, 305). Çalışanın kendi isteği ile işten ayrılması gönüllü işten ayrılma olarak isimlendirilirken kendi isteği dışında işten ayrılması zorunlu işten ayrılma olarak isimlendirilmektedir (Mathis ve diğerleri, 2016, 182; Stovel ve Bontis, 2002, 305). Düşük performanslı ya da istenmeyen davranışlara sahip çalışanın işten ayrılması işlevsel, nitelikli çalışanın işten ayrılması ise işlevsel olmayan işten ayrılma olarak isimlendirilmektedir (Dalton, Krackhardt ve Porter, 1981, 716; Mathis ve diğerleri, 2016, 182). Çalışanın kontrolünde olan nedenlerden



dolayı işten ayrılması kontrollü, kontrolü dışındaki nedenlerden dolayı işten ayrılması kontrolsüz işten ayrılma olarak tanımlanmaktadır (Mathis ve diğerleri, 2016, 182).

Çalışanın işten ayrılma niyetine girmesi ve ardından işten ayrılması çoğu zaman bir anda gerçekleşmemekte, belli bir sürece göre ilerlemektedir. Öncelikle çalışan birey bazı nedenlerden dolayı mevcut işini değerlendirmekte ve işinden tatmin olup olmadığına göre bir değerlendirme yapmaktadır. Bu aşamada işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaktadır. İşten ayrılmanın ya da işte kalmanın olası faydalarını değerlendiren çalışan, alternatif işleri aramaya başlamaktadır. Mevcut işle alternatif işi karşılaştıran çalışan işten ayrılmaya veya kalmaya karar vermektedir (Mobley, 1977, 238).

Çalışanın işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri de ifade etmek uygun olacaktır. Bazı faktörler işten ayrılma düşüncesini azaltırken bazı faktörler de artırmaktadır. Çalışanın işten ayrıldıktan sonra yeni iş bulabilme ihtimali varsa işten ayrılma niyetinin artması beklenebilir. İşsizlik oranı, sendikal faaliyetler ve yönetime katılım oranı da işten ayrılma niyetini etkileyen dış faktörler olarak ifade edilmektedir. Örneğin işsizlik oranının düşük olması işten ayrılma niyetini artırırken, yüksek olması azaltmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986, 60).

Ücret, performans, yönetsel tarz ve çalışma arkadaşları gibi unsurlar da işle ilgili faktörler olarak değerlendirilmektedir. Bu ve benzeri konulardan duyulan memnuniyet çalışanın işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Yine işle ilgili olduğu belirtilen görev tekrarı gibi faktörler de işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir. Diğer bir deyişle işten ayrılma niyetini artırmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986, 60). Ayrıca ücret ve yan haklardan memnun olmayan çalışanlarda da işten ayrılma niyeti olmakla birlikte bunun asıl nedenin çalışanın ücretin eşit olmadığına dair algısı olduğu belirtilmektedir (Gerhart ve Milkovich, 1990, 670).

Kişisel faktörler de işten ayrılma düşüncesinin oluşmasında bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Yaş, kıdem, cinsiyet, medeni durum, kişinin yetenek ve kabiliyeti, davranış eğilimi ve çalışanların kişisel beklentileri gibi faktörler işten ayrılma düşüncesini etkileyen kişisel faktörler olarak değerlendirilmektedir. Kadınların erkeklere kıyasla daha fazla işten ayrılma niyetine sahip oldukları görülmektedir. Evliler ise bekârlara kıyasla işten ayrılmaya daha olumsuz bakmaktadırlar. Eğitim ve zekâ ise işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilemektedir (Cotton ve Tuttle, 1986, 60; Wöcke ve Heymann, 2012, 3479).

### 3. ÇALIŞANIN İŞTEN AYRILMAYA YÖNELİK NİYETİNDE, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI NE KADAR ETKİLİ?

Çalışanların işten ayrılmaya yönelik niyetlerinde, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ne düzeyde etkili olduğuna dair literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Yapılan bazı çalışmalarda insan kaynakları uygulamalarının işten ayrılma niyetinin azalmasına etki ettiği tespit edilmiştir (Duarte, Gomes ve Neves, 2015, 113; Gürbüz ve Bekmezci, 2012, 202). İnsan kaynakları uygulamaları çalışanların duygu durumlarını olumlu yönde etkilemekte ve böylece işten ayrılma niyetini de azaltmaktadır (Allen, Shore ve Griffeth, 2003, 105; Chow, Haddad ve Singh, 2007, 77).

Eğitim ve geliştirme ile de işten ayrılma niyeti arasında ilişki bulunmaktadır. Çalışanların ve yöneticilerin aldıkları eğitim ve bu eğitim ile kazanılan bilgi, beceri ve yetenekleri kullanmaya teşvik edilmelerinin, işten ayrılma niyetinin azaldığı belirtilmiştir (Sabuncuoğlu, 2007, 626).

Performans değerlemeden duyulan memnuniyetin de çalışanların işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediğine dair çalışmalar bulunmaktadır. Diğer bir deyişle performans değerlemeden memnun olan çalışan işten ayrılmak istememektedir (Naeem, Jamal ve Riaz, 2017, 77). Ayrıca yüksek ve düşük performansa bağlı olarak verilen ödüllerin ve cezaların da işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Hossain, Roy ve Das, 2017, 112).

Organizasyonlarda çalışanlara verilen ücret ve ödüllendirme diğerleri ile rekabet edebilir düzeyde değilse çalışanların işten ayrılmaları için bir sebep olabilmektedir. Ücret ve ücret dışı maddi desteklerle çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında ilişki bulunmaktadır (Dill, Keefe ve McGrath, 2012, 111). Literatürdeki çalışmalardan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

**H1:** Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılamaları ve işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır.



### 3.1. Araştırmanın Metodolojisi

#### Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılamaları ile işten ayrılma niyetleri arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek ve varsa bu ilişkinin yönünü ve derecesini tespit etmektir. Veri toplamak amacıyla oluşturulan anket formu iki ölçekle birlikte demografik nitelikteki sorulardan oluşmaktadır. İlk bölümde Kitapçı ve Kaygısız (2014, 171)'in, Vatansever (1994, 49)'in ölçeğine dayanarak hazırladıkları insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeği kullanılmıştır. Toplamda 22 maddeden oluşan bu ölçek; insan kaynakları planlaması (2 ifade), iş analizi ve tasarımı (3 ifade), seçme ve işe alma (2 ifade), eğitim ve geliştirme (2 ifade), performans değerlendirme (5 ifade), ücret yönetimi (2 ifade), insan kaynakları bilgi sistemi (3 ifade) ve iletişim, iş ve çalışma ilişkileri (3 ifade) boyutlarından oluşmaktadır. İşten ayrılma niyetini ölçmek için ise Cammann ve diğerleri tarafından geliştirilen (Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh, 1979) ve Doğan, Bozkurt ve Karaeminoğulları (2019, 5527) tarafından kullanılan 3 maddelik İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır. Her iki ölçekte de ifadeler 7-dereceli Likert tipi ölçümle değerlendirilmiştir (1-Kesinlikle katılmıyorum; 7-Kesinlikle katılıyorum).

Çalışmada, kolayda örnekleme yoluyla veri toplanmıştır. Kolayda örnekleme, ulaşılabilirlik açısından en çok tercih edilen örnekleme yöntemidir. Bu yöntemde araştırmacı tesadüfi olmayan bir yöntemle anket toplayarak veriyi oluşturur. Bu şekilde veri toplamakta amaç, ankete katılan herkesin örnekleme dahil edilmesidir. Ayrıca bu yöntemin odak grup çalışmalarında, ön test anketlerinde ve pilot çalışmalarda kullanılabileceği de belirtilmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2012, 142; Gürbüz ve Şahin, 2018, 132; Malhotra ve Dash, 2016, 347).

#### Bulgular ve Yorumlar

Pilot çalışma kapsamında 39 kişiden anket toplanmıştır. 18-30 yaş arasındaki katılımcıların sayısı 24 (% 61,54), 31-45 yaş arasındaki katılımcıların sayısı ise 15'tir (% 38,46). 1 katılımcının Yüksek Okul mezunu (% 2,56), 29 katılımcının Üniversite (% 66,67) ve 12 katılımcının da Yüksek Lisans/Doktora mezunu olduğu (% 30,77) görülmektedir. Sektör açısından bakıldığında 12 katılımcının Üretim (%30,77), 20 katılımcının ise Hizmet sektöründe (% 51,28) çalıştığı anlaşılmaktadır. Toplam çalışma yılı olarak 16 katılımcı 5 yıl ve daha az bir süredir iş hayatında olduğunu ifade etmiştir (% 41,03). 14 katılımcı 6-10 yıldır (% 35,90) ve 9 katılımcı ise 11 yıl ile 20 yıl arasında iş hayatında olduklarını beyan etmişlerdir (% 23,07). 30 katılımcı, 5 yıl veya daha az bir süredir mevcut iş yerlerinde çalıştıklarını beyan etmişlerdir % 76,92). 6 katılımcı 6-10 yıl arasında (% 15,38), 3 katılımcı da 11 ile 20 yıl arasında mevcut işyerlerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir (% 7,69). Buna göre ankete katılanların % 76,92'sine karşılık gelen 30'u son 5 yıl içinde önceki işinden ayrılarak veya ilk defa işe başlayarak yeni bir işe başladıklarını söylemek mümkündür.

Tablo 1: Araştırma Katılımcılarına İlişkin Bilgiler

Değişkenler	f	%	
Yaş	18-30 yaş	24	61,54%
	31-45	15	38,46%
Eğitim Durumu	Yüksek Okul	1	2,56%
	Üniversite	26	66,67%
	Yüksek Lisans/ Doktora	12	30,77%
Sektör	Üretim	12	30,77%
	Hizmet	20	51,28%
	Diğer	7	17,95%
Toplam Kıdem	5 yıl ve daha az	16	41,03%
	6-10 yıl	14	35,90%
	11-20 yıl	9	23,07%
İşyeri Kıdemi	5 yıl ve daha az	30	76,92%
	6-10 yıl	6	15,38%
	11-20 yıl	3	7,69%

N=39

Çalışmaya katılanların ankete vermiş oldukları cevapların genel puan ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2'de verilmiştir. Değişkenler incelendiğinde çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla ilgili olarak verdiği cevapların "Ne katılıyorum, ne katılmıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmektedir. Ayrıca bu değişkendeki standart sapma değerinin de 1'in altında olması dikkat çekmektedir



(3,97±0,97). Yine ortalamalara bakıldığında en yüksek değerin iş analizi ve tasarımı değişkeninde olduğu görülmektedir (4.48±1,32). Böylelikle verilen cevapların “Kısmen katılıyorum” ifadesine yönelik olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Bir diğer dikkat çeken husus da ücret yönetimi boyutunun ortalama değeridir. Standart sapma değeriyle birlikte değerlendirildiğinde çalışanların ücretleriyle ilgili olarak algılarının “Çoğunlukla katılmıyorum” ve “Kısmen katılmıyorum” ifadesini öne çıkardığı anlaşılmaktadır (2,64±1,42). Diğer bir deyişle, çalışanların yaptıkları işler karşılığında almış oldukları ücretlerinin düşük olduğuna dair bir algısının olduğu belirtmek mümkün görünmektedir. İşten ayrılma niyeti değişkeni de en yüksek standart sapma değeriyle öne çıkmaktadır. Ortalama değerinin de de dikkate alınmasıyla çalışanların işten ayrılmaya dönük düşüncelerinin “Çoğunlukla katılıyorum” ile “Çoğunlukla katılmıyorum” ifadeleri arasında olduğu anlaşılmaktadır (4,36±1,95).

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
İK Yönetimi Uygulamaları	3,97	0,97
İş Analizi ve Tasarımı	4,48	1,32
İKY Planlaması	4,08	1,62
İKY Bilgi Sistemi	4,71	1,35
İşe Seçme ve Yerleştirme	4,24	1,81
Eğitim ve Geliştirme	3,88	1,54
Performans Değerlen.	3,77	1,15
Ücret Yönetimi	2,64	1,42
İletişim	3,75	1,37
İşten Ayrılma Niyeti	4,36	1,95

N=39

### Ölçek Güvenilirlikleri

İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri 0,813 olarak hesaplanmıştır. Tek boyuttan ve 3 ifadeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeğinin Cronbach Alfa değerinin ise 0,917 olduğu görülmektedir. Bu bakımdan ölçme araçlarının tutarlı bir ölçüm yaptıkları söylenebilir (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019, 149; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2019, 160).

### Değişkenler Arası İlişkiler

Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılamaları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri anlayabilmek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon tablosu incelendiğinde (Tablo 3), bütün olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik çalışanların algılamaları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $r = -.518$ ). Yine aynı tablodan da görüleceği üzere, çalışanların işten ayrılma niyetleri ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından olan işe seçme ve yerleştirme ( $r = -.333$ ), performans değerlendirme ( $r = -.393$ ), ücret yönetimi ( $r = -.548$ ), eğitim ve geliştirme ( $r = -.319$ ) ve iletişim ve çalışma ilişkileri ( $r = -.575$ ) arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Öte yandan iş analizi ve tasarımı, İKY planlaması ve bilgi sistemleri boyutlarıyla işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki görülmemektedir. Pilot çalışma olması nedeniyle az sayıda katılımcının ankette yer almasının bu duruma sebep olduğu düşünülmektedir. Bu sonuçlara göre, **H1** hipotezinin desteklendiği görülmektedir.

Tablo 3: Değişkenler Arası Korelasyon

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 İşten Ayrılma Niyeti	1									
2 İK Yönetimi Uyg.	-,518**	1								
3 İş Analizi ve Tasarımı	-,308	,752**	1							
4 İKY Planlaması	-,106	,570**	,457**	1						
5 İKY Bilgi Sistemi	-,293	,614**	,412**	,343*	1					
6 İşe Seçme ve Yerleştirme	-,333*	,654**	0,314	0,241	,471**	1				
7 Eğitim ve Geliştirme	-,319*	,597**	,438**	0,173	0,011	0,228	1			
8 Performans Değerlen.	-,393*	,808**	,515**	,333*	,347*	,398*	,612**	1		
9 Ücret Yönetimi	-,548**	,590**	,425**	0,158	,329*	,324*	0,248	,386*	1	
10 İletişim	-,575**	,880**	,579**	,490**	,418**	,626**	,572**	,645**	,520**	1

\*\*p<.01, \*p<.05



#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları uygulamalarıyla işten ayrılma niyeti arasında yapılan bu pilot çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin yüksek çıktığı görülmektedir. Bu bakımdan anketten elde edilen verilerle yapılan analizin sonuçlarının güvenilir olduğunu belirtmek mümkündür. Bütün olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla, çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin daha önce yapılan çalışmaların sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir (Allen ve diğerleri, 2003, 105; Chow ve diğerleri, 2007, 77; Duarte ve diğerleri, 2015, 113; Gürbüz ve Bekmezci, 2012, 202). Buna göre İKY uygulamalarının işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği anlaşılmaktadır. İKY uygulamalarının alt boyutları da işten ayrılma niyetiyle ilgili olarak farklı sonuçlar vermektedir. İşe seçme ve yerleştirmeye işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonucun mevcut literatürle uyumlu olduğunu belirtmek mümkündür (Gardner ve diğerleri, 2001, 31; Tüzün, 2013, 180). Eğitim uygulamasının da işten ayrılma niyetiyle negatif ve anlamlı bir ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır ki bu da yine literatürle uygunluk göstermektedir (Sabuncuoğlu, 2007, 626). Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre performans değerlendirmenin de beklenen şekilde çalışanların işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Böylece bu konudaki literatür desteklenmektedir (Hossain ve diğerleri, 2017, 112; Naeem ve diğerleri, 2017, 77). Ücret yönetimi boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında da diğer boyutlara nispetle yüksek bir ilişki çıkmıştır. Bu sonuç da literatürle uyum göstermektedir (Arianto, 2018, 314; Gürbüz ve Bekmezci, 2012, 204; Hardianto ve diğerleri, 2019, 136). Belirtilen iki değişken arasındaki diğerlerine nispetle yüksek olduğu anlaşılan ilişkinin, günümüzün kırılğan ekonomik şartlarının çalışanların elde etmeyi umdukları maddi kazançlara olan yönelimiyle açıklanabileceği düşünülmektedir. Ücret ve yan haklarından memnun olan çalışanın işten ayrılma düşüncesine girmesi düşük bir ihtimal olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle daha iyi ücretlendirme ve yan hakların olduğu bir iş olması durumunda çalışanın işten ayrılma niyetine girme ihtimali de artmaktadır. Öte yandan, bu yönüyle ücretle işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki olmadığını belirten diğer çalışmalardan da ayrılmaktadır (Cesário ve Magalhães, 2017, 987; Tüzün, 2013, 180). İletişim ve çalışma ilişkileri boyutuyla da işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır. Bu yönüyle de literatürdeki bazı çalışmalardan farklılaşmaktadır (Cesário ve Magalhães, 2017, 985).

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, iş analizi ve tasarımı, İKY planlaması ve bilgi sistemleri boyutlarıyla işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmadığı anlaşılmaktadır. İleri dönük geniş katımlı çalışmalardan elde edilecek sonuçlarla bu boyutlarla işten ayrılma niyeti arasında anlamlı sonuçların elde edilmesinin mümkün olacağı düşünülmektedir.

İK yöneticileri, kurumlarındaki çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmak için farklı yöntemlere başvurabilirler. Kurum içinde yapılacak bir eğitim ihtiyaç analiziyle hangi eğitimlerin verilmesi gerektiği belirlenebilir ve buna göre bir eğitim programı yapılabilir. Bazı kurumlarda, bu çalışmanın bulgularında da görüldüğü gibi, aldıkları ücret ve yan haklardan memnun olmayan çalışanların olması mümkündür. Böyle bir durumda işten ayrılma niyetinin oluşması söz konusu olabilir. Bunu gidermek için ücret ve yan haklarda iyileşmeler yapılabilir. Performans değerlendirme de adil bir yaklaşım sergilenmesinin de çalışanların işten ayrılma niyetine girmesini azaltacağı düşünülmektedir. Ücret, yan haklar ve performans değerlendirmede adil bir yaklaşım sergilendiği düşünülüyorsa çalışanların algısı farklı olabilir. Bu da yine işten ayrılma niyetine neden olabilir. Yapılan performans değerlendirmenin açık ve şeffaf bir süreçle yürütülmesi bu bakımdan faydalı bir uygulama olabilir. Çalışanlarla yönetim arasında kurulan sağlıklı iletişim de işten ayrılma niyetinin azalmasına katkıda bulunabilir. Açık iletişimin işlerin daha hızlı ilerlemesini sağlamanın yanı sıra çalışanların kuruma güven duygularını da olumlu etkilemek suretiyle işten ayrılma niyetini düşürebilir. Tüm bu iyileştirmelerin nitelikli iş gücünün çok önemli olduğu günümüz ekonomik koşullarında işletmelerin verimliliğine ve devamlılığına olumlu katkıda bulunacağı muhakkaktır.

Bunların yanı sıra, İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar olmasına rağmen alt boyutlarını içeren fazlaca çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle bu çalışmanın literatüre bu anlamda da katkı yapacağı düşünülmektedir.

#### SINIRLILIKLAR

Yapılan bu araştırma bir pilot çalışma olarak düşünülmüş ve gerçekleştirilmiştir. Bu bakımdan ulaşılan örneklemin küçük bir örneklem olduğu görülmektedir. Daha büyük bir örnekleme yapılacak olan araştırmaların daha farklı sonuçlar vermesi mümkün olabilir. Ayrıca bu araştırma, uygulanmasının kolaylığı ve düşük maliyet gerektirmesi nedeniyle kesitsel bir araştırma olarak tasarlanmış ve uygulanmıştır. Bu bakımdan benzeri bir çalışmanın farklı zamanlarda yapılmasıyla veya boyutsal bir şekilde tasarlanıp





uygulanmasıyla da farklı sonuçların elde edilmesi mümkün olabilir. Yine, farklı değişkenlerin yer alacağı farklı araştırmalarda, işten ayrılma niyetine yönelik sonuçların farklılık göstereceği düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Allen, D. G., Shore, L. M. ve Griffeth, W. R. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118. doi:10.1016/S0149-2063(02)00222-2
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroglu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*. (7. bs.), Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Arianto, A. S. (2018). The influence of reward on turnover intention with the organizational commitment as an intervening variable (A study on group I and II employee at Djatiroto Sugar Factory). *KnE Social Sciences*, 3(3), 308. doi:10.18502/kss.v3i3.1891
- Aydemir, P. ve Erdoğan, E. (2013). İş görenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve performans algısı. *Kamu İş*, 13(2), 127-153.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi* (4. bs.). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Bolat, G. (2012). Performansa dayalı ücret sisteminin işgören motivasyonuna etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.
- Bothma, C. F. C. ve Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-12. doi:10.4102/sajhrm.v11i1.507
- Çakmak, A. F. ve Biçer, İ. H. (2006). Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti etkileyen unsurlar. *İTÜ Dergisi/b*, 3(1), 3-14.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. ve Klesh, J. (1979). *The Michigan Organisational Assessment Questionnaire*. Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Cesário, F. ve Magalhães, S. (2017). Human Resources Management, Citizenship Behavior, and Turnover Intention in the Portuguese Public Administration. *International Journal of Public Administration*, 40(11), 979-988. doi:10.1080/01900692.2016.1242609
- Chow, C. W., Haddad, K. ve Singh, G. (2007). Human resource management, job satisfaction, morale, optimism, and turnover. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 8(2), 73-88. doi:10.1300/J149v08n02\_04
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı* (10. bs.). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Cotton, J. L. ve Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70. doi:10.5465/amr.1986.4282625
- Dai, Y. De, Zhuang, W. L. ve Huan, T. C. (2019). Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement. *Tourism Management*, 70, 69-77. doi:10.1016/j.tourman.2018.07.014
- Dailey, R. C. ve Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45(3), 305-317. doi:10.1177/001872679204500306
- Dalton, D. R., Krackhardt, D. M. ve Porter, L. W. (1981). Functional turnover: An empirical assessment. *Journal of Applied Psychology*, 66(6), 716-721. doi:10.1037/0021-9010.66.6.716
- Decenzo, D. ve Robbins, S. P. (2010). *Fundamentals of human resource management* (10. bs.). NJ, USA: John Wiley & Sons Inc.
- Dill, D. M., Keefe, J. M. ve McGrath, D. S. (2012). The influence of intrinsic and extrinsic job values on turnover intention among continuing care assistants in Nova Scotia. *Home Health Care Services Quarterly*, 31(2), 111-129. doi:10.1080/01621424.2012.681526
- Doğan, A., Bozkurt, S. ve Karaeminoğulları, A. (2019). İş kazalarının dolaylı maliyeti: Kaza deneyiminin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti açısından incelenmesi. *Social Sciences Studies Journal*, 5(46), 5423-5434. doi:10.26449/ssj.1785
- Duarte, A. P., Gomes, D. R. ve Neves, J. G. (2015). Satisfaction with human resource management practices and turnover intention in a five-star hotel: The mediating role of perceived organizational support. *Dos Algarves A Multidisciplinary e-Journal*, 25(June 2016), 103-123.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J. ve Wright, P. M. (2001). *Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes*. Working Paper Center for Advanced Human Resources Studies of Cornell University. New York, USA.
- Gerhart, B. ve Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33(4), 663-691. doi:10.5465/256286
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. ve Cardy, R. L. (2012). *Managing human resources* (7. bs.). NJ, USA: Pearson Education, Inc.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 41(2), 189-213-213.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz*. (5. bs.), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gurchiek, K. (2014). Recognizing the clues to imminent employee departure. *HR Magazine*, 59(5), 17.
- Gusdorf, M. L. (2008). Recruitment and selection: Hiring the right person. *Society for Human Resource Management*, 85(4), 1-15.
- Halawi, A. H. (2014). Stimuli and effect of the intention to leave the organization. *European Scientific Journal*, 10(10), 184-197.
- Hardianto, H., Rugayah, R. ve Rosyidi, U. (2019). The effect of reward and job satisfaction toward turnover intention private junior high school. *International e-Journal of Educational Studies*, 3(6), 128-140. doi:10.31458/iejes.544742
- Hossain, S. M. K., Roy, M. K. ve Das, P. K. (2017). Factors affecting employee's turnover intention in banking sector of Bangladesh: An empirical analysis. *ASA University Review*.
- Hsiao, A., Auld, C. ve Ma, E. (2015). Perceived organizational diversity and employee behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 102-112. doi:10.1016/j.ijhm.2015.04.009
- İslamoğlu, A. H. ve Ahnaçık, Ü. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (6. bs.). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme yönetimi: Örgütlerde güdülemeye duyarlı bir yaklaşım. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(4), 117-132.
- Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review*, 24(3), 196-218.
- Kaya, N. ve Kesen, M. (2014). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Ekev Akademi Dergisi*, 18(58), 97-122.
- Kerr, S. (1999). Organizational rewards: Practical, cost-neutral alternatives that you may know, but don't practice. *Organizational Dynamics*, 28(1), 61-70. doi:10.1016/s0090-2616(00)80007-8
- Kitapçı, H. ve Kaygısız, Ö. C. (2014). İKY uygulamalarına yönelik algının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatmininin ara değişken olarak



- incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(31), 157-192. doi:10.31795/baunsobed.664019
- Malhotra, N. K. ve Dash, S. (2016). *Marketing research an applied orientation*. (Seventh Ed.), Uttar Pradesh, India: Pearson India Education Services.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R. ve Meglich, P. (2016). *Human resource management*. (15. bs.), Boston, MA: Cengage Learning.
- Mishra, J. M. (1994). Employee suggestion programs in the health care field the rewards of involvement. *Public Personnel Management*, 23(4), 587-592. doi:10.1177/009102609402300405
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. doi:10.1037/0021-9010.62.2.237
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. ve Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522. doi:10.1037/0033-2909.86.3.493
- Muchinsky, P. M. ve Tuttle, M. L. (1979). Employee turnover: An empirical and methodological assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 43-77. doi:10.1016/0001-8791(79)90049-6
- Naeem, M., Jamal, W. ve Riaz, M. K. (2017). The relationship of employees' performance appraisal satisfaction with employees' outcomes: Evidence from higher educational institutes. *FVU Journal of Social Sciences*, 11(2), 71-81.
- Özçelik, O. (2015). Eğitim ve geliştirme. Ö. Sadullah (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi içinde* (ss. 163-212). İstanbul: Beta.
- PERYÖN, T. İ. Y. D. (2018). *Çalışan devir oranı araştırması sonuç raporu*. İstanbul.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Academic Review*, 7(2), 613-628.
- Sadullah, Ö. Z., Uyargil, C. B., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dündar, G., Ataay, İ. D., ... Tüzüner, V. L. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*. (Ö. Z. Sadullah, Ed.), İstanbul: Beta.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D. ve Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525. doi:10.2307/256939
- Spicer, D. P. ve Ahmad, R. (2006). Cognitive processing models in performance appraisal: Evidence from the Malaysian education system. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 214-230. doi:10.1111/j.1748-8583.2006.00007.x
- Stovel, M. ve Bontis, N. (2002). Voluntary turnover: Knowledge management - friend or foe? *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 303-322. doi:10.1108/14691930210435633
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H. ve Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1069
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R. ve Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157. doi:10.5465/AMJ.2005.15993162
- 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. doi:10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x
- Tüzün, İ. K. (2013). İKY uygulamalarının etkililiğinin çalışan algılamaları bağlamında araştırılması: İK birimi saygınlığının rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(1), 171-185. doi:10.18657/yecbu.48630
- Usta, I. ve Küçükaltan, D. (2013). Ödüllendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İİBF Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 71-89.
- Vatanserver, Ç. (1994). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik tutumların örgüte bağlılığa etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Wöcke, A. ve Heymann, M. (2012). Impact of demographic variables on voluntary labour turnover in South Africa. *International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3479-3494. doi:10.1080/09585192.2011.639028
- Wright, P. M. ve McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. doi:10.1177/014920639201800205