

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ
İNOVATİF İŞYERİ DAVRANIŞLARI VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ MODERATÖR
ETKİSİ**

RUMEYSA ARAL

2501161205

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. BORA YILDIZ

İSTANBUL-2020

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İNOVATİF İŞYERİ DAVRANIŞLARI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ MODERATÖR ETKİSİ

Rumeysa ARAL

Bu çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının inovatif işyeri davranışları ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri ve örgütsel destek algısının bu ilişki üzerindeki moderatör etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın modeli ve hipotezleri; örgütsel destek, sosyal mübadele, çift faktör ve eşitlik kuramlarından yararlanılarak geliştirilmiştir. Çalışmanın bağımlı değişkenleri; işten ayrılma niyeti ve inovatif işyeri davranışlarıdır. Bağımsız değişken ise; ödül/performans yönetimi, iletişim yönetimi, ücret yönetimi ve kariyer yönetimi boyutlarını içeren insan kaynakları uygulamalarıdır. Çalışmanın modeli tüm değişkenlerin bir arada kullanılması noktasında özgündür. Araştırmanın örneklemini kamu ve özel sektördeki firmalarda çalışan beyaz yakalı 443 kişi oluşturmaktadır. Veri toplamak için kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır ve veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. İnsan kaynakları uygulamaların alt boyutlarının incelendiğinde, ödül/performans yönetimi ve iletişim yönetimi boyutlarının inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisini istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif olduğu saptanmıştır. Ödül/performans yönetimi, iletişim yönetimi ve kariyer yönetimi boyutlarının inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin moderatör etkisi incelendiğinde iletişim yönetimi boyutunun inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin moderatör etkisi istatistiki açıdan anlamlı ve pozitifdir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Destek Algısı, İşten Ayrılma Niyeti, İnovatif İşyeri Davranışları

ABSTRACT

MODERATOR EFFECT OF ORGANIZATIONAL SUPPORT PERCEPTION ON THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES PRACTICES ON INNOVATIVE WORKPLACE BEHAVIORS AND INTENTION TO LEAVE

Rumeysa ARAL

In this study, the effects of human resources practices on innovative workplace behavior and intention to quit and the moderator effect of organizational support perception on this relationship were investigated. Model and hypotheses of the study; organizational support has been developed using social exchange, double factor, and equality theories. Dependent variables of the study; intention to leave and innovative workplace behavior. The independent variable is; these are human resources applications including reward/performance management, communication management, wage management, and career management. The model of the study is unique in terms of using all variables together. The sample of the research consists of 443 white-collar workers working in public and private companies. An easy sampling method was used to collect data and the survey technique was used as a data collection tool. When the sub-dimensions of human resources practices are analyzed, the effect of reward/performance management and communication management dimensions on innovative workplace behaviors was found to be statistically significant and positive. When the moderator effect of organizational support on the impact of award/performance management, communication management, and career management dimensions on innovative workplace behaviors, the moderator effect of organizational support on the effect of communication management dimension on innovative workplace behaviors is statistically significant and positive. The moderator effect of organizational support is significant in the effect of reward/performance management and career management dimensions on the intention to quit.

Keywords: Human Resources Management, Human Resources Practices, Perception of Organizational Support, Intention to Leave, Innovative Workplace Behaviors

ÖNSÖZ

Uzun süren tez çalışması sürecinde konumun belirlenmesinden tamamlanmasına kadar her aşamada önemli katkılarda bulunan ve kendisinden çok şey öğrendiğim değerli danışman hocam, Doç. Dr. Bora YILDIZ’a ve tez çalışmasının tamamlanması konusunda her zaman destekleriyle yanımda olan sevgili aileme teşekkürlerimi sunarım.

RUMEYSA ARAL

İSTANBUL, 2020

İçindekiler

Sayfa

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.1. Örgütsel Destek Kuramı.....	3
1.2. Sosyal Mübadele Kuramı.....	4
1.3. Karşılıklılık Normu	5
1.4. Eşitlik Kuramı	6
1.5. Çift Faktör Kuramı.....	7

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	8
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	8
2.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ve İşlevleri.....	10
2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	14
2.2.2. İş Analizi.....	16
2.2.3. İşgören Seçimi	18
2.2.4. Performans Yönetimi.....	20

2.2.5. Kariyer Yönetimi	22
2.2.6. Eğitim Yönetimi.....	26
2.2.7. Ücret Yönetimi.....	27
2.2.8. Endüstriyel İlişkiler	30
2.2.9. İş Sağlığı ve Güvenliği.....	32
2.3. İnovasyon Ve İnovatif İşyeri Davranışları.....	34
2.3.1. İnovasyonu Destekleyen Örgütsel Faktörler.....	37
2.3.2. İnovatif İşyeri Davranışları Kavramı	38
2.3.3. İnovatif İşyeri Davranışını Etkileyen Faktörler	39
2.4. İşten Ayrılma Niyeti	42
2.4.1. İşten Ayrılma Niyetinin Oluşum Sürecine Etki Eden Faktörler	43
2.4.2. İşten Ayrılma Niyetinin İş Tatmini ile İlişkisi	44
2.4.3. İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi	46
2.4.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	48
2.5. Örgütsel Destek Algısı	51
2.5.1. Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler.....	52
2.5.2. Örgütsel Destek Algısının Sonuçları.....	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞKENLER ARASI HİPOTEZ GELİŞİRME

3. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE HİPOTEZ GELİŞTİRME.....	58
3.1. Araştırmanın Amacı.....	58
3.2. Araştırmanın Önemi.....	58
3.3. İnsan Kaynakları Uygulamalarının İnovatif İşyeri Davranışları Üzerindeki Etkisi.....	59
3.4. İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	62
3.5. İnsan Kaynakları Uygulamalarının İnovatif İşyeri Davranışları Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Destek Algısının Rolü	65
3.6. Araştırma Modeli.....	68

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	70
4.1. Araştırmanın Varsayımları Ve Sınırlılıkları.....	70
4.2. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi	71
4.3. Veri Toplama Araçları	71
4.4. Verilerin Analizi	73
4.5. Örneklem İlişkin Bilgiler	74

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

5. BULGULAR.....	77
5.1. Tanımlayıcı İstatistikler	77
5.2. Açıklayıcı Faktör Analizi.....	80
5.2.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	79
5.2.2. İnovatif İşyeri Davranışları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	83
5.2.3. Örgütsel Destek Algısı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	83
5.2.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	84
5.3. Güvenirlilik Analizi Bulguları	85
5.4. Korelasyon Analizi	86
5.5. Ortalamaları Karşılaştırma Testleri.....	89
5.6. Regresyon Analizi.....	94
5.7. Moderatör Etkilerin Test Edilmesi.....	98
SONUÇ.....	106
KAYNAKÇA.....	117
EK-1 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU.....	145

tablolar listesi

Tablo 2.1:	İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları Doğrultusunda Yönetmel Faaliyetler İlişkisi.....	11
Tablo 2.2:	İnsan Kaynakları Uygulamalarının Sınıflandırılması.....	12
Tablo 2.3:	İlgili Çalışmalardaki İnsan Kaynakları Uygulamalarının Sınıflandırılması.....	13
Tablo 2.4:	İç ve Dış kaynakların Avantajları ve Dezavantajları.....	19
Tablo 2.5:	Olası İşten Ayrılmanın Sonuçları.....	50
Tablo 4.1:	Demografik Bulgular.....	75
Tablo 5.1:	Tanımlayıcı İstatistikler.....	78
Tablo 5.2:	İnsan Kaynakları Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	82
Tablo 5.3:	İnovatif İşyeri Davranışları Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 5.4:	Örgütsel Destek Algısı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 5.5:	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 5.6:	Değişkenlerin Güvenilirlik Düzeyi.....	85
Tablo 5.7:	Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları.....	87
Tablo 5.8:	Cinsiyete Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarının Ödül/Performans Yönetimi Boyutunun Karşılaştırılması.....	89
Tablo 5.9:	Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Niyetinin Karşılaştırılması.....	90
Tablo 5.10:	Medeni Duruma Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarının İletişim Yönetimi Boyutunun Karşılaştırılması.....	90
Tablo 5.11:	Medeni Duruma Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarının Ücret Yönetimi Boyutunun Karşılaştırılması.....	91
Tablo 5.12:	Medeni Duruma Göre Örgütsel Destek Algısı Karşılaştırılması.....	91
Tablo 5.13:	Medeni Duruma Göre İşten Ayrılma Niyeti Karşılaştırılması.....	91
Tablo 5.14:	Çalışılan Kuruma Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarının İletişim Yönetimi Boyutunun Karşılaştırılması.....	92
Tablo 5.15:	Çalışılan Kuruma Göre İnovatif İşyeri Davranışı Karşılaştırması.....	92
Tablo 5.16:	Çalışılan Kuruma Göre Örgütsel Destek Algısının Karşılaştırması.....	92

Tablo 5.17:	Çalışılan Kuruma Göre İşten Ayrılma Niyeti Karşılaştırması.....	93
Tablo 5.18:	Yaş Gruplarına Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Kariyer Yönetimi Boyutu Karşılaştırılması.....	93
Tablo 5.19:	Eğitim Seviyesine Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları İletişim Yönetimi Boyutu Karşılaştırılması.....	94
Tablo 5.20:	İnsan Kaynakları Uygulamalarının Belirli Boyutlarının İnovatif İşyeri Davranışları Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	95
Tablo 5.21:	İnsan Kaynakları Uygulamalarının Belirli Boyutlarının İnovatif İşyeri Davranışları Üzerindeki Etkisi ile İlişkili Hipotezler Sonuçları.....	96
Tablo 5.22:	İnsan Kaynakları Uygulamalarının Belirli Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	97
Tablo 5.23:	İnsan Kaynakları Uygulamalarının Belirli Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi ile İlişkili Hipotezler Sonuçları.....	98
Tablo 5.24:	İnsan Kaynakları Uygulamalarının İletişim Yönetimi Boyutu İle İnovatif İşyeri Davranışları Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek Algısının Moderatör Etkisi.....	99
Tablo 5.25:	İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kariyer Yönetimi Boyutu İle İnovatif İşyeri Davranışları Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek Algısının Moderatör Etkisi.....	100
Tablo 5.26:	İnsan Kaynakları Uygulamalarının Belirli Boyutlarının İnovatif İşyeri Davranışları Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Destek Algısının Moderatör Etkisini İçeren Hipotezler ve Sonuçları.....	102
Tablo 5.27:	İnsan Kaynakları Uygulamalarının Ödül/Performans Yönetimi Boyutu İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek Algısının Moderatör Etkisi.....	103
Tablo 5.28:	İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kariyer Yönetimi Boyutu ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek Algısının Moderatör Etkisi.....	104
Tablo 5.29:	İnsan Kaynakları Uygulamalarının Belirli Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Destek Algısının Moderatör Etkisini İçeren Hipotezler ve Sonuçları.....	105

şekiller listesi

Şekil 2.1: Kariyer Geliştirme Sistemi.....	25
Şekil 2.2: Ücret Yönetimi Süreci Basamakları.....	29
Şekil 2.3: Ücret Düzeyleri Belirlemede Yardımcı İlkeler.....	29
Şekil 2.4: Örgütsel Desteğin Alt Boyutları Ve Özellikler.....	52
Şekil 2.5: Örgütsel Desteğin İlişkili Olduğu Sonuçlar.....	55
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli.....	69



KISALTMALAR LİSTESİ

İK	:İnsan Kaynakları
Ort.	:Ortalama
S.S	:Standart Sapma
M.D	:Medeni Durum
Ç.K	:Çalışılan Kurum
T.S	:Toplam Çalışma Süresi
İÖY/İPY	:Ödül/Performans Yönetimi Boyutu
İİY	:İletişim Yönetimi Boyutu
İÜY	:Ücret Yönetimi Boyutu
İKY	:Kariyer Yönetimi Boyutu
İEY	:Eğitim Yönetimi Boyutu
İİD	:İnovatif İşyeri Davranışları
ÖDÖ	:Örgütsel Destek Algısı
İAN	:İşten Ayrılma Niyeti

GİRİŞ

Dördüncü Endüstri Devrimi'nin yaşandığı günümüzde birçok alanda hayal gücünün de ötesinde birbiri ile ilişkili ve adeta bir bayrak yarışı edasında çeşitli gelişmeler yaşanmaktadır. Özellikle teknoloji alanında yaşanan gelişmeler yıkıcı bir devrim etkisi yaratmakta, dünya yeni bir değişim rüzgârını gün geçtikçe daha fazla hissetmektedir. Yaşanılan bu değişimde kilit noktanın insan olduğu söylenebilir. Dolayısıyla örgütlerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonun, yönetsel süreçler ve işletme fonksiyonları içerisinde öncekinden daha önemli bir hale geldiği söylenebilir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışma olgusunun ilk var olduğu andan itibaren başlayan ve günden güne daha iyi bir noktaya evrilen, çalışma hayatının düzenlenmesinde aktif rol oynayan bir dizi uygulamaları kapsamaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları, örgütlerin uluslararası nitelikteki pazarlarda hızlı bir şekilde değişen ve gelişen rekabet ortamında hayatta kalabilmesi için üretim nesnelerini, hizmetlerini, üretim yöntemlerini ve örgütsel planlamaları sürekli olarak iyi yönde değiştirme ve geliştirme noktasında aktif rol oynamaktadır. Ek olarak, bu değiştirme ve geliştirmenin en ilişkili olduğu kelimelerden birisi de kuşkusuz inovasyondur (Gümüş vd., 2014).

Küresel pazarlardaki birçok örgüt, modern yönetim anlayışıyla birlikte inovasyonun itici gücünden faydalanarak kar paylarını, gelirlerini, müşteri itibarı ve marka değerini arttırarak önemli başarılar elde etmiştir (Güleş ve Bülbül, 2004). Bu bağlamda örgütlerin inovasyonun itici gücünden yararlanması, inovasyonun örgüt kültürüne entegre edilmesi ve işgörenlerin inovatif işyeri davranışları sergilemesinin teşvik edilmesi noktasında insan kaynakları uygulamaları aktif rol oynamaktadır (Kanbur ve Kanbur, 2014).

Öyleki, inovasyon ve inovatif işyeri davranışları ile ilişkili olan yaratıcılık yeteneğinin Dünya Ekonomi Forumu'nda yayınlanan "İşlerin Geleceği" adlı raporda 2020'nin ilk on yeteneği içerisinde ilk sırada olduğuna değinilmiştir (WEF, 2016). Bu bağlamda örgütlerdeki çalışanların, inovatif işyeri davranışları sergileyebilmesi ve inovatif işyeri davranışları sergileyecek işgücünün örgüte çekilmesi noktasında insan kaynakları yönetimi konusunun gün geçtikçe daha çok önem kazandığı söylenilebilir (Kanbur ve Kanbur, 2014).

Buraya kadar ki açıklamalarda insan kaynaklarının yönetiminin başarısı ve başarısı ile ilişkili diğer kavramlara yer verilmiştir. Tam tersi bir durumda işletmelerde başarılı bir şekilde yürütülmeyen insan kaynakları uygulamaları birçok alanda olumsuzlukların yaşanmasına neden olabilir. İşletmelerde yaşanabilecek bu olumsuzluklardan birisi de nitelikli işgücünün işten ayrılmasıdır. Güncel bir araştırmanın sonucuna değinmek gerekirse çalışanların %51 aktif iş aramaktadır (Yetimoğlu, 2019). İşgörenlerin çalışırken farklı bir iş aramasının altında birçok sebep yatabilir. Bu bağlamda, işgörenlerin bir bölümü için insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetsizlik iş arama sebepleri arasında yer alabilir.

Bu açıklamalardan hareketle, çalışmada insan kaynakları uygulamalarının örgütteki pozitif çıktıları arasında yer alan inovatif işyeri davranışları ve negatif sonuçlarından biri olarak değerlendirebilecek işten ayrılma niyeti üzerine odaklanılmıştır. Bu kavramlara ek olarak; endüstriyel ve örgütsel psikoloji çalışmalarında örgüt ile işgören arasındaki ilişkilerin açıklanmasında önem verilen başka bir kavram olan örgütsel destek algısının, belirtilen değişkenler arasındaki ilişkide moderatör etkisi irdelenmiştir.

Gerek uluslararası gerekse ulusal yazında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlar ve işletmeler üzerindeki etkilerini ve sonuçlarını irdelleyen çok sayıda araştırma bulunmaktadır. İlgili alanyazınındaki araştırmalar incelendiğinde insan kaynakları uygulamaların; örgütsel bağlılık (Balay, 2000), performans (Paauwe, 2004; Meyer vd., 2002; Redman ve Wilkinson 2001), işten ayrılma niyeti (Gürbüz ve Bekmezci, 2012; Kinnie vd., 2005), mobing algısı (Çimen ve Saç, 2017), örgütsel adalet algısı (Özmen vd., 2007), girişimcilik (Akdoğan ve Cingöz, 2015), örgütsel vatandaşlık davranışları (Bozkurt, 2011), motivasyon (Fındıkçı, 2000), örgütsel destek algısı (Rhoades vd., 2001) ve iş tatmini (Ekşili vd., 2016) kavramları ile ilişkisine odaklanmıştır.

Bu araştırmanın amacı, insan kaynakları uygulamalarının inovatif işyeri davranışları ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel destek algısının moderatör etkisini incelemektir. Değişkenlerin birbirleri ile ilişkisi önceki çalışmalarda incelenmiştir fakat hepsinin bir arada olduğu bir model üzerinden bir çalışma gözlenmemiştir. Bu bağlamda çalışma ilgili yazındaki güncel yaklaşım ve konulara katkı sağlaması ve ilgili tüm değişkenlerin bir arada kullanılması açısından özgün olduğu söylenebilir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel davranış, örgütü oluşturan bütün bireylerin ve toplulukların ilişkilerini irdelemek ve ilişkiler sonucu ortaya çıkan davranışların neden ve nasıl oluştuğunu anlayabilmek için yol gösterici bir araştırma alanıdır (Güney, 2004). Örgütsel davranış öncelikle örgütü oluşturan insanı anlamak için vardır. İnsanların hangi davranışı neden sergilediğini ve hangi davranışlar sonucunda çalışanların daha etkin ve başarılı olacağı üzerine özellikle işletmeleri yakından ilgilendiren konuları içerir (Aytaç, 2001). Örgütsel davranış; insanın sosyal, duygusal ve zihinsel faaliyetlerinin incelenip kontrol edilebilmesi ve gelecekteki davranışlarının tahminleri için kullanılır (Gordon, 1996).

Örgütsel davranışın temelinde bireylerin tutum ve davranışlarını somutlaştırabilmenin önemli bir yeri vardır. Bu tutum ve davranışlar, teze konu olan değişkenler gibi bireysel ve örgütsel çıktılara etki etmesinden dolayı oldukça önemlidir (Staw, 1984). Bireylerin örgütlerdeki tutum ve davranışlarını açıklamak için örgütsel davranış biliminin içerisinde yer alan çeşitli kuramlar öne sürülmüştür. İlgili çalışma modelinin kuramsal temellerini teşkil eden ve teze konu olan değişkenler arasındaki ilişkileri açıklayan kuramlar şu şekildedir; Örgütsel Destek Kuramı (Eisenberger vd., 1986), Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1964), Karşılıklık Normu (Gouldner, 1960), Eşitlik Kuramı (Adams, 1965) ve son olarak da Herzber'in Çift Faktör Kuramıdır (Herzberg, 1974).

1.1. ÖRGÜTSEL DESTEK KURAMI

Örgütsel Destek Kuramı, Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilmiştir. Kuram belirli bir örgütte çalışan işgörenin örgütün kendisini desteklediği algısına dayanmaktadır. İşgören, örgüte insani özellikler atfedebilir ve örgütün kendisine karşı

olan düşüncelerini iyi niyetli ya da kötü niyetli şeklinde kategorize edebilmektedir. Örneğin, kendisini destekleyen örgütü iyi niyetli olarak nitelendirmektedir (Eisenberger vd., 2011).

İşgören; örgüt tarafından sunulan ödül, ücret, terfi imkanları, sosyo-duygusal destek ve işi zenginleştirme faaliyetleri gibi iş ile ilgili koşulların yöneticileri tarafından kendisine sağlandığını ve ayrıca yöneticilerini örgütün temsilcisi olarak düşünür (Eisenberger vd., 2011). Bu sebeple işgören, yöneticilerinin kendilerine yönelik olumlu ya da olumsuz tutumlarını da örgüte atfetme eğilimi taşımaktadır (Eisenberger vd., 2011).

Ayrıca işgören, örgüt tarafından kendisine sağlanan imkanların bir zorunluluktan dolayı olmayıp gönüllü olarak sağladığını düşündüğünde daha fazla örgütsel destek algılamaktadır (Eisenberger vd., 1986; Eisenberger ve Stinglhamber, 2011; Rhoades vd., 2001; Shore ve Shore, 1995).

1.2. SOSYAL MÜBADELE KURAMI

Sosyal Mübadele Kuramı Blau (1964) tarafından insanlar arası ilişkilerin oluşum süreçlerini açıklamak için geliştirilmiştir (Bolat ve Seymen, 2009). Bu bağlamda, 1958 yılında ilgili kuramın ilk sistemli halini geliştiren ve makalesinde iki kişinin ödül-bedel değiş tokuşunun sosyal taraflarına vurgu yapan ise sosyolog Homans'dır (Turunç ve Turgut, 2017). Blau (1964) tarafından son dokunuşları yapılan Sosyal Mübadele Kuramı kişiler arasındaki kaynak-değiş tokuş işlemleri sonucunda oluşan etkileşimlerin açıklanmasına yardımcı olan kuramlardan biridir.

Sosyal Mübadele Kuramı, toplumsal ilişkilerinin yanı sıra işgören-işveren ilişkilerini anlayabilmek için de önemlidir (Lambe vd., 2001). Örgüt ve işgören arasındaki ilişkinin temeli, bir şey verip yerine de başka bir şey almaya yani değiş tokuşa dayanır. Bu değişim sürecinde her iki taraf da rasyonel davranışlar sergileyerek kazanımlarını maksimize etmek için emek harcamaktadır (Gouldner, 1960). Mübadelenin her iki tarafı bu karşılıklı ilişki sonucu birbirlerine ekonomik ve sosyo-duygusal çıktılar sunmaktadır. Ekonomik çıktılar finansal konularla bağlantılıdır ve somut yapıdadır.

Bireyin sosyal ihtiyaçlarını kapsayan sosyo-duygusal çıktılar ise daha çok soyut kavramlarla ilişkilidir ve ekonomik çıktıların sonuçlarına göre daha uzun vadeli olan ilişkiler doğurur (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Bu açıklamalara ek olarak; mübadele sürecinin adaletsiz yönetildiğini düşünen işgören, örgüte karşı çeşitli tepkiler geliştirir. Teze konu olan işten ayrılma niyeti kavramı da bu tepkilere örnek olarak verilebilir (Folger ve Cropanzano, 1998).

1.3. KARşILIKLILIK NORMU

İnsanlığın büyük bir bölümünün kendisine iyilik yapan bir bireye, gruba veya topluma karşı iyilik yapma içgüdüsü taşıdığı söylenebilir. Türkçe’ de sıklıkla kullanılan, “iyilik yap iyilik bul” atasözü de toplumsal işleyiş içerisinde iyiliğe olan bakış açısını açıklar niteliktedir (Fındık, 2011). Kendisine iyilik yapan bireylere, gruplara ya da toplumlara zarar vermemeleri gerektiği inancı, insanların genellikle zihninde taşıdığı bir olgudur. Bahsi geçen norm sosyal hayatın önemli ilkelerinden biri olan “karşılıklık” olarak tanımlanmıştır (Turgut, 2014).

Gouldner (1960) Karşılıklılık Normunun evrensel bir kavram olduğuna vurgu yapmıştır. Bu açıklamalara göre, evrensel düzeyde bir karşılıklılık normunun oluşması için gerekli iki durum bulunmaktadır. Birinci durum insanlar kendilerine yardım eden bireylere yardım ile karşılık vermelidir. İkincisi ise, insanlar yardım gördükleri bireylere herhangi bir zarar vermemelidir.

Karşılıklı değiş tokuş kavramına yüklenilen anlam, değiş tokuşun hangi şartlarda gerçekleştiğine ve bireylerin kişilik özelliklerine göre farklılıklar gösterebilir (Gouldner, 1960). Ayrıca bireyin kendisine yapılan herhangi bir yardımdan elde ettiği kazancın anlamlılığı, kendisine yardım edilen bireyin yardıma hangi şiddette ihtiyaç duyduğu konusu ile de ilişkilidir (Eisenberger vd., 2001).

Benzer şekildeki bir düşünceye göre, örgütlerde işgörenin beklentisinin karşılanmasının güçlülük derecesi, işgörenin beklentisine ilişkin isteklilik düzeyi ve örgütün beklentiyi karşılayabilme yeterliliği karşılıklılık normunu etkileyen unsurlar arasında değerlendirilmektedir (Fındık, 2011).

Karşılılık Normu, ilgili teze konu olan işgörende örgütsel destek algısının oluşmasına katkı sağlayan önemli bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Eisenberger vd., 2001). Bu bağlamda, örgütsel destek algısı işgörenlerde örgüte karşı iyi niyet besleme, daha nitelikli iş yapma ve örgüte gönülden bağlılık geliştirme gibi tutum veya davranışların oluşmasına katkı sağladığı söylenilebilir. Çünkü örgüt tarafından kendisine yardım edilen işgören, karşılıklılık normu gereği bu iyiliğe iyilikle cevap vermesi beklenir ve örgüte karşı iyilikte bulunması için kendisini zorunlu hissetmesi olası bir durumdur.

1.4. EŞİTLİK KURAMI

Araştırmaya konu olan teorilerden bir diğeri Adams'ın (1960) Eşitlik Kuramıdır. John Stacey Adams, 1960 yılında General Elektrik şirketinde işgörenlerinin nasıl güdülendiklerini öğrenebilmek için araştırmalara başlamıştır ve 1963 yılında açıkladığı araştırma sonuçlarına göre işyerinde adalet ve eşitliğin var olduğu algısı, işgörenleri güdüleyen en önemli değerler arasında yer almaktadır (Adams, 1965).

Eşitlik Kuramında açıklandığı üzere işgörenler, işlerine yaptıkları yatırımları aldıkları ödüllere oranlamaktadır. Ayrıca işgörenler ortaya çıkan bu oranı diğer işgörenlerin yatırım/ödül oranları ile kıyaslamaktadır. Bahsi geçen oranlar eşit ya da benzer oranda ise genellikle işgörenlerde adalet duygusu oluşur. Ancak ilgili karşılaştırmalar sonucunda olumsuz yönde farklılık oluşur ise, işgörende adaletsizlik duygusu oluşabilir ve işgören bu duruma karşı negatif tepkiler geliştirebilir. Negatif tepkilere hırsızlık, işe geç gelme, işe gelmeme ve saldırganlık örnek olarak verilebilir (Beugré, 2002). Yukarıdaki bahsi geçen kıyaslamaların tersi bir durum oluştuğunda, yani işgörenlerin yaptıkları iş karşılığında hak ettiklerinden daha fazla ödül aldıkları zaman; işgörenlerde tembellik davranışları gözlemlenebilir (Yıldız, 2010).

Eşitlik Kuramına göre işgörenlerin yatırımı, “tecrübe, kıdem, bedensel ve zihinsel yetenekler, yaş, bilgi ve beceriler” gibi işe kattıkları girdilerdir. Ödül ise, “ücret, işle ilgili haklar, statü, yetkiler, takdir, ilerleme imkânları (terfiler)” gibi işgörenler için temin edilen olanaklardır (Eroğlu, 1998).

1.5. ÇİFT FAKTÖR KURAMI

Psikolog Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, güdülenme kuramları ve iş tatmini bağlamında ortaya çıkan önemli kuramlar arasında yer almaktadır (Turunç ve Turgut, 2017). İlgili kurama göre iş tatmini ile ilişkili iki temel etken grup bulunmaktadır (Herzberg, 1974). Bu etkenlerden birincisi güdülenme (başarma, tanınma, takdir edilme, sorumluluk alma vb.) faktörleridir. İkinci etken grup ise hijyen (ücret, güvenlik, fiziksel çalışma şartları) faktörleri olarak adlandırılmıştır. Ek olarak, güdüleyici faktörler ilgili yazında içsel faktörler olarak da tanımlanmaktadır (Kanoğlu, 2007). Hijyen faktörler ise, dışsal faktörler olarak adlandırılmıştır.

Çift Faktör Kuramına göre iş tatmini, sadece güdülenme faktörleri kullanılarak işgörenin isteklerinin doygunluk noktasına ulaşması neticesinde sağlanabilir. Hijyen faktörlerin varlığı ise, iş tatmininin oluşmasına herhangi bir katkı sağlamamaktadır fakat hijyen faktörlerinin yokluğu veya eksikliği işgörende tatminsizliğe yol açmaktadır (Herzberg, 1974).

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmaya konu olan değişkenler ile ilgili kavramsal açıklamalar ve ilgili yazın taraması ile bilgiler sunulmuştur.

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

“Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir” mottosu özellikle örgütler için hayati anlam taşımaktadır. Çünkü örgütler, sürekli değişen dünya düzeninde var olabilmek için rekabet avantajlarını korumak zorundadır (Yeniçeri, 2002). İşletmelerin günümüzde ve gelecekte varlıklarını sürdürebilmeleri için çeşitli kaynaklara ihtiyaçları vardır. Bu kaynaklardan en önemlisi, üretim faktörleri arasında yer alan insan kaynağıdır (Rees ve Smith, 2014).

İnsan kaynakları kavramının ilk kez kullanımı 1817 yılında, ekonomi alanında araştırmalar yapan Spinger tarafından yapılmıştır (Aytaç, 2001). İnsan kaynakları yönetimi kavramı ise, Fayol ve Taylor’un çalışmaların sonucunda bütüncül bir içeriğe kavuşmuştur (Gök, 2006). Aldemir ve arkadaşlarına (2001) göre, insan kaynakları kavramı yöneticileri (tüm basamaklardaki yöneticiler), yönetilenleri, yardımcı ve teknik işgücünü kapsamaktadır. Başka bir ifade ile bir örgütteki tüm işgörenler “insan kaynaklarını” oluşturmaktadır.

Fındıkçı’ya (2000) göre insan kaynakları yönetimi, işgörenin işe giriş aşaması ile başlayan ve işten ayrılmasına kadar ki olan bütün süreçleri kapsayan bir olgudur. Bu süreçler içinde insan kaynakları yönetimi eğitim, ücretlendirme, görevlendirme, örgüt uyumu ve performans değerlendirme gibi çeşitli teknik hususları kapsamaktadır.

Diğer yandan Sadullah (2018)'a göre insan kaynakları yönetiminin amacı, yetenekli işgücünün stratejik olarak doğru konumlandırılması sağlamaktır. Doğru konumlandırılan işgücü, işletmede verimlilik artışı ve iş yaşamının kalitesinin artırılması gibi önemli konulara katkılar yapar. Ayrıca insan kaynakları yönetimi, örgüte rekabet üstünlüğünü sağlayacak modern stratejilerin geliştirilmesinde aktif rol almaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimi kavramından evrilmiştir (Atlı, 2017). Yazılı metinler arasında, personel yönetimi kavramının kökenine M.Ö. 1800'lerde yazılan Hammurabi kanunlarında rastlanır (Ferik, 2003). Fakat kavramın asıl doğuşu sanayi devriminin gerçekleşmesi ile olmuştur (Demirkaya, 2001).

Personel yönetimi kavramından insan kaynakları yönetimine dönüşüm sürecinde I. ve II. Dünya Harpleri, sendikal faaliyetler, milliyetçilik akımları, globalleşme, artan küresel rekabet ve benzeri olaylar önemli rol oynamıştır (Gürüz ve Yaylacı, 2009). Bu aşamalar sonucunda geleneksel personel yönetimi anlayışından modern insan kaynakları yönetimi anlayışına geçilmiştir (Keser, 2002).

İşgörenleri maliyet unsuru olarak değerlendiren geleneksel personel yönetimi anlayışı, hızlı bir şekilde değişen dünya düzenine ayak uydurma konusunda çeşitli zorluklar yaşamıştır (Uyargil, 2018). Çünkü geleneksel personel yönetimi anlayışı işe alım, işten çıkarma işlemleri ve işgörenle ilişkili temel kayıtlarının (işgörenin rapor aldığı günlerin sayısal değeri, işe gelmeme ve gecikme gibi durumlarının ücret ve ilgili benzer ödemelere etkisini değerlendirmek) tutulması dışında, işletmenin geleceğine yönelik herhangi bir stratejik görev üstlenmemiştir (Keser, 2002).

Diğer yandan modern insan kaynakları yönetimi anlayışı sürekli değişen ve gelişen çevre koşullarına karşı işletmelerin uyum sağlayabilmesinde etkili faaliyetleri içermektedir (Özden, 2007). İnsan kaynakları bölümünün bu işlemleri gerçekleştirebilmesi için örgütsel politika oluşturma ve planlama süreçlerinde söz sahibi olması gereklidir ve konum olarak üst yönetimin hemen alt kademesinde diğer birimlerle eşit düzeyde değerlendirilmelidir (Sadullah, 2018).

Bununla beraber, insan kaynakları bölümünün işletmenin bütün birimleri ile organik bağları vardır (Bingöl, 2006). Bu görüşe göre, organik bağlar tüm birimlerin koordineli çalışmasını sağlamaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin artırılması, çalışanlar için adil ödüllendirme ve terfi sistemlerinin

geliştirilmesi, uygun çalışma ortamlarının sağlanması gibi işletmeler için önemli olan işlevleri yerine getirmektedir.

Ek olarak, insan kaynakları fonksiyonunun yerine getirdiği bu işlevlerden duyulan memnuniyetin işgörenlerin iş tatmini ile ilişkili olması olası bir konudur.

Bu düşünceyi destekleyen bir görüşe göre insan kaynakları uygulamalarından memnuniyet duyan işgörenlerde işten ayrılma düşüncesi ve işten ayrılma olgusuna daha az rastlanmaktadır (Araslı vd., 2006).

2.2. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE İŞLEVLERİ

Örgütsel oluşum içindeki her bir bireyin görev ve birim ayrımı yapılmaksızın insan kaynakları yönetiminin faaliyet alanı içerisinde olduğu söylenebilir. Aldemir ve arkadaşlarına (2001) göre insan kaynakları yönetimi işgörenlerin işletme ile ilk tanıştığı andan itibaren emeklilik, gönüllü veya işletme tarafından karar verilen işten ayrılma aşamasına kadar ve bazı durumlarda emeklilik sonrası dönemini de kapsayan önemli görevleri üstlenmektedir.

21. yüzyılda dijitalleşmenin etkisi ile hemen hemen her alanda hızlı dönüşümler yaşanmaktadır; bununla beraber yetenekli işgörenleri işletmede tutabilmek amacıyla modern yöntemler ve görevler geliştirilmektedir. Bu doğrultuda, insan kaynakları yönetimi temelde iki amaca odaklanmıştır (Özgen vd., 2002). Bu görüşe göre birincil amaç; işgörenlerin bilgi, yetenek ve becerilerinin etkin biçimde kullanılması neticesinde örgüte olan katkılarının en yüksek seviyede olmasını sağlamaktır; ikincisi ise, örgütü oluşturan bireylerin mümkün olduğunca yaptıkları işten tatmin olmaları ve bunun sonucunda mutluluk duymalarını sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetimi bahsi geçen bu ana amaçları gerçekleştirebilmek için temel faaliyet alanları dört grupta toplanmıştır (Bingöl, 2006). Bunlardan birincisi, yönetim ile ilişkili tüm alanlarda planlama işlemlerinin yapılmasıdır. İkinci grup faaliyetler ise insan kaynağının elde edilmesi ile ilgili işlemleri içermektedir. Üçüncüsü, elde edilen insan kaynağının örgütte tutulmasıdır. Son gruplandırma ise örgütsel performansın artırılmasıdır.

Bu açıklamalardan hareketle; insan kaynakları yönetimi insanı odak noktasına alan, çalışanların birbirleri ile olan ilişkisini yönetsel bir yapı içerisinde değerlendiren,

kurum kültürü ile uyumlu politikalar geliştiren ve yönetimde kilit işlevleri yürüten bir yapıya sahiptir (Fındıkçı, 2000).

Örgütsel özelliklerin insan kaynakları işlev ve faaliyetleri üzerine doğrudan ve dolaylı etkileri mevcuttur. Örneğin, örgütün hacimsel büyüklüğü ile örgütte insan kaynakları yönetim biriminin bulunup bulunmaması ilişkilidir (Sadullah, 2018).

İşletmenin faaliyet gösterdiği alana göre işgörenlerin sahip olması gereken nitelikler çeşitlilik gösterebilmektedir. Buradan hareketle, bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin ihtiyaç duyduğu işgörenin özellikleri ve bununla bağlantılı insan kaynakları uygulamaları, emek yoğun işletmelerdeki işgören ihtiyacı ve insan kaynakları uygulamalarından farklı olması beklenir. Bu düşüncüyü destekleyen bir görüşe göre bilişim sektöründeki işgörenlerin başarı, kendini gerçekleştirme, yenilik ve özgürlük ihtiyaçları daha ön planda iken emek yoğun sektörde faaliyet gösteren işletmenin işgörenlerin güvenlik ihtiyaçları daha ön planda olabilir (Sadullah, 2018). Dolayısıyla, farklı ihtiyaçların karşılanmasında farklı insan kaynakları uygulama ve yaklaşımlarının olması gereklidir.

İnsan kaynakları uygulamalarının işletmelerde genellikle dört temel amacı mevcuttur (Okalın, 2008). Bu doğrultuda tablo 2.1’de amaçlar ve faaliyetler arasındaki ilişkilere yer verilmiştir.

Tablo 2.1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları Doğrultusunda Yönetimsel Faaliyetler İlişkisi

Yönetim Amaçları	Destekleme Faaliyetleri
Toplumsal Amaçlar	❖ Yasal Zorunluluklar ❖ Çeşitli Hizmetler ❖ Sendika-Yönetim İlişkileri
Örgütsel Amaçlar	❖ İnsan Kaynakları Planlaması ❖ Çeşitli Hizmetler ❖ Çalışan Seçimi ❖ Eğitim ve Geliştirme ❖ Değerlendirme ❖ Yerleştirme ❖ Denetim
İşlevsel Amaçlar	❖ Değerlendirme ❖ Yerleştirme ❖ Denetim
Kişisel Amaçlar	❖ Eğitim ve Geliştirme ❖ Değerlendirme ❖ Yerleştirme ❖ Ücretlendirme ❖ Denetim

Kaynak: (Okalın, 2008)

Tablo 2.1’deki belirtilen amaçlar ve faaliyetler doğrultusunda insan kaynakları birimi çeşitli alt birimlere bölünmüştür. İlgili yazında insan kaynakları uygulamalarının sınıflandırılmasının çeşitli örnekleri mevcuttur. Bu sınıflandırmalardan bazıları aşağıda sunulmuştur:

Sabuncuoğlu (2005) çalışmalarında, insan kaynakları departmanının yerine getirdiği süreçlerin örgütler için oldukça önemli olduğunu belirtmiştir ve insan kaynakları uygulamalarını “işe alma, oryantasyon, eğitim, motivasyon, performans değerlendirme, ücretlendirme ve kariyer geliştirme” olarak sınıflandırmıştır.

Diğer bir grupta ise Uyargil (2008), insan kaynakları uygulamalarının sınıflandırması için sekiz kategori belirlemiştir. Bu kategoriler insan kaynakları planlaması, iş analizi, işgören seçimi, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve planlanması, ücret yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, eğitim ve endüstriyel ilişkilerdir. Açıklamalardan da görüldüğü üzere, insan kaynakları uygulamaları için farklı sınıflandırmalar mevcuttur.

Bu çalışmada insan kaynakları uygulamaları; insan kaynakları planlaması, iş analizi, işgören seçimi, performans değerlendirme, kariyer sistemi, ücret yönetimi, endüstriyel ilişkiler, eğitim ve iş sağlığı ve güvenliği ana başlıkları altında ele alınmıştır.

Çalışmanın kavramsal çerçevesindeki insan kaynakları uygulamalarının sınıflandırılması ve tezin analiz bölümünde yer alan insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin alt boyutları tablo 2.2’te yer almaktadır.

Tablo 2.2: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Sınıflandırılması

Çalışmanın Literatür Bölümündeki İnsan Kaynakları Uygulamaların Sınıflandırması	Çalışmanın Analiz Kısımında Kullanılan İnsan Kaynakları Uygulamalarının Alt Boyutları
1. İnsan Kaynakları Planlaması	1. Ödül Yönetimi Boyutu
2. İş Analizi	2. İletişim Yönetimi Boyutu
3. Eğitim	3. Eğitim ve Geliştirme Yönetimi Boyutu
4. Performans Yönetimi	4. Performans Yönetimi Boyutu
5. Kariyer Sistemi	5. Kariyer Yönetimi Boyutu
6. Ücret Yönetimi	6. Ücret Yönetimi Boyutu
7. Endüstriyel İlişkiler	
8. İşgören Seçimi	
9. İş Sağlığı ve Güvenliği	

İnsan kaynakları uygulamalarının çeşitli değişkenlerle olan ilişkisi birçok araştırmaya konu olmuştur ve bu çalışmalarda farklı insan kaynakları sınıflandırmalarının olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, ilgili yazında insan kaynakları uygulamalarının sınıflandırılmasının çeşitli örnekleri tablo 2.3’de görülmektedir. Bahsi geçen sınıflandırmaları içeren tablo incelendiğinde tezdeki sınıflandırma ile ortak payda da bulunduğu görülmektedir.

Tablo 2.3: İlgili Çalışmalardaki İnsan Kaynakları Uygulamalarının Sınıflandırılması

Kılıç (2017) “Bankacılık Sektöründe Örgüt Kültürünün Ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının Mobbing Algısı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”	❖ Ödüllendirme ❖ Eğitim ve geliştirme uygulamaları ❖ Performans değerlendirme ve kariyer sistemi ❖ Örgütsel iletişim ve araçlara katılım ❖ Psikolojik güçlendirme
Celep ve Fındıklı (2018) “Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkileri: Türkiye’de Yabancı İştiraki Sigorta Şirketlerinde Bir Araştırma”	❖ e- insan kaynakları planlama, ❖ e- temin ve seçim, ❖ e- eğitim ve geliştirme, ❖ e- performans yönetimi ❖ e- ücret yönetimi ve ❖ e- kariyer yönetimi
Özsoy (2017) “Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaların ve Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İşgücü Devir Oranına Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Vaka Araştırması”	❖ Eğitim ve geliştirme (Hizmet içi eğitim faaliyetleri)
Avcı (2017) “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Otelcilik Sektöründe Bir Uygulama”	❖ İnsan kaynakları planlaması ❖ İşgören bulma ve seçme ❖ Öğrenme ve geliştirme ❖ İletişim ve geri bildirim ❖ Kariyer planlaması ❖ Performans değerlendirme ve ödüllendirme ❖ İş değerlendirme ve ücret yönetimi ❖ Endüstriyel ilişkiler ❖ İş sağlığı güvenliği

Güneşsu (2015) “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi”	❖ İnsan kaynakları planlaması ❖ Personel seçme ve işe alma ❖ Eğitim ve geliştirme ❖ Performans yönetim ❖ Ödül yönetimi ❖ Kariyer yönetim ❖ Ücret yönetimi ❖ İletişim
Yaşar (2009) “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Algılanan Yeterliliği, Kişi-Kurum Uyumu, Kişi-İş Uyumu ve Kaygı Arasındaki İlişkiler”	❖ Planlama ❖ İşe alım ❖ Performans yönetimi ❖ Eğitim ve gelişim ❖ Ücret yönetimi ❖ İş sağlığı ve güvenliği
(Sabuncuoğlu, 2005)	❖ İşe alma ve oryantasyon ❖ Eğitim ❖ Motivasyon ❖ Performans değerlendirme ❖ Ücretlendirme ❖ Kariyer geliştirme
(Dinçer ve Fidan, 2009)	❖ İşe uygun elemanı seçme ❖ İşe alma, yerleştirme, işten çıkarma ❖ Eğitim ve geliştirme ❖ Ücret ve maaş verme-motive etme ❖ Sağlık ve güvenliğini sağlama ❖ Şikâyet ve disiplin kurallarını uygulama

2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Sanayi devriminden önce insanlar, geçimini topraktan sağladığı için insanın esas serveti topraktı (Çoruh, 2019). Baysal (1993)’a göre sanayi devriminin sonucunda ise, insanın esas serveti fabrikalar ve makineler olmuştur. Bu doğrultuda toprak, insanlar üzerindeki değer algısını kaybetmiştir. 18. ve 19. yüzyıllardaki yaşanan teknolojik gelişmelerin neticesinde yaşanan değişimler işgücünün de değersizleşmesine sebep olmuştur. Bu sebeple ilgili yıllarda insan olgusunu içeren çalışmalar basit kayıt tutma işlemleri ile sınırlı kalmıştır.

1900’lü yıllardan çağımıza insan olgusunun sürekli değer kazanması sonucu işletmelerde insan kaynakları planlamasının da önemi artması beklenen bir gelişmedir. Bilgi çağının getirdiği dinamikler neticesinde işgörenlerin örgütün en değerli, eşsiz ve yeri doldurulamaz varlıkları olduğu inancı oluşmuştur (Demirkan, 2000). Bu sebeple örgütlerde insan kaynakları planlaması değer verilen bir insan kaynakları uygulaması olmuştur.

Öncelikle kavramı içeren sözcüklerin tanımlanması, kavramın anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda plan, Türk Dil Kurumu’na göre “bir işin gerçekleştirileceği süre içerisinde uygulanması amaçlanan sistem” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2019). Planlama hazırlık, seçme ve uygulama süreçlerinden oluşur (Uğur, 2003). Bu süreçler, örgüt çıkarları için en uygun ve ekonomik olanını, mantık çerçevesinde belirlenmesini içerir. Planlama süreçleri örgütün hedeflerine en az maliyetle ve en kısa sürede ulaşmasını sağlamaktadır. Ayrıca olumsuz iç ve dış etkenlere karşı tedbir alınmasına olanak sağlar (Geylan vd., 2017).

Bu tanımlardan hareketle, insan kaynakları faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için öncelikle yapılması gereken örgütün ihtiyacı doğrultusunda yeterli sayıda işgörenin sistematik bir şekilde önceden belirlenmesi aşamasıdır. Bu amaçla yapılan işlemlerin tümüne “insan kaynakları planlaması” denilmektedir (Akyüz, 2001).

Örgütlerin insan kaynakları planlaması aracılığı ile kısa ve uzun dönemli işgücü ihtiyaçlarını belirleyebilmesi beklenir. Werther ve Keith (1994)’e göre kısa dönemli planlar, gelecek yıl içerisinde karşılanması gereken açık iş pozisyonlarını kapsamaktadır. Uzun dönemli planlar ise insan kaynaklarının gelecek iki yıl, beş yıl ya da daha farklı bir aralıklardaki insan kaynağı ihtiyaçlarını belirler.

Bu açıklamaların yanı sıra örgütlerde insan kaynağının planlanması, genellikle üç aşamalı bir süreçten oluşmaktadır (Eröz, 2013). Bahsi geçen süreçlerden birinci aşama, gerekli insan kaynağı talebinin belirlenmesidir. İkinci aşama, insan kaynağı arzının belirlenmesidir. Son aşama, arz ve talep arasında oluşan farkın kapatılabilmesi için gerekli yöntemin tespitidir. Bu üç aşama arasında talep belirleme aşaması, birçok belirsiz değişkenle ilişkilidir ve işletmeler için önemli bir konudur. Çünkü örgütsel faaliyetlerin sürdürülebilir olması, örgütün ihtiyaç ve taleplerin zamanında ve eksiksiz olarak karşılanabilmesi ile sağlanır (Barutçugil, 2004).

İnsan kaynakları planlaması işlemlerinin, işletmeler için önemli görevleri üstlendiği görülmektedir. Başarılı bir şekilde yapılan insan kaynakları planlaması, örgütün gereksinim duyduğu sayıda nitelikli işgücü temin edilmesini sağlar. Temin edilen işgücünün etkin ve verimli olması için de ilgili çalışmaları yürütür (Eröz, 2013).

Ek olarak, teknolojik gelişmeler örgütlerde, işgören gereksiniminde birtakım azalma ve farklılaşmaların yaşanmasına sebep olabilir. Bahsi geçen süreçlerin sorunsuz bir şekilde yürütülebilmesi, insan kaynakları planlamasının doğru şekilde yapılması ile mümkündür. Doğru şekilde yapılan insan kaynakları planlaması neticesinde personel maliyetleri öngörülen düzeyde gerçekleşir ve bu sonuçlar örgütlerin karlılık hedeflerine ulaşabilmesine katkı sağlar (Can vd., 2009).

2.2.2. İş Analizi

Günümüzde işgörenlerin veriminin artırılması için geliştirilmiş, önemli insan kaynakları uygulamalarından birisi de iş analizidir (Hacıoğlu vd., 2002). İş analizinden önce iş kavramının tanımlamak gerekirse iş, “belirli bir pozisyon için sergilenen özel görevler ve sorumlulukların yerine getirilmesidir” (Heron, 2005).

Sabuncuoğlu ve Tokol’a (1991) göre, iş kavramının daha detaylı anlaşılabilmesi için iki farklı anlamda ele alınması gerekmektedir. Bu bağlamda, birincisi ekonomik anlamdaki iştir. Bireyin hayatını idame ettirebilmesi için bir işte çalışması gereklidir ve işin karşılığında aldığı ücret, bedensel ve düşünsel gayretler sonucunda arzuladığı refah seviyesine ulaşmayı, kimlik ve statü kazanmasını sağlar. İkincisi ise toplumsal etkileşimler neticesinde bir arada yaşama gayesi, sosyalleşme olarak belirtilmiştir.

Çalışma hayatında yaşanan birçok sorunun temelinde iş tanımlamasının yanlış yapılmasının yattığı söylenilebilir. Bu sorunların çözümü için yapılması gerekenler, örgüt içerisinde gerçekleşen bütün işlerin birer birer incelenmesi, detaylı özellik envanterlerinin belirlenmesi ve işlerin kendi aralarındaki bağlantılarının ortaya çıkarılmasıdır (Bilgin vd., 2011). Bahsi geçen işlemler için genellikle kullanılan araç iş analizidir (Hacıoğlu vd., 2002).

İş analizi “işin, işletmenin örgüt şemasındaki konumuna uygun belirli amaçları gerçekleştirmek için detaylı ve sistemli bir şekilde belirlenmesi sonucunda iş profilinin

ortaya çıkarılması” olarak tanımlanmaktadır (Türetgen ve Telman, 2004). Bununla birlikte iş analizi; işin cinsi, ne kadar sürede yapıldığı, hangi malzeme ve araçların kullanıldığı, işin gereklerini yerine getirebilmek için sahip olunması gereken bilgi, yetenek ve tecrübeleri kapsamaktadır (Eren, 1979). Bu süreçler sonunda işletmedeki her bir iş için standart uygulamalar oluşturulduğu söylenilebilir.

İş analizinin ilk uygulamalarına 1900’lü yılların ilk dönemlerinde rastlanmaktadır (Uyargil, 2018). İş analizinin işletmelerdeki ilk uygulaması ise psikolog Morris Viteles tarafından işletmede uygun pozisyonlara uygun işgörenlerin belirlenebilmesi için 1922 yılına yapılmıştır (Aldemir vd., 2001). İlerleyen zamanda iş analizi, Frederick Winslow Taylor ve Lillian Moller Gilberth’in yaptığı çalışmalarla modern formuna kavuşmuştur (Koppes ve Pickren, 2007).

Taylor’un iş analizi çalışmalarında kullandığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’nın temel prensibinde, işgörenlerin gerçekleştirdiği işlerin çeşitli incelemeler sonucu en basit bileşenlerine ayrıştırılması işlemi yer almaktadır (Aktan, 2004). Bu ayrıştırma sonucunda, iş süreçlerine katkısı olmayan işlemler belirlenir. Bir sonraki süreçte, belirlenen bu işlemlerin işgörenler tarafından yapılmaması sağlanır. Bu uygulamalar sonucunda çalışanların verimliliğinde artış gözlenir (Kozak ve Yazıcılar, 2003).

Eren (1979)’e göre iş analizi süreci şöyledir; bu süreç öncelikle hazırlık çalışmaları ile başlar sonrasında alanında uzman kişilerden iş analizi ekibi oluşturulur devamında çeşitli tartışmalar ve incelemeler sonucunda iş analizi yöntemi kararlaştırılır ve ilgili bilgiler toplanır son aşama olarak toplanan bilgilerin analizi yapılır. Bu kapsamda iş analizi sürecindeki bütün faaliyetlerin, güvenilir ve sistematik olması beklenir.

İş analizi çalışmalarının işletmelerde kullanım alanları şu şekildedir (Gürbüz, 2007):

- Çalışanların ücretinin ve maaşlarının miktarının tespitinde
- İşgörenler için performans değerlendirme süreçlerinin yapılmasında
- İşgörenler için maddi özendirme planları hazırlamada
- İşgören seçim aşamasında kullanılmak üzere testlerinin hazırlanmasında
- Terfi, transfer ve iş rotasyonu ile ilgili karar süreçlerinde
- İşgören iş eşleştirmesinin optimizasyonunda
- İş zenginleştirme ve yapılandırma süreçlerinin tasarımı
- İşle ilgili performans sisteminin yapısının oluşturulmasında
- İş ile ilgili yetki ve sorumluluk alanı belirleme etütlerinde

- Çeşitli toplu pazarlık müzakere süreçlerinde
- İşgören-işveren arasında ortaya çıkabilecek uyuşmazlıkların çözüm süreçlerinde
- İşverenler için çeşitli eğitim program ve içeriklerinin tasarlanmasında
- Örgüte yeni katılmış işgörenlerin oryantasyon ve alıştırma süreçlerinde
- İş sağlığı ve güvenliği fonksiyonunun uygulanmasında kullanılmaktadır.

İş analizinin kullanım alanları incelendiğinde, işletmeler ve özellikle insan kaynakları birimi için önemli süreçleri içermekte olduğu görülmektedir. İş analizi süreçlerinin usulüne uygun bir şekilde yapılması, işin doğru tanımlanması ve işverenlerin işi benimsemesini sağlar. Bu sayede örgütlerde performans artışı gözlemlenebilir (Köklü, 2018).

2.2.3. İşgören Seçimi

Örgütün başarısı, sahip olunan üretim kaynaklarını etkin ve verimli şekilde kullanılması ile yakından ilişkilidir (Uyargil, 2018). Bu düşünceye göre, işletmenin maddi kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılabilmesinin temelinde insan unsuru vardır. Bu bağlamda, “kadrolama” olarak adlandırılan işgören seçimi ve yerleştirme süreçleri önemli insan kaynakları uygulamalarından biridir.

Türkçede işgören kavramı, “personel ve çalışan” sözcükleri ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (TDK, 2019).

İşgören seçimi veya insan kaynağı seçiminin tanımı ise Özgen ve arkadaşlarına (2002) göre “işletmeler ihtiyaç duyduğu pozisyon için işin gerekliliklerini yerine getirebilecek vasıflara sahip uygun işgörenin temini ve bu adayları sürece çekebilme işlemleridir. Doğru işgören seçimi yeterli donanım ve yüksek motivasyona sahip adayı seçebilmeyi sağlar.

Bu yaklaşım açısından bakılacak olursa, örgütler, ihtiyacı olan işgörenleri iki farklı süreçte temin edebilir. Bu süreçler iç ve dış kaynak kullanımını içermektedir.

Açık iş pozisyonu için işletme içerisindeki uygun çalışanlardan seçim süreçleri, iç kaynak teminidir (Edwin, 1984). Dış kaynaktan temin ise, örgütlerde gereksinim duyulan elemanların işletme dışından karşılanmasıdır (Byars ve Rue, 2008).

Buradan hareketle, ihtiyaç duyulan adayı iç kaynaktan veya dış kaynaktan sağlamanın belli başlı avantajları ve dezavantajları vardır. Bu avantajlar ve dezavantajlar tablo 2.4’de gösterilmiştir.

Tablo 2.4: İç ve Dış Kaynakların Avantajları ve Dezavantajları

	Avantajları	Dezavantajları
İç Kaynak	• Kurum adayın güçlü ve zayıf yönleri hakkında daha çok bilgi sahibidir. • Aday da kurum hakkında daha çok bilgi sahibidir. • Çalışanın moral ve motivasyonunu artırır. • Kurumun iç kaynaklardan personel temin etmesi ile yatırım yine kurum içerisinde kalacaktır.	• Çalışanlar başarılı gösteremeyecekleri kademeye kadar terfi ettirebilir. • Terfi için çalışanlar arasında yaşanan çatışmalar örgüt barışını ve motivasyonu kötü etkileyebilir. • Yeni fikir ve düşüncelerin gelişmesini engelleyebilir.
Dış Kaynak	• Aday havuzu daha büyüktür. • Kuruma yeni görüş ve bakış açıları kazandırılır. • Teknik vasıflı ve yönetsel çalışanları dış kaynaklardan edinmek daha kolay ve ucuz bir yoldur.	• Dış kaynaktaki adaylara ulaşabilmek ve değerlendirmek zor ve maliyetli bir süreçtir. • Uyum ve oryantasyon süreleri iç kaynaklara göre daha uzundur. • Dış kaynaklardan istihdam edilen çalışanların işi yapmak için daha nitelikli olduklarını düşünülebilir. • Kendi aralarında ve kurum içinde anlaşmazlıklara yol açabilir.

Kaynak: (Byars ve Rue, 2008)

Örgüt için doğru işgücünü seçebilme faaliyetleri birçok kavramla ilişkili olan süreçlerden oluşur (Knouse, 1988). Örneğin, işgücünün sahip olduğu nitelikler insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisinde önemli bir konudur. Örgütün işgücü sermayesinin özgün, yetenekli ve yetkin özelliklere sahip olması örgütün performansında olumlu yönde katkı sağlamaktadır (Çetin ve Özcan, 2014). İşgören temini sürecinin en can alıcı konusu, değer yaratabilecek özelliklere sahip yetenekli işgörenin işe alınmasıdır (Heraty ve Morley, 1998). Bu doğrultuda, yetkin ve yetenekli işgörenlerin varlığı diğer işgörenlerin de moralini yükselten bir

fonksiyondur. Moreli yüksek işgörenlerin varlığı uyumlu bir çalışma ortamı oluşturur. Bunun sonucu olarak da işgören devir hızının azalması olası bir durumdur.

Bununla birlikte işgören sürecinin sorunlu olduğu örgütlerde, doğru seçim aşamasının gerçekleşmemiş olması olası bir durumdur. Bu durumun neticesinde örgütlerde; işgücü kaybının yaşanması, iş kazalarının artması, çalışma huzurunun bozulması, verimlilik kayıpları ve personel devir oranının artması gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Aldemir vd., 2001).

2.2.4. Performans Yönetimi

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonları ile yakından ilişkili olan ve örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi noktasında kilit görevleri yerine getiren bir insan kaynakları uygulamasıdır (Stever ve Joyce, 2000).

Öncelikle performans değerlendirme sisteminin anlaşılabilmesi için performans kavramının tanımına ve kökenine yer vermek gerekir. Latince kökenli bir kelime olan “performance” Türkçe ’ye “performans” olarak çevrilmiştir ve tanım olarak “yapma, beceri, başarı, kapasite, yetenek” gibi anlamları kapsamaktadır (Kocabaş ve Turhan, 2002).

İlgili yazında, performans değerlendirme kavramı yerine farklı kavramlara da rastlanmaktadır. Bu kavramlara liyakat değerlemesi ve başarı değerlemesini örnek olarak verilebilir (Akal, 1992).

Başarı değerlemesi Bingöl (2006)’e göre “bir işletmede, işgörenlerin belirli bir dönem içerisinde çalışmalarının, yeteneklerinin ve becerilerinin önceden belirlenmiş kriterlere göre sistemli olarak ölçülmesi ve gelecekteki potansiyel güçlerinin ortaya çıkarılması” olarak tanımlanmıştır.

Performans değerlendirme uygulamalarının basit düzeydeki örneklerine, tarihte ilk defa M.S. 3. Yüzyılın erken dönemlerinde günümüzde Çin olarak tabir ettiğimiz coğrafyada Wei Hanedanlığında rastlanmıştır (Murphy ve Cleveland, 1995).

Bu tarihsel açıklamada yer verildiği ölçüde, bahsi geçen hanedanlıkta üst kademedeki bir yönetici, işgörenleri yeteneklerine göre değerlendirmek yerine, kendi tutum ve

algısına göre değerlendirme yaptığı için Çinli bir filozof olan Sin Yu tarafından eleştirilmiştir.

İlerleyen zamanla birlikte, İspanyol rahip Ignatius Loyaola (1491-1556) tarafından Cizvit tarikatına bağlı üyelerin, sorumluluklarının değerlendirmesi için performans sistemi oluşturulmuştur (Öztürk, 2009). Benzer zamanlarda Osmanlı Devleti'nde de çeşitli uygulamalarda bir performans değerlendirme sisteminin varlığından söz edilir (Uysal, 2015).

Modern anlamda performans değerlendirmesi ise, ilk kez 1800'lerin başında İskoçya'nın bir pamuk işleme fabrikasında Robert Owen tarafından uygulanmıştır (Murphy ve Cleveland, 1995).

Zamanlama manidardır çünkü sanayi devriminin neticesinde her alanda büyük dönüşümlerin gerçekleştiği batıda, performans planlaması kavramı da ortaya çıkmıştır (Uysal, 2015). Bu açıklamalar doğrultusunda bilimsel olarak performans planlama ve değerlendirme, Taylor'un verimlilik artışı ve maliyet düşürme faaliyetlerini "performans değerlendirme kavramı" olarak adlandırmasıyla başlamıştır (Özdaban, 2010). Bu tarihten itibaren performans değerlendirme sistemi, örgütler tarafından düzenli olarak kullanılan insan kaynakları uygulamalarından birisi olmuştur. Günümüzde ise, performans değerlendirme kavramı performans yönetimi kavramına evrilmiştir (Yıldız, 2013).

Bu değişimin bir sebebi olarak performans yönetimi, performans değerlendirmenin aksine işgörenlerin daha aktif katılım sağladığı sistemlerden oluşmaktadır (Uyargil, 2018).

Bu düşünce doğrultusunda performans yönetimi, performans değerlendirme faaliyetleri ile birlikte performans geliştirmeyi de kapsayan üstsel bir sistem olarak ifade edilebilir.

Bu doğrultuda performans yönetimi uygulamalarının öncelikli amacı, işgörenin iş performansı hakkında bilgi elde etmektir (Nişancı, 1994). Bu bilgiler sayesinde başarılı işgörenler diğer işgörenlerden ayırt edilebilir (Işığışık, 2007). Ayrıca performans yönetimi işgörenlerin fiziki kapasiteleri, duygusal, moral, ilgi, tutum, bilgi, beceri ve yetenek gibi tüm yönlerini tanımayı sağlayan bir araç olarak da değerlendirilir (Tunçer, 2013).

Bu açıklamalardan yola çıkarak performans yönetimi işlemlerinin sonucunda; stratejik planlama, terfi, ödül, ücretlendirme ve maaş yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme, tazminat ve iş sözleşmesinin feshi gibi birçok önemli konu ve uygulama için kilit kararlar ve somut çıktılar elde edilebilir (Murphy ve Cleveland 1995). Bu bağlamda elde edilen bilgiler yöneticilerin objektif ve doğru kararlar verebilmesine olanak sağlayabilmektedir. Bu bilgiler açısından bakıldığında performans yönetimi, işgörenlerin belirlenen hedeflere ne ölçüde yaklaşıldığı ile ilgili belirli zaman dilimleri içerisinde bir değerlendirme sürecini ifade etmektedir (Özgen vd., 2002; Paksoy, 2006). Bu değerlendirme sürecinin yazılı ve sözlü çıktıları, çalışanların yöneticileri ya da ilgili birimle birlikte konu ile ilişkili tartışma fırsatını yakalamasını sağlar (Özgen vd., 2002; Paksoy, 2006). Bu tartışma ortamını oluşturmak önemlidir çünkü işgörenin de performans değerlendirilme sonuçları ile ilgili ekleyeceği bir şeyler bulunmaktadır. Ayrıca yüksek performans sergileyen işgörenlerin çalışmalarının karşılığını almak, kariyerleri ile ilgili beklenti ve isteklerini yöneticileri ile değerlendirmek ve bu konuda fikir alışverişi yapmak istemesi doğal bir durumdur (Ünal, 2002).

Ancak unutulmaması gereken önemli bir nokta, performans yönetiminin işgörenlerin iş ile ilişkili olmayan kişilik özellikleri ile ilgilenmemesi gerektiğidir (Işığışık, 2007). Bu bağlamda performans değerlendirme sürecinin; açık bir iletişime dayanması, şeffaf ve adil olması gereklidir. Ayrıca işgörelere sunulan performans değerlendirme sonuçlarının açıklayıcı olması ve bir miktar da esneklik payını içermesi beklenir.

Performans yönetimi sisteminin adaletli ve hukuki standartlara uygun olması üzerinde durulması gereken bir konudur, çünkü işletmelerde adaletsiz ve hukuki standartlara uygun olmayan bir performans değerlendirme sisteminin varlığı, işletmeler için güvenilir olmayan sonuçların ortaya çıkmasına yol açar (Uyargil, 2018).

Bu düşünce doğrultusunda güvenilir olmayan bir performans yönetimi, işgörelerde motivasyon kaybına ve iş tatminsizliğinin oluşmasına neden olur.

2.2.5. Kariyer Yönetimi

Örgütlerin her zaman ve her koşullarda başarı elde edebilmesi için odaklanılması gereken alanlardan birisi de sahip oldukları işgücünün yetkinliği ve özellikleridir

(Özçelik, 2015). Bu sebeple sahip oldukları işgücünün gelişimi ve motivasyonunu sağlamak için kariyer yönetim sistemi önemli bir işlevdir. Bu amaç doğrultusunda, üzerinde durulması gereken önemli nokta işgörenlerin eğitim geliştirme süreçleridir (Atlı, 2017). Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, insan kaynakları uygulamalarının kariyer yönetimi sistemi içerisinde yer alan uygulamalarıdır. Kariyer yönetiminin daha iyi anlaşılabilmesi için, öncelikle kariyer kavramının açıklanması yerinde olacaktır.

Buradan hareketle, Fransızcadan Türkçe 'ye geçen "kariyer" kelimesi günlük yaşantıda ve çalışma hayatında sıklıkla kullanılmaktadır ve "araba yolu" anlamına gelmektedir (Dündar, 2009). TDK' ya göre ise kariyerin sözlük anlamı "bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama" olarak tanımlanmıştır. İlgili yazında farklı kariyer tanımlamaları bulunmaktadır. Örneklerle çeşitlendirmek gerekirse, Odabaşı'na (2008) göre kariyer "bireyin çalışma hayatı boyunca, kendisinin yerine getirmesi gerekli görevler dizisi" olarak tanımlanmıştır. Diğer bir tanımda kariyer tanımı "bireyin hayatının büyük bir bölümünü ileriye taşımak için harcadığı, en verimli yıllarını geçirdiği, kendini geliştirdiği ve emekliliğe kadar devam ettiği iş ya da meslek grupları" şeklinde açıklanmıştır (Can vd., 2009).

Bu açıklamalarla birlikte kariyerin, işgörenleri ve örgütü ortak payda da buluşturan önemli bir kavram olduğu söylenilebilir. Atlı'ya (2017) göre insan, diğer üretim faktörlerinden farklı özelliklere sahiptir. Bu bağlamda insanın, diğer üretim faktörlerinden yararlanılma konusunda aracılık sağlama özelliği bulunmaktadır. Örneğin finansal, fiziksel ve doğal bilgi kaynaklarından uygun olan bir şekilde yararlanabilmek için nitelikli insan kaynağına ihtiyaç vardır. Diğer bir fark ise, insan kaynağından her zaman aynı oranda verimin alınabilmesi mümkün değildir. Bu sebeple, nitelikli işgöreni işletme bünyesine katmak tek başına yeterli değildir, işgörenin veriminin devamlılığı için çeşitli politika ve stratejiler geliştirmesi gereklidir. Bu noktada kariyer geliştirme konusunun önemli bir role sahip olduğu söylenebilir.

Bununla birlikte işgörenler, kariyer geliştirme uygulamaları ile kendilerini daha iyi tanıma fırsatı yakalar. Kendisini daha iyi tanıyan işgören sosyal ve duygusal özelliklerinin neler olduğunu, güçlü ve zayıf yönlerini belirler ve neticesinde kendisine hedefler koyarak bu hedeflere ulaşmak için emek harcar (Küçük, 2012).

Çalışanların kendilerini geliştirmek için çaba harcaması, çoğu zaman işletmelerin yararına olan bir eylemler bütünü olarak değerlendirilir. Ayrıca, kariyer gelişimi desteklenen örgütlerde yer alan çalışanların, örgüte daha bağımlı ve motivasyonunun daha yüksek olması beklenen bir durumdur (Küçük, 2012). Çünkü işgörenlerin, bireysel kariyer planları ile uyumlu, kendilerini destekleyen ve doğru yönetilen örgütlerin içerisinde yer almak istemesi doğal bir olgudur.

Bu açıklamalar doğrultusunda kariyer yönetimi; işletmelerde yer alan çalışanların günümüzde ve gelecekte sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerinin güncelliğini koruması için yürütülen faaliyetler bütünüdür (Atlı, 2017).

Bu tanımla aynı doğrultuda kariyer yönetimi, işletmeler arasında yetenek savaşlarının yaşandığı günümüzde örgütler açısından bir rekabet silahı olarak görülmektedir (Michaels vd., 2001).

Genel olarak bakıldığında kariyer geliştirme sisteminin kariyer planlama (Bireysel Boyut) ve kariyer yönetimi (Organizasyonel Boyut) olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır (Çalık ve Ereş, 2006). Bu iki boyutun birbiri ile uyumlu bir şekilde örtüşmesiyle; bireysel beklentilerin, örgütsel beklentilerin ve hedeflerin gerçekleşebilmesi daha olasıdır. Bu düşünceye göre bireysel kariyer gelişimi boyutu bireylerin kendi kontrolleri altındadır, ancak örgütsel boyut temelde örgüt tarafından planlanmaktadır (Sturges vd., 2002).

Şekil. 2. 1’de görüldüğü üzere kariyer planlama süreci, kişinin “durum analizi” yaparak güçlü ve güçsüz yönleri belirleme ve bu durumun şu anda ve gelecekte kendisi için nasıl tehditler ve fırsatlar yaratacağını öngörmesidir (Dündar, 2009). Bu öngörüler doğrultusunda, işgören kişisel planlar hazırlar ve uygulamaya döker.

Şekil 2.1 : Kariyer Geliştirme Sistemi



Kaynak: (Dündar, 2009)

Dündar (2009)'a göre kariyer geliştirme sisteminin amacı, işgörenlerin kariyer yollarının tasarlanması ve bu tasarım süreçleri ile ilgili işgörelere bilgilendirmeler yapılmasıdır. Çünkü işgörelere, kendileri için işletmelerin sunacağı kariyer olanaklarını bilmek istemesi doğal bir durumdur. Ayrıca işgörelere yöneticisi tarafından ya da profesyonel danışmanlar tarafından kariyer danışmanlığı hizmetlerinin sunulması da kariyer geliştirme faaliyetleri içerisinde yer almaktadır.

Üzerinde durulması gereken bir diğer konu, kariyer yönetimi sistemi performans yönetimi ile yakından ilişkili olan bir uygulama olmasıdır (Boies ve Rothstein, 2002). Performans değerlendirme sürecinin öncesinde bireysel veya örgütsel kariyer planlama işlemlerinin yapılması, işgörelere performansına olumlu katkı sağlayabilir.

Performans değerlendirme süreci sonunda ise çalışanların performans düzeylerine göre çalışanın kariyer gelişimine destekleyici birtakım kararlar alınabilir (Boies ve Rothstein, 2002).

Önemli bir noktaya değinmek gerekirse, işletmelerin günümüzde karşılaştıkları en büyük sorunlardan birisi nitelikli işgücünü işletmede tutamama sorunsalıdır (Berhumoglu, 2013). Bu bağlamda nitelikli işgücü devir oranının azaltılması için işletmelerin kariyer yönetimi konusunda modern ve yenilikçi yöntemler uygulaması gerekmektedir. Çünkü yetenekli işgörenlerin işletmelerden beklentileri sadece maaş, terfi özlük haklarında iyileştirme ile sınırlı bir kariyer geliştirme faaliyetleri değildir. Bununla birlikte günümüzde işgörenler, işletmelerden çalışma hayatının kalitesinde iyileştirmeler, işgörelere değır verilmesini ve işgörenlerin yetenek yönetimi süreçlerinin desteklenmesini talep etmektedir.

2.2.6. Eğitim Yönetimi

Günümüzde yaşanan hızlı ve öngörülemez değışimler işletmelerin rekabet koşullarını da etkilemektedir. Bu doğrultuda, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi için işgörenlerinin gelişimi ve eğitimi önemli bir konudur (Noe, 1999). Bahsi geçen eğitimler neticesinde nitelikli işgörene sahip olan işletmelerin, mevcut zorlu durumlarda ve gelecekte de var olabilmesi daha olasıdır. Bununla birlikte söz edilen eğitim faaliyetleri, işletmelerde insan kaynakları uygulamaları arasında yer almaktadır (Sabuncuoğlu, 2005). Ayrıca, eğitim faaliyetlerinin diğır bir insan kaynakları uygulaması olan kariyer yönetimi ile de yakından ilişkili olduğu söylenilebilir (Dündar, 2009).

Örgütler eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile birlikte işgörenlerde yaşam boyu eğitim anlayışının yerleşmesini amaçlamaktadır (Atak ve Atik, 2007). Bu doğrultuda gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin neticesinde örgütler; işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında iyileşmeler gözlemek istemektedir.

Diğır bir mühim olan konu, eğitim faaliyetleri içeriğinin yeni teknolojilerin desteğı ile zengin ve zamanın ruhuna uygun bir şekilde olmasıdır (Gürüz ve Yaylacı, 2009). Bu sebeple örgütlerin eğitim faaliyetleri için yeterli yatırımları yapmaları gereklidir.

Yukarıda da belirtildiğı gibi, eğitim faaliyetleri örgütün olduğu kadar işgörenler için de önem arz eden bir konudur. İşgörenlerin işverenlerden beklentileri arasında eğitim ve geliştirme faaliyetleri ön sıralarda yer almaktadır (Uygun, 2015). İşgörenlerin

beklentilerin karşılanabilmesi için işletmeler, eğitim faaliyetlerine önem vermeli ve bu sayede çalışanlarına değer veren bir işletme olduğunu göstermelidir (Zemke ve Anderson, 1998). Bu sayede çalışanların motivasyonunda ve işletmeye olan bağlılıklarında artış yaşanması daha olasıdır.

2.2.7. Ücret Yönetimi

İşletmelerde ücret yönetimi uygulamaları; ücret, maaş yönetimi ve ücretlendirme kavramları ile ilişkilidir ve ücret yönetimi; işgörenlerin ücretlerinin yönetimine dair çeşitli politika, oluşum, sistem ve uygulamaların tümünü kapsamaktadır (Acar, 2008). Bir görüşe göre, ücret kavramının genellikle sadece parasal bir değer olduğu düşünülmektedir, çünkü insanın ihtiyaçlarının büyük bir çoğunluğunun para kazanma ile karşılanmasından dolayı gerekli olduğu söylenebilir. Ancak ücret kavramının parasal değerinin yanı sıra insanın sosyal ve psikolojik ihtiyaçların karşılanması ile ilişkili değerleri kapsayan diğer bir yanı daha bulunmaktadır.

Bu açıklamalardan hareketle ücret kavramı kısaca, “emeğin bedeli” veya “çalışmanın karşılığı” olarak tanımlanabilir (Acar, 2008). Bu düşünce doğrultusunda, ücret ile eş anlamlı olarak “maaş, aylık, haftalık, gündelik (yevmiye)” benzeri kelimelerin de kullanıldığı bilinmektedir. Benligiray (2007)’ye göre ücret “düşünsel ve/veya fiziksel emeğini katan işgücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı ve/veya nakdi değer” şeklinde tanımlanmıştır.

Bu doğrultuda ücretin çeşitli bileşenleri bünyesinde barındıran bir paket olduğu görülmektedir. Bu ücret paketinin içerisinde; temel (kök) ücret, değişken ücret, ek olanaklar ve sosyal yardımlar yer almaktadır (Benligiray, 2007). Bu düşünce doğrultusunda, temel ücret “işin değeri veya işgörenin işletme açısından önemine göre belirlenen ve belirli bir dönem boyunca ödenmesi garanti edilen tutarı” ifade etmektedir. Temel ücretin yanı sıra değişken ücretin de tanımına yer vermek gerekirse, işgörenin performansına ve işletmeye olan olumlu katkılarına göre belirlenen genellikle prim olarak da adlandırılan ücrete değişken ücret denilmektedir (Göksel, 2013).

Son olarak ek olanaklar ve sosyal yardımlar ise, işgörenin performansı ile ilişkili olmayan sosyal yönü yüksek bir ücret olarak tanımlanmaktadır (Ataay ve Acar, 2018). Genel olarak bakıldığında ücret; işletmeler, işgörenler ve diğer ilişkili paydaşlar için üzerinde durulması gereken önemli bir kavramdır (Ataay ve Acar, 2018).

Bu bağlamda, her bir paydaşın ücret konusuna yaklaşımı ile ilgili kısa açıklamalara yer vermek gerekirse; işletmeler veya yönetim açısından ücret, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için katlanması gereken önemli bir maliyet unsurudur.

Örneğin; çağın gerektirdiği yetkinliklere sahip, işletmenin başarısında önemli rol oynayan ve bilgi işçisi olarak tanımlanan çalışanları işletmede tutabilmek için ücret unsuru önemli bir kriterdir. Bu nedenle, işletmeler için ücretlerin doğurduğu maliyetler gün geçtikçe daha çok artmaktadır. Bununla birlikte, ücret nitelikli ve yetenekli işgücünü işletmeye çekme, işgücünün örgütte devamlılığını sağlama ve işgörenlerin motivasyonunun artırma faaliyetleri için de önemli bir araçtır.

Diğer bir taraftan işgörenler açısından ücret, öncelikle asli geçim kaynağını ifade eder. Bu bağlamda, işgörenler işletmelerin ücret politikasının adil olmasını beklemektedir. Bu açıklamaya göre işgörenler, kendileriyle eşdeğer özelliklerdeki işgörenlerin ücretinin ve örgüte sağladığı katkının da kendi ücretleri ile benzer oranda olmasının gerektiğini savunurlar (Ataay ve Acar, 2018). Bu açıklamalardan hareketle işgörenlerde motivasyonun ve iş tatmininin oluşmasında, ücret faktörünün temel belirleyici etkenlerden biri olduğu söylenebilir.

Çalışanların performansı da ücretle çift yönlü bir bağlantılı içerisindedir (Göksel, 2013). Performansı yüksek olan çalışanın ücret artışlarının da performansına göre artması düşünülür bu artışın da performansta pozitif etki yaratması beklenir (Milkovich ve Newman, 2002). Ayrıca bu sayede, çalışanlarda başarı duygusunun gelişmesi de desteklenmiş olur. Aynı zamanda ücret, işgörenin toplum içindeki statüsünün belirlenmesinde de önemli bir faktördür (Ataay, 2000).

Ücret, devlet ve ülkenin genel ekonomik göstergeleri açısından da önem arz etmektedir. Çünkü devletin gelirlerinin arasında ücretlerden tahsil edilen vergiler önemli bir yer tutmaktadır (Dulay, 2011). Özellikle Türkiye’de brüt ücretin içerisinde tahsil edilen vergiler, toplam gelir vergisi içerisinde önemli bir yere sahiptir.

Ayrıca asgari ücretin, devletlerin sosyal ekonomik politikalarını açıklamak ve ilgili tahminlerde bulunmak açısından önemli bir parametre olduğu söylenebilir.

Bahsi geçen konulardan hareketle ücret yönetimi, işgörenlere ödenecek ücretin hangi oranlarda ve ne şekilde verilmesi gerektiğini belirleyen faaliyetler bütünüdür (Kuyzu, 2007).

Ayrıca ödül sistemi ile de bağlantılı işlemleri barındırır. Ücret yönetimi çeşitli aşamalardan oluşan dinamik bir yapıdır (Sabuncuoğlu, 2005). Bu sürecin temel aşamaları şekil 2.2’de gösterilmiştir.

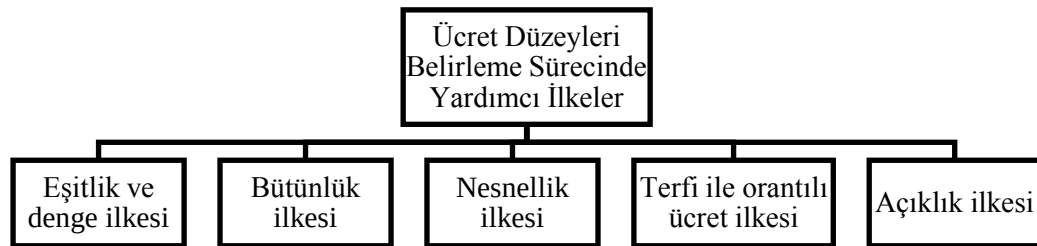
Şekil 2.2 : Ücret Yönetimi Süreci Basamakları



Kaynak: (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001)

Örgütlerde, ücret düzeylerinin belirlenmesi için gerçekleştirilen süreçlerde rol oynayan birtakım önemli uygulamalar bulunmaktadır. Bu uygulamalardan en önemli olanları iş değerlemesi ve ücret araştırması uygulamalarıdır (Ataay ve Acar, 2018). İş değerlemesi ve ücret araştırması işlemlerinin belirlenen prosedürlere uygun olabilmesi için çeşitli ilkelerin önderliğinde yapılması gereklidir. Bahsi geçen ilkeler şekil. 2. 3’te belirtilmiştir.

Şekil 2.3 : Ücret Düzeyleri Belirlemede Yardımcı İlkeler



Kaynak: (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001)

İlgili ilkelere ilave olarak; makro iktisadi konular, toplu sözleşme işlemleri, istihdam ve ekonomik göstergeler gibi faktörlerin de işletmelerde ücret düzeyinin belirlenmesi için gerçekleşen süreçlere etkileri mevcuttur (Benligiray, 2007).

Yukarıda bahsi geçen iş değerlemesi kavramı, günümüzde ücret sistemlerinin temelini oluşturan işlemler bütünüdür (Hacıoğlu vd., 2002). Bu doğrultuda tanım olarak iş değerlemesi, işlerin belirli yöntemler ile birbirleri ile kıyaslanarak kategorilere ayrılması ve tanımlanmasıdır. İşin tanımlanması ve ilişkili olduğu teknik bilgilerin toplanması neticesinde belirli bir standart oluşturulur. Bu standartlar, işin yapımı ile ilgili tüm gerekli bilgileri bünyesinde barındırır (Kobu, 2003).

Bir sonraki işlem basamağı ise, alanında yetkin kişiler tarafından işlerin değerinin belirlenmesidir. İş değerinin belirlenmesinde kullanılan yöntemlerin temel amacı “iş hiyerarşisi” elde etmektir (Ataay ve Acar, 2018). Bu doğrultuda işlerin önem ve güçlük derecesinin belirlendiği iş hiyerarşisi işlemleri, şirketin hangi işe ne kadar ücret ödemesi gerektiğine yönelik çıktılar sunmaktadır.

Diğer bir ilişkili konu olan ücret araştırması ise, ülkelerin iktisadi göstergelerinin incelenmesini ve benzer örgütlerde o işi yapan kişilerin ücret ve maaşlarının tespiti için yapılan işlemleri barındırmaktadır (Ataay ve Acar, 2018). Bu bilgilere ek olarak, işgörene ödenen ücretin belirlenmesinde rol oynayan diğer etkenler; işgörenin kıdemi, başarısı ve değişen ekonomik koşullardır (Göksel, 2013).

Bu doğrultuda ücret, işletmelerde dört farklı uygulamaya göre artırılır. Bu uygulamalar; kıdeme göre artış, başarıya (liyakata) göre artış, beceri ve yetkinliklere göre artış ve karma uygulamaya göre artıştır (Ataay ve Acar, 2018).

Bahsi geçen ücret yönetimi ilkeleri ve uygulamaları doğrultusunda işletmelerde işgörenler için uygun ücret politikası geliştirilir ve uygulanır.

2.2.8. Endüstriyel İlişkiler

Günümüzdeki hızla gelişen ve değişen şartların varlığında işletmeler, faaliyetlerini sürdürebilmek için hukuk sistemi içerisinde yer alan hukukun çeşitli alanlarından etkilenmektedir (Adal, 2018). İşçi ve işveren arasındaki hukuki ilişkileri kapsayan bütün faaliyetler iş hukuku ilkelerine göre gerçekleşir ve diğer bir insan kaynakları

uygulaması olan endüstriyel ilişkiler başlığının altında açıklanır (Çetik ve Akkaya, 1999).

Modern endüstri ilişkileri, fordist üretim sistemi ile başlayan değişimlerin neticesinde post endüstriyel dönüşümün bir sonucudur (Kağnıcıoğlu, 2011).

Yeni sistemin varlığında işverenlere, küresel piyasalarda rekabet edebilmek için daha esnek bir yapı sağlanır. Aynı zamanda esnek yapı ile beraber temel işçi haklarının korunması süreçleri de dikkate alınmaktadır ve günümüzde endüstriyel ilişkiler insan kaynakları yönetiminin bir faaliyet alanı olarak değerlendirilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin; personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve ödül yönetimi gibi ana faaliyet alanları özünde bireyselci olmakla birlikte takım çalışması faaliyetleri gibi kolektif ilişkileri de kapsamaktadır (Aykaç ve Balcı, 2016). Bu bağlamda, endüstri devrimi ile ortaya çıkan endüstriyel ilişkiler kavramı, bireysel ya da kolektif ilişkiler şeklinde olabilir (Acar, 2008). Kolektif ilişkiler kurumsal ilişkileri de beraberinde getirmiştir. Bu nedenle, hem işçi hem işverenler kurumsal yapılara ihtiyaç duymuştur. Bahsi geçen kurumsal yapılara örnek vermek gerekirse, sendikalar; işçi ve işveren boyutu ile var olan oluşumlardır.

İnsan kaynakları yönetiminin tanımları incelendiğinde bu kapsamda gerçekleşen bütün faaliyetler iş hukukundan bağımsız bir şekilde düşünülememektedir. Çünkü işçinin işe alınmasından, performans yönetimine, çalışma şartlarının düzenlenmesine, ücret esaslarının belirlenmesine, iş sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili düzenlemelere ve işten çıkarma işlemlerinin de dahil olduğu hemen hemen tüm insan kaynaklarının işlev ve faaliyetlerinde yasa ve hukuki dayanaklardan yararlanır (Eyrenci, 1991).

Buradan hareketle endüstriyel ilişkiler uygulamaları; devlet, işveren, işçi ve sendikaların birlikte yürüttüğü bir dizi ilişki ve süreçleri kapsar (Acar, 2008).

Bu süreçler boyunca işçi, işveren arasındaki kanuni ilişkilerini yürüten ve özellikle toplu iş görüşmelerinin müzakere sürecinde rol oynayan sendikalar, işletmelerin insan kaynakları birimi ile sürekli iletişim halindedir.

Endüstriyel ilişkilerinin temel amaçları şu şekilde belirtilmektedir (Silva, 1998):

- Örgütlerde etkin üretimin sağlanabilmesi amacıyla işçi, işveren ve toplumun yararına olacak şekilde iş sağlığı ve kurallarına uygun bir çalışma ortamının varlığı için toplu pazarlık süreçlerini yürütmek.

- Çalışma ortamında ortaya çıkan çatışmaları açık bir iletişimin önderliğinde ve işbirliği içerisinde çözmeye çalışmak.
- İşçi ve işveren arasında ortaya çıkan sorun ve uyuşmazlıkları çeşitli pazarlık süreçlerinin yardımı ile çözüme kavuşturmak.
- Sosyal konulara (sosyal güvenlik, iş sağlığı ve güvenliği, çocuk işçi çalışması vb.) öncelik vererek sosyal korunmanın sağlanması.
- İşçi, işveren, temsilciler ve devlet arasında kalıcı ilişkiler geliştirmek.

2.2.9. İş Sağlığı ve Güvenliği

İş; doğası gereği bünyesinde, işi yapanlar için birtakım tehlikeleri barındırır (Akyüz, 1978). Bu bağlamda, özellikle tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişle insanın geçimini sağlamak için yapmak zorunda kaldığı işin yapısında da birtakım farklılıklar ve tehlikeler meydana gelmiştir.

Fakat işverenler ilk etapta bu farklılıkların doğurduğu tehlikelere ve sorunlara odaklanmamıştır; çünkü işverenlerin öncelik verdiği konular, üretim miktarındaki artışlar ve elde edilen kazancın büyüklüğüdür (Acar, 2008).

Bu açıklamalarla birlikte, işin doğurduğu tehlikelerin ve sorunların verimliliğe olan negatif etkisi ve bu tehlikelerin işletmenin kendisi için de tehlike arz etmesi nedenlerinden dolayı ilerleyen zamanla birlikte işgörenler için de önem arz etmeye başlamıştır (Akyüz, 1978). Yaşanılan kötü olaylar ve verilen birtakım mücadeleler neticesinde iş sağlığı ve güvenliği kavramı 19. yüzyıl başlarında oluşmaya başlamıştır. Günümüzde ise konu ile ilgili işletmelerin mutlak uyması gereken uluslararası kanunlar, yönetmelikler, beyannameler ve çalışmalar bulunmaktadır (Acar, 2008).

Bahsi geçen kanunlar ve kurallar bütünün işletmelerde uygulanması ise insan kaynakları yönetiminin birer faaliyet alanıdır.

Bu doğrultuda, insan kaynakları fonksiyonunun konu ile olan ilişkisine değinmeden önce ilgili kavramların tanımlanması, konunun anlaşılması noktasında açıklayıcı olacaktır. İş sağlığı kavramı, “tüm mesleklerde çalışanların bedensel, ruhsal, sosyal iyilik durumlarını sürdürmek, çalışanların çalışma koşullarından kaynaklanan risklerden korunmasını sağlamak, sağlıklarının bozulmasını önlemek, kendilerine

uygun işlere yerleştirmek ve işin insana ve insanın işe uyumunu sağlamak” olarak tanımlanmaktadır (Acar, 2008).

İş sağlığı ve güvenliği kavramının tanımı ise “işyerlerinde işin yürütülmesi sırasında oluşabilecek tehlikelerden, sağlığa zarar verebilecek şartlardan korunmak ve insani bir iş ortamı oluşturmak için yapılan metotlu çalışmalar” şeklindedir (Seyyar, 2002).

Bu açıklamalardan hareketle, iş sağlığı ve güvenliği prosedürlerine işveren ve işgören tarafından dikkat edilmediği durumlarda ölüm ve yaralanma ile sonuçlanması muhtemel iş kazaları meydana gelebileceği söylenilebilir.

Yaşanılan bu kazalar işletme açısından; itibar kaybı, verimlilikte düşüş ve kanuni yaptırımlar gibi birçok negatif sonuçları doğurur (Bilgi, 2018). Ayrıca yaşanan bütün bu olumsuzluklar, işletmenin imajının da zedelenmesine sebep olacaktır (Akkaya, 2007).

Bu durumların yaşanmaması için işletmelerde, iş sağlığı güvenliği tedbirlerinin alınması gereklidir. Bu sayede güvenli bir çalışma ortamı sağlanarak iş yerinde risk ve tehlikeler minimuma indirilebilir.

İşletmelerde iş sağlığı ve güvenliği süreçleri insan kaynakları uygulamaları ile yakından ilişkilidir (Bilgi, 2018).

İnsan kaynakları birimi sendikalar ile birlikte işgörenlerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarının korunması için çeşitli politikalar üretir ve gerekli yasal düzenlemelerin yapılması için çalışmalar yapar. Bu düşünceden hareketle, insan kaynakları fonksiyonlarının etkin olarak uygulandığı işletmelerde iş kazası ve meslek hastalıklarının yaşanma olasılığının daha az olduğu söylenilebilir. Bu düşüncenin bir kanıtı olarak; işletmelerde doğru işgören seçimi uygulamalarıyla işgören adaylarının eğitim, tecrübe ve kişilik özelliklerinin başvurdukları iş ile uyumlu olmasına dikkat edilmesi neticesinde daha az iş kazasının yaşanması örnek olarak gösterilebilir.

Diğer bir insan kaynakları uygulaması olan eğitim faaliyetlerinin planlı bir şekilde yürütülmesi sayesinde işgörenler, tüm ekipmanlar ile ilgili kullanım detaylarına hakim olur (Karacan ve Erdoğan, 2011). Bu doğrultuda, tehlike arz eden konularla ilgili yeterli bilgi ve birikime sahip işgörenler, herhangi bir sorun karşısında nasıl davranması gerektiğini bilir ve bu durum da iş kazasının oluşma riskini azaltır.

Sonuç olarak denilebilir ki ekonomik ve sosyal ihtiyaçları karşılanan, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamında çalışan işgörenlerin; işlerini sevmesi, işyerinde dikkatli

çalışması, işine bağlılık geliştirmesi ve devamsızlık oranlarının azalması beklenen bir durumdur (Karacan ve Erdoğan, 2011). Özellikle, dikkatli çalışma konusu iş kazalarını önlemede önemli rol oynar. Bahsi geçen hayati sebeplerden dolayı işletmelerde iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerini içeren insan kaynakları uygulamalarına önem verilmesi gerektiği söylenilebilir.

2.3. İNOVASYON VE İNOVATİF İŞYERİ DAVRANIŞLARI

Geçmişen günümüze iş dünyasının dinamikleri sürekli değişmektedir ve örgütler bu yeni düzende varlıklarını devam ettirebilmek için sürekli gelişmek ve değişime ayak uydurmak zorunda kalmaktadır (Gandotra, 2010). Bununla birlikte, her yeni yüzyılın ve her bir endüstriyel devriminin dinamiklerinin de birbirinden farklı olduğu söylenilebilir. Ancak bu dinamikler ile ilişkili olan ve her dönemde işletmeler için özümsemi, uygulanması ve zorunluluk halini alması önem arz eden bazı kavramlar bulunmaktadır. Bahsi geçen bu kavramlardan, son zamanlarda en çok kullanılanlardan birisinin de inovasyon olduğu söylenebilir.

İnovasyon kelime anlamı olarak, Türkçe’de ‘yenilik’, ‘yenilikçilik’, ‘yaratıcılık’ ve ‘yenileşim’ gibi kavramları içinde barındıran ve tek bir sözcükle gerçek anlamının ifade edilmesi mümkün olmayan bir kavramdır (Uzkurt, 2010). Çünkü inovasyonu ifade ettiği yenilik olgusunun sonucunda bir fayda üretilmesi ve ortaya çıkan yeni olana değer atfedilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda yenilik sonucu ortaya çıkan değer, toplumsal veyahut ekonomik özellikler sergileyebilir. Fakat Türkçeleştirdiğimiz inovasyon kavramının içerisinde ise bu vurgu tam olarak belirgin değildir.

İnovasyon kavramının açıklanmasında kullanılan yaratıcılık sözcüğü ise Shalley vd., (2000)’i tarafından; “üretmek, kavramsallaştırmak veya bireyler ve topluluklar tarafından birlikte çalışarak geliştirilen yeni ve yararlı fikirler, süreçler ve prosedürler” olarak ifade edilmiştir.

Bu tanımlardan hareketle, OECD’nin yayınlamış olduğu Oslo Kılavuzu’nda inovasyon ve inovasyon türleri için belirli bir düzen çerçevesi çizilmiştir ve ilgili kılavuzda inovasyon tanımı, “İşletme içi uygulamalarda işyerinin organizasyonunda

ve dış ilişkilerinde yeni veya kayda değer derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmet, süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonla yönetimin gerçekleştirilmesidir. ” şeklindedir (Oslo Kılavuzu, 2005).

Bir başka ifadeyle inovasyon, “daha önce hiç düşünülmemiş olan ürün, hizmet veya iş modeli özelliklerini hayal edip bunları hayata geçirmekle ilgili olan yaratıcı faaliyetlerin sonucunda oluşan tüm yeni buluşlar (icat) ve yeniliklerin gerçekleşmesi” olarak tanımlanmıştır (Işık, 2016).

Tanımlarla ve açıklamalarla anlatılan inovasyon kavramının, günümüzde geçmişe oranla daha çok karşımıza çıkmasına rağmen inovasyon aslında yeni bir olgu değildir (Fagerberg, 2003). Hatta inovasyonun insanlık tarihi kadar eski bir olgu olduğu söylenilebilir. Çünkü insanoğlu, tarihsel süreç içerisinde ilk var olduğu andan itibaren hayatını sürdürebilmek ve her türlü olumsuzluklarla savaşabilmek için yenilikler ve icatlarla sürekli bir gelişim göstererek günümüze kadar gelmiştir.

Bilimsel kaynaklarda ise inovasyonun tarihi J.A. Schumpeter’in 1912 yılında kaleme aldığı “İktisadi Gelişme Teorileri” adlı kitaba dayanır. Bahsi geçen kitapta inovasyon yaygın anlamda “yenilikçilik” olarak tanımlanmıştır.

Yönetim alanındaki önde gelen düşünürlerden Drucker, inovasyonu “yeni olarak algılanabilecek bir fikir, bir uygulama veya bir maddedir” şeklinde tanımlamıştır ve işletmeler için inovasyonun önemine şu sözleri ile dikkat çekmektedir:

...Değişimin sürekli olduğu koşulların sürekli değiştiği bu çağda firmaların yüksek düzeyde adaptasyon yeteneğinin olması elzemdir. İnovasyonu olmayan bir firma yeni koşullara uyum göstermede çeşitli zorluklar yaşar ve en kötüsü yok olmak gibi tehditlerle karşı karşıya kalır. Böylece; müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin hızla değiştiği bir ortamda, firmaların güçlü kalmaları ve kârlı kalmaları için yeniliklere ihtiyaçları vardır. Pek çok ülke bu politikayı ana hedefleri olarak belirlemiştir, çünkü yenilik ekonomik büyüme, istihdam ve refah gibi ölçütlerin anahtarıdır (Drucker, 1998).

İnovasyon kavramının ilgili olduğu alana, derecesi, etkisine ve benzeri birçok özelliğine göre sınıflandırılmasının yapılması mümkündür. Örneğin Armbuster ve arkadaşlarına (2008) göre inovasyonun sınıflandırılması 4’e ayrılmaktadır. Bunlar; teknik ürün inovasyonları, teknik olmayan hizmet inovasyonları, teknik süreç inovasyonları, teknik olmayan süreç inovasyonlarıdır. Ayrıca, inovasyon sadece

işletmelere has bir olgu değildir, bireysel-topluluksal veya ulusal-uluslararası düzeyde de sınıflandırılabilir.

Son olarak, bazı inovasyon çeşitleri bu sınıflandırmalardan birkaçına girebilir. Örneğin bir ürün inovasyonu hem radikal hem de yıkıcı özelliklerde olabilir.

Birçok sınıflandırma yönteminin mümkün olduğu inovasyon olgusu Schumpeter (1934) tarafından üç evreye ayırarak açıklanmaktadır. Bu evreler:

- *İcat*: Kullanılan yeni bir tekniğin varlığı ile farklı bir şeyin keşif süreci,
- *İnovasyon*: Girişimcinin belirli bir basamakta kullandığı bu icadı ticarileştirilmesinin süreci,
- *Yayılma*: İnovasyonun ticari alanlarda kullanılarak yayılması süreci.

İcat sürecinin temelinde yeni fikirlerin üretilmesi yer almaktadır (Sattler, 2011). Bu aşamanın amacı karşılaşılan sorunların çözümü veya herhangi bir çıktının performansını arttırmak için gerekli olan bilgilerin toplanılmasını ve düzenlenmesi süreçlerini kapsamaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2010). Öte yandan inovasyon evresi; inovatif bir fikrin keşfedilmesi, üretilmesi ve desteklenmesi süreçlerinin sonucunda ortaya çıkan yeniliğin kullanılmasını ifade eder (Grieshop, 2003). Ayrıca bu basamak sayesinde yenilik, birbirleri ile uyum içerisinde çalışan işgörenler tarafından bir basamak daha yukarıya taşınarak; işletme için rutinleşmiş bir işlem olma imkanını yakalayabilir (Radaelli vd., 2014). Son evre olan yayılma, yeni ve maddi değeri olan her şeyin müşteriye sunumu ve ticarileştirme işlemlerini kapsamaktadır (Aksay ve Orhan, 2013). Bu bağlamda ticarileşme, inovasyon sürecinin son aşaması ve inovasyonun çıktısının hedeflenen pazara giriş aşamalarını ve inovasyonun ilgili çevre ve pazarlara tanıtımı ile ilişkilidir. Sonuç olarak tüm süreçler tamamlandıktan sonra müşterinin inovasyonun çıktısını değerlendirmesi ve inovasyon ile ilgili pozitif dönüşler alınması sayesinde inovatif fikrin sonuca oluşan çıktının verimliliği ve üretkenliği hakkında bilgi sahibi olunabilir (Scott ve Bruce, 1994; Luecke, 2011).

Bütün bu açıklamaların önderliğinde, inovasyonun iş dünyasında rekabete yön veren önemli bir olgu olduğu söylenilebilir (Çalışkan, 2013). Çünkü yaratıcılık ve inovasyon sayesinde işletmeler hayatlarını devam ettirebilmek için gerekli olan rekabet gücünü ve üstünlüğünü kazanabilir (Yıldırım, 2001). Bu sebeple, günümüzde işletmelerin sahip olması gereken en önemli niteliklerden ikisi açık fikirli olmak ve yaratıcılıktır. Bu bağlamda, yaratıcı ve yenilikçi çalışanları örgüte dahil etmek ve örgütte tutmak

günümüz insan kaynakları uygulamalarının da yoğunlaştığı konulardır. Bu sebeple, insan kaynakları faaliyetlerinin her birinin amaçları arasında yer alan iki madde bulunmaktadır. Bunlardan birincisi işgörenleri inovatif davranışlar sergilemeye teşvik etmektir. İkincisi ise inovatif davranışlar sergileyen işgörenleri örgüt bünyesinde tutabilmektir.

2.3.1. İnovasyonu Destekleyen Örgütsel Faktörler

İşletmelerde inovatif fikir üretimi faaliyetlerinin ve inovatif davranışların gerçekleşebilmesi için birtakım düzenlemelerin ve yeniliklerin yapılması gereklidir (İraz, 2005). Öncelikle işletmelerde örgütsel kültürün bir parçası olan entelektüel sermayenin fonksiyonlarından biri olan inovasyon kültürünün oluşması gerekir (Nakyyok, 2007). Bu bağlamda inovasyon kültürü, örgütün var olabilmesi için gerekli olan faaliyetlerin her aşamasında inovasyonu üretebilmeyi ilke edinen kültürdür (Akdoğan, 2007).

Başarılı bir inovasyon sürecinin varlığı; doğru planlamanın yapılmış olmasıyla yakından ilişkilidir (Nakyyok, 2007). Plan, inovasyon için önemli bir konudur; çünkü yapısı gereği bünyesinde birçok belirsizliği barındıran inovasyon süreçlerinin doğru ilerleyebilmesi için uygun yönetim stratejilerinin belirlenmiş olması ve doğru planlanması gereklidir.

Doğru planlama sisteminin ilişkili olduğu diğer bir önemli konu da, inovasyonun geliştirmesi ve uygulanması aşamalarıdır (Uzkurt, 2017).

Bu bağlamda, oluşturulan yeni ürünün piyasaya sunulmadan önce mutlaka bütün kontrollerin yapılmış olması gereklidir. Bu sayede, tespit edilen sorunlar giderilmiş olur. Buradan hareketle, geliştirme ve uygulama basamaklarının sayesinde tamiri mümkün olmayan durumların da engellenmiş olacağı söylenilebilir.

Diğer bir üzerinde durulması gereken konu, yönetim kadrosunun inovasyon ile ilgili tutum ve davranışlarıdır. Bu bağlamda; üst yönetimin açık görüşlü, üretken ve inovatif yapıda olması beklenir; çünkü yöneticilerin inovasyon konusuna ılımlı yaklaşımı ayrıca ilgili ve destekleyici davranışları başarılı bir inovasyon sürecinin varlığı için gereklidir (Schermerhon, 2007).

İnovatif işyeri davranışlarının daha rahat bir şekilde gerçekleşebilmesi için yönetim kadrosu tarafından işbirliği, takım çalışması, açık iletişim ve mentör-menti ilişkisinin teşvik edilmesi yerinde bir davranış olacaktır (Daft, 1978). Çünkü hiyerarşinin yüksek ve bürokrasinin keskin olduğu gelenekselci işletmelerde inovatif işyeri davranışları fazla gözlenmeyebilir (Thornberry, 2001).

Yukarıdaki açıklamalar değerlendirildiğinde, inovatif fikirlerin desteklenmesi ve işletme bütçesinden inovatif fikirler için ayrıca bir kaynak ayrılması inovasyonun teşvik edilmesi yönündeki atılması gereken adımlar arasında sayılabilir. Bu bağlamda, bahsi geçen bütün faktörlerin etkisi süreci inovasyonun ortaya çıkması ve sürdürülebilir olması açısından önemlidir (Daft, 1978; Naktiyok, 2007).

2.3.2. İnovatif İşyeri Davranışları Kavramı

İnovasyonla ilişkili, işletmeler ve örgütler için önemli bir kavram da inovatif işyeri davranışlarıdır. Öncelikle, bir önceki başlıklarda izah edilen inovasyon kavramı ile inovatiflik arasındaki farka değinmek gerekirse, inovasyon inovatif işyeri davranışlarını da kapsayan “yeni” nin adaptasyonu ve/veya uygulamasındaki tüm süreçlerdir (Vayni, 2017). İnovatif işyeri davranışları ise, işgörenlerin sergilediği davranışların inovatifliğini açıklamak için kullanılır. Buradan hareketle, ilgili yazında inovatif işyeri davranışlarını tanımlayabilmek için için çeşitli örnekler mevcuttur. Örneğin, Janssen (2000) inovatif işyeri davranışını “çalışanların bireysel veya grup halinde örgüt içinde fayda sağlamak için bilinçli olarak yeni fikirlerin yaratılması, tanıtımı ve uygulamasıdır” şeklinde ifade etmiştir. Diğer bir tanımda ise, Carmeli ve arkadaşları (2006) inovatif davranışları “problemin tanımlanması, çözüm üretilmesi ve bu çözümün örgüt içinde yerleşik olarak uygulanması” şeklinde tanımlamıştır. Yerleşik uygulama kavramının işletmelerdeki inovatif işyeri davranışlarının kalıcı olması ile ilişkili olması muhtemeldir. Benzer bir tanım bünyesinde yetenek vurgusunu barındırır (Amo ve Kolvereid, 2005). Bu tanıma göre, inovatif işyeri davranışı “örgütlerde işgörenlerin yeni ürün, yeni pazar, yeni süreç ve yeni kombinasyonların üretimi için girişimde bulunabilme yeteneği” olarak tanımlamışlardır. Geniş bir şekilde tanımı ise De Jong ve Den Hartog (2008) tarafından yeni ve işe yarayan

fikirler, ürünler, süreçler ortaya çıkarmayı ve bunların tümünün bilinçli şekilde uygulamaya geçirilebilmesi için planlanan bireysel davranışlar olarak tanımlanmıştır. Yukarıdaki tanımlamalar ışığında, inovatif işyeri davranışının genel olarak dört aşamalı bir süreçte gerçekleştiği söylenilebilir. Sırasıyla bu süreçler; yeni fırsatların keşfedilmesi, fikir üretme, üretilen fikre destek bulma ve son olarak fikrin uygulamaya geçirilmesi gelmektedir (Scott ve Bruce, 1994). Açıklamalarda görüldüğü üzere, inovatif işyeri davranışı süreçleri ile inovasyon süreçleri arasında benzerlikler bulunmaktadır.

West (2002), inovatif işyeri davranışlarının nasıl başladığı ile ilgili yazınlarında yaratıcılık kavramının önemine değinmiştir ve yaratıcılık kavramının inovatif işyeri davranışının oluşmasında gerekli olan en temel unsur olduğunu dile getirmiştir. Yaratıcılığın önderliğinde yeni fırsatların keşfine yönelik yeni fikirlerin geliştirilmesi inovatif işyeri davranışının başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Scott ve Bruce, 1994; De Jong ve Den Hartog, 2010). Ortaya çıkan fikirler bir takım çalışması esnasında diğer çalışanlarla birlikte tartışılır. Böylece, inovatif fikri ortaya atan birey destekleyici ergümanlarla fikrini savunur ve neden uygulanması gerektiğini açıklar. Daha sonraki aşamada ise beyin fırtınası sonucunda somutlaştırılan inovatif işyeri davranışı uygulamaya geçirilir.

2.3.3. İnovatif İşyeri Davranışını Etkileyen Faktörler

İşletmelerde ve örgütlerde inovatif işyeri davranışlarının sergilenmesinde bazı faktörler etkin rol oynamaktadır (Ahmad, 2009). Bu faktörler örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere iki ana grup altında sınıflandırılabilir. Çevresel faktörler örgüt dışında olan etki faktörleri arasındadır.

Örneğin sektör ve pazar dinamikleri, müşteri beklentileri ve demografik faktörler gibi çevresel faktörler inovatif işyeri davranışlarının oluşumunu etkileyebilmektedir (Drucker, 1998).

İnovatif işyeri davranışının oluşumunu etkileyen iç faktörleri ise üç farklı kategoride nitelendirmek mümkündür. Bu kategoriler; bireysel faktörler, grup ile ilgili faktörler ve örgütsel faktörler olarak ortaya çıkmaktadır.

Bireysel faktörler işgörenin kendisi ile ilişkili olan faktörlerdir. De Jong ve Den Hartog (2007) bireysel faktörleri; işyerinde oluşan karmaşayı tolere edebilme yeteneği, kendi kendine doğru kararlar alabilme (öz yeterlilik) ve dışa dönüklük gibi kavramlarla açıklamıştır.

Diğer bir bireysel faktör ise işgörenin yaratıcılık kabiliyetidir. Bu bağlamda, yaratıcılık kabiliyeti inovatif davranış sergilemek için önemli bir konudur, fakat davranışın gerçekleşmesi için tek başına yeterli olmadığı söylenilebilir (De Jong ve Den Hartog, 2010). Çünkü yaratıcılık yeni fikirler oluşturabilme kabiliyeti olarak ifade edilirken, inovatif davranış yeni fikirlerin uygulanabilmesini ve hayata geçirilebilme yeteneğini de kapsamaktadır (Yunus vd., 2014). Bu sebeple, inovatif davranış yaratıcılık kavramını da kapsamasından dolayı yaratıcılığın oluşmasına etki eden faktörlerin inovatif işyeri davranışının da oluşumuna katkı sağlayabileceği düşünülmektedir (Ramamoorthy vd., 2005).

Bununla birlikte, bireylerin problem çözme yeteneği de inovatif işyeri davranışının sergilenmesinde önemli rol oynar. İnovatiflik, yapısı gereği bir takım belirsizlikleri ve problemleri bünyesinde barındırır. Bu sebeple inovatif işyeri davranışları sergilenmesinde problem çözme yeteneği güçlü olan işgörelere ihtiyaç duyulabilir (Duran ve Saraçoğlu, 2009).

Bireysel faktörlere bir diğer örnek de gözlem yapabilme becerisidir. Bu bağlamda gözlem yeteneği güçlü olan işgörelenler, insanların nelere önem verdiğini gözlemler ve ona göre davranış geliştirebilirler (Erdoğdu, 2006). Bahsi geçen kavramlara ek olarak; bireyin bilişim ile ilişkisi ve bu noktaya bağlı olarak bilgi teknolojileri ve dijitalizasyonu da bireyin inovatif işyeri davranışı göstermesini etkileyebilir (Derin, 2018).

Bu kapsamda, çalışanın icra ettiğı iş ile ilişkili olguların ve çalışanın bireysel özelliklerinin uyumunun, inovatif işyeri davranışlarının ortaya çıkmasını etkileyen faktörler arasında yer aldığı söylenilebilir. Örneğin; işin tabiatı, ne kadar karmaşık olduğu ve kişinin yaptığı işe karşı memnuniyet ölçüsü gibi olgular işgörenin inovatif işyeri davranışları sergilenmesi ile ilişkilendirilebilir.

İnovatif işyeri davranışlarını etkileyen örgüt içi diğer bir faktör de, işgören grubunun özellikleridir (De Jong ve Hartog, 2010). İnovatif davranışların ortaya çıkmasında takım çalışması, çalışanların birbiri ile uyumu, iletişim ve birlikte yeni fikirler

üretebilme konuları önem arz etmektedir (Uzkurt, 2017). Bu bağlamda, içinde bulunduğu gruba liderlik yapan işgörenlerin davranışları da inovatif işyeri davranışının oluşum süreci ile ilişkilidir (De Jong ve Hartog, 2010). Dolayısıyla örgüt kültüründe inovatifliğin yer alması bireysel, grupsal ve örgütsel inovatif davranışların sergilenmesi neticesinde ortaya çıkabilmektedir. Örgütün hiyerarşik yapısı da değinilmesi gereken önemli bir konudur, çünkü sert hiyerarşi ve bürokratik yapının inovatif uygulamaların oluşmasına engel oluşturduğu söylenilebilir (Thornberry, 2001).

Son olarak, insan kaynakları faaliyetlerine inovatif işyeri davranışları sergilenmesi noktasında önemli roller düşmektedir. İşletmede insan kaynakları uygulamaları ile ilişkili; çalışma ortamının yapısı, ücret politikası, ödül, güdülenme ikramiye sistemi ve örgütün hiyerarşik yapısı gibi örgütsel faktörler de inovatif işyeri davranışının oluşumunda etkili olmaktadır (Taştan ve Davoudi, 2015).

2.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Günümüz iş dünyasında işletmeler, en önemli kaynaklarının insan olduğunun farkındadır ve gelişimi için çeşitli yatırımlar yaptıkları nitelikli işgörenini işletmede tutabilmek için neler yapılması gerektiğini sürekli araştırmaktadır (Seyfullahoğulları, 2018). Bu bağlamda, konu ile ilişkili işten ayrılma niyeti kavramı araştırmacıların ve işletmelerin üzerinde durduğu kavramlar arasındadır. Buradan hareketle, işten ayrılma niyeti “bir çalışanın yakın bir zamanda işine son verme isteğiyle ilgili düşüncesi” olarak tanımlanmaktadır (Mobley, 1982).

Başka bir tanımda ise işten ayrılma niyeti “kişinin çalıştığı kurumdaki işine son vermek istemesinde kararlı olması” olarak açıklanmıştır (De Tienne vd., 2012).

İşten ayrılma niyetinin sonucunda gönüllü ya da gönülsüz olarak işten ayrılmalar yaşanılabilir. Gönülsüz işten ayrılma durumları; emeklilik, vefat ve işten çıkarılma gibi nedenlerden kaynaklanabilir (Seyfullahoğulları, 2018). Gönüllü işten ayrılma ise çalışanın isteyerek işi bırakma eylemidir. Gönüllü işten ayrılma işlemleri, işgörenlerin daha iyi iş seçeneklerini değerlendirip karar vermesi ve işten ayrılması ile sonuçlanan ve her zaman gerçekleşmesi olası olan bir durumdur (Şahin, 2011). Bahsi geçen cazip seçenekler, işletmelerde işten ayrılma oranının yükselmesine sebep olabilir. Bu bağlamda, işletmelerde işten ayrılma oranının yüksek olması işletmenin büyümesi ve karlılık oranlarını gibi işletme için önemli olan konuları olumsuz yönde etkilemektedir (Alexander vd., 1994). Bu düşünce ekseninin varlığına istinaden, işgörenlerde işten ayrılma niyetinin oluşmasını engellemeye yönelik örgütsel politikaların geliştirilmesi ve işten ayrılma düşüncesini ortaya çıkaran unsurların doğru analiz edilmesi işletmelerde önem arz eden konulardır.

Bu açıklamalardan yola çıkarak, işletmeler nitelikli işgörenleri bünyelerinde tutabilmek ve işgörenlerin iş tatminini arttırabilmek için; yeni iş tasarımları, işe özendirme çalışmaları, ücretsel iyileştirmeler ve benzeri uygulamaları üretmektedir (Seyfullahoğulları, 2018). Bir sonraki başlıkta işten ayrılma niyetinin oluşumuna sebep olan faktörlerle ilgili bilgilere yer verilmiştir.

2.4.1. İşten Ayrılma Niyetinin Oluşum Sürecine Etki Eden Faktörler

İşgörenlerin işten ayrılma eğilimlerine hangi faktörlerin etken olabileceği konusun, işletme yazını için popüler bir alan olduğu söylenebilir. Buradan hareketle, çalışanlarda işten ayrılma niyetinin oluşmasında etkili olan süreçlerin birçok faktörle etkileşim içinde olduğu söylenilebilir. Örnek vermek gerekirse, işten ayrılma niyetinin oluşumuna etki eden faktörlerden ilk akla gelenlerden biri işgörenin demografik özellikleridir (Bretz ve Judge, 1994; Giffen, 2015).

Demografik yapıyı oluşturan faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum, etnik grup, meslek, eğitim seviyesi, gelir, sosyal statü ve din olarak sıralanabilir. Demografik faktörler, genellikle işgörenin kendisinden kaynaklı faktörler olarak tanımlanabilir.

Demografik faktörlere ek olarak; işgörenlerin iş stresinin yüksek olması da işten ayrılma niyetinin ve işgücü devir oranının artmasına neden olmaktadır (Sökmen, 2005). Diğer yandan, mesleksi bir stresin neticesi olarak ortaya çıkan tükenmişlik hissinin bireysel ve örgütsel açıdan önemli sonuçları ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçların neticesinde işgörenlerde iş bırakma ve iş değiştirme eğilimleri görülebilir (Constable ve Russell, 1986; Fawzy vd., 1992). Diğer önemli bir örgütsel kavram olan örgütsel vatandaşlığın da (Bellou, 2008) işgörenlerde işten ayrılma niyetinin oluşumunda etkili olduğu dile getirilmiştir. İlgili çalışmada, örgütsel vatandaşlık oranı yüksek olan işgörenlerde işten ayrılma niyetinin daha düşük oranda olduğu dile getirilmiştir. Ayrıca, işten ayrılma niyeti ile ilişkili diğer bir olgu da örgütsel adalet kavramıdır (Konovsky ve Cropanzano, 1991). Örgütsel adalet kavramı da örgütsel vatandaşlık kavramı benzer bir şekilde işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir. İşletmelerdeki insan kaynakları fonksiyonlarının adaletli bir şekilde yürütüldüğünü düşünen işgörenlerde örgütsel bağlılığın daha yüksek olması olası bir durumdur (Gülbüz ve Bekmezci, 2012). Bahsi geçen durum işten ayrılma niyetinin oluşmasını azaltma yönünde etki edebilir.

Son olarak ilerleyen kısımlarda daha detaylı olarak açıklanan iş tatmini (Çekmecelioglu, 2006) ve örgütsel bağlılık (Spector, 2008) kavramları da örgütsel kaynaklıdır ve işten ayrılma niyetinin oluşumu ile de ilişkilidir (Kaur vd., 2013; Cho vd., 2006).

Faraz (2016) çalışmasında, işten ayrılma niyetinin oluşumuna etki eden faktörlerden iş alternatiflerinin varlığı ve iş hayatının kalitesine değinmiştir. Kalitesiz bir işyeri ortamında çalışan işgörenlerde işten ayrılma niyetinin oluşması olası bir durumdur.

Ayrıca, iş güvensizliği konusu da işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir; çünkü iş güvensizliği, örgüte olan bağlılığın azalmasına yol açarak işten ayrılma niyetinin güçlenmesine neden olmaktadır (Chirumbolo ve Hellgren, 2003; Emberland ve Rundmo, 2010).

Ek olarak; işyerinde kötü liderlerin varlığı, denetim süreçlerinin düzgün bir şekilde işlememesi, çalışanlar arasındaki çatışmalar ve zorbalık davranışı gibi istenmeyen durumlar, işgörenlerde yüksek stres yaratır ve bu durumun neticesi düşük iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ortaya çıkar (Einarsen ve Hoel, 2001; Einarsen vd., 2003; Glasø vd., 2011).

İlgili teze konu olan örgütsel destek algısının da işten ayrılma niyetinin oluşmasında etkili olduğu söylenilebilir. Örneğin örgütsel destek algısı düşük olan işgörenlerde işten ayrılma niyetinin oluşma ihtimali daha yüksektir (Tett ve Meyer, 1993). Ek olarak, örgütsel özdeşim (Van Dick vd., 2008) ve ücret tatmini (Wanger, 2007) işten ayrılma niyetine etki eden diğer önemli araştırma konularıdır.

İşten ayrılma niyeti kavramının, ilgili yazın incelendiğinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları ile yakından ilişkili olduğu gözlemlenmiştir (Koçel, 2017). İlgili kavramlara yönelik genel çerçeve aşağıda sunulmuştur.

2.4.2. İşten Ayrılma Niyetinin İş Tatmini ile İlişkisi

İş tatmini, her dönem ilgi gören bir konu olmuştur; çünkü işgörenlerin iş tatmininin neticesinde sadece kendisi için değil aynı zamanda çalışma arkadaşları, yöneticileri ve genel olarak örgütün bütünü için önemli sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2017).

Schneider ve Snyder'e (1975) göre iş tatmini, "işgörenin kişilik özelliklerinin ve değerlerinin etkin rol oynadığı yapılan iş ve iş ile ilişkili koşulların bir değerlendirme süzgecinden geçirilerek sonucunda ortaya çıkan duygusal tepki ve cevaplardır".

İş tatmini kişilerin işe bağlılığının önemli bir belirtisidir ve iş tatmini yüksek olan işgörenlerin işten ayrılma niyetinin daha düşük düzeyde olması beklenir (Çekmecelioğlu, 2006).

İş tatmininin yükselmesi durumunda işletmede verimliliğin artması, işgörenlerin işe devamsızlık ve işten ayrılma oranlarında düşüşler, örgütsel bağlılığın artması ve işgörenin mutlu ve sağlıklı olması durumları ortaya çıkabilmektedir (Seyfullahoğulları, 2018).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, çalışanların iş tatmini düzeyini etkileyen üç önemli faktör bulunmaktadır (Koçel, 2017). Bu faktörlerden birincisi kişiliktir. Bu bağlamda işgörenin kişiliği, işi ve iş tatmini hakkında ne düşündüğü ve neler hissettiğini belirleyen önemli bir faktördür, çünkü kişinin işiyle ilgili olumlu veya olumsuz düşünceler geliştirmesinde kişilik özellikleri etkin rol oynar. Bu bağlamda; özellikle genetik eğilim, aile faktörü, eğitim ve iş hayatı tecrübesi gibi kişisel özellikler her işgöreni diğerinden farklı kılar ve farklı düzeyde iş tatmini duymalarına neden olur. Bu kapsamda değerlendirilen diğer bir kritik faktör ise değerlerdir (Koçel, 2017).

İşin niteliğine önem veren, “güçlü içsel çalışma değerleri” taşıyan insanlar (sosyal hizmetler gibi maddi getirisi yüksek olmayan fakat kişi için manevi işlerde çalışanlar) “zayıf içsel çalışma değerleri” olan insanlara göre yaptıkları işten daha fazla tatmin sağlarlar. Buradan hareketle, yaptıkları işin daha çok sonuçlarıyla ilgilenen ve güçlü dışsal çalışma değerleri olan insanlar ise maddi getirisi ve iş tatmini yüksek bir işte çalışmakla beraber sıradan bir iş hayatı sürdürürler. İş tatmininin en önemli belirleyicilerinden sonuncusu ise çalışma ortamıdır (Koçel, 2017). Bireyin yaptığı iş (ne kadar ilginç veya sıkıcı olduğu vb.), işyerinde ilişki geliştirdiği kişiler (müşteriler, astlar, üstler), fiziki koşullar (gürültü, kalabalık, sıcaklık düzeyi vb.) ve örgütün sunduğu olanaklar (çalışma saatleri, sosyal imkanlar, iş güvenliği, ücret, prim ve ikramiyelerin adaletli olup olmaması vb.) iş tatmin düzeyini büyük ölçüde etkiler.

Ayrıca, kurum kültürüne bağlı olan işgörenler; bu değerlerin korunması ve geliştirilmesi için isteklidir ve içinde bulunduğu örgütten ayrılmayı düşünmez. Ters bir durumda iş tatminsizliğine karşı negatif bir davranış olan işten ayrılma davranışı gerçekleştirir (Hackett vd.,1994; Rusbult vd. 1988).

Günümüzde modern yönetim anlayışlarına göre çalışanların iş tatmininin sağlanması müşteri memnuniyetinden de önde geldiği söylenebilir. Çünkü çalışan memnuniyeti

sağlandığında otomatik olarak bu durum müşteri memnuniyetini de beraberinde gelecektir.

2.4.3. İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi

Örgütsel bağlılık; işgörenin çalıştığı işletmeden ayrılmayı istememesi ile birlikte işe katılması ve iş ile kendisini özleştirme derecesi olarak tanımlanmıştır (Öğüt ve Kaplan, 2012). Örgüte karşı mesleki bağlılık hisseden işgörenler kendilerini örgüte adadıkları için hem örgütlerine hem de iş arkadaşlarına karşı fayda sağlamaktadır (Cohen, 1999). Örgütsel bağlılığın düşük olduğu durumlarda ise örgüt için istenmeyen sonuçların ortaya çıkması beklenilebilir. Bahsettiğimiz sonuçlar içerisinde önemli bir gösterge de işgörenlerde işten ayrılma niyetinin oluşmasıdır (Porter vd., 1974). Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerde işten ayrılma niyeti daha düşük düzeydedir (Al-Hussami, 2008).

Ayrıca, örgütsel değerlere önem veren ve bu değerlerin korunması ve geliştirilmesine katkı sağlayan işgörenlerin örgütsel bağlılığı yüksektir ve örgütten ayrılma düşünceside düşük orandadır (Spector, 2008).

İlgili açıklamaları destekleyen çalışmalara değinmek gerekirse; Acar (2017) çalışmasında, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu dile getirmiştir. Ayrıca ilgili çalışmada; örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin ters yönlü ve anlamlı olduğunu açıklamıştır. Bununla birlikte, benzer çalışmalarda Tett ve Meyer (1993) ve Çetin ve Basım (2011)'da işgörenlerin örgütsel bağlılığının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğunu dile getirmişlerdir. Örgütsel bağlılık kavramı Meyer ve Allen (1991) tarafından çalışmalarında üç boyutta değerlendirilmiştir. İlgili araştırmaya göre birinci boyut duygusal bağlılıktır. Diğer bir boyut ise; normatif (zorunlu) bağlılıktır. Sonuncu boyut ise devam bağlılığıdır. Her bir boyut ile ilgili açıklamalara yer vermek gerekirse;

Duygusal Bağlılık Boyutu, Duygusal bağlılık örgüt ile işgören arasındaki uyum ile açıklanmaktadır ve duygusal bağlılığı yüksek olan işgören içsel motivasyonunun da

desteği ile örgütlerde kalmayı daha çok istemektedir (Zangaro, 2001). Bununla birlikte, çalışanın bireysel değeri örgüt değeri ile örtüşmesinin neticesinde işğörenlerde duygusal bağıllık ortaya çıkmaktadır (Wiener, 1982). Bu açıklamalarla birlikte işğörenlere yönelik yönetim kadrosu tarafından değeri olduklarının hissettirilmesi, yönetimin bütün çalışanlar için adil tutum ve davranışlar sergilemesi, karar alma süreçlerinde işğörenlerin fikirlerine başvurulması ve insani ilişkilerin varlığına önem verilmesi duygusal bağıllığın artmasına katkı sağlayan önemli faktörlerdendir (Allen ve Meyer,1990). Ayrıca örgütlerine karşı duygusal bağıllığı olan işğörenler örgütte olmaktan mutluluk duyarlar ve örgüte karşı aitlik hissi taşırlar. Bu sebeplede örgütte kalmaya devam etme eğilimi gösterirler.

Normatif (Zorunlu) Bağıllık Boyutu, Normatif bağıllık örgütte kalma konusunda işğöreninin zorunluluk hissetmesi ile açıklanmaktadır (Erdil ve Keskin, 2003). Normatif bağıllık işğörenin üzerinde toplumsal bir baskının oluşmasına sebep olabilir çünkü işğörene yönelik sunulan olanakların karşılığında örgütte ahlaki bir beklenti havası oluşabilir (Powell and Meyer, 2004).

Bu beklentilerin neticesinde kendilerine yapılan yardımların ve yatırımların varlığı işğörenlerin işlerine devam etmeyi uygun görmesine sebep olabilir.

Devam Bağıllığı Boyutu, devam bağıllığının belirleyicileri arasında maliyet olgusu yer almaktadır (Allen ve Meyer,1990). Bu açıklamadan hareketle; işğörenler örgütte kaldıkları sürece örgüte yaptıkları katkıları, sergilediğı emek ve çabayı bir maliyet unsuru olarak değerlendirmektedir. Örgüte sağladığı bu katkıların neticesinde elde edeceklerinden vazgeçmek istemeyecektir. Bu sayede örgütte kalmaya devam etme eğilimi gösterir (Allen ve Meyer,1990). Ayrıca çalışanlar, ülkenin ekonomik ve istihdam ile ilişkili verilerinin neticesinde de işte kalmaya devam edebilirler (Allen vd., 1990).

Bu açıklamayı destekleyen bir örnek vermek gerekirse, ekonomik bir krizin varlığında alternatif iş olanaklarının azalması işğörenlerde devam bağıllığının görülmesine neden olabilir.

Bu bağlamda, her bir boyutun işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisinin negatif yönde olduğu gözlenmiştir (Acar, 2017). Fakat duygusal bağıllık boyutunun diğer boyutlara nazaran işten ayrılma niyeti ile daha kuvvetli bir negatif ilişkisi bulunduğu söylenilebilir. Ayrıca işverenler tarafından en çok önemsenen ve işğörende olması

istenilen bağıllık boyutu duygusal bağıllıktır denilebilir. Çünkü duygusal bağıllık çalışanların örgüte karşı aitlik hissetmesi, örgütlerini sahiplenmesi ve manevi bağıllığın oluşmasına neden olabilir. Öte yandan, örgüt ve çalışan arasında en kırılgan ve çok fazla istenilmeyen bağıllık türü de devam bağıllığıdır (Sığrı, 2007). Çünkü işgörenler mutsuz olsalar bile örgütte kalmaya devam ederler; fakat içinde bulunulan sosyo ekonomik göstergelerde meydana gelen ufak bir değişme işgörenin işten ayrılmaı düşünmesine sebep olabilir.

2.4.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyetinin ilk önemli sonucu işten ayrılma davranışının gerçekleştirilmesidir (Griffeth vd., 2000; Scott vd., 1999). İkinci önemli sonucu da birincisi ile bağlantılı olan personel devir oranının yükselmesidir (Avcı ve Küçükusta, 2009; Shore ve Martin, 1989).

Buradan hareketle, personel devir oranı işletmeler için önem arz eden bir kavram olduğu söylenilebilir; çünkü personel devri yüksek olan örgütlerde, insan kaynakları yönetiminin maliyetlerinin artması, çalışanların verimlilik ve performans düzeylerinde azalmalar ve yetenek kayıpları gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır (Glebbeek ve Bax, 2004; Eronat, 2004).

İşten ayrılma davranışının sonucunda ortaya çıkan önemli diğer bir husus da maliyet konusudur (Yıldız vd., 2014; Bibby, 2008; Loi vd., 2006). Çünkü örgütten ayrılan iyi eğitilmiş ve alanında uzman bir çalışanın yerine işi yapabilecek niteliklere sahip yeni çalışan bulmak, gerekli eğitimleri alması sağlamak ve çalışanın işletmede kalmasını sürdürebilmek uzun zaman almakta ve ilave maliyetleri beraberinde getirmektedir. Ayrıca, yetenekli işgününün kaybedilmesi işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajını da negatif yönde etkilemesi olası ve istenmeyen bir durumdur (Yavan, 2017).

Ayrıca işletmeden ayrılan çalışanların çevresine ve iş arkadaşlarına işletme hakkındaki olumsuz söylemlerde bulunması geride kalan işgörenlerin iş tatminlerinin ve motivasyonlarının azalmasına da sebep olabilmektedir (Mobley, 1982; Poyraz ve Kama, 2008). Bununla birlikte, iş tatmini ve motivasyonu azalan çalışanların varlığının örgütün verimlilik ve etkinliğinde azalmaya sebep olması yüksek ihtimalle

beklenen bir durumdur (Hausknecht ve Trevor, 2011). Ayrıca personel devrinin sonucunda oluşan kadro açığı neticesinde örgütte kalan çalışanların iş yükünde artma olacaktır ve bunun neticesinde talepleri yeteri kadar karşılayamayan işgörenlerde hayal kırıklığı oluşabilir (Drew vd., 2008). Bu durdurumlarla birlikte, ayrılan işgörenlerin yerine gelenlerin iş ortamına ve iş arkadaşlarına alışma süreci örgütler için belirsizlik ve endişe yaratabilir (Scott vd., 1999).

Bahsi geçen konulara ek olarak; işten ayrılma davranışı iletişim kopukluklarına, işgörenlerin çalışma ortamındaki uyumunun bozulmasına ve örgüt içi huzursuzluklara sebep olabilmektedir (Cascio, 1991). Bahsi geçen tüm bu durumlar, örgütlerin ilişki halinde olduğu tüketici ve müşterilere negatif yansiyarak müşteri memnuniyetsizliğinin oluşmasına yol açmaktadır (Yavan, 2017).

İşten ayrılma niyeti sonunda gerçekleşen işten ayrılma davranışının örgüt ve işgörenler (örgütte kalanlar ve gidenler) için olası olumlu ve olumsuz sonuçları içeren açıklamalar tablo 2.5'te detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 2.5: Olası İşten Ayrılmanın Sonuçları

Olası Olumlu Koşullar		Olası Olumsuz Koşullar
❖ Yeniden işe alımlar sonucu yeni bilgi ve teknolojilerin elde edilmesi ❖ Düşük performanslı çalışanların işten çıkarılması ❖ Örgüt politika ve çalışmalarında değişimin tetiklenmesi ❖ İçsel değişimin ve devingenliğin artması ❖ Yapısal esnekliğin artması ❖ Kalan çalışanlarda yüksek tatmin ❖ Geri çekilme davranışlarında azalma	Örgüt	❖ Maliyetler (işten çıkarma, yeniden işe alım, eğitim) ❖ Değiştirme maliyetleri ❖ Çıkış süreci maliyetleri ❖ Sosyal ve iletişimsel yapıda bozulma ❖ Verimlilik kaybı ❖ Yüksek performans gösteren çalışanların kaybı ❖ Kalan çalışanların tatmininin düşmesi ❖ Ayrılanların olumsuz yorumları
❖ Artan kazanç ❖ Kariyerinde ilerleme ❖ Daha iyi çalışan-örgüt uyumu neticesinde daha az stres, ilgi ve becerilerin daha yerinde kullanımı ❖ Yeni bir iş ortamında çalışmanın getirdiği yenilenme dürtüsü ❖ Bireyin kendisine atfettiği değerdeki artış ❖ Kişisel gelişim	Çalışanlar (Kalanlar)	❖ Kıdem kaybı ❖ Yetkilendirilmemiş imkanların kaybı ❖ Aile ve sosyal destek sistemlerinin kaybı ❖ Değişimden kaynaklanan stres ❖ Eşin kariyer planındaki değişim ❖ Kariyer yolunda gerileme
❖ İçsel değişim, devingenliğin artması ❖ Yeni çalışanlarla yeni bilgilerin değiş tokuş edilmesi ❖ Yüksek tatmin ❖ Yüksek uyum ❖ Yüksek bağlılık	Çalışanlar (Ayrılanlar)	❖ Sosyal ve iletişimsel yapıda bozulma ❖ İşlevsel değeri olan çalışma arkadaşlarının kaybı ❖ Tatmin düşüklüğü ❖ Yeni çalışanların alımına kadar olan süreçteki aşırı iş yükü ❖ Uyumda düşüklük ❖ Bağlılıkta düşüklük

Kaynak: (Mobley, 1982; Aktaran; Kaya, 2012)

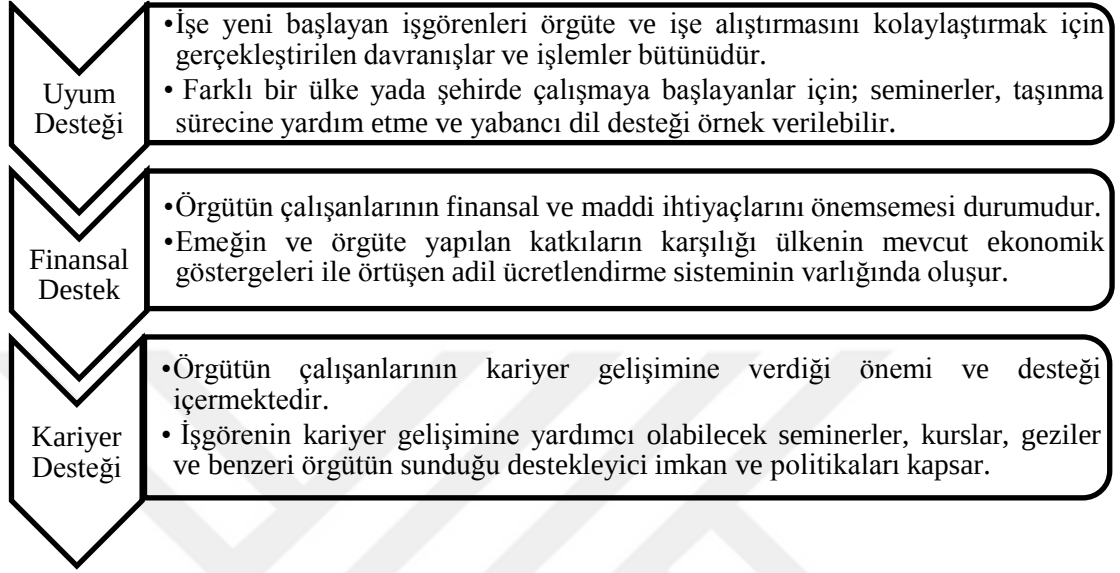
2.5. ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI

Örgüt, işgören ve işveren arasındaki ilişkileri açıklamak için kullanılan önemli kavramlardan birisi de örgütsel destek algısı kavramıdır (Zagenczyk, 2006). Örgütsel destek algısı kavramı ve algılanan örgütsel destek kavramı genellikle aynı anlamları ifade eden söz öbekleridir.

Genel olarak bakıldığında, örgütsel faaliyetlerin ve çalışanlar arasındaki etkileşimlerin sonucunda işgörenlerde örgütsel algılar oluşmaktadır. Bu bağlamda, işgörenlerde örgüte bakış açılarını içeren çeşitli algıların oluşması olağan bir durumdur (Akbaba, 2011). Bu açıklamalardan hareketle, öncelikle algı kavramının açıklamasına yer verilecek olunursa; algı, kişinin duyuları vasıtasıyla toplanan verilerinin zihinsel süreç içerisinde yorumlanarak örgütlenmesi ve çevresindeki nesne ve olayların anlamlandırılmasının bir sonucudur (Cüceloğlu, 2008). Algı tanımından hareketle örgütsel destek algısı ise, “örgütün işgörenin işe katılımına önem vermesi ve iyiliğini önemsemesine yönelik oluşan algı ile işgörenleri etkileyen her türlü faaliyetin örgüt tarafından gönüllü olarak gerçekleştirildiğine ilişkin duygular ve inançlar” olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger vd., 1986). Diğer bir tanımda ise örgütsel destek algısı kavramı, “kişinin; örgüt tarafından kendisine ne kadar destek verildiğini ve refahının önemsendiğini hissetmesi ve düşünmesi” olarak da açıklanmaktadır (Yoshimura, 2003).

Algılanan örgütsel destek kavramı sosyal değişim kuramını temelinde barındıran bir olgudur (Shore ve Shore, 1995). Bu bağlamda sosyal değişim kuramı, işgörenlerin maddi varlıklar ve sosyal ödüller karşılığında örgüte olan bağlılığının gelişimi ve örgüt için daha fazla çaba sarf ettikleri konusunu dile getirir (Blau, 1964). Örneğin, ödeme, terfi olanakları ve örgüt politikalarının onaylama ifadelerinin samimiyeti işgörenin davranışlarını çeşitli yönlerde etkiler. Buna ek olarak, örgütlerde algılanan örgütsel desteğin gelişmesinde yöneticilerin gerçekleştirdiği faaliyetler de önemlidir (Johlke vd., 2002). Örgütsel destek algısının üç alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar ve tanımlamalar şekil 2.4’te yer almaktadır.

Şekil 2.4 : Örgütsel Desteğin Alt Boyutları ve Özellikleri



Kaynak: (Kraimer ve Wyne, 2004)

Sahip olduğu insan kaynağına önem veren ve örgütsel destek kavramını yapısında barındıran örgütlerde, bireylerin örgüte olan katkıları daha çok dikkate alınmaktadır (Akın, 2008). Sonucunda oluşan bu olumlu hava işgörenlerin mutlu olması ve örgütleri ile gurur duymalarına sebep olmaktadır. Bu sayede, işgörenlerin Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de bahsi geçen; ait olma ve saygı gibi ihtiyaçları karşılanmış olacaktır (Eisenberger vd., 1997).

2.5.1. Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler

Bireylerin herhangi bir olayı, olguyu veya nesneyi algılaması; yaşam tarzına, kültürel altyapısına, inanç tercihin, değerlerine ve kişilik özelliklerine göre farklılık gösterebilir (Özdevecioğlu, 2003). Bu bağlamda, örgütte gerçekleşen bir takım olayların birey tarafından değerlendirilmesi ve algılanmasında da farklılıklar olabilmektedir. Örneğin, örgütteki birtakım uygulamalar bazı bireyler tarafından olumlu algılanırken bazıları tarafından ise olumsuz algılanması olası bir durumdur. Bu

kapsamda, Schneider ve Alderfer (1973)'in bir örgütteki bireylerin algılama biçimlerini inceleyen öncül sosyal bilimciler arasında oldukları söylenebilir.

Bununla birlikte, araştırmacılar insanların aynı şeyleri gözlemlemesine rağmen farklı şekilde algılayabildiklerini çalışmalarında göstermiştir.

Rhoades ve Eisenberger (2002), çalışanların örgütsel destek algılarının oluşumunda etken olan unsurları şu şekilde sınıflandırmışlardır:

- Örgütsel Adalet Kavramı
- Yöneticinin Desteği
- İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Sonuçları
- Bireysel Özellikler

Bu sınıflandırmadan hareketle, örgütsel adalet kavramı bireylerin içinde bulundukları örgütlerde kendilerine ne derece adil davranıldığının algısını ve bu algının örgütün tüm fonksiyonlarını nasıl etkilediğini içermektedir (İşcan ve Sayın, 2010). Özellikle işgörenler; ücret yönetimi, ödül-ceza sistemi ve terfi gibi konularda işletmelerin adil ve adaletli şekilde kararlar almasını beklerler (İçerli, 2000).

Diğer bir belirleyici faktör ise yönetici desteğidir. Örgütlerdeki yönetici pozisyonunda olan kişiler aynı zamanda örgütün temsilcisi durumundadır (Akın, 2008). Bu sebeple, işgörenler yöneticilerinin davranışlarını örgüte atfederler. Bu bağlamda, yöneticilerin çeşitli konularda çalışanları yönlendirme ve değerlendirme yetkilerinden dolayı yönetici desteğinin, örgütsel destek algısının oluşumunda önemli bir etken olduğu söylenilebilir (Giray ve Şahin, 2012). Yönetici kademeye ek olarak; çalışanın kendisi ile benzer statüdeki çalışma arkadaşlarının desteği de çalışanlarda örgütsel desteğin oluşunda etkilidir. Genel olarak bakıldığında, bireysel faktörler içerisinde ilk akla gelen çalışanın kişilik özellikleridir (Erkoç, 2015). Bu bağlamda, işgörenin sahip olduğu kişilik özelliklerine göre örgütün kendisine karşı olan tutumunu değerlendirme şekli değişkenlik gösterir. Ek olarak; işgörenin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu ve çalışma süresi ve benzeri demografik özelliklerin örgütsel destek algısının oluşumunda etkili olan bireyi ilgilendiren diğer özelliklerdir (Rhoades vd., 2001).

Son olarak, insan kaynakları uygulamalarının örgütsel destekle olan ilişkisi önceki bölümlerde detaylı şekilde bahsedilmiştir. Buradan hareketle; kariyer yönetimi, uyum desteği ve finansal destek boyutlarının insan kaynakları uygulamaları ile yakından ilişkilerinin var olduğu söylenilebilir.

2.5.2. Örgütsel Destek Algısının Sonuçları

Örgütsel destek algısının sonuçlarının örgütsel işleyişler ve işgörenler için önemli kavramları barındırdığı söylenilebilir. İşgörenlerde örgütsel desteğin yüksek oranda hissedilmesi sonucu olumlu sonuçlar; düşük oranda veya negatif durumlarda ise örgütler için olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Rhoades ve Eisenberger 2002; Eisenberger vd., 2002).

Örgütsel destek algısının sonuçları Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yapılan meta analiz çalışması neticesinde; örgütsel bağlılık, iş ile ilişkili duygular, işlere katılım, performans düzeyi, işe devam etme isteği ve işten ayrılma niyeti altında toplanmıştır.

Örgütsel Bağlılık, Örgütleri tarafından destek hissedilen bireylerde örgütsel bağlılık daha yüksek oranda gözlenmektedir (Eisenberger vd., 1990). Ayrıca örgütsel destek algısı, işgörenlerin saygınlık ve ait olma gibi ihtiyaçlarını gidererek işgören ile örgüt arasındaki duygusal bağlılığın artmasını sağlamaktadır (Rhoades vd., 2001).

İş ile İlişkili Duygular, Örgütsel destek algısı ile işgörenin iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu dile getirilmiştir (Çekmecelioğlu, 2005). Diğer bir deyişle, örgütsel destek algısı yüksek olan işgörenlerin iş tatmininin de yüksek olması beklenir. Ayrıca işgörenlerin yetenek, bilgi, beceri ve değer duygularına olumlu katkının sağlanmasının neticesinde iş atmosferinde pozitif yönde bir değişim yaşanmaktadır (Rhoades vd., 2001).

Performans, Örgütleri tarafından desteklendiğini düşünen işgörenlerde performans pozitif yönde artmaktadır (Rhoades vd., 2001).

Stres, Örgütsel desteğin artması neticesinde iş ortamındaki negatif havanın azalmasıyla birlikte işgörenlerin streslerinde de azalmalar gözlenmiştir (Tüzün, 2014).

İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel destek algısının ilişkili olduğu diğer bir kavramda işten ayrılma niyetidir. Örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanlarda işten ayrılma niyeti daha düşük düzeyde olmaktadır (Chen vd., 2007).

Örneğin konu ile ilişkili Allen (2003)'in çalışmasında örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların iş değiştirme ve iş arama konusunda daha az çaba harcadıkları veya iş tekliflerini daha az değerlendirip dönüş yaptıkları tespit edilmiştir.

İşte Kalma İsteği, Örgütsel destek algısı yüksek olan işgörenlerde işlerine yoğunlaşma faaliyetlerine daha sık rastlanmaktadır (Tuysuz, 2019). Bu yoğunlaşmanın neticesinde, işgörenlerin işlerine daha çok bağlanması ve işte kalma isteğinin yüksek olması olası bir durumdur.

İlgili alanyazın incelendiğinde, işgörenlerde ve örgütte görülen örgütsel desteğin en sık rastlanan sonuçlarına bir bütün halinde şekil 2.5’de yer verilmiştir.

Şekil 2.5 : Örgütsel Desteğin İlişkili Olduğu Sonuçlar



Kaynak: (Rhoades ve Eisenberger 2002; Eisenberger vd., 2002)

Ek olarak örgütsel destek; örgütsel vatandaşlık, sinizm ve sinizimle bağlantılı örgütsel yabancılaşma ile de ilişkilidir (Tutar, 2016). Bu düşünceden hareketle, örgütsel vatandaşlık “işgörenlerin temel görevlerine ek olarak karşılık beklemeden gerçekleştirdikleri örgüt için olumlu sonuçlar doğuran gönüllü davranışlar” olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988).

Literatürdeki işgörenlerin örgütsel destek algısı ve örgütsel vatandaşlık kavramı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara değinmek gerekirse; Randall vd. (1999) çalışmalarında örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif yönde bir ilişki sergilediğini dile getirmişlerdir.

Benzer bir çalışma da Singh ve Singh (2010) tarafından yönetim kadrosundaki çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın neticesinde ise, algılanan örgütsel desteğin işgörene ve örgüte yönelik vatandaşlık davranışlarıyla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yunancadan köken alan sinizm kavramı ise; örgütlerde işgörenlerin hissettikleri olumsuz tutum, davranış ve olaylara karşı gerçekleştirmiş oldukları şüpheli, sahte ve güvensiz tutumları içermektedir (Kasalak ve Aksu, 2014). Çalışma hayatında sinizm iki farklı yönden ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi, bireyin kendi kişilik ve demografik özelliklerinden dolayı kaynaklandığına değinmektedir. Bu bağlamda sinik kişilik özelliğine sahip bireyler doğuştan çoğu olguya karşı şüpheli ve güvensiz yaklaşım sergilemektedir. İkincisi ise, örgütsel kaynaklı faaliyetlerin sebep olduğu “örgütsel sinizm”dir. İşgörenlerde sinizm düzeyinin yüksek olmasının neticesinde iş tatminsizliği, iş performansında azalma ve işgören devrinin artması gibi örgüt için istenmeyen çıktılar gözlenmektedir (Abraham, 2000; Kahya, 2013).

Bu açıklamalardan hareketle, örgütsel sinizm kavramı ile örgütsel destek algısının negatif ilişkili olduğu Chiaburu ve arkadaşlarının (2013) çalışmalarında dile getirilmiştir. Başka bir deyişle, örgütsel destek algısının artması neticesinde işgörenlerde sinizm azalmaktadır. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin kariyer boyutunun örgütsel sinizmin biliş, duygu ve davranış boyutları ile negatif bir ilişkisinin olduğu Güzel ve Türkeltürk (2011)’ün çalışmalardında dile getirilmiştir.

Örgütlerde sinizm kavramı ile doğru orantılı bir ilişki sergileyen önemli bir kavram da örgütsel yabancılaşma kavramıdır (Koçoğlu, 2014).

Son olarak, örgütsel anlamda ele aldığımız yabancılaşma kavramı işgörenin işini daha az önemsemesi, işi ile ilgili gerektiğinden daha az enerji harcama eğilimi içerisinde olması ile açıklanabilir (Özler ve Dirican, 2014).

Bu bağlamda; örgütsel yabancılaşma ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki incelendiğinde, çalışanın değişken örgüt yapılarına ayak uyduramaması sonucunda

Çalışanlarda rgtsel yabancılaşmanın oluştuğu ve örgüt tarafından desteklenen çalışanların ise işe yabancılaşması ve işe ile ilgili güçsüzlük hissetmesinin daha düşük olduğu belirtilmiştir (zdevecioğu, 2003; Tanrıverdi ve Kılıç, 2016).

Örgütsel yabancılaşma işgörenlerin öz saygısında azalmaya ve bu azalmanın neticesinde örgütsel performansda düşüşlere ve işe tatminsizliğine neden olmaktadır (Efraty vd., 1991). Bu açıklamalardan hareketle, örgütsel destek algısı yüksek olan işgörenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerinin daha düşük olduğu dile getirilebilir (etinkaya, 2019).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

3. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Bu bölümde; araştırmanın amacı, araştırmanın önemi değişkenler arasındaki ilişkiler ve çalışmaya konu olan hipotezler ve çalışmanın modeli yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı insan kaynakları uygulamalarının belirli boyutlarının inovatif işyeri davranışları ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel destek algısının moderatör etkisini incelemektir. Böylece işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının çalışanların davranış ve niyetleri üzerinde nasıl bir etkiye sahip oldukları ve örgüt düzeyindeki algıların bu etkiyi nasıl şekillendirdiği ortaya konmaya çalışılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İlgili yazın incelendiğinde her bir değişkenin farklı değişkenlerle birlikte oluşturdukları modellerin çalışıldığı görülmektedir; fakat ilgili çalışmadaki gibi bütün değişkenleri içeren bir modele rastlanmamıştır. Yazındaki bu boşluk ilgili çalışmanın özgün yanını oluşturmaktadır. Özellikle işletmeler için performansı yüksek çalışanları işletmede tutabilmek ve bu sayede personel devir oranını düşürmek oldukça önemli bir konudur. Çalışanların işten ayrılmasına sebep olan birçok faktör bulunmaktadır. Çalışmanın konusu olan insan kaynakları uygulamalarının bu bağlamda dikkat edilmesi gereken önemli hususlardan biri olduğu söylenilebilir. Ayrıca inovasyon, içinde bulunduğumuz çağda oldukça değer atfedilen konuların başında yer almaktadır. Son zamanlarda işletmelerde işgörenlerin inovatif davranışlar sergilemesine hangi

değişkenlerin sebep olduğu merak edilen konulardan birisidir. Bu bağlamda çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının belirli boyutlarının ve algılanan örgütsel destek algısının inovatif işyeri davranışları ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi ortaya konmuştur.

3.3. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İNOVATİF İŞYERİ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Küreselleşen dünyada işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet edilebilirliklerini korumaları ve gelecekte de var olabilmeleri için tüm çalışanların inovasyonu kullanarak çeşitli çözümler geliştirebilmesi gereklidir (Hult vd., 2004). Bu açıklamalardan hareketle, Pfeiffer ve Goffin (2003)'e göre işletmelerin inovasyon konusunda başarı elde edebilmesi için yüksek performans sergilenmesi gereken alanlardan birisi de insan kaynakları yönetiminden oluşmaktadır. Bu sebeple yöneticiler ve insan kaynakları birimleri çalışanlarının inovatif davranışlar sergileyebilmesi için hangi öncüllerin teşvik ettiğini araştıran çalışmalar yapmaktadır (Spiegelaere vd., 2012).

Bu bilgiler ışığında, insan kaynakları uygulamalarının belirli boyutlarından duyulan memnuniyet ile pozitif bir çıktı olan inovatif işyeri davranışları arasında pozitif bir ilişkinin var olabileceği öngörülmektedir. İlgili çalışmada insan kaynakları uygulamalarından ödül yönetimi, ücret yönetimi, iletişim yönetimi, eğitim yönetimi, kariyer yönetimi ve performans yönetiminin inovatif işyeri davranışları ile olan ilişkisi irdelenmiştir.

Ödül yönetimi üstün nitelik ve yeteneğe sahip işgörenin örgüte çekilmesi, örgütte kalmasının sağlanması ve bireysel ve örgütsel performansa olan katkısı sebebi ile stratejik öneme sahip olan insan kaynakları uygulamaları arasında yer almaktadır (Acar ve Gürbüz, 2007). Hemlin (2002)'in yapmış olduğu araştırmaya göre, insan kaynakları uygulamalarından ödül ve ceza sistemi gibi çevresel ve yapısal faktörlerin işgörenlerin yaratıcı ve inovatif şekilde düşünmesini olumlu yönde etkilediğini dile

getirilmiştir. Bu açıklamalar doğrultusunda, ilgili araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibidir:

H1_a: İnsan kaynakları uygulamalarının ödül yönetimi boyutu inovatif işyeri davranışlarının pozitif yordayıcısıdır.

Ayrıca diğer bir insan kaynakları uygulaması ücret yönetimi, inovasyonun kurum kültürü olarak desteklenmesi noktasında kullanılan önemli bir araçtır (Milkovich ve Newman, 2002).

Bu bağlamda işletmelerde etkin bir ödüllendirme sisteminin varlığı, çalışanların motivasyonunu yükselterek inovatif davranışlar geliştirmesine olanak sağlamaktadır (Christensen, 2018).

Bu açıklamalar doğrultusunda, ilgili araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibidir:

H1_b: İnsan kaynakları uygulamalarının ücret yönetimi boyutu inovatif işyeri davranışlarının pozitif yordayıcısıdır.

Bununla birlikte, işletmelerde inovatif davranışlar ortaya çıkabilmesi için yönetim kadrosunun açık görüşlü, üretken ve inovatif yapıda olmasının gerektiği söylenilebilir (Daft, 1978). Ayrıca, örgütsel sınırların ortadan kaldırılması ve açık iletişimin yaygınlaştırılmasının neticesinde işletmedeki yenilik politikalarının gelişmesi desteklemiş olacaktır (Daft, 1978; Naktiyok, 2007). Oluşan bu etkileşim sayesinde inovatif bir örgütsel kültürün oluşumuna da katkı sağlanacaktır (Ingram, 1997). Bu bağlamda, işletmelerde inovatif kültürün varlığı inovatif işyeri davranışları ile yakından ilişkilidir. İnovatiflik; açık iletişimin var olduğu çalışanların serbestçe kendini ifade edebildikleri, hiyerarşinin sert olmaması sebebi ile dinamik ve tolerans düzeyi yüksek örgütlerde gelişme gösterir (Tüzün, 2013). Bu açıklamalar doğrultusunda, ilgili araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibidir:

H1_c: İnsan kaynakları uygulamalarının iletişim yönetimi boyutu inovatif işyeri davranışlarının pozitif yordayıcısıdır.

Diğer bir insan kaynakları uygulaması olan kariyer yönetiminin yardımıyla geliştirilen kariyer politikaları, çalışanlara etkin kariyer gelişim olanaklarını sunmaktadır (Sanders vd., 2010). Bu olanaklar sayesinde, çalışanların inovatif davranışlar sergilemeleri olası bir durumdur. Bu açıklamalar doğrultusunda, ilgili araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki gibidir:

H1d: İnsan kaynakları uygulamalarının kariyer yönetimi boyutu inovatif işyeri davranışlarının pozitif yordayıcısıdır.

Bir diğer insan kaynakları uygulaması olan eğitim yönetimi ile ilgili Ögüt vd. (2007)'nin çalışmalarında, personel güçlendirme ve eğitim uygulamalarının inovasyonu ve inovatif düşünceyi harekete geçirip geçirmediği araştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre, personel güçlendirmeyi gerçekleştiren örgütler daha fazla inovatif özelliklere sahiptir.

İlgili yazındaki açıklamalara ek olarak, çeşitli çalışmalarda insan kaynakları uygulamalarının belirli boyutları ve inovatif işyeri davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Örneğin; Thomas ve Velthouse (1990)'un çalışma bulgularına göre, eğitim ve personel güçlendirme uygulamalarının işgörende risk alma davranışlarını ve özgüveni artırdığı söylenilebilir. Bu doğrultuda, özgüveni artan işgörende yaratıcılık ve inovatif davranışların sergilemesi beklenen bir durumdur. Bu açıklamalar doğrultusunda ilgili araştırmanın beşinci hipotezi aşağıdaki gibidir:

H1e: İnsan kaynakları uygulamalarının eğitim yönetimi boyutu inovatif işyeri davranışlarının pozitif yordayıcısıdır.

Bununla birlikte, işletmelerdeki inovatif çıktıları arttırılmak için yapılan bir diğer insan kaynakları uygulamalarına örnek, işgörenlerin sahip olduğu yetenek ve tecrübelerine göre işgörenlere uygun görev tanımlarının yapılması ve performans değerlendirme sisteminin neticesinde işgörenlere sağlıklı geri dönüşlerin yapılması işlemleridir (Shalley ve Gilson, 2004; Ahmed, 1998). Bu işlemler performans yönetimi boyutu altında değerlendirilir. Spreitzer (1995)'in yaptığı bir araştırmanın bulgularına göre, performans sistemi inovatif davranışların sergilenmesini pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca, Razouk (2011) çalışmasında insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel performans (inovasyon, verimlilik ve sosyal iklim göstergeleriyle) arasındaki ilişkiyi boylamsal olarak incelemiştir. Araştırma bulguları, insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans çıktılarının üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif olduğunu ortaya koymuştur. Bu açıklamalar doğrultusunda, ilgili araştırmanın altıncı hipotezi aşağıdaki gibidir:

H1f: İnsan kaynakları uygulamalarının performans yönetimi boyutu inovatif işyeri davranışlarının pozitif yordayıcısıdır.

3.4. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İnsan kaynakları faaliyetleri ve işgören tutumları arasında yer alan işten ayrılma niyetinin arasındaki ilişkilerin kuramsal altyapısının temelinde Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1964) ve Örgütsel Destek Kuramı (Eisenberger vd., 1986) yer almaktadır.

Bahsi geçen kuramlar çerçevesinde, çalışanların insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyet ve pozitif düşüncelerin sayesinde işgörenlerde örgüte bağlılık gelişebilir. Bu bağlılık sonucunda işgörenlerde işten ayrılma niyeti azalabilir. Bu bağlamda ilgili çalışmalar insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet ve işten ayrılma niyetinin arasında negatif yönde bir ilişkinin var olduğu dile getirilmiştir. (Usta ve Küçükaltan, 2012; Guthrie vd., 2009).

Bu bilgiler ışığında, insan kaynakları uygulamalarının belirli boyutlarından duyulan memnuniyet ile istenmeyen bir çıktı olan işten ayrılma niyetinin arasında negatif bir ilişkinin var olabileceği öngörülmektedir. İlgili çalışmada insan kaynakları uygulamalarından ödül, ücret, iletişim, kariyer, eğitim ve performans yönetiminin ve işten ayrılma niyetinin ile olan ilişkisi irdelenmiştir.

Örgütlerde ödül yönetimi uygulamaları, işgörenlerin adil ve tutarlı bir yöntemde ödüllendirilmesi için strateji ve politikaların belirlenip uygulanması sürecidir (Yılmaz ve Sözcan, 2019). Adil olmayan bir ödüllendirme sistemi, işgörenlerde olumsuz tutum ve davranışların gelişmesine sebep olmaktadır (Cho, 2004). Bu olumsuz tutumlar arasında işten ayrılma niyeti de yer almaktadır. İlgili bir çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının içerisinde yer alan ödül politikalarının çalışanın tatmin düzeyi ve örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı ilişkilerin varolduğu tespit edilmiştir (Balay, 2000). Örgütsel bağlılık neticesinde işgörenlerde işten ayrılma niyetinin oluşumunda azalma görülebilir. Bu açıklamalar doğrultusunda, ilgili araştırmanın yedinci hipotezi aşağıdaki gibidir:

H2a: İnsan kaynakları uygulamalarının ödül yönetimi boyutu işten ayrılma niyetinin negatif yordayıcısıdır.

Diğer bir insan kaynakları uygulaması ücret yönetimi, işgörenlere ödenecek ücretin hangi oranlarda ve ne şekilde verilmesi gerektiğini belirleyen faaliyetler bütünüdür. Ücret yönetimi ve ücretlendirme sistemindeki sorunlar (ücretlendirme sisteminin adil olmaması, performans değerlendirme basamaklarının sistematik ve bilimsel olmayışı vb.) işgörenlerde işten ayrılma niyetinin oluşumunu tetikleyebilir (Aylan, 2012).

Konu ile bağlantılı ilgili çalışmalarda, adil bir ücretlendirme sisteminin varlığında işgörenlerin örgüte olan bağlılık düzeylerinin artırdığı dile getirilmiştir (İpçioğlu ve Uysal 2009; Akın ve Çolak, 2012).

Örgütsel bağlılık işgörenlerde işten ayrılma niyetinin oluşumunu engelleyen mekanizmalar arasındadır. Bu açıklamalar doğrultusunda, ilgili araştırmanın sekizinci hipotezi aşağıdaki gibidir:

H2_b: İnsan kaynakları uygulamalarının ücret yönetimi boyutu işten ayrılma niyetinin negatif yordayıcısıdır.

İşletmeler için önemli olan diğer bir konu da performansı yüksek ve yetenekli işgörenlerin yeni iş aramaya yönelten etkili faktörlerden biri olan örgütteki iletişim eksikliğinden yaşanan sorunların çözümüdür (Harris ve Brannick, 1999). Buradan hareketle açık, şeffaf ve çift yönlü iletişim işgörenlerin örgütlerde kalması noktasında oldukça önemlidir. Çalışanların iş ve işleyişler ile ilgili çeşitli konularda öneri ve fikirlerini beyan etmeleri hem örgütsel verimliliğin ve etkinliğin artmasına hem de fikirlerinin dikkate alınıp önemsenmesinden dolayı çalışanların içsel tatmin yaşamalarına olanak sağlamaktadır (Mishra, 1994). Bu bağlamda yapılan araştırmalar, örgütlerde etkili iletişimin varlığında iş süreçlerinin sağlıklı bir şekilde yürümesinin sağlandığı, iletişimde yaşanan aksaklıklar ve sorunların ise iş stresi, işten duyulan tatminsizlik, güven duygusunun zedelenmesi ve işten ayrılma niyeti gibi çeşitli sonuçları sergilemektedir (Malmelin, 2007; Rodwell, 1998). Katılımın yüksek olduğu çalışma ortamlarının varlığı iş tatmininin artmasına işten ayrılma olaylarının ise azalmasına sebep olduğu ile ilişkili çeşitli araştırmalar mevcuttur (Gürbüz, 2009; Scott vd., 2003; Wagner, 1994).

Bu açıklamalar doğrultusunda, ilgili araştırmanın dokuzuncu hipotezi aşağıdaki gibidir:

H2_c: İnsan kaynakları uygulamalarının iletişim yönetimi boyutu işten ayrılma niyetinin negatif yordayıcısıdır.

Genellikle “çalışanın yükselme fırsatı” olarak değerlendirilen kariyer yönetimi bir diğer insan kaynakları uygulamasıdır (Çekmecelioğlu, 2007). Diğer taraftan çalışanlar genellikle bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleşmesini destekleyen ve kendisine imkan yaratan işletmelerde çalışmayı arzu ederler (Hall ve Foster, 1977).

Buradan hareketle, çalıştıkları işletmelerde mevcut kariyer yönetimi uygulamalarının yetersiz veya kötü olduğunu (adil olmaması, ilerleme ve gelişme olanaklarının yetersizliği vb.) düşünen işgörenlerin tatminsizlik yaşaması ve örgütlerine yönelik olumsuz düşünce ve tutum içerisinde olması olasıdır (Aylan, 2012).

Bu açıklamalar doğrultusunda, ilgili araştırmanın onuncu hipotezi aşağıdaki gibidir:

H2_d: İnsan kaynakları uygulamalarının kariyer yönetimi boyutu işten ayrılma niyetinin negatif yordayıcısıdır.

Bilindiği üzere işgücü devir hızı çalışanın işten ayrılması ile ilişkili bir kavramdır ve eğitim ve gelişme faaliyetleri ile arasındaki ilişki birçok araştırmaya konu olmuştur (Guest, 1997; Cho, 2004; Truss, 2001; Lam vd., 2009; Kennett, 2013). İlgili çalışmaların sonuçlarına göre, hizmet içi eğitim faaliyetleri ile işgücü devir oranı arasında negatif ilişki vardır.

Acar (2008) ve Memon vd. (2016)’un çalışmalarında eğitim faaliyetlerinin işgörenlerin içten ve minnet bağlılıkları üzerinde doğrudan ve olumlu yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İşgörenler eğitim faaliyetlerinin sonucunda bilgi ve becerindeki artışını fark ettikleri zaman gelişimlerine katkı sağlayacak bu eğitimlerin tamamlanmasını bekleyerek bir süre daha örgütte kalmaya devam edecektir. Bu sebeple, işgörenlerde işten ayrılma niyetinin oluşumunda azalma görülebilir. Benzer bir çalışma da İpçioğlu ve Uysal (2009)’ın araştırmalarında dile getirilmiştir. Bu bağlamda, eğitim sistemi çalışanların içten bağlılığını olumlu etkilemektedir ve kendileri için eğitim planlanan işgörenler örgütlerinin kendilerine değer verdiğini düşünmektedir. Bu sayede işgörenlerde örgüte karşı bağlılık gelişerek işten ayrılma niyetinin oluşumu gözlenmeyebilir (Sabuncuoğlu, 2005). Bu açıklamalar doğrultusunda, ilgili araştırmanın on birinci hipotezi aşağıdaki gibidir:

H2_e: İnsan kaynakları uygulamalarının eğitim yönetimi boyutu işten ayrılma niyetinin negatif yordayıcısıdır.

Bununla birlikte, işletmelerdeki bir diğer insan kaynakları uygulamalarına örnek performans yönetimidir. Bu bağlamda çeşitli çalışmalarda, performans değerlendirme

uygulamalarına dair algıların işgören-örgüt ilişkilerini olumlu yönde, işgörenlerin işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir (Kuvaas, 2008; Cho, 2004; Truss, 2001).

Ayrıca, Robertson vd. (1991) çalışmalarında performans değerlendirme ve terfi uygulamalarının örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini incelemiştir. Çalışmanın raporunda, değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönde bulgular elde edildiğine değinilmiştir. Bu sayede işgörenlerde örgüte karşı bağlılık gelişerek işten ayrılma niyetinin oluşumu gözlenmeyebilir.

Bu açıklamalar doğrultusunda, ilgili araştırmanın on ikinci hipotezi aşağıdaki gibidir:

H2f: İnsan kaynakları uygulamalarının performans yönetimi boyutu işten ayrılma niyetinin negatif yordayıcısıdır.

3.5. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İNOVATİF İŞYERİ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ MODERATÖR ROLÜ

İnsan kaynakları uygulamalarının birçok pozitif çıktı ile olan ilişkisi birçok araştırmaya ve teze konu olmuş ve kabul görmüştür (Taştan, 2002; Schuler, 1995; Sabuncuoğlu, 2005). Bu pozitif çıktılara bir örnek de inovatif işyeri davranışlarıdır (Pfeiffer ve Goffin, 2003). Diğer yandan, yapılan çalışmalar ve kavramın doğası gereği örgütsel destek algısının örgüt ve çalışma ortamlarında olumlu çıktıları görmek mümkündür (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Çekmecelioğlu, 2005; Tüzün, 2014).

Bu bağlamda, Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1964) ve Örgütsel Destek Kuramına (Eisenberger vd., 1986) da dayanarak öngörülen insan kaynakları uygulamalarının belirli boyutları ve inovatif işyeri davranışları arasındaki pozitif yönlü ilişkinin örgütsel destek algısı düzeyi yüksek olan işgörenlerde da güçlü olacağı öngörülmektedir.

Bu açıklamalar ışığında ilgili çalışmanın insan kaynakları uygulamalarından ödül yönetimi, ücret yönetimi, iletişim yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim yönetimi ve

performans yönetiminin inovatif işyeri davranışları ve örgütsel destek algısı ile ilişkili hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H3_a: İnsan kaynakları uygulamalarının ödül yönetimi boyutu ile inovatif işyeri davranışları arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.

H3_b: İnsan kaynakları uygulamalarının ücret yönetimi boyutu ile inovatif işyeri davranışları arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.

H3_c: İnsan kaynakları uygulamalarının iletişim yönetimi boyutu ile inovatif işyeri davranışları arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.

H3_d: İnsan kaynakları uygulamalarının kariyer yönetimi boyutu ile inovatif işyeri davranışları arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.

H3_e: İnsan kaynakları uygulamalarının eğitim yönetimi boyutu ile inovatif işyeri davranışları arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.

H3_f: İnsan kaynakları uygulamalarının performans yönetimi boyutu ile inovatif işyeri davranışları arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.

3.6. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ MODERATÖR ROLÜ

İlgili alanyazın incelendiğinde, insan kaynakları uygulamaları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki bir çok araştırmaya konu olmuştur (Guthrie vd., 2009; Kennett, 2013; Aylan 2012; Usta ve Küçükaltan, 2012). İlgili araştırmalarda, başarılı insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin ve pozitif düşüncelerin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin negatif yönde olduğu tespit edilmiştir.

Karşılıklılık Normu (Gouldner, 1960) ve Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1964) araştırmaya konu olan değişkenlerin arasındaki ilişkilerin açıklanmasında önemli bir rolü vardır (Eisenberger vd., 2001).

Bu açıklamadan hareketle, örgütleri tarafından ihtiyaçları olumlu yönde karşılanan işgörenler örgütlerine karşı olumlu duygular taşır tam tersi durumda ise beklentisi

karşılanamayan işgörenlerde olumsuz duygular gelişebilir (Gouldner, 1960). Bu olumsuz duygular neticesine işgörenlerde işten ayrılma niyeti oluşması olasıdır.

İlgili çalışmaya konu olan insan kaynakları uygulamalarının belirli boyutlarına yönelik olumsuz tutumların neticesinde işgörenlerde işten ayrılma niyetinin oluşumu beklenebilir.

Örgütsel destek algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki birçok araştırmaya konu olmuştur (Johnson ve Johnson, 1989; Randall vd., 1999; Allen, 2003; Eisenberger vd., 2002; Chen vd., 2007; Dawley vd., 2010; Öztürk ve Eryeşil, 2016; Ekmekçioğlu ve Sökmen, 2016).

Çalışmaların analizlerine göre, algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bu açıklamalardan yola çıkarak, örgütsel destek algılarının yüksek seviyede olduğu işgörenlerde işten ayrılma niyetinin düşük seviyede olduğunu belirtilmiştir.

Bu bağlamda hem Karşılıklılık Normu hem Sosyal Mübadele Kuramı hem de Örgütsel Destek Kuramına dayanarak öngörülen insan kaynakları uygulamalarının belirli boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif yönlü doğrusal ilişkinin örgütsel destek algısı yüksek olan işgörenlerde de daha zayıf olacağı öngörülmektedir.

Bu açıklamaların ışığında ilgili çalışmanın insan kaynakları uygulamalarından ödül yönetimi, ücret yönetimi, iletişim yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim yönetimi ve performans yönetiminin işten ayrılma niyeti ve örgütsel destek algısı ile ilişkili hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H4_a: İnsan kaynakları uygulamalarının ödül yönetimi boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.

H4_b: İnsan kaynakları uygulamalarının ücret yönetimi boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.

H4_c: İnsan kaynakları uygulamalarının iletişim yönetimi boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.

H4_d: İnsan kaynakları uygulamalarının kariyer yönetimi boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.

H4_e: İnsan kaynakları uygulamalarının eğitim yönetimi boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.

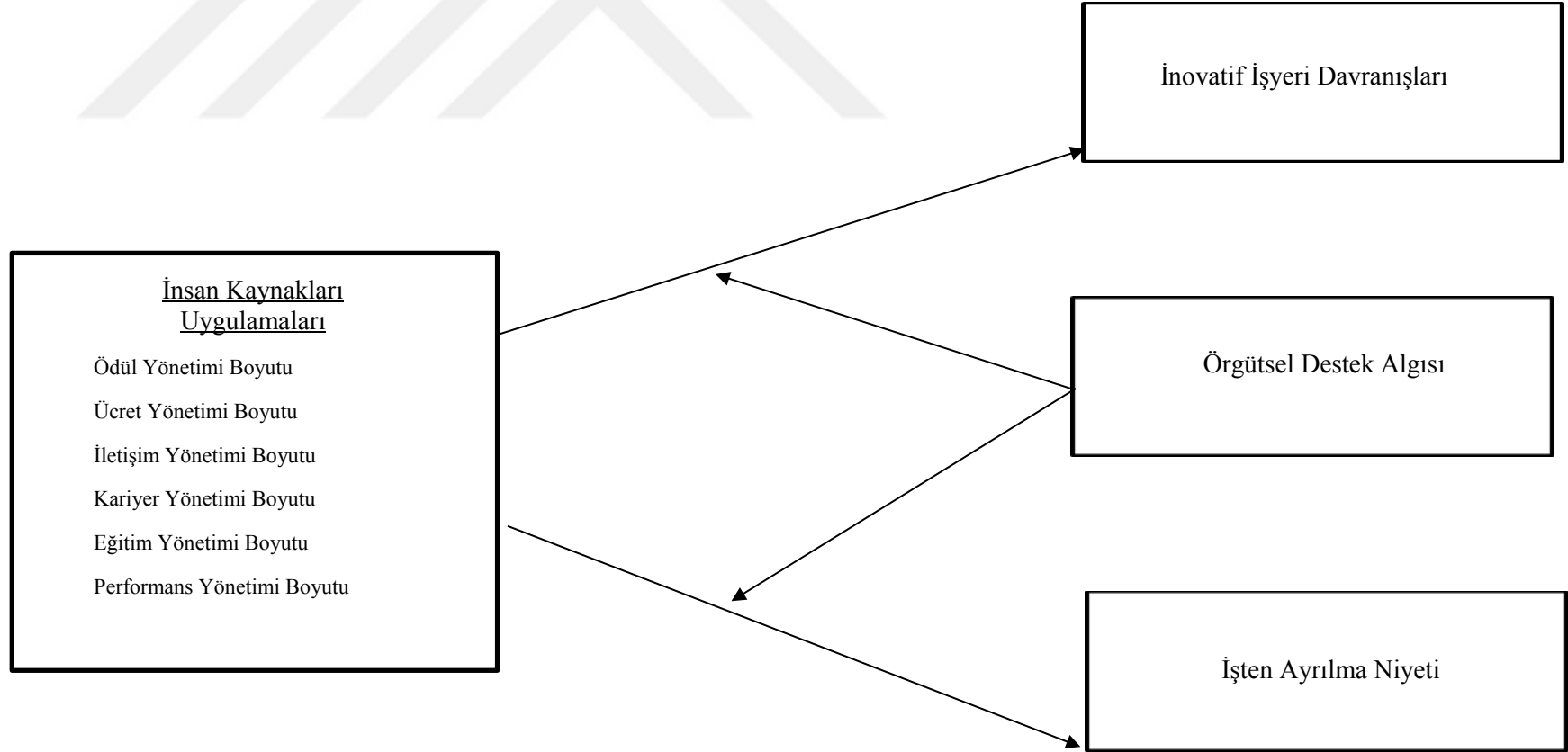
H4f: İnsan kaynakları uygulamalarının performans yönetimi boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.

3.6. ARAŞTIRMA MODELİ

İlgili çalışmada, bahsi geçen araştırmaları kapsayan ve değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkilerinin gösterimi için şekil. 3.1’deki model oluşturulmuştur.



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın varsayımları, sınırlılıkları, evreni, örnekleme ve çalışmada kullanılan ölçekler hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonrasında ise toplanan anketler sonrasında yapılan analizler neticesinde elde edilen katılımcıların demografik özelliklerine yer verilmiştir.

4.1. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

Anket formlarının uygulanmasından önce katılımcılara toplanan verilerin başka kişi veya kurumlar ile paylaşılmaması ve katılımcının bilgilerinin saklı tutulacağı konusunda güvence verilmiştir. Bu sebeple, katılımcıların anket formlarındaki ifadelere hiçbir etki altında kalmadan objektif bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.

Anketteki ifadelerin analizde değerlendirilecek değişkenleri belirlemek için gerekli bütün özelliklere sahip olduğu varsayılmıştır. Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır. Bu nedenle katılımcıların ankette yer alan ifadelere verdikleri cevapların var olan mevcut durumu yansıttığı varsayılmıştır.

Araştırmanın sonucunu değerlendirirken göz önünde bulundurulması gereken bazı sınırlılıklar vardır. Bu sınırlılıkları belirtmek gerekirse:

- Bu araştırmada elde edilen veriler 27.10.2018- 07.12.2018 tarihleri arasında çoğunlukla İstanbul ilinde ve genellikle diğer büyük şehirlerde çalışan beyaz yakalı işgörenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
- Araştırma, aynı sosyo-ekonomik ve kültürel düzeyde oldukları varsayılan 443 beyaz yakalı çalışan üzerinde uygulanmıştır. Dolayısıyla elde edilen sonuçlar bu örneklem ile sınırlıdır.

- Araştırmada belirli sayıda işgören üzerinden anket çalışması gerçekleştirilmiş olup, tüm beyaz yakalı işgörenler araştırma kapsamında değerlendirilmemiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Evren bir araştırmadan elde edilen verilerin sonuçlarının kapsadığı grubu ifade etmektedir (Hair vd., 2009). Bu tanımdan hareketle araştırmalarda evrenin bütün üyelerinin katılımını sağlayabilmenin oldukça zahmetli, maliyetli ve zor bir konu olduğunu söylenilebilir. Bu sebeple, evreni temsil edecek evren içerisinde küçük bir grup oluşturmak sureti ile bireylerin belirlenmesine örneklem denilmektedir (Kothari, 2004). İlgili çalışmada örneklem grubu belirlenirken araştırma konusu ile uygun olacak şekilde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile evreni oluşturacak her elemanın örnekleme girebilme şansı eşittir. Bu sebeple, her elemana verilmesi gereken ağırlık da aynı olmaktadır (Hair vd., 2009). Ayrıca, Hair vd. (2009)'ne göre faktör analizine giren değişken sayısının en az 5 katı kadar olması gerektiğini belirtilmiştir. Bu açıklamadan hareketle araştırmada kullanılan faktör sayısı 39'dur. Çalışmanın örneklem sayısının en az 195' olması gerektiğinden ötürü örneklem verisinin yeterli olduğu söylenebilir (n=443).

Buradan hareketle, araştırmanın örneklemi ana kütleyi temsil ettiği varsayılan değişik kademelerde ve işletmelerde görev yapan toplam 443 beyaz yakalı çalışanı kapsamaktadır. Örneklem gönüllülük esasına dayalı olarak elde edilmiştir. Kişilere anket formu; sosyal medya, e-posta ve yüz yüze iletişim yöntemi ile ulaştırılmıştır.

4.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemleri için birincil veri toplama tekniklerinden biri olan anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmada ilk olarak anketi cevaplandıran katılımcıların bazı demografik özellikleri hakkında bilgiler verilmiştir, ardından ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla insan kaynakları uygulamalarından

duyulan memnuniyet, inovatif işyeri davranışları, işten ayrılma niyeti ve örgütsel destek algısı ölçeklerine açımlayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

Öncelikle; cevabı aranan sorulara yanlış cevap alma ihtimalinin ortadan kaldırılması için ölçeklerin güvenirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirliğinin ardından ölçeklere ilişkin tutumların katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek için t-testi ve One-Way Anova testleri yapılmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarının belirli boyutlarından duyulan memnuniyetin işten ayrılma niyeti ve inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisi ve algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisini analiz edebilmek için şekil 3. 1 görülen araştırma modeli kurulmuştur. İlgili analizler için SPSS 21.0 istatistiksel analiz paket programı kullanılmıştır.

Anlatılanlara ek olarak ilgili anket, beş bölümden ve toplam 43 sorudan oluşmaktadır. Demografik bilgileri içeren bölüm hariç, diğer bölümler anketteki soruların cevapları 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen beşli likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Bahsi geçen Likert tipi tutum ölçeği Rensis Likert tarafından geliştirilmiştir (Likert, 1932). Ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği: Araştırmada kullanılan insan kaynakları uygulamaları ölçeği Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte; insan kaynaklarının ödüllendirme (*Örnek ifade: Kurumumuzda ödül sistemi üstün performanslı personeli motive edecek şekildedir*), ücretlendirme (*Örnek ifade: Aldığım ücret ailem ve benim ihtiyaçlarımı karşılaması bakımından yeterlidir*), eğitim (*Örnek ifade: Çalışanlara, ihtiyaç olduğunda yeterli ölçüde eğitim verilmektedir*), performans değerlendirme (*Örnek ifade: Kurumumuzda, adil bir performans değerlendirme sistemi vardır*), kariyer (*Örnek ifade: Kurumumuzda terfi sistemi herkes için adaletli bir süreçtir*) ve örgütsel iletişim (*Örnek ifade: Tüm bölüm ve birimler arasında açık ve kaliteli bir iletişim vardır*). İşlevlerine yönelik; altı alt boyutta değerlendirilen toplam yirmi iki ifade yer almaktadır. Ölçekteki maddelerin faktör yüklerinin tümü ,50' nin üzerindedir ve açıklanan toplam varyans oranı %70,722'dir. Gürbüz ve Bekmezci (2012) ölçeğin geneline ait Cronbach alfa güvenirlik katsayısını $\alpha=.90$ olarak bulmuştur.

İnovatif İşyeri Davranışları Ölçeği: İnovatif işyeri davranışları için Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen tek boyutlu olan ve toplam altı soru içeren (*Örnek ifade: İşimle ilgili yenilikçiyimdir*) ölçek kullanılmıştır.

İlgili çalışmada ölçeğin güvenilirliği $\alpha=.89$ olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ilgili ölçeğin, Çalışkan ve Akkoç (2019) tarafından “Yenilikçi Davranış: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması” başlıklı çalışmada Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen ve geçerlemesi yapılan ölçeğinin Türkçeye uyarlanması yapılmıştır. İlgili çalışmada ulaşılan sonuçlar neticesinde ölçeğinin geçerli bir ölçme aracı olduğunu söylenilebilir.

Örgütsel Destek Algısı Ölçeği: İşgörenlerin örgütsel destek algısının ölçümü için Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen ve Eisenberger ve arkadaşları (1997) tarafından sadeleştirilen 8 ifadeli algılanan örgütsel destek ölçeği (*Örnek ifade: Kurumum fikirlerime önem verir*) kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu olmakla birlikte güvenilirliği Eisenberger ve arkadaşlarının çalışmalarında $\alpha=.90$ olarak tespit edilmiştir. Türkiye’de yapılan örgütsel destek çalışmalarında ise ölçeğin Cronbach Alpha değerleri $\alpha=.88$ (Uçar, 2009) ve $\alpha=.83$ (Çakar ve Yıldız, 2009) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ilgili ölçeğin Yokuş (2006) tarafından “Erkek Egemen İşlerde Çalışanların Örgütsel Destek Algıları Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” başlıklı tez çalışmasında Türkçeye uyarlaması yapılmıştır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: İşten ayrılma niyeti ölçeği için Rosin ve Korabik (1995) tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. İlgili çalışmada ölçeğin güvenilirliği $\alpha=.930$ olarak tespit edilmiştir. Ölçek tek boyutludur ve üç soru içermektedir (*Örnek ifade: Yakın gelecekte işimi değiştirme niyetindeyim*). Bu sorular anketin son üç sorusunu oluşturmaktadır.

4.4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmanın veri toplama süreci 27.10.2018 tarihinde başlamış ve 07.12.2018 tarihinde sonlandırılmıştır. Devamında çalışmanın anketleri ilgili katılımcılara

dağıtılmış ve sonrasındaki toplama sürecinden sonra gerekli incelemeler yapıldıktan sonra geçerli olan anketler belirlenmiştir.

Tüm analizler 443 anket üzerinden yapılmıştır. Analizler için SPSS 21.0 istatistik programı kullanılmıştır. Soruların normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek için çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. İlgili maddelerin ortalama değerleri, standart sapmaları ve frekans dağılımları hesaplanmıştır.

Daha sonraki aşamada, likert ölçek şeklinde hazırlanan ölçeklerin yapı geçerliliğinin test edilmesi için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Ayrıca, ilgili ölçeklerin tüm boyutlarının güvenirlik analizi yapılmıştır. Bununla birlikte, değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkilerini test etmek için Pearson Korelasyon Analizi ve son olarak değişkenler arası nedensel ilişkileri test etmek için basit doğrusal ve hiyerarşik regresyon analizinden (PROCESS makrosu kullanarak) yararlanılmıştır.

4.5. ÖRNEKLEME İLİŞKİN BİLGİLER

Araştırmaya katılan katılımcılarının cinsiyet, yaş, çalışma süreleri ve eğitim durumları ile ilgili demografik bulgular tablo 4.1’de sunulmaktadır. Ayrıca tablolarda katılımcıların çalıştıkları sektör bilgisi ve mesleki kıdem süresine de yer verilmiştir.

Tablo 4.1: Demografik Bulgular

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	236	53,27
	Kadın	207	46,73
Medeni Durum	Bekar	185	41,76
	Evli	258	58,24
Yaş Aralığı	16-25 Yaş Arası	38	8,58
	26-30 Yaş Arası	86	19,41
	31-35 Yaş Arası	171	38,60
	36-40 Yaş Arası	88	19,86
	41-45 Yaş Arası	35	7,90
	46 Yaş Üzeri	25	5,64
Eğitim Durumu	Ortaöğretim	27	6,09
	Ön Lisans	36	8,13
	Lisans	258	58,24
	Yüksek Lisans ve Üzeri	122	27,54
Katılımcıların Çalıştığı Kurum	Kamu	284	64,11
	Özel Sektör	159	35,89
Mesleki Kıdem Süresi	1 Yılden Az	22	4,97
	1-5 Yıl	90	20,32
	6-10 Yıl	197	44,47
	11-15 Yıl	54	12,19
	16 Yıl ve Üzeri	80	18,06
Toplam		443	100

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere; araştırmaya katılan işgörenlerin %53,27’si (n: 236) erkek ve %46,73’i (n: 207) kadındır. Medeni durumlarına ilişkin bilgilere yer vermek gerekirse; %41,76’i (n: 185) bekar ve %58,24’i (n: 258) evlidir.

İlgili anket formunda katılımcıların yaşları gruplama yapılarak tabloda verilmiştir. Tablo 4.1’e göre; katılımcıların %8,58’si 16-25 yaş arası (n: 38), %19,41’si 26-30 yaş arası (n: 86), %38,60’ı 31-35 yaş arası (n: 171), %19,86’sı 36-40 yaş arası (n: 88), %7,90’ı 41-45 yaş arası (n: 35) ve %5,64’ü 46 yaş ve üstüdür (n: 25).

Katılımcıların % 6,09’u ortaöğretim (n: 27), %8,13’ü önlisans (n:36), %58,24’ü lisans (n: 258) ve %27,54’ü yüksek lisans/doktora (n:122) mezunudur. Katılımcıların çalıştığı kurumun sınıflandırmasında kamu ve özel sektör sınıflandırılması yapılmıştır.

Katılımcıların %64,11'i (n: 264) kamuda çalışmaktadır. %35,89'u (n: 159) özel sektörde çalışmaktadır.

Katılımcıların çalışma hayatındaki mesleki kıdem süreleri 5 gruba ayrılarak verilmiştir. %4,97'sinin (n:22) 1 yıldan az, % 20,32'sinin (n: 90) 1-5 yıl, %44,47'sinin (n: 197) 6-10 yıl, %12,19'unun (n: 54) 11-15 yıl, % 18,06'sının (n: 80) 16 yıl ve üzerinde mesleki kıdem süreleri vardır.



BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

5. BULGULAR

Bu bölümde katılımcılardan anket yöntemi ile toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. İlgili bölümde, öncelikle tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Bu istatistikler çarpıklık, basıklık, ortalama ve standart sapmayı kapsamaktadır. Ardından, değişkenlere ilişkin yapı geçerliliğini test etmek için açımlayıcı faktör analizinin sonuçlarına değinilmiştir. Daha sonra bu faktörlerin güvenilirlik analizi ile içsel tutarlılıkları test edilmiştir. Bir sonraki aşama ise; değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak, ilgili hipotezlerin test edilmesi için basit doğrusal ve hiyerarşik regresyon analizleri yer almaktadır.

5.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesi amacıyla toplanan verilerin; korelasyon, regresyon, faktör analizi ve benzeri çeşitli analizlerinin yapılabilmesi için ön şart verilerin normal dağılım göstermesidir (Hair vd., 2009). Verinin normal dağılımının tespiti için kullanılan yöntemlerden birisi verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin incelenmesidir (Kline, 2015). Özellikle çarpıklık değeri bu konuda oldukça önemli bir parametrelerden biridir. Ölçekte var olan maddelerin ortalamaları, standart sapmaları, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin dağılımını tablo 5. 1’de gösterilmiştir. Kline (2015)’e göre, bir verinin normal dağılıp dağılmadığına kararının verilebilmesi için çarpıklık değerinin mutlak |3| ve basıklığın değerinin mutlak |10| değerinden büyük olmaması gerektiğini belirtmiştir. Bu açıdan bakıldığında, aşağıdaki tablo 5.1’de de görülebildiği üzere; tüm ifadelerin ortalamaların değerleri 2.07 ile 4.01 arasındadır ve standart sapmalarının değerleri (.687) ile (1.328) arasındadır. Çarpıklık değerleri ise -1.063 ile 0.86

arasındadır ve son sütunda da görüldüğü üzere basıklık değerleri de -1.151 ile 2.111 arasındadır.

İlgili tablodan da görüldüğü üzere ham verinin değerlerinin normal kabul edilebilir aralıklar olduğu söylenebilir. Bu sebeple bu bölümde herhangi bir ifade atımı yapılmamıştır.

Tablo 5.1: Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	Ort.	S.S.	Çarpıklık	Basıklık
İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği				
İÖY1.Kurumumuzda ödül sistemi üstün performanslı personeli motive edecek şekildedir.	2.19	1.261	0.783	-0.625
İÖY2.Kurumumuzda üstün başarı gösterenlere, ilave olarak ödül verilir.	2.21	1.284	0.765	-0.679
İÖY3.Çalışanların aldıkları ödül gösterdikleri başarıya ve performansa bağlıdır.	2.34	1.262	0.547	-0.929
İÖY4.Kurumumuzda adil bir ödül sistemi bulunmaktadır.	2.09	1.193	0.86	-0.33
İÖY5.Çalışanlar hesaplı risk aldıkları için ödüllendirilir.	2.08	1.045	0.732	-0.257
İÜY1.Aldığım ücret ailem ve benim ihtiyaçlarımı karşılaması bakımından yeterlidir.	2.49	1.219	0.783	-1.092
İÜY2.Gelecekte alacağım ücretin yeterli olacağını düşünüyorum.	2.41	1.141	0.383	-0.793
İÜY3.Harcadığım çabanın tam karşılığı olan bir ücret alıyorum.	2.21	1.129	0.647	-0.612
İÜY4.Kurumumuzda adil bir ücret sistemi vardır.	2.26	1.178	0.595	-0.807
İEY1.Çalışanlara, ihtiyaç olduğunda yeterli ölçüde eğitim verilmektedir.	2.66	1.229	0.193	-1.138
İEY2.Verilen eğitimler sayesinde yeni beceriler kazanmaktayım.	2.82	1.226	-0.016	-1.151
İPY1.Kurumumuzda, adil bir performans değerlendirme sistemi vardır.	2.07	1.148	0.799	-0.442
İPY2.Mevcut performans değerlendirme sisteminde performansımı geliştirmek için neler yapmam gerektiğini görebiliyorum.	2.48	1.191	0.323	-1.007
İPY3.Performans değerlendirme sistemi, yüksek nitelikli personeli doğru şekilde ayırt etmektedir.	2.19	1.132	0.732	-0.357
İİY1.Kurumumda çalışanlar ile yönetici arasında iletişim sorunları yaşanmaz.	2.57	1.287	-0.09	-1.113
İİY2.Tüm bölüm ve birimler arasında açık ve kaliteli bir iletişim vardır.	2.6	1.192	0.274	-0.939
İİY3.Yöneticilerimiz, çalışanların fikir ve önerilerine açık ve saygılıdır.	2.76	1.269	0.079	-1.145
İİY4.Yönetim kademeleri arasındaki iletişimin kalitesi yüksektir.	2.61	1.245	0.297	-0.983

İİY5. Çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesi yüksektir.	3.1	1.118	-0.231	-0.832
İKY1. Kurumumuzda terfi sistemi herkes için adaletli bir süreçtir.	2.22	1.188	0.684	-0.549
İKY2. Kurumumuzda işini iyi yapan personel adil şekilde terfi ettirilir.	2.11	1.118	0.767	-0.292
İKY3. Terfi sistemi beklentilerimi karşılayabilecek düzeyde yeterlidir.	2.17	1.104	0.777	-0.159
İnovatif İş Davranışları Ölçeği				
İİD1. İşimle ilgili yenilikçiyimdir.	4.01	0.783	-1.063	2.111
İİD2. İşimle ilgili yaratıcı fikirler üretirim.	3.91	0.836	-0.889	1.003
İİD3. Başkalarının fikirlerini destekler ve savunurum.	3.91	0.687	-0.725	1.4
İİD4. Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik kaynakları araştırır ve korurum.	3.88	0.776	-1.007	1.694
İİD5. İşimde yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve ürün fikirlerini araştırırım.	3.82	0.879	-0.824	0.585
İİD6. Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik yeterli düzeyde plan ve programları geliştiririm.	3.65	0.917	-0.621	0.052
Örgütsel Destek Algısı Ölçeği				
ÖDÖ1. Kurumum fikirlerime önem verir.	2.95	1.174	-0.055	-0.957
ÖDÖ2. Kurumum gerçekten refahımı (iyi oluşumu) önemser.	2.61	1.209	0.257	-0.957
ÖDÖ3. Kurumum amaç ve değerlerimi güçlü bir şekilde dikkate alır.	2.59	1.178	0.301	-0.838
ÖDÖ4. Bir problemim olduğunda kurumum tarafından yardım mümkündür	3.04	1.232	-0.234	-1.036
ÖDÖ5. Kurumum benden kaynaklanan bağışlanabilir bir hatayı affeder.	3.24	1.106	-0.489	-0.509
ÖDÖ6. Fırsat verilse dahi kurumum benden olumsuz anlamda istifade etmez.	2.89	1.196	-0.129	-0.92
ÖDÖ7. Kurumum beni oldukça dikkate alır.	2.81	1.14	0.027	-0.803
ÖDÖ8. Belirli bir konuda ihtiyaç duyduğumda kurumum bana yardım eder.	3.19	1.122	-0.485	-0.627
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği				
İAN1. Yakın gelecekte işimi değiştirme niyetindeyim.	3.08	1.328	-0.022	-1.114
İAN2. Muhtemelen önümüzdeki yıl içinde yeni bir iş bakacağım.	2.81	1.27	0.152	-0.959
İAN3. Yakın gelecekte bu işte kalma niyetinde değilim.	3.12	1.317	-0.09	-1,113

Not: İÖY: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Ödül Yönetimi Boyutu, İPY: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Performans Yönetimi Boyutu, İİY: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği İletişim Yönetimi Boyutu, İÜY: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Ücret Yönetimi Boyutu, İKY: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Kariyer Yönetimi Boyutu, İİD: İnovatif İşyeri Davranışları, ÖDÖ: Örgütsel Destek Algısı, İAN: İşten Ayrılma Niyeti

5.2. AÇIMLAYICI FAKTÖR ANALİZİ

Geçerlilik, bir testin veya ölçeğin ölçülmek istenilen şeyi ölçme derecesidir (Hair vd., 2009). Zamanla çok değişkenli analizlerde kullanılan değişken sayılarının artması ile ilgili değişkenlerin yorumlanmasında çeşitli sıkıntılar yaşanmıştır. Bu sebeple faktör analizi sosyal bilimlerde çok yaygın kullanılan bir yöntem olmuştur.

Faktör analizi, birbirleri ile ilişkisinin var olduğu düşünülen sayıca çok değişkenlerin arasındaki ilişkinin yapısına ilişkin ipuçları vermesi amacıyla kullanılmaktadır (Kline, 2015). Bu bağlamda, açımlayıcı faktör analizi yorumlama süreçlerinin kolaylaştırması adına daha az sayıda temel boyuta indirgeme mantığını barındırır.

Faktör analizinde ortaya çıkan faktörlerin yorumlanması ve isimlendirilmesini basite indirgeyerek kolaylaştırılması için faktörleri temsil eden eksenlerde çeşitli döndürme teknikleri kullanılmaktadır. Bu çalışmada; faktörlerin yorumlanmasında sağladığı kolaylık nedeniyle en sık kullanılan yöntem olan Varimax Döndürme Yöntemi kullanılmıştır (Özdamar, 2004).

Faktör döndürme; yapının temel matematiksel özelliklerini değiştirmeden eksenlerin döndürülmesi sonrasında maddelerin bir faktördeki yükü artarken diğer faktörlerdeki yükleri azalır (Coşkun vd., 2017). Böylece faktörler, kendileriyle yüksek ilişki veren maddeleri bulurlar ve faktörler daha kolay yorumlanabilir. Bu şekilde veri setini temsil edecek imkanlar dahilinde en az sayıda faktör belirlenir ve sağlıklı ve basit bir veri yorumuna imkan sağlanır.

Faktör analizinin etkin ve verimli olabilmesi için ilgili verinin belirli bir örnek büyüklüğünün olması şartı vardır. Araştırmacılar genellikle 50'den büyük örneklem ile faktör analizi yapılmasını uygun görürken Hair vd. (2009)'ne göre faktör analizine giren değişken sayısının en az 5 katı kadar olması gerektiğini belirtilmiştir. Bu açıklamadan hareketle, araştırmada kullanılan faktör sayısı 39'dur. Çalışmanın örneklem sayısının en az 195' olması gerektiğinden ötürü örneklem verisinin yeterli olduğu söylenebilir (n= 443).

Faktör analizi ile ilgili örneklem yeterliliği ölçütlerinden bir diğeri Kaiser-Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi'dir. KMO değeri olarak 0.5- 1.0 arasındaki değerler kabul edilebilir değerlerdir. Genel olarak daha önce geçerlilik ve güvenilirlik

testleri yapılmış bir ölçek için tatminkar bir KMO değeri asgari 0.5'dir (Hair vd., 2009). Bartlett Küresellik Testi ise, korelasyon matrisinde yer alan tüm korelasyonların genel anlamlılığının gösterilmesini içeren istatistiki bir testtir. Bu test sonucunun istatistiksel açıdan anlamlı olması gerekmektedir ($p < 0,05$) (Hair vd., 2009). Bir ölçeğin kullanılabilirliğini gösteren ikinci bir konu güvenirlik analizidir. Güvenirlik Coşkun vd. (2017)'ne göre 'bir testin veya bir örneğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve kararlı bir biçimde ölçme derecesidir' şeklinde tanımlanmıştır. Bu sebeple, kullanılan yöntemlerden biriside Cronbach alfa olarak bilinen alfa katsayısıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler almaktadır; kabul edilebilir asgari alfa değerinin 0.7 olması önerilmektedir (Cronbach, 1951).

5.2.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre 22 maddeden oluşan ölçeğin, öz değeri 1'den büyük olan dört faktörlü bir yapıdan oluştuğu bulgulanmıştır. Orijinal ölçekte var olan eğitim yönetimi boyutu düşük faktör yüklerinden dolayı analiz dışı tutulmuştur.

Yapılan faktör analizi sonucunda, Örneklem Yeterlilik Ölçütü (KMO) değeri 0,942'dir. İlgili değer; 0,5'den büyük olması sebebi ile kabul edilebilir düzeydedir (Hair vd., 2009). Diğer yandan, Barlet Küresellik Testi sonuçlarına bakıldığında ise $p < 0.05$ olduğu görülmektedir. Dolayısıyla hem örneklem yeterlilik ölçütü hem de soruların kendi içlerindeki korelasyonları açısından verinin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir (Hair vd., 2009). Tablo 5.2'de görüleceği üzere, faktör analizi sonucunda performans yönetimi boyutu altında yer alan maddelere ait faktör yük değerleri, ödül yönetimi boyutu ile aynı boyut içerisinde toplanmıştır. Ölçeğe ait boyutların açıkladığı toplam varyans %75.459 olarak hesaplanmıştır. Ölçek boyutlar bazında incelendiğinde; ödül/performans yönetimi boyutunun %52.007, iletişim yönetimi boyutunun %9.708, ücret yönetimi boyutunun %8.193 ve kariyer yönetimi boyutunun da %5.551 oranında açıklanan varyansta paya sahip oldukları görülmektedir.

Ek açıklama olarak düşük faktör yüklerinden dolayı insan kaynakları uygulamaları performans yönetimi boyutunun İPY2 (Mevcut performans değerlendirme sisteminde performansımı geliştirmek için neler yapmam gerektiğini görebiliyorum.) ifadesi ve insan kaynakları uygulamaları eğitim yönetimi boyutunun İEY1 (Çalışanlara, ihtiyaç olduğunda yeterli ölçüde eğitim verilmektedir.) ve İEY2 (Verilen eğitimler sayesinde yeni beceriler kazanmaktayım.) ifadeleri insan kaynakları uygulamaları ölçeğinden çıkarılmıştır.

Tablo 5.2: İnsan Kaynakları Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

DEĞİŞKEN	İFADELER	FAKTÖR YÜKLERİ			
		İÖY/İPY	İİY	İÜY	İKY
İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ BOYUTLARI	İÖY2.	.854			
	İÖY1.	.835			
	İÖY3.	.828			
	İÖY4.	.765			
	İÖY5.	.685			
	İPY1.	.563			
	İPY3.	.557			
	İİY2.		.828		
	İİY1.		.802		
	İİY4.		.796		
	İİY3.		.791		
	İİY5.		.638		
	İÜY1.			.878	
	İÜY3.			.821	
	İÜY2.			.813	
	İÜY4.			.651	
	İKY1.				.808
	İKY3.				.797
	İKY2.				.782
Güvenirlilik (Cronbach's Alpha)		$\alpha = .922$	$\alpha = .904$	$\alpha = .866$	$\alpha = .931$
Ölçek genel güvenirliliği		$\alpha = .787$			
Açıklanan Varyans		% 52.007	% 9.708	% 8.193	% 5.551
Toplam Varyans		%75.459			
KMO örneklem uygunluk ölçüsü = .942					
Barlett küresellik testi (anlamlılık düzeyi) = .000					
Serbestlik derecesi:17					
Approx. X^2 (171)= 6791.875					
Rotasyon metodu: Varimax					
Rotasyona 6 iterasyonda ulaşılmıştır.					

Not: İÖY: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Ödül Yönetimi Boyutu, İPY: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Performans Yönetimi Boyutu, İİY: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği İletişim Yönetimi Boyutu, İÜY: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Ücret Yönetimi Boyutu, İKY: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Kariyer Yönetimi Boyutu

5.2.2. İnovatif İşyeri Davranışları Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Bu bölümde inovatif işyeri davranışları maddelerini içeren ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Faktörlerin oluşmasında öz değerin 1'in üzerinde olması koşuluna bağlı kalınmıştır. Ortaya çıkan faktörlere yüklenen maddelerin yüklenmesinde 0,5 eşiği sınır kabul edilmiştir (Hair vd., 2009). Faktörler altında maddelerin sıralanması varimax rotasyonu ile gerçekleştirilmiştir.

Tablo 5.3: İnovatif İşyeri Davranışları Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

DEĞİŞKEN	İFADELER	FAKTÖR YÜKLERİ
		İİD (İnovatif İşyeri Davranışları)
İNOVATİF İŞYERİ DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ	İİD6.	.838
	İİD2.	.831
	İİD5.	.820
	İİD1.	.783
	İİD4.	.774
	İİD3.	.521
Güvenirlilik (Cronbach's Alpha) $\alpha = .86$		
Açıklanan Varyans % 59.146		
KMO örneklem uygunluk ölçüsü = .866		
Barlett küresellik testi (anlamlılık düzeyi) = .000		
Serbestlik derecesi:15		
Approx. $X^2 (171) = 1163.114$		
Rotasyon metodu: Varimax		
Rotasyona 6 iterasyonda ulaşılmıştır.		

Not: İİD:İnovatif İşyeri Davranışları

5.2.3. Örgütsel Destek Algısı Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Bu başlık altında, örgütsel destek algısı maddelerini içeren ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Faktörlerin oluşmasında öz değerin 1'in üzerinde olması koşuluna bağlı kalınmıştır. Ortaya çıkan faktörlere yüklenen maddelerin yüklenmesinde 0,5 eşiği sınır

kabul edilmiştir (Hair vd., 2009). Faktörler altında maddelerin sıralanması varimax rotasyonu ile gerçekleştirilmiştir.

Tablo 5.4: Örgütsel Destek Algısı Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

DEĞİŞKEN	İFADELER	FAKTÖR YÜKLERİ
		ÖDÖ
ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI ÖLÇEĞİ	ÖDÖ7.	.895
	ÖDÖ3.	.877
	ÖDÖ2.	.865
	ÖDÖ4.	.852
	ÖDÖ8.	.841
	ÖDÖ1.	.800
	ÖDÖ6.	.788
	ÖDÖ5.	.722
Güvenirlilik (Cronbach's Alpha) $\alpha=.936$		
Açıklanan Varyans: % 69.204		
KMO örneklem uygunluk ölçüsü =.913		
Barlett küresellik testi (anlamlılık düzeyi) =.000		
Approx. X^2 (171)= 2872.571		
Serbestlik derecesi: 28		
Rotasyon metodu: Varimax Rotasyona 6 iterasyonda ulaşılmıştır.		

Not: ÖDÖ: Örgütsel Destek Algısı

5.2.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Bu başlık altında, işten ayrılma niyeti maddelerini içeren ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Faktörlerin oluşmasında öz değerın 1'in üzerinde olması koşuluna bağılı kalınmıştır. Ortaya çıkan faktörlere yüklenen maddelerin yüklenmesinde 0,5 eşiğı sınır kabul edilmiştir (Hair vd., 2009). Faktörler altında maddelerin sıralanması varimax rotasyonu ile gerçekleştirilmiştir.

Tablo 5.5: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

DEĞİŞKEN	İFADELER	FAKTÖR YÜKLERİ
		İAN
İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ	İAN1.	.947
	İAN2.	.939
	İAN3.	.927
Güvenirlilik (Cronbach's Alpha) $\alpha=.931$		
Açıklanan Varyans: % 87.955		
KMO örneklem uygunluk ölçüsü= .762		
Barlett küresellik testi (anlamlılık düzeyi) = .000		
Approx. X^2 (171)= 1092.254		
Serbestlik derecesi:3		
Rotasyon metodu: Varimax		
Rotasyona 6 iterasyonda ulaşılmıştır.		

Not: İAN: İşten Ayrılma Niyeti

5.3. GÜVENİRLİK ANALİZİ BULGULARI

Geçerli bir ölçekten söz edebilmek için güvenilirlik konusu üzerinde durulması gereken kavramlardan birisidir. Coşkun vd. (2017)'ne göre güvenilirlik, 'bir testin veya bir örneğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve karalı bir biçimde ölçme derecesi" olarak tanımlanmıştır. Güvenirlik tespiti yöntemlerinden birisi de Cronbach Alfa olarak bilinen alfa katsayısıdır (Cronbach, 1951). İlgili ölçeğin güvenilirlik analizleri sonuçlarına göre, Cronbach's Alpha değerleri $\alpha=.79$ bulunmuştur. İlgili değerin $\alpha=0,70$ 'in üstünde olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Cronbach, 1951). Faktör analizi sonucunda alt boyutlara ayrılan ölçeklerin alt boyutlarına da tek tek güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Tablo 5.6: Değişkenlerin Güvenilirlik Düzeyi

Değişkenler	İfade sayısı	α
<i>İnsan kaynakları uygulamaları ölçeği</i>	19	$\alpha=.787$
❖ Ödül/performans yönetimi boyutu	7	$\alpha=.922$
❖ İletişim yönetimi boyutu	5	$\alpha=.904$
❖ Ücret yönetimi boyutu	4	$\alpha=.866$
❖ Kariyer yönetimi boyutu	3	$\alpha=.931$
<i>İnovatif işyeri davranışları ölçeği</i>	6	$\alpha=.866$
<i>Örgütsel destek algısı ölçeği</i>	8	$\alpha=.936$
<i>İşten ayrılma niyeti ölçeği</i>	3	$\alpha=.931$

Not: İnsan kaynakları ölçeği orijinal ölçekte 22 ifadeden oluşmaktayken, araştırmadaki faktör analizinde insan kaynakları ölçeğinden 3 ifade çıkarılmıştır.

Tablo 5.6'de görüldüğü üzere, çalışmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpha katsayıları incelendiğinde; ilgili ölçeklerin güvenilir olduğu ve herhangi bir sorunun olmadığı görülmektedir.

5.4. KORELASYON ANALİZİ

Korelasyon analizi, “aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik yapılan bir analiz çeşididir”(Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007). Korelasyon katsayısı “r” harfi ile temsil edilir. Bu değer -1 ile 1 arasındadır.

Korelasyon katsayısı pozitif bir değer ise iki değişken arasında tam bir pozitif doğrusal ilişki olduğu söylenebilir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007).

Eksi bir değer olması durumunda ise bu iki değişken arasında ters yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir (Coşkun vd., 2017). Bu nedenle, ilgili değişkenler arasında herhangi bir birlikte değişim ilişkinin var olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla korelasyon analizleri yapılmıştır (Tablo 5.7).

Tablo 5.7: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları

	Ort.	S.S.	Yaş	Cinsiyet	M.D.	Eğitim	Ç.K.	T.Ç.	İÖY/İPY	İİY	İÜY	İKY	İİD	ÖDÖ	İAN
Yaş	-	-	1												
Cinsiyet	-	-	-.008	1											
M.D	-	-	.301**	.004	1										
Eğitim	-	-	.008	-.063	.050	1									
Ç.K	-	-	-.150**	-.031	-.244**	-.296**	1								
T.Ç	-	-	.717**	.126**	.276**	-.063	-,097*	1							
İÖY/İPY	2,167	1,003	-.060	.098*	-.089	-.024	.084	.039	1						
İİY	2,728	1,040	-.031	.076	-.102**	-,096*	.159**	.011	.644**	1					
İÜY	2,342	0,985	-.025	.102*	-.110**	-.038	.057	.036	.503**	.455**	1				
İKY	2,165	1,066	-.105*	.082	-,081	-.068	.076	-,031	.689**	.632**	.481**	1			
İİD	3,862	0,626	-.051	.046	-,093	-,062	.096*	-,038	.220**	.247**	0,022	.136**	1		
ÖDÖ	2,915	0,972	-.035	.074	-,134**	-,124**	.157**	.013	.643**	.763**	.449**	.623**	.299**	1	
İAN	3,005	1,224	-.005	-.101**	.127**	.018	-.325**	-.038	-.278**	-.327**	-.249**	-.288**	.001	-.415**	1

Not: **: Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı. *: Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı. M.D. : Medeni durum, Ç.K: Çalışılan Kurum, T.Ç:Toplam çalışma süresi, İÖY/İPY: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Ödül/Performans Yönetimi Boyutu, İİY: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği İletişim Yönetimi Boyutu, İÜY: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Ücret Yönetimi Boyutu, İKY: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Kariyer Yönetimi Boyutu, İİD: İnovatif İşyeri Davranışları, ÖDÖ: Örgütsel Destek Algısı, İAN: İşten Ayrılma Niyeti, Ort.:Ortalama,S.S.:Standart Sapma

Korelasyon tablosunda görüldüğü üzere yaş ile medeni durum ($r=.301$, $p<0.01$), mesleki kıdem süresi ($r=.717$, $p<0.01$) arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığına rağmen, insan kaynakları uygulamaları kariyer yönetimi boyutu ($r=-.105$, $p<0.05$) arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Cinsiyet değişkeninin mesleki kıdem süresi ($r=.126$, $p<0.01$), insan kaynakları uygulamaları ücret yönetimi boyutu ($r=.102$, $p<0.05$) ve insan kaynakları uygulamalarının ödül/performans yönetimi ($r=.098$, $p<0.05$) boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmişken, işten ayrılma niyeti ($r=-.101$, $p<0.01$) arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Medeni durum ile mesleki kıdem süresi ($r=.276$, $p<0.01$) ve işten ayrılma niyeti ($r=.127$, $p<0.01$) arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığına rağmen; insan kaynakları uygulamalarının iletişim yönetimi boyutu ($r=-.102$, $p<0.01$), insan kaynakları uygulamaları ücret yönetimi boyutu ($r=-.110$, $p<0.01$) ve örgütsel destek algısı ($r=-.134$, $p<0.01$) arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Eğitim seviyesi ile insan kaynakları uygulamalarının iletişim yönetimi boyutu ($r=-.096$, $p<0.05$) ve örgütsel destek algısı ($r=-.124$, $p<0.01$) arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Çalışan kurum ve insan kaynakları uygulamalarının iletişim yönetimi boyutu ($r=.159$, $p<0.01$), inovatif işyeri davranışları ($r=.096$, $p<0.05$) ve örgütsel destek algısı ($r=.157$, $p<0.01$) arasında pozitif yönlü bir ilişki gözlemlenirken, işten ayrılma niyeti ($r=-.325$, $p<0.01$) arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

İnsan kaynakları uygulamalarının ödül/performans yönetimi boyutu ile insan kaynakları uygulamaları iletişim yönetimi boyutu ($r=.644$, $p<0.01$), insan kaynakları uygulamaları ücret yönetimi boyutu ($r=.503$, $p<0.01$), insan kaynakları uygulamalarının kariyer yönetimi boyutu ($r=.689$, $p<0.01$), inovatif işyeri davranışları ($r=.0220$, $p<0.01$) ve örgütsel destek algısı arasında ($r=.643$, $p<0.01$) pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı gözlemlenmişken, işten ayrılma niyeti arasında ($r=-.278$, $p<0.01$) negatif yönlü bir ilişki vardır.

İnsan kaynakları uygulamalarının iletişim yönetimi boyutu ile insan kaynakları uygulamaları ücret yönetimi boyutu ($r=.455$, $p<0.01$), insan kaynakları uygulamalarının kariyer yönetimi ($r=.632$, $p<0.01$) boyutu, inovatif işyeri davranışları ($r=.0247$, $p<0.01$), örgütsel destek algısı ($r=.763$, $p<0.01$) arasında pozitif yönlü bir

ilişkinin varlığı gözlemlenmişken, işten ayrılma niyeti ($r=-.327$, $p<0.01$) arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

İnsan kaynakları uygulamalarının ücret yönetimi boyutu ve insan kaynakları uygulamalarının kariyer yönetimi ($r=.481$, $p<0.01$) ve örgütsel destek algısı ($r=.449$, $p<0.01$) arasında pozitif yönlü bir ilişki gözlemlenirken, işten ayrılma niyeti ($r=-.249$, $p<0.01$) arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

İnsan kaynakları uygulamalarının kariyer yönetimi boyutu ve inovatif işyeri davranışları ($r=0.136$, $p<0.01$) ve örgütsel destek algısı arasında ($r=.623$, $p<0.01$) pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı görülmekteyken, işten ayrılma niyeti ($r=-.288$, $p<0.01$) arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

İnovatif işyeri davranışları ve örgütsel destek algısı arasında ($r=.299$, $p<0.01$) pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmişken, örgütsel destek algısı ve işten ayrılma niyeti ($r=-.415$, $p<0.01$) arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

5.5. ORTALAMALARI KARŞILAŞTIRMA TESTLERİ

Bu bölümde, korelasyon analizinde anlamlı çıkan ölçek boyutları ve demografik faktörler arasındaki ilişkilerin hangi gruplarda farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için fark testleri yapılmıştır. Buradan hareketle, Bağımsız t-testi, iki örneklem grubunun ortalamalar açısından farkın olup olmadığını araştırmak için kullanılır (Tabachnick ve Fidell, 1989).

Tablo 5.8: Cinsiyete Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarının Ödül/Performans Yönetimi Boyutunun Karşılaştırılması

Cinsiyet	N	Ortalama	S.S.	t	p
Erkek	207	2.272	.945	-2.075	.39
Kadın	236	2.075	1.057		

S.S.: Standart Sapma

Katılımcıların cinsiyete duruma göre, insan kaynakları uygulamalarının ödül/performans yönetimi boyutunun puan ortalamalarını karşılaştırmak için yapılan

bağımsız t-testi sonuçlarında ($t=-2.075$; $p>0.05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 5.9: Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Niyetinin Karşılaştırılması

Cinsiyet	N	Ortalama	S.S.	t	p
Erkek	207	2.87	1.19	2.142	.033*
Kadın	236	3.12	1.24		

* $p<0.05$, S.S.: Standart Sapma

Tablo 5.9'dan görüldüğü üzere yapılan bağımsız t-testi sonucunda; cinsiyete göre işten ayrılma niyetine ($t=2.142$, $p<0.05$) göre erkeklerin işten ayrılma niyetinin puan ortalamaları ($X=2.87$) kadınların işten ayrılma niyetinin puan ortalamalarından ($X=3.12$) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde daha düşüktür.

Ek olarak, katılımcıların cinsiyete duruma göre insan kaynakları uygulamalarının ücret yönetimi boyutunun puan ortalamalarını karşılaştırmak için yapılan bağımsız t-testi sonuçlarında ($p>0.05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 5.10: Medeni Duruma Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarının İletişim Yönetimi Boyutunun Karşılaştırılması

Medeni Durum	N	Ortalama	S.S.	t	p
Bekar	185	2.86	1.05	2.146	0.32
Evli	258	2.64	1.03		

S.S.: Standart Sapma

Katılımcıların medeni duruma göre, insan kaynakları uygulamalarının iletişim yönetimi boyutunun puan ortalamalarını karşılaştırmak için yapılan bağımsız t-testi sonuçlarında ($t=2.146$; $p>0.05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 5.11: Medeni Duruma Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarının Ücret Yönetimi Boyutunun Karşılaştırılması

Medeni Durum	N	Ortalama	S.S.	t	p
Bekar	185	2.47	.97	2.333	0.020*
Evli	258	2.25	.99		

*p<0.05, S.S.: Standart Sapma

Katılımcıların medeni durumuna göre insan kaynakları uygulamalarının ücret yönetimi boyutunun puan ortalamalarını karşılaştırmak için yapılan bağımsız t-testi sonuçlarına göre bekarların insan kaynakları uygulamaları ücret yönetimi boyutu puan ortalamaları (X=2.47) evlilerin insan kaynakları uygulamaları ücret yönetimi boyutu puan ortalamalarından (X=2.25) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde daha yüksektir (t=2.333, p<0.05).

Tablo 5.12: Medeni Duruma Göre Örgütsel Destek Algısı Karşılaştırılması

Medeni Durum	N	Ortalama	S.S.	t	p
Bekar	185	3.068	.994	2.837	.789
Evli	258	2.805	.942		

S.S.: Standart Sapma

Katılımcıların çalıştıkları medeni durumuna göre örgütsel destek algısının puan ortalamalarını karşılaştırmak için yapılan bağımsız t-testi sonuçlarında (t=2.837; p>0,05) istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 5.13: Medeni Duruma Göre İşten Ayrılma Niyeti Karşılaştırılması

Medeni Durum	N	Ortalama	S.S.	t	p
Bekar	185	2.821	1.234	.567	.007**
Evli	258	3.137	1.201		

**p<0.01, S.S.: Standart Sapma

Katılımcıların medeni duruma göre işten ayrılma niyeti puan ortalamalarını karşılaştırmak için yapılan bağımsız t-testi sonuçlarına göre bekar katılımcıların işten ayrılma niyeti puan ortalamaları (X=2.821) evli katılımcıların işten ayrılma niyeti puan

ortalamalarından ($X=3.137$) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde daha düşüktür ($t=.567$, $p<0.05$).

Tablo 5.14: Çalışılan Kuruma Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarının İletişim Yönetimi Boyutunun Karşılaştırılması

Sektör	N	Ortalama	S.S.	t	p
Kamu	284	2.604	1.037	-3.392	.001**
Özel	159	2.949	1.010		

** $p<0.01$, S.S.: Standart Sapma

Katılımcıların çalıştıkları kuruma göre insan kaynakları uygulamalarının iletişim yönetimi boyutunun puan ortalamalarını karşılaştırmak için yapılan bağımsız t-testi sonuçlarına göre, kamuda çalışan kişilerin insan kaynakları uygulamalarının iletişim yönetimi boyutunun puan ortalamaları ($X=2.604$) özel sektörde çalışan kişilerin insan kaynakları uygulamalarının iletişim yönetimi boyutunun puan ortalamalarından ($X=2.949$) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde daha düşüktür ($t=-3.392$, $p<.005$).

Tablo 5.15: Çalışılan Kuruma Göre İnovatif İşyeri Davranışı Karşılaştırması

Sektör	N	Ortalama	S.S.	t	p
Kamu	284	3.816	.645	-2.030	0.043*
Özel	159	3.942	.583		

* $p<0.05$, S.S.: Standart Sapma

Katılımcıların çalıştıkları kuruma göre inovatif işyeri davranışları puan ortalamalarını karşılaştırmak için yapılan bağımsız t-testi sonuçlarında, kamuda çalışan kişilerin inovatif işyeri davranışı puan ortalamaları ($X=3.816$) özel sektörde çalışan kişilerin inovatif işyeri davranışı puan ortalamalarından ($X=3.942$) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde daha düşüktür ($t=-2.030$, $p<.005$).

Tablo 5.16: Çalışılan Kuruma Göre Örgütsel Destek Algısının Karşılaştırması

Sektör	N	Ortalama	S.S.	t	p
Kamu	284	2.801	.940	-3.330	.715
Özel	159	3.118	.997		

S.S.: Standart Sapma

Katılımcıların çalıştıkları kuruma göre, örgütsel destek algısının puan ortalamalarını karşılaştırmak için yapılan bağımsız t-testi sonuçlarında ($t=-3,330$; $p>0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 5.17: Çalışılan Kuruma Göre İşten Ayrılma Niyeti Karşılaştırması

Sektör	N	Ortalama	S.S.	t	p
Kamu	284	3.302	1.087	6.908	.000***
Özel	159	2.473	1.275		

*** $p<0.001$, S.S. : Standart Sapma

Katılımcıların çalıştıkları sektörlere göre işten ayrılma niyeti puan ortalamalarını karşılaştırmak için yapılan bağımsız t-testi sonuçlarında, kamuda çalışan kişilerin işten ayrılma niyeti puan ortalamaları ($X=3.302$) özel sektörde çalışan kişilerin işten ayrılma niyeti puan ortalamalarından ($X=2.473$) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde daha yüksektir ($t=6.908$, $p<.0001$).

İkiden daha fazla grubun varlığında aradaki farklılıkların incelenmesi için One-Way Anova testleri uygun analiz yöntemleri arasındadır. Bu şekildeki analizlerin sonuçlarına aşağıdaki tablolarda yer verilmiştir.

Tablo 5.18: Yaş Gruplarına Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Kariyer Yönetimi Boyutu Karşılaştırılması

Yaş Grupları	N	Ortalama	S.S.	F	p
16-25 Yaş Arası	38	2.439	1.168	1.267	.277
26-30 Yaş Arası	86	2.302	1.109		
31-35 Yaş Arası	171	2.146	1.080		
36-40 Yaş Arası	88	2.008	1.011		
41-45 Yaş Arası	35	2.086	1.024		
46 Yaş ve Üstü	25	2.067	0.833		

S.S.: Standart Sapma

Tablo 5.18’de yer alan yaş gruplarına göre katılımcıların insan kaynakları uygulamaları kariyer yönetimi boyutunun puan ortalamalarının karşılaştırılması için yapılan One-Way Anova testi sonuçlarında, farklı yaş gruplarındaki katılımcıların insan kaynakları uygulamaları kariyer yönetimi boyutunun puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 5.19: Eğitim Seviyesine Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları İletişim Yönetimi Boyutu Karşılaştırılması

Yaş Grupları	N	Ortalama	S.S.	t	p
Ortaöğretim	27	3.126	1.041	1.841	.139
Önlisans	36	2.889	1.168		
Lisans	258	2.691	1.021		
Yüksek lisans ve üzeri	122	2.672	1.030		

S.S.: Standart Sapma

Tablo 5. 19’da yer alan eğitim seviyesine göre katılımcıların insan kaynakları uygulamaları iletişim yönetimi boyutunun puan ortalamalarının karşılaştırılması için yapılan One-Way Anova testi sonuçlarında, farklı eğitim seviyesindeki katılımcıların insan kaynakları uygulamaları iletişim yönetimi boyutunun puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0.05$).

Ek olarak, eğitim seviyesine göre katılımcıların örgütsel destek algısı puan ortalamalarının karşılaştırılması için yapılan One-Way Anova testi sonuçlarında, farklı eğitim seviyesindeki katılımcıların örgütsel destek algısı puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0.05$).

5.6. REGRESYON ANALİZİ

Regresyon analizi bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir (Hair vd., 2009). Bir tek bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon basit doğrusal regresyon analizi, birden fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizi ise çoklu doğrusal regresyon analizi olarak adlandırılır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007). Analize ilişkin değerlendirmeler ilerleyen kısımda tablolar halinde sunulmuştur.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, insan kaynakları uygulamalarının inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçları tablo 5.20’ de yer almaktadır.

Tablo 5.20: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Belirli Boyutlarının İnovatif İşyeri Davranışları Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	β	Std.Hata	t	p
(Sabit)	3.435	.083	41.421	.000***
İÖY/IPY	.097	.043	2.270	.024*
İİY	.129	.038	3.364	.001**
İKY	-.062	.040	-1.577	.116
$R^2 = .073$; $F=11.487$; $p<0.001$				
a. * $p<0.05$; ** $p<0.01$; *** $p<.001$				
b. Bağımlı Değişken: İnovatif İşyeri Davranışları				
c. Bağımsız Değişkenler:				
İÖY/IPY: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Ödül/Performans Yönetimi Boyutu				
İİY: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği İletişim Yönetimi Boyutu				
İKY: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Kariyer Yönetimi Boyutu				

Tablo 5.20’de belirtilen insan kaynakları uygulamalarının belirli boyutlarının ile inovatif işyeri davranışları arasındaki nedensel ilişkiyi test etmek için kurulan çoklu doğrusal regresyon modelinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($F=11.487$, $p<.001$). Diğer yandan; ilgili hipotezlere bağlı olarak geliştirilen ve insan kaynakları uygulamalarının belirli boyutlarının inovatif işyeri davranışları üzerindeki nedensel ilişki analizleri incelendiğinde; insan kaynakları uygulamaları ödül/performans yönetimini boyutunun inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisi ($\beta=.097$, $t=2.270$, $p<.05$) ve insan kaynakları uygulamaları iletişim yönetimi boyutunun inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisi ($\beta=.129$, $t=3.364$, $p<0.01$) istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yöndedir. Bu durumda $H1_a$ ve $H1_c$ hipotezi desteklenmiştir.

İnsan kaynakları uygulamaları kariyer yönetimi boyutunun inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonucunda anlamlı bir etki gözlenmemiştir ($p>0.05$).

Bunlara ek olarak; modelin açıklama gücü $R^2 = .073$ olarak bulunmuştur. Buna göre insan kaynakları uygulamalarının ödül/performans yönetimi ve iletişim yönetimi boyutlarından duyulan memnuniyetin bağımlı değişken olan inovatif işyeri davranışları üzerindeki değişimi açıklama oranı %7.3’dir.

İnsan kaynakları uygulamalarının ücret yönetimi boyutu ile inovatif işyeri davranışları arasında anlamlı bir korelasyonun olmadığı daha öncesinde belirtilmiştir. Bu sebeple; $H1_b$ hipotezi test edilememiştir.

Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak, literatür temelli oluşturulan insan kaynakları uygulamalarının belirli boyutlarının inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisi ile ilgili hipotezler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 5.21: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Belirli Boyutlarının İnovatif İşyeri Davranışları Üzerindeki Etkisi ile İlişkili Hipotezler Sonuçları

No	Hipotez	Sonuç
H1 _a	Ödül/Performans yönetimi boyutu inovatif işyeri davranışlarının pozitif yordayıcısıdır.	Desteklendi
H1 _b	Ücret yönetimi boyutu inovatif işyeri davranışlarının pozitif yordayıcısıdır.	Test Edilemedi
H1 _c	İletişim yönetimi boyutu inovatif işyeri davranışlarının pozitif yordayıcısıdır.	Desteklendi
H1 _d	Kariyer yönetimi boyutu yönetimi inovatif işyeri davranışlarının pozitif yordayıcısıdır.	Desteklenmedi

Not: İlgili analizler sonrasında “H1_a: İnsan kaynakları uygulamalarının ödül/performans yönetimi boyutu inovatif işyeri davranışlarının pozitif yordayıcısıdır.” biçiminde güncellenmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarının eğitim yönetimi boyutu araştırmadan çıkarıldığı için H1_e hipotezine tabloda yer verilmemiştir.

Diğer yandan insan kaynakları uygulamalarının ödül/performans yönetimi, insan kaynakları uygulamalarının iletişim yönetimi, insan kaynakları uygulamalarının ücret yönetimi ve insan kaynakları uygulamalarının kariyer yönetimi boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik hipotezlerin testi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları tablo 5.22’ de yer almaktadır.

Tablo 5.22: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Belirli Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	β	Std. Hata	t	p
(Sabit)	4.255	.170	24.997	.000***
İÖY/İPY	-.049	.083	-.588	.557
İİY	-.240	.074	-3.262	.001**
İÜY	-.117	.066	-1.769	.078
İKY	-.099	.076	-1.292	.197
R ² =.126; F=11.487; p<0.001				
a. *p<0.05; **p<0.01; *** p<.001				
b. Bağımlı Değişken: İnovatif İşyeri Davranışları				
c. Bağımsız Değişkenler:				
İÖY/İPY: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Ödül/Performans Yönetimi Boyutu				
İİY: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği İletişim Yönetimi Boyutu				
İÜY: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Ücret Yönetimi Boyutu				
İKY: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Kariyer Yönetimi Boyutu				

Tablo 5.22’de belirtilen insan kaynakları uygulamalarının belirli boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki nedensel ilişkiyi test etmek için kurulan çoklu doğrusal regresyon modelinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir (F=11.487, p<.001). Diğer yandan; ilgili hipotezlere bağlı olarak geliştirilen ve insan kaynakları uygulamalarının belirli boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki nedensel ilişki analizleri incelendiğinde; insan kaynakları uygulamaları iletişim yönetimini boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi (β =-.204, t=-3.262, p<0.01) istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yöndedir. Bu durumda H1_c hipotezi desteklenmiştir.

İnsan kaynakları uygulamalarının ödül/perfomans yönetimi boyutu, insan kaynakları uygulamalarının kariyer yönetimi boyutu ve insan kaynakları uygulamalarının ücret yönetimi boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etki gözlenmemiştir (p>0.05). Bu sebeple; H1_a ve H1_b ve H1_d hipotezleri desteklenmemiştir. Bunlara ek olarak; modelin açıklama gücü R² =.126 olarak bulunmuştur.

Bu açıklamaya göre insan kaynakları uygulamalarının iletişim yönetimi boyutundan duyulan memnuniyetin bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti üzerindeki değişimi açıklama oranı %12.6’dır.

Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak, literatür temelli oluşturulan insan kaynakları uygulamalarının belirli boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ile ilgili hipotezler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 5.23: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Belirli Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi ile İlişkili Hipotezler Sonuçları

No	Hipotez	Sonuç
H2 _a	Ödül/Performans yönetimi boyutu işten ayrılma niyetinin negatif yordayıcısıdır.	Desteklenmedi
H2 _b	Ücret yönetimi boyutu ile işten ayrılma niyetinin negatif yordayıcısıdır.	Desteklenmedi
H2 _c	İletişim Yönetimi boyutu ile işten ayrılma niyetinin negatif yordayıcısıdır.	Desteklendi
H2 _d	Kariyer yönetimi boyutu işten ayrılma niyetinin negatif yordayıcısıdır.	Desteklenmedi

Not: İlgili analizler sonrasında “H2_a: İnsan kaynakları uygulamalarının ödül/performans yönetimi boyutu işten ayrılma niyetinin negatif yordayıcısıdır.” şeklinde güncellenmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarının eğitim yönetimi boyutu araştırmadan çıkarıldığı için H2_e hipotezine tabloda yer verilmemiştir.

5.7. MODERATÖR ETKİLERİN TEST EDİLMESİ

Bu bölümde, insan kaynakları uygulamalarının belirli boyutları ve inovatif işyeri davranışları arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının moderatör etkisi ve insan kaynakları uygulamaları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının moderatör etkisi yer almaktadır. İlgili tablolarda moderatör etkinin sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 5.24: İnsan Kaynakları Uygulamalarının İletişim Yönetimi Boyutu İle İnovatif İşyeri Davranışları Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek Algısının Moderatör Etkisi

İnsan Kaynakları Uygulamaları	β	Std. Hata	t	p
Bağımlı Değişken: İnovatif İşyeri Davranışları				
Sabit	3.782	.034	111.734	.000***
Örgütsel Destek Algısı	.162	.045	3.651	.000***
İnsan Kaynakları Uygulamaları İletişim Yönetimi Boyutu	.009	.042	.236	-.813
İnsan Kaynakları Uygulamaları İletişim Yönetimi Boyutu×Örgütsel Destek Algısı	.103	.025	4.162	.000***
Örgütsel Destek Algısı	Moderatör Etki(β)	Std. Hata	t	p
Örgütsel destek algısının durumsal etkisi M± 1SD				
M-1SS (-1.9717) Düşük	-.091	.0504	-1.798	.073
M (.0000) Orta	.009	.042	.236	.813
M+1SS (1.9717) Yüksek	.110	.046	2.401	.017*
Model özeti	R	R ²	F	p
	.353	.125	20.847	0.000***
Etkileşim neticesinde artan R ²	R ² deki değişim	F	Sd.	p
	.035	17.330	439	0.000***

* p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

Tablo 5.24'ün incelenmesi sonucu oluşturulan regresyon modelinin istatistikî olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($R=.353$; $R^2=.125$; $F=20.847$; $p<0,001$). Korelasyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizinde ilişkili ve anlamlı bulunan insan kaynakları uygulamalarının iletişim yönetimi boyutunun ilgili modelde inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür ($\beta=.009$; $t=.236$; $p>0.01$).

Her ne kadar ilk durumda iletişim yönetimi boyutunun inovatif işyeri davranışları üzerindeki direkt etkisi anlamlı olmasa da, örgütsel destek algısının moderatör rolü söz konusu olduğunda bu ilişki istatistikî olarak anlamlıdır ($\beta=.103$; $t=4.162$; $p<0,0001$). Bu durumda, örgütsel destek algısı yüksek olduğunda ($\beta=.110$; $t=2.401$; $p<0.05$) çalışanların insan kaynakları uygulamalarının iletişim yönetimi boyutunun inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisi istatistikî olarak anlamlı olmaktadır.

Modelin analizinin neticesinde; örgütsel destek algısının yüksek olduğu durumda insan kaynakları uygulamalarının iletişim yönetimi boyutunun inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisi istatistiki olarak pozitif yönde ve anlamlı olmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel destek algısının bu ilişkide tam moderatör etkisi olduğu bulgusuna dayanarak H3_c hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın bir diğer moderatör hipotezi olan insan kaynakları uygulamalarının kariyer yönetimi boyutu ile inovatif işyeri davranışları arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının moderatör etkisine ilişkin Process test sonuçları tablo 5. 25’de sunulmuştur.

Tablo 5.25: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kariyer Yönetimi Boyutu İle İnovatif İşyeri Davranışları Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek Algısının Moderatör Etkisi

İnsan Kaynakları Uygulamaları	β	Std. Hata	t	p
Bağımlı Değişken: İnovatif İşyeri Davranışları				
Sabit	3.783	.032	117.167	.000***
Örgütsel Destek Algısı	.236	.036	6.456	.000***
İnsan Kaynakları Uygulamaları Kariyer Yönetimi Boyutu	-.114	.036	-3.167	.002**
İnsan Kaynakları Uygulamaları Kariyer Yönetimi Boyutu×Örgütsel Destek Algısı	.122	.026	4.763	.000***
Örgütsel Destek Algısı	Moderatör Etki(β)	Std. Hata	t	p
Örgütsel destek algısının durumsal etkisi $M \pm 1SD$				
M- 1SS (-1.9717) Düşük	-.233	.051	-4.554	.000***
M (.0000) Orta	-.114	.036	-3.167	.002**
M+1SS (1.9717) Yüksek	.005	.035	.136	-.892
Model özeti	R	R ²	F	p
	.371	.137	23.393	0.000***
Etkileşim neticesinde artan R ²	R ² deki değişim	F	Sd.	p
	.045	22.689	439	0.000***

* p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

Tablo 5.25’in incelenmesi sonucu oluşturulan regresyon modelinin istatistikî olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($R=.371$; $R^2=.137$; $F=23.393$; $p<0.0001$). Ayrıca insan kaynakları uygulamalarının kariyer yönetimi boyutunun inovatif işyeri davranışlarının

istatistikî olarak anlamlı ve negatif yordayıcısı olduğu saptanmıştır ($\beta=-.114$; $t= -3.167$; $p<0.05$).

Yine tabloda görüldüğü üzere, örgütsel destek algısının insan kaynakları uygulamalarının kariyer yönetimi boyutu ile inovatif işyeri davranışları arasındaki ilişkide moderatör etkisi istatistikî olarak anlamlıdır ($\beta=.122$, $t= 4.763$, $p<0.000$).

Bu durumda, örgütsel destek algısı düşük ($\beta= -.233$; $t= -4.554$; $p<0.000$) ve orta ($\beta=-.114$; $t= -3.167$; $p<0.01$) düzeyde olan çalışanların insan kaynakları uygulamalarının kariyer yönetimi boyutunun inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisi istatistikî olarak anlamlı ve negatiftir. Başka bir ifade ile örgütsel destek algısının azalması bu ilişkinin azalmasına ve negatife dönüşmesine sebep olmaktadır. Örgütsel destek algısı azaldıkça var olan negatif ilişki daha da artmaktadır. Buna göre H_{3d} hipotezi desteklenmemiştir.

Örgütsel destek algısının insan kaynakları uygulamalarının ödül/performans yönetimi boyutu ile inovatif işyeri davranışları arasındaki ilişkide moderatör etkisi istatistikî olarak anlamlı değildir ($\beta=.073$; $t=2,596$; $p>0.05$). Bu sebeple, H_{3a} hipotezi desteklenmemiştir.

Ek olarak; ilgili korelasyon analizi sonucu insan kaynakları uygulamalarının ücret yönetimi boyutu ile inovatif işyeri davranışları arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir ($p>0.05$). Bu sebeple H_{3b} hipotezi de test edilememiştir.

Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak, literatür temelli oluşturulan insan kaynakları uygulamalarının belirli boyutlarının inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel destek algısının moderatör etkisi ile ilgili hipotezler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 5.26: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Belirli Boyutlarının İnovatif İşyeri Davranışları Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Destek Algısının Moderatör Etkisini İçeren Hipotezler ve Sonuçları

	Hipotez	Sonuç
H3 _a	İnsan kaynakları uygulamalarının ödül/performans yönetimi boyutu ile inovatif işyeri davranışları arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.	Desteklenmedi
H3 _b	İnsan kaynakları uygulamalarının ücret yönetimi boyutu ile inovatif işyeri davranışları arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.	Test Edilemedi
H3 _c	İnsan kaynakları uygulamalarının iletişim yönetimi boyutu ile inovatif işyeri davranışları arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.	Desteklendi
H3 _d	İnsan kaynakları uygulamalarının kariyer yönetimi boyutu ile inovatif işyeri davranışları arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.	Desteklenmedi

Not: İlgili analizler sonrasında “H2_a: İnsan kaynakları uygulamalarının ödül/performans yönetimi boyutu ile inovatif işyeri davranışları arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.” şeklinde güncellenmiştir. Ayrıca, insan kaynakları uygulamalarının eğitim yönetimi boyutu araştırmadan çıkarıldığı için H3_e hipotezine tabloda yer verilmemiştir.

Diğer yandan araştırmanın diğer moderatör hipotezlerini içeren insan kaynakları uygulamalarının ödül/performans yönetimi, insan kaynakları uygulamalarının kariyer yönetimi, insan kaynakları uygulamalarının iletişim yönetimi ve insan kaynakları uygulamalarının ücret yönetimi boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının moderatör etkisine ilişkin Process test sonuçları sırasıyla sunulmuştur.

Tablo 5.27: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Ödül/Performans Yönetimi Boyutu İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek Algısının Moderatör Etkisi

İnsan Kaynakları Uygulamaları	β	Std. Hata	t	p
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti				
Sabit	2.938	.062	47.205	.000***
Örgütsel Destek Algısı	-.496	.071	-6.961	.000***
İnsan Kaynakları Uygulamaları Ödül/Performans Yönetimi Boyutu	-.075	.073	-1.030	.303
İnsan Kaynakları Uygulamaları Ödül/Performans Yönetimi Boyutu×Örgütsel Destek Algısı	.108	.053	2.059	.040*
Örgütsel Destek Algısı	Moderatör Etki(β)	Std.Hata	t	p
Örgütsel destek algısının durumsal etkisi $M \pm 1SD$				
M-1SS (-1.9717) Düşük	-.189	.103	-1.758	.079
M (.0000) Orta	-.076	.073	-1.030	.303
M+1SS (1.9717) Yüksek	.030	.074	.403	.687
Model özeti	R	R ²	F	p
	.424	.180	32.168	.000***
Etkileşim neticesinde artan R ²	R ² deki değişim	F	Sd.	p
	.008	4.240	439	.0401*

*p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

Tablo 5.27'nin incelenmesi sonucu oluşturulan regresyon modelinin istatistikî olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($R=.424$; $R^2=.180$; $F=32.168$; $p<0.001$). İnsan kaynakları uygulamalarının ödül/performans yönetimi boyutunun ilgili modelde işten ayrılma niyetinin istatistikî olarak anlamlı bir yordayıcısı değildir ($\beta=-.075$; $t=-1.030$; $p>0.05$).

Yine tabloda görüldüğü üzere, örgütsel destek algısının insan kaynakları uygulamalarının ödül/performans yönetimi boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide moderatör etkisi istatistikî olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=.108$; $t=2.059$; $p<0.05$).

Modelin analizi sonucunda insan kaynakları uygulamalarının ödül/performans yönetimi boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki örgütsel destek algısının düşük olduğu durumda daha güçlüdür. Bu bağlamda, H_{4a} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 5.28: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kariyer Yönetimi Boyutu ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek Algısının Moderatör Etkisi

İnsan Kaynakları Uygulamaları	β	Std. Hata	t	p
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti				
Sabit	2.937	.062	47.791	.000***
Örgütsel Destek Algısı	-.475	.070	-6.824	.000***
İnsan Kaynakları Uygulamaları Kariyer Yönetimi Boyutu	-.112	.069	-1.635	.102
İnsan Kaynakları Uygulamaları Kariyer Yönetimi Boyutu×Örgütsel Destek Algısı	.105	.049	2.144	.033*
Örgütsel Destek Algısı	Moderatör Etki(β)	Std. Hata	t	p
Örgütsel destek algısının durumsal etkisi $M \pm 1SD$				
M- 1SS (-1.9717) Düşük	-.214	.097	-2.197	.028*
M (.0000) Orta	-.112	.068	-1.635	.102
M+1SS (1.9717) Yüksek	-.010	.066	-.153	.877
Model özeti	R	R ²	F	p
	.426	.182	32.573	.000***
Etkileşim neticesinde artan R ²	R ² değişim	F	Sd.	p
	0.007	4.600	439	.033*

*p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

Tablo 5.28' den görüldüğü üzere kurulan regresyon modeli istatistikî olarak anlamlıdır ($R=.426$; $R^2=.182$; $F=32.573$; $p<0,000$). İnsan kaynakları uygulamalarının kariyer yönetimi boyutu işten ayrılma niyetinin istatistikî olarak anlamlı bir yordayıcısı olmadığı saptanmıştır ($\beta=-.112$; $t=-1.635$; $p>0.05$). Yine tablo 5.28'de görüldüğü üzere örgütsel destek algısının insan kaynakları uygulamaları kariyer yönetimi boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının moderatör etkisi istatistikî olarak anlamlıdır ($\beta=.105$; $t=2.144$; $p<0.05$). Bu durumda, örgütsel destek algısı düşük ($\beta=-.214$; $t=-2.197$; $p<0.05$) olan çalışanların insan kaynakları uygulamalarının kariyer yönetimi boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi istatistikî olarak anlamlı ve negatiftir.

İlgili analiz sonucuna göre; örgütsel destek algısı düşük olduğu durumlarda insan kaynakları uygulamalarının kariyer yönetimi boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif etkisi artmaktadır. Bu sebeple, H4_d hipotezi desteklenmiştir.

İnsan kaynakları uygulamalarının iletişim yönetimi boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin de moderatör etkisi ($\beta=-.0254$; $t=-.537$; $p>0.05$) ve insan kaynakları uygulamalarının ücret yönetiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin moderatör etkisi saptanmamıştır ($\beta=.097$; $t=1.898$; $p>0.05$). Bu nedenle, H4_b ve H4_c hipotezi desteklenmemiştir.

Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak, literatür temelli oluşturulan insan kaynakları uygulamalarının belirli boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel destek algısının moderatör etkisi ile ilgili hipotezler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 5.29: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Belirli Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Destek Algısının Moderatör Etkisini İçeren Hipotezler ve Sonuçları

	Hipotez	Sonuç
H4 _a	İnsan kaynakları uygulamalarının ödül/performans yönetimi boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.	Desteklendi
H4 _b	Örgütsel destek algısı insan kaynakları uygulamalarının ücret yönetimi ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde moderatör etkiye sahiptir.	Desteklenmedi
H4 _c	İnsan kaynakları uygulamalarının iletişim yönetimi boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.	Desteklenmedi
H4 _d	İnsan kaynakları uygulamalarının kariyer yönetimi boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.	Desteklendi

Not: İlgili analizler sonrasında “H4_a: İnsan kaynakları uygulamalarının ödül/performans yönetimi boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisi vardır.” şeklinde güncellenmiştir. Ayrıca, insan kaynakları uygulamalarının eğitim yönetimi boyutu araştırmadan çıkarıldığı için H4_e hipotezine tabloda yer verilmemiştir.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ

Bulunduğumuz çağa damgasını vuran önemli unsurları küreselleşme, bilim ve teknoloji alanlarında yaşanan gelişmelerin artan hızı ve rekabet olarak tanımlamak mümkündür. Söz konusu unsurlar iş dünyasında da oyunun kurallarını yeniden belirlerken, işletmeler için rekabet ortamında fark yaratan unsur ise; işgörenin yaratıcılık gibi kopyalanamaz nitelikteki özellikleri olmuştur (Atlı, 2017). Bu doğrultuda işgörenler işletmelerde asıl işi yapan kişilerdir ve işletmelerin şimdiki ve gelecekteki hedeflerini gerçekleştirilmesinde en kritik görevleri üstlenmiştir. Bu sebeple, çoğu yöneticinin çalışanların örgütün en değerli kaynağı olduğu konusunda hemfikir oldukları söylenebilir.

Bu açıklamalardan yola çıkarak, çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmesi için işlerini yapacak motivasyona, yeteneğe ve araçlara sahip olmaları gerekir. Çalışanlara bu olguları sunacak olan insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur. Çünkü insan kaynakları uygulamaları işletmeciliğin mücadeleci ve yaratıcı boyutudur ve personel seçme, işe alım, eğitim, geliştirme ve işten çıkarma gibi insanı ilgilendiren tüm faaliyetleri gerçekleştirir (Atlı, 2017).

Günümüzde insan kaynakları yönetimi çeşitli paradigma değişimleri ile çağdaş insan kaynakları yönetimine dönüşmüştür. Bu dönüşüm ile birlikte işletmeler için insan kaynağı oldukça önem kazanmıştır. Ayrıca insan kaynağını ilgilendiren kavramlar da çalışma konuları olarak popülerliğini korumaktadır. Bu kavramlardan en kilit iki tanesi insan kaynağı yönetimi için oldukça önem arz etmektedir. Bu kavramlardan birincisi, doğru yeteneğin işletmeye çekilmesidir ve bu kavram yaratıcılık ve inovasyon kavramları ile yakından ilişkilidir. İnovatif davranışlar sergileyebilecek ve yaratıcılığı yüksek işgörenlerin işletmeye alınması doğrultusunda, insan kaynakları uygulamalarından insan kaynakları planlaması ve işgören seçimi faaliyetleri üzerinde durulması gereken faaliyetleridir. Ayrıca insan kaynakları uygulamalarının çıktıları işletmenin olumlu bir imajının oluşmasına katkı sağlayabilir. Tüm bu

değerlendirmeler yetenekli ve inovatif işgörenin işletmeyi tercih etme sebebi olabilir. Bu sebeple ilgili çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının belirli boyutlarının inovatif işyeri davranışları ile ilişkisinin incelenmesine karar verilmiştir. Diğer bir kilit kavram ise doğru yeteneğin elde tutulmasıdır. Doğru yeteneğin elde tutulması için insan kaynakları faaliyetlerinin nasıl olması ve ne şekilde yürütülmesi gerektiği üzerinde durulması gereken konulardır. İnsan kaynakları faaliyetlerinin doğru ve planlı bir şekilde yürütülmediği durumlarda işgörenlerde işten ayrılma niyeti oluşabilir ve neticesinde doğru yeteneğin elde tutulması mümkün olmayabilir.

İlgili açıklamalardan yola çıkarak bu çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının belirli boyutlarının inovatif işyeri davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel destek algısının moderatör rolü araştırılmıştır.

İlgili analiz sonuçlarına göre, araştırmaya katılan işgörenlerin %52,3'si (n: 236) erkektir. Medeni durumlarına ilişkin bilgilere yer vermek gerekirse %58,2'i (n: 258) evlidir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%38,6'sı) 31-35 yaş aralığındadır (n: 171). Katılımcıların %58,239'u lisans (n: 258) mezunudur.

Katılımcıların çalıştığı kurumun sınıflandırmasında kamu ve özel sektör olarak ayırım yapılmıştır. Katılımcıların %64,1'i (n: 264) kamuda çalışmaktadır. Katılımcıların çalışma hayatındaki mesleki kıdem süreleri 5 gruba ayrılarak verilmiştir. Katılımcıların %44,469 oranında (n: 197) 6-10 yıl arasında mesleki kıdem süreleri vardır.

Değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkilerini incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizler neticesinde cinsiyete göre işten ayrılma niyetinin puan ortalamalarını karşılaştırmak için yapılan bağımsız-t testi sonuçlarına göre kadınların ($X=3.121$) işten ayrılma niyetinin puan ortalamaları erkeklerin ($X=2.872$) işten ayrılma niyetinin puan ortalamalarından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde daha yüksektir ($t=2.142$, $p<0.05$). Araştırmalara göre iş-aile çatışması işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir. Bu bağlamda, iş-aile çatışması cinsiyet bazında incelendiğinde kadınlarda daha fazladır (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009). Toplumsal Cinsiyet Şeması Teorisinin önderliğinde toplum her bir cinsiyet üzerine çeşitli roller biçmektedir (Bem, 1983). Bu bağlamda, ülkemizde kadınlara atfedilen iş ve aile rolleri erkek işgörenlere atfedilenlerden farklılık göstermektedir. Özellikle aile birliğinin korunması ve çocuk

bakımı gibi davranışların kadınlardan beklenmesi kadınların daha fazla rol üstlenilmesine sebep olmaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları kurumların bağlı olduğu sektörlerle göre inovatif işyeri davranışları puan ortalamalarını karşılaştırmak için yapılan bağımsız t-testi sonuçlarına göre kamuda çalışan kişilerin inovatif işyeri davranışı puan ortalamaları, özel sektörde çalışan kişilerin inovatif işyeri davranışı puan ortalamalarından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde daha düşüktür. Oslo Kılavuzunda da belirtilen inovasyon tanımı irdelenecek olursa, kavramın daha çok özel sektörle ilişkili olduğu ve kamu sektöründe inovasyonu yeterince yansıtılmadığı görülmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005). Kamu kurum ve kuruluşlarının üstlendiği genel rol düzenleme ve denetleme üzerinedir. İlgili kamu kuruluşları ekonomik büyüme ve ulusal kalkınmaya katkısı yadsınamayacak bir öneme sahip olan çeşitli hizmetler ve mal üretimi yapmaktadır. Ayrıca istihdam yaratması bakımından da önemli işlevleri bulunmaktadır. Bu sebeple; kamu kuruluşlarında yeniliğin ifade ettiği anlam örüntüsü, ne şekilde bir sınıflandırma yapıldığı ve ölçümünün nasıl yapılacağı inovatif bir kamu yönetimi için üzerinde durulması gereken çalışma alanlarıdır. Bahsi geçen durum Oslo Kılavuzu'nun inovasyon ile ilgili bölümünde de değerlendirilmiştir. Kılavuz, inovasyonun kamu sektörü için de değer taşıdığını ama kamu sektörünün yapısı gereği pazar odaklı olmamasının neticesinde yenilik ve inovasyon süreçleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasına değinmiştir (Pişkin, 2017). Günümüz şartları gereği kamu sektörünün inovasyona daha fazla anlam atfetmesi gerektiğinin kaçınılmaz olduğu söylenebilir.

Katılımcıların çalıştıkları sektörlerle göre işten ayrılma niyeti puan ortalamalarını karşılaştırmak için yapılan bağımsız t-testi sonuçlarına göre kamuda çalışan kişilerin işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, özel sektörde çalışan kişilerin işten ayrılma niyeti puan ortalamalarından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde daha yüksektir. Her ülkenin sosyal ekonomik yapısı birbirinden farklıdır. Bu sebeple, işten ayrılma kavramının her ülkede farklı sonuçlarla ilişkili olması ve farklı düşünsel yapılarla desteklenmesi normaldir. Ülkemizde kamu sektöründe çalışmak çeşitli sebeplerle avantajlı görülmektedir. Fakat özel sektördeki insan kaynakları uygulamaları ile kamu sektöründeki uygulamalar birbirinden farklıdır. Araştırma özellikle İstanbul'da yaşayan işörenleri kapsadığı için kamu sektöründe çalışanlar kendileri özel sektördeki

işgörenlerle kıyasladıklarında daha dezavantajlı görebilirler. Bu sebeple işten ayrılma düşüncesinin oluşması olası bir durum olarak görülmektedir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, insan kaynakları uygulamalarının ödül/performans yönetimi boyutu, iletişim yönetimi boyutu ve kariyer yönetimi boyutu ile inovatif işyeri davranışları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu birlikte değişim ilişkisine göre insan kaynakları uygulamalarının belirli boyutlarından duyulan memnuniyet arttıkça inovatif işyeri davranışları da artmaktadır. Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964) çerçevesinde; örgüt çalışanlarının çeşitli uygulamalara yönelik duyduğu memnuniyet, örgüte yaptıkları katkıların önemsendiği anlamı taşımaktadır ve oluşan bu durum neticesinde işgörenlerde örgüte pozitif katkılar sağlamak istemektedir. İnovatif işyeri davranışlarının sergilenmesi de bu kapsamda değerlendirilebilir.

Pfeiffer ve Goffin (2003)'e göre işletmelerin inovasyon konusunda başarı elde edebilmeleri için yetkinlik ve yüksek performans gösterilmesi gerektiren beş tane alan belirlenmiştir. Bu alanlar inovasyon stratejisi, yaratıcılık ve fikir yönetimi, proje seçme ve portföy yönetimi, uygulama yönetimi ve insan kaynakları yönetiminden oluşmaktadır. Belirlenen bu beş alan birbiri ile ilişkilidir ve etkileşim halindedir (Adegoke, 2007). Bu sebeple, yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları örgütün içindeki çalışanların büyük bir bölümünü inovatif davranış sergilemesi için teşvik edecek çalışmalar yapmaktadır (Spiegelaere vd., 2012).

Bu bilgilerin ışığında, insan kaynakları yönetiminin başarısı ile çalışanların inovatif işyeri davranışları arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Ayrıca insan kaynakları uygulamalarının başarısı ile çalışanların insan kaynakları uygulamalarından duyduğu memnuniyet de pozitif yönlü ilişkili konulardır.

Bu bağlamda, insan kaynakları uygulamalarının belirli boyutları ile inovatif işyeri davranışları arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla uygulanan regresyon analizi ile elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Ana hipoteze bağlı olarak geliştirilen ve insan kaynakları uygulamalarının alt boyutlarının inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkilerinin tespiti için çalışan alt hipotezler ve sonuçları incelendiğinde, insan kaynakları uygulamalarının ödül/performans yönetimi boyutunun inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisini

belirlemek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etkinin olduğu gözlemlenmektedir.

Etkin ödüllendirme sistemi, çalışan bireylerin motivasyonunu yükselterek inovatif davranışlarını geliştirmesine olanak sağlamaktadır (Christensen, 2018).

Çalışanların inovatif davranışlar üretmeye teşvik edilmesi amacıyla işgörenlerin motivasyonunun artmasına vesile olacak çeşitli uygulamaların yapılmasının neticesinde; işgörenlerin performansında olumlu yönde değişim gözlenmektedir.

Aynı şekilde diğer bir hipotezin sonuçlarının neticesinde, insan kaynakları uygulamalarının iletişim yönetimi boyutunun inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etkinin olduğu gözlemlenmektedir. Bununla birlikte, ilgili hipotezin sonucunu destekleyen çalışmalarda işletmelerde inovatif davranışlar ortaya çıkabilmesi için yönetim kadrosunun açık görüşlü, üretken ve inovatif yapıda olmasının gerektiği dile getirilmiştir (Daft, 1978). Ayrıca, örgütsel sınırların ortadan kaldırılması ve açık iletişimin yaygınlaştırılmasının neticesinde işletmedeki yenilik politikalarının gelişmesi desteklemiş olacaktır (Daft, 1978; Naktiyok, 2007). Oluşan bu etkileşim sayesinde inovatif bir örgütsel kültürün oluşumuna da katkı sağlanacaktır (Ingram, 1997).

Fakat çalışmanın bir başka hipotezin sonuçlarına göre, insan kaynakları uygulamalarının kariyer yönetimi ve insan kaynakları uygulamaları ücret yönetimi boyutlarının inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda anlamlı bir etki gözlenmemiştir. Bu açıklamadan hareketle, araştırmaya katılan katılımcıların büyük çoğunluğunun kamuda çalışmasının neticesinde sahip oldukları kariyer olanakları özel sektörün olanaklarına kıyasla daha kısıtlı olduğu söylenilebilir. Ayrıca, ilgili çalışmadaki insan kaynakları uygulamalarının kariyer yönetimine ilişkin öncüllerinin daha çok terfi olanakları ile ilişkili olduğu görülmektedir. Fakat kariyer yönetimi, terfi olanaklarının ötesinde işgörenin yetkinliği ve gelişimine odaklanan birçok öncülü yapısında barındırmaktadır. Çünkü günümüzde işgörenlerin işverenden kariyer yönetimleri ile ilgili talepleri terfiinin ötesinde olabilmektedir.

Ayrıca, günümüzde işgörenler aldıkları ücretin zaten hakları olduğunu düşünerek işletmenin insan kaynakları uygulamalarından memnuniyet duyabilmek için işin

niteliği, işletmenin sunduğu sosyal olanaklar ve diğer yan maddi haklara yönelik sorgulamalar yapmaktadır (Özpehlivan, 2008).

Öte yandan, özellikle Y ve Z kuşağının işgücü piyasasındaki katılım oranlarının artmasıyla ücret ile ilgili algılarda da değişimler yaşanmaktadır (Ataman, 2020).

Çalışmanın devam eden kısmında insan kaynakları uygulamalarının belirli boyutları ile işten ayrılma niyetinin ilişkisi irdelenmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarının boyutlarının işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin tespiti için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre insan kaynakları uygulamalarının ödül/performans yönetimi, ücret yönetimi, iletişim yönetimi ve kariyer yönetimi boyutları ile negatif birlikte değişim ilişkisine sahip olduğu görülmüştür. Diğer yandan insan kaynakları uygulamalarının belirli boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin sonuçları incelendiğinde, insan kaynakları uygulamalarının iletişim yönetimi boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucunun; istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif olduğu gözlemlenmektedir. Fakat insan kaynakları uygulamalarının ödül/performans yönetimi boyutu, insan kaynakları uygulamalarının ücret yönetimi boyutu ve insan kaynakları uygulamalarının kariyer yönetimi boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda anlamlı bir etki gözlenmemiştir ($p>0.05$). Redman ve Wilkinson (2001)'un çalışmalarında değindikleri gibi, insan kaynakları yönetiminin ve örgütlerde yaşanan değişim ve gelişimin ışığında; çalışanlar örgütün en değerli paha biçilemeyen varlığına dönüşmüştür. Çünkü işgörenler ancak istek ve ihtiyaçları karşılandıkça örgütte kalmaya devam eder (Usta ve Küçükaltan, 2012). İşgörenin işten ayrılma davranışı gerçekleştikten sonra konu ile ilgili işletmeler tarafından yapılabilecek bir şey kalmamaktadır. Fakat bu davranışın gerçekleşmesine sebep olan etkenler belirlendikten sonra olumsuzluklar giderilmeye çalışılırsa işgörenin işten ayrılma davranışının gerçekleşmesi önlenmiş olur (Yumuşak ve Boz, 2013). Bu bağlamda ilgili çalışmada, örgütler için önemli bir konu olan işten ayrılma niyetinin oluşmasına sebep olan önemli faktörlerden insan kaynakları uygulamalarının ücret yönetimi boyutu, ödül/performans yönetimi boyutu, iletişim yönetimi boyutu, kariyer yönetimi boyutu ve örgütsel destek algısı ele alınmıştır.

Guthrie vd. (2009) İrlanda'da faaliyet gösteren çeşitli sektörlerden 165 firmada yaptıkları çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının etkinliği incelemiştir. İnsan

kaynakları uygulamalarının kullanımının insan kaynakları ve örgütsel çıktılarla olumlu ilişkili olduğu; daha düşük düzeyde devamsızlık, gönüllü işten ayrılma, işgücü maliyetleri ve daha yüksek işgücü verimliliğiyle ilişkili olduğunu bulmuştur.

Çift Faktör Kuramı (Herzberg, 1974) ve diğer motivasyon kuramlarında (Koçel, 2017) da üzerinde durulduğu üzere insan kaynakları uygulamaları sonucunda işörende olumlu ve olumsuz yönde gelişen duygular oluşur. Karşılıklılık Normununun, araştırmaya konu olan değişkenlerin arasındaki ilişkilerin açıklanmasında önemli bir rolü vardır (Eisenberger vd., 2001). Karşılıklılık Normu evrensel özellik taşımakta ve tüm işgörenler için paralel sonuçları içermektedir (Gouldner, 1960). Karşılık Normundan hareketle, örgütleri tarafından ihtiyaçları olumlu yönde karşılanan işgörenler örgütlerine karşı olumlu duygular taşır. Bu doğrultuda işgörenin beklentisinin karşılanmasının güçlülük derecesi, işgörenin beklentisine ilişkin isteklilik düzeyi ve örgütün beklentiye karşılayabilme yeterliliği Karşılıklılık Normunu etkileyen unsurlar olarak değerlendirilebilir. Beklentisi karşılanan bireyin beklentisini gerçekleştiren tarafa duygusal bir yakınlık, minnettarlık ve iyi niyet göstermesi doğaldır veya beklenti bu yöndedir.

Örgütten gelen destek, örgütsel destek normunda da değinildiği üzere işgörende örgüte karşı iyi niyet, daha nitelikli iş ve örgüte gönülden bağlılık şeklinde karşılık bulacaktır ve işten ayrılma niyeti oluşumu azalacaktır (Eisenberger vd., 1986; Eisenberger vd., 2011).

Günümüzde insan kaynakları yönetiminde güncel yeni nesil teknolojilerin gücü ile çalışanların işten ayrılma niyetlerinin tahmini daha net şekilde yapılabilmektedir. Bu konuda insan kaynakları yönetiminde değerlendirilmesi ve yatırım yapılması gerekli alanlar içindedir.

Çalışmanın son kısmında insan kaynakları uygulamalarının belirli boyutlarının inovatif işyeri davranışları ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel destek algısının moderatör etkisi test edilmiştir.

İnsan kaynakları uygulamalarının her bir alt boyutunun inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel destek algısının moderatör etkisi incelendiğinde; insan kaynakları uygulamaları iletişim yönetimi boyutunun inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin moderatör etkisi anlamlı ve pozitif fakat ücret

yönetimi, ödöl/performans yönetimi ve kariyer yönetiminin inovatif işyeri davranışlarına etkisinde örgütsel desteğin moderatör etkisine rastlanmamıştır.

Yaratıcılık faaliyetlerinin açık iletişimin var olduğu, çalışanların serbestçe kendini ifade edebildikleri, hiyerarşinin sert olmadığı dinamik ve tolerans düzeyi yüksek örgütlerde ortaya çıkması daha olasıdır (Daft, 1978). Bu sebeple iletişim yönetimi inovatif işyeri davranışlarının ortaya çıkmasında önemli roller üstlenen bir uygulamadır.

Bu bağlamda örgütlerdeki yaratıcı davranışların gelişiminde, yöneticilere büyük rol düşmektedir. İşgörenlerin inovatif davranış göstermelerinin desteklenmesi yöneticilerin inovatif süreci kavramaları ile ilişkilidir. İnovatif davranışların gelişimi için uygun iş ortamlarına ihtiyaç vardır. Yöneticilerin çalışanları bu şekilde teşvik etmesi örgütsel destek algısı ile ilişkilidir (Tüzün, 2013). Bu düşünceye göre, örgütsel destek kavramı insan kaynakları uygulamaları ile yakından ilişkilidir.

Örgütsel desteğin bir alt boyutu olan finansal destek, örgütün çalışanlarının finansal ve maddi ihtiyaçlarını önemsemesi durumudur (Erkoç, 2015). Bu açıklamalar doğrultusunda; emeğin ve örgüte yapılan katkıların karşılığı olarak işgörelere ödenen ücretin, ülkenin mevcut ekonomik göstergeleri ile örtüşen adil ücretlendirme sisteminin varlığında oluşması gereklidir. Bu bağlamda finansal destek kavramı insan kaynakları uygulamalarından ücret yönetimi, ödöl ve performans yönetimi ile yakından ilişkilidir.

Örgütsel desteğin farklı bir alt boyutu olan kariyer desteği, örgütün çalışanlarının kariyer gelişimine verdiği önemi ve desteği içermektedir. İşgörenin kariyer gelişimine yardımcı olabilecek seminerler, kurslar, geziler ve benzeri örgütün sunduğu destekleyici imkân ve politikaları kapsamaktadır (Erkoç, 2015). Çalışanların kariyer gelişimine katkı sağlayacak kariyer planlaması ve kariyer odaklı performans değerlendirme sistemini varlığı kariyer desteğinin algılanması için önemli bir konudur (Kraimer ve Wayne, 2004). Bununla birlikte örgütsel destek ile ilgili bahsi geçen açıklamalar çalışmanın bulgularını destekleyecek şekildedir.

Araştırmanın devamında, insan kaynakları uygulamalarının belirli boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının moderatör etkisinin test edilmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarının alt boyutları olan ödöl/performans yönetimi ve kariyer yönetiminin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde örgütsel desteğin

moderatör etkisi tespit edilmiştir, fakat ücret yönetimi ve iletişim yönetiminin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde örgütsel desteğin moderatör etkisine rastlanmamıştır.

Örgütsel destek algısının düşük olduğu zaman çalışanlar ödül/performans ve kariyer yönetiminden duydukları düşük memnuniyet sonucu işten ayrılma eğilimini daha fazla sergilerler.

Bu açıklamalardan hareketle, örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki birçok çalışmaya konu olmuştur. Örneğin, Johnson ve Johnson (1989)'un çalışmalarında, çalışanların sosyal destek algısının işe devam kararı almasında etkin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada, örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti ile de ilişkili olduğu belirtilmiştir.

Randall ve diğerleri (1999), 3 farklı şehirde bulunan 3 farklı (bir kamu, iki özel) işletmenin 128 çalışanı üzerinde algılanan örgüt politikaları ve örgütsel desteğin, çeşitli iş tutum ve davranışları ile ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek ve örgütsel politikaların; iş doyumu, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve yönetici tarafından değerlendirilen örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Allen (2003)'in işten ayrılma niyeti ve örgütsel destek algısı değişkenlerini içeren çalışmasının sonuçlarına göre, örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların iş değiştirme ve arama konusunda daha az çaba harcadıkları veya iş tekliflerini daha az değerlendirip dönüş yaptıklarını söylenilebilir.

Diğer bir çalışmada Rhoades vd. (2001) tarafından algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık, yönetici desteği, prosedürel adalet ve örgütsel ödüller arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olduğu açıklanmıştır.

Akın (2008)'a göre sahip olduğu insan kaynağına önem veren ve örgütsel destek oluşumunu yapısında barındıran örgütler, işgörenlerin örgüte olan katkılarını dikkate almaya özen gösterir.

Ayrıca bu şekildeki işletmeler çalışanlarının refah seviyesi arttırmak için çeşitli çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmalar neticesinde, örgütlerde oluşan olumlu hava işgörenlerin mutlu olması ve örgütleri ile gurur duymalarına sebep olur. Bu sayede işgörenin ait olma, saygı ve onanma ihtiyaçları da karşılanmış olur (Eisenberger vd., 1997). Bununla birlikte diğer bir beklenen sonuç, işgörenlerde motivasyon artışının

yaşanmasıdır (Polat, 2017). Ayrıca, işgörenlerde motivasyon artışı sayesinde inovatif işyeri davranışları gözlenmesi olası bir durumdur (Erdoğan, 2011).

Çalışmanın kısıtları hakkında bilgi vermek gerekirse; araştırmayı oluşturan örneklem zaman ve maliyet gibi çeşitli etmenlerden dolayı kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren çeşitli kurumlarda çalışan belirli sayıdaki (N=443) katılımcı ile sınırlıdır. Çalışmada kamu ve özel sektör ayrımı yapılmıştır, fakat işkolu ayrımı yapılmamıştır. Bu konu da diğer bir kısıtlamaya örnek olarak verilebilir. Bu durum araştırma sonuçlarının farklı işkolu çalışanlarına uygulanabilirliği zorlaştırmaktadır. Bu açıklamadan yola çıkarak bundan sonraki araştırmalarda farklı sektör ve işkolundaki işletmelerin işgörenlerinin katılımı ile oluşturulan örneklem, araştırma sonuçların genellemesinin yapılabilirliği konusunda yardımcı olabilir.

İlgili çalışmada araştırmaların kesitsel veri yöntemi ile yapılmış olması bir diğer sınırlılık konusudur. Kesitsel veri yöntemi araştırmaya katılan katılımcıların sadece belirli bir zaman aralığındaki düşüncelerinin yansımaları içermektedir. Katılımcılar değişkenler arasındaki ilişkiyi de bu şekilde değerlendirirler. Araştırmanın katılımcıları araştırmanın yapıldığı zaman dilimindeki mevcut ekonomik koşullar ve işgücü piyasasının durumundan dolayı mevcut işlerinde devam etme kararı almış olabilirler. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, mevcut koşullar işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinde azalma eğilimine yol açmış olabilir. Bu bağlamda, sonraki çalışmalarda farklı zaman dilimlerini içeren bir süreçte aynı katılımcılarla tekrarlı bir çalışma (boylamsal) yapılabilir. Bu şekilde bahsi geçen sınırlılığın etkisi azaltılabilir. Araştırmanın bir diğer kısıtı da ulaşılan sonuçların ele alınan dört ana değişken ve alt boyutları ile sınırlıdır. Bu bağlamda; araştırmada kullanılan insan kaynakları uygulamaları ölçeği ödül/performans, iletişim, kariyer ve ücret alt boyutlarını kapsamaktadır; fakat insan kaynakları uygulamaları belirtilen boyutlardan daha kapsamlı faaliyetleri içermektedir. Ayrıca yapılan analizler neticesinde insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin ödül ve performans boyutlarının aynı boyut altında birleşmesi araştırmanın diğer bir kısıtı olarak değerlendirilebilir. Ek olarak; örgütlerde insan kaynakları faaliyetlerinin işten ayrılma niyetinin ve inovatif işyeri davranışları sonucu dışında birçok önemli olumlu ve olumsuz sonuca yol açabilir.

Bu açıklamadan yola çıkarak insan kaynakları uygulamalarının olumlu sonuçlarına örnek olarak; çalışanların motivasyon, aidiyet duygusu, örgütsel vatandaşlık,

performans ve bağıllık değerlerinde pozitif artışlar verilebilir. Öte yandan olumsuz sonuçlara; örgütsel yabancılaşma, sinizm, negatif çıktılar içeren çatışma ortamları ve mutsuzluk örnek olarak verilebilir.

Ayrıca, insan kaynakları yönetiminin stratejik yetenek yönetimine evirildiği günümüzde yetenek yönetimi kavramını da barındıran yeni modeller geliştirilebilir. Son söz olarak; günümüzdeki teknolojik ve sosyolojik değişmelerin ışığında Endüstri 4.0'ın bir bileşeni olan yapay zekanın kullanımının neticesinde değişen insan kaynakları faaliyetleri ve e-insan kaynakları faaliyetlerini içeren yeni çalışmalar yapılabilir.



KAYNAKÇA

- ABRAHAM, R., 2000 “Organizational Cynicism: Bases and Consequences”, **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, 126. 3, 269- 292.
- ACAR, A. C., 2008 “İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi’ içinde C.Uyargil, A. Özçelik, Z.Adal, G. Dünder, İ. D. Ataay, Ö. Sadullah, A. C. Acar, L. Tüzüner (Editörler), İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 99-180, 3. Baskı, **Beta Yayınları**, İstanbul.
- ACAR, H., 2017 “Örgütsel Bağlılık Türleri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, **Yüksek Lisans Tezi**, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- ADAL, M. Z., 2018 “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Seçiminin Hukuki Boyutu”, **Beykoz Akademi Dergisi**, 2016; 4(1), 72-88 DOI: 10.14514/BYK.m.21478082.2016.4/1.72-88.
- ADAMS, J. S., 1965 “Inequity in Social Exchange”, L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2, **New York Academic Press**, 267-299.
- ADEGOKE, O., 2007 “Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies”, **Int. Journal of Operations and Production Management**, 27(6), 569.
- AHMAD, K., 2009 “Management Development: Its Influence On Innovative Behaviour and the Moderating Role of Proactivity”, **A Thesis Submitted in Fulfillment Of The Requirements For The Master Degree in Educational Science And Technology**, Specialisation in Human Resource Development, Faculty Of Behavioural Sciences, University Of Twente The Netherlands.
- AHMED, P. K., 1998 “Culture and Climate for Innovation”, **European Journal of Innovation Management**, 1.1.30-43.
- AKAL, Z., 1992 “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri”, Ankara, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları**.
- AKBABA, A., 2011 “Eğitim Müfettişleri İçin Örgüt ve Yönetim Algısı Ölçeği’nin Geliştirilmesi ve Mesleki Bazı Değişkenler Açısından Karşılaştırılması”, **Pegem Eğitim ve Araştırma Öğretim Dergisi**, 1(3).
- AKDOĞAN, A., 2007 “Üniversite-Sanayi İşbirliğinde Tarafların Beklentileri ve Beklentileri Etkileyen Bir Faktör Olarak Yenilik Kültürü,

- Üniversitelerdeki Araştırma ve Uygulama Merkezlerinin İşlevselliği: Üniversite Sanayi İşbirliğinin Yeniden Yapılandırılmasının Gereklikleri”, **Detay Yayıncılık**, İstanbul.
- AKDOĞAN, A., CİNGÖZ, A., 2015 “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, Cilt 11, Sayı 43, Ocak.
- AKIN, M., 2008 “Örgütsel Destek, Sosyal Destek Ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25, 141–170.
- AKIN, Ö., ÇOLAK, E., 2012 “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(2), 85-114.
- AKKAYA, G., 2007 “Avrupa Birliği ve Türk Mevzuatı Açısından Sağlık Kuruluşlarında İş Sağlığı, İş Güvenliği, Meslek Hastalıkları ve Bir Araştırma”, **Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi.
- AKSAY, K., ORHAN, F., 2013 “Hastanelerde İnovasyon Sürecinin Risk Yönetimi Bağlamında Değerlendirilmesi: Bir Model Önerisi”, **Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(3), 10-23.
- AKTAN, C. C., 2013 “Kurumsal Şirket Yönetimi”, **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, 2013, Issn: 1309 -8039 (Online).
- AKYÜZ, N., 1978 “İş Kazaları ve İş Güvenliği Paneli”, **1. Ulusal İşçi Sağlığı Kongresi, İstanbul Tabip Odası Yayınları**, İstanbul, 87-92.
- AKYÜZ, Ö.F. 2001 “Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”, **Sistem Yayıncılık**, 68.
- ALDEMİR M. C., ATAOL A., BUDAK, G., 2001 “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 5. Baskı, **Barış Yayınları**, 21, İzmir.
- ALEXANDER, J. A., BLOOM, J. R., NUCHOLS, B. A., 1994 “Nursing Turnover and Hospital Efficiency: An Organization-Level Analysis”, **Industrial Relations**, 33: 505–520.
- AL-HUSSAMİ, M., 2008 “A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment”, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level of Education, **European Journal of Scientific Research**, 22 (2), 286-295.

- ALLEN, D., 2003 “The role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process”, **Journal of Management**, 29 (1), 99-118.
- AMO, B. W., KOLVEREID, L., 2005 “Organizational Strategy, Individual Personality and Innovation Behavior”, **Journal of Enterprising Culture**, 13(01), 7-19.
- ARASLI, H., BAVİK, A., EKİZ, E. H. 2006 “The Effects of Nepotism on Human Resource Management: The Case of Three, Four and Five Star Hotels In Northern Cyprus”, **International Journal of Sociology and Social Policy**, 26 (7/8), 295–308.
- ARMBUSTER, H., BIKFALVI, A., KINKEL, S., LAY, G., 2008 “Organizational Innovation: The challenge of Measuring Non-technical Innovation in Large-scale Surveys”, **Technovation**, 28, 644-657.
- ATAAY, İ., 2000 “İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde”, Tuğray Kaynak v.d., İ.Ü. İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, 2. Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, İstanbul, **Dönence Basım Yayın Hizmetleri**, 2000, s.256.
- ATAK, M., ATİK, İ., 2007 “Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi Ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi Hava Kuvvetleri Komutanlığı Sürekli Eğitim Modeli Örneği”, **Havacılık Ve Uzun Teknolojileri Dergisi**, Ocak 2007, Cilt 3, Sayı 1, (63-70).
- ATAMAN, N., 2020 “Ücret Politikanızda Ne Kadar Şeffafsınız?”, <https://hbirturkiye.com/blog/ucret-politikanizda-ne-kadar-seffafsınız>.
- ATLI, D., 2017 “İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu”, Yetenek Yönetimi, **Abaküs Yayınları**.
- AVCI, N., KÜÇÜKUSTA D., 2009 “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 20, Sayı 1, Bahar: 33-44, 2009.
- AVCI, T., 2017 “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Otelcilik Sektöründe Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi**, Hasan Kalyoncu Üniversitesi.
- AYKAÇ, M., BALCI, B., 2016 “Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Tamamlayıcı Mı, İkame Mi?”, **Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** (ISSN: 2146-3417), Yıl: 2016, Cilt: 5, Sayı: 1.

- AYLAN, S., 2012 “Organizasyonlarda Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi.
- AYTAÇ, S., 2001 “Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi”, **Uludağ Üniversitesi - İ.İ.B.F. - Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü**, Cilt: 3, Sayı: 1, Sıra: 1, No: 96.
- BALAY, R., 2000 “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”, **Nobel Yayınları**, Ankara.
- BARUTÇUGİL, İ., 2014 “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, 128, **Kariyer Yayınları**.
- BAYSAL, A. C., 1993 “Çalışma Yaşamında İnsan”, **Avciol Basım Yayın**, İstanbul, 64.
- BELLOU, V., 2008 “Exploring Civic Virtue and Turnover Intention During Organizational Changes”, **Journal of Business Research**, 61: 778-789.
- BEM, S.R. L., 1983 “Gender Schema Theory and It’s Implications for Child Development: Raising Gender-Aschematic Children in a Gender- Schematic Society”, **Science: Journal of Women in Culture and Society**, 8 (4), 598-616.
- BENLİGİRAY, S., 2007 “Ücret Yönetimi”, 1. Baskı, **İstanbul, Beta Basım Yayın**, 1699, Ocak, 3.
- BERHUMOĞLU, H., 2013 “Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bir Sanayi Kuruluşunda Kariyer Yönetimi Modeli ve Uygulanabilirliği”, **Yüksek Lisans Tezi**, Çağ Üniversitesi.
- BEUGRÉ, C. D., 2002 “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employess: An African Perspective”, **International Journal of Human Resource Management** 13:7, November, 1091-1104.
- BIBBY, COURTNEY, L., 2008 “Should I Stay orShould I Leave? Perceptions of Age Discrimination Organizational Justice and Employee Attitudes on Intentions to Leave”, **Journal of Applied Managementand Entrepreneurship**, 13(2), 63-86.
- BİLGİ, R., 2018 “Türkiye’deki İş Sağlığı Ve Güvenliğinin Bulanık Mantık Yöntemi İle Analizi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

- BİLGİN, L., TAŞCI D., KAĞNICIOĞLU D., BENLİGİRAY S., TONUS H. Z., 2011 “İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Anadolu Üniversitesi Yayın**, No: 1747, Eskişehir.
- BİNGÖL, D., 2006 “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 6. Baskı, **Arıkan Yayınları**, İstanbul.
- BLAU, P. M., 1964 “Exchange and Power in Social Life”, **New York: John Wiley Sons**.
- BOIES, K., ROTHSTEIN, M. G., 2002 “Managers Interest in International Assignments: The Role of Work and Career Satisfaction”, **International Journal of Intercultural Relations**, 26, 233-253.
- BOLAT, O. İ., BOLAT, T., AYTEMİZ S. O., 2009 “Güçlendirici Lider Davranışları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 12 Sayı 21 Haziran Ss.215-239.
- BOZKURT, S., 2011 “İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 70, Ekim.
- BRETZ, R. D., JUDGE, T. A., 1994 “Person-Organization Fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction”, Tenure, and Career Success. **Journal of Vocational Behavior**, 44, 32-54.
- BYARS, L. L., RUE L. W., 2008 “Human Resource Management”, **McGraw-Hill/Irwin**, Boston, 9th Edition.
- CAN, H., KAVUNCUBAŞI, YILDIRIM, Ş. YILDIRIM, A., 2009 “Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Siyasal Kitabevi**, Ankara.
- CARMELI, A., MEITAR, R., WEİSBERG, J., 2006 “Self-Leadership Skills And Innovative Behavior At Work”, **International Journal of Manpower**, 27, 75–90.
- CASCIO, W., 1991 “Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations”, 3. Edition, Boston, **PWS Kent Pub**.
- CELEP M., FINDIKLI AFACAN M., 2018 “Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Çıktıları Üzerindeki Etkileri: Türkiye’de Yabancı İştirakli Sigorta Şirketlerinde Bir Araştırma”, **BEYDER**, 2018, 13:1, (63-77).

- CHEN, YAO- MEI., CHEN, SUE- HUI., TSAI, CHIU- YUEH ., LO, LIANG- YUEH., 2007 “Role Stress and Job Satisfaction for Nurse Specialists”, **Journal of Advanced Nursing**.
- CHIABURU, D. S., PENG, A. C., OH, I. S., BANKS G. C., LOMELI, L. C., 2013 “Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A Meta-analysis”, **Journal Of Vocational Behavior**, 83. 2, 181-197.
- CHIRUMBOLO, A., HELLGREN, J., 2003 “Individual and Organizational Consequences of Job Insecurity: A European Study”. **Economic and Industrial Democracy**, 24, 217–240.
- CHO, S., WOODS, R. H., JANG, S. S., ERDEM, M., 2006 “Measuring The Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms Performance”, **International Journal of Hospitality Management**, 25, 262-277.
- CHO, Y. S., 2004 “Examining the Impact of Human Resource Management: A Performance Based Analytic Model”, Las Vegas, University Nevada, **Unpublished PhD**, Dissertation, USA.
- CHRISTENSEN, CLAYTON M., 2018 “Yenilikçinin İkilemi”, Yazar: Clayton M. Christensen Çevirmen: Korkmaz Haktanır, Yayınevi: **Koridor Yayıncılık**.
- COHEN, A., 1999 “Relationships Among Five Forms of Commitment: An Empirical Assessment”, **Journal of Organizational Behaviour**, 20 (3), 285-308.
- CONSTABLE, C. J. F., RUSSELL, D. W., 1986 “The Effect Of Social Support And The Work Environment Upon Burnout Among Nurses”, **Human Stres**; 12, 20-26.
- COŞKUN, R., ALTUNIŞIK R., YILDIRIM E., 2017 “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı”, Dokuzuncu Baskı, **Sakarya Kitapevi**.
- CRONBACH, L. J., 1951 “Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests”. **Psychometrika**, Vol. 16, 297-334.
- CROPANZANO, R., MITCHELL, M., 2005 “Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review”, **Journal of Management**, 31 (6), 874-900.
- CÜCELOĞLU, D., 2008 “İnsan ve Davranışı”, İstanbul, **Remzi Yayınları**.
- ÇAKAR, D., YILDIZ, S., 2009 “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8 (28), 68-90.
- ÇALIK, T., EREŞ, F., 2006 “Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler”, **Gazi Kitapevi**, Ankara.

- ÇALIŞKAN, A., 2013 “İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 15 (1), 88-112.
- ÇALIŞKAN, A., AKKOÇ, İ., TURUNÇ, Ö., 2019 “Yenilikçi Davranış: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, **Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** , 5 (1) , 94-111 . DOI: 10.29131/uiibd.562196.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G., 2005 “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 6 (2).
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G., 2006 “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, Haziran, 2006, ISSN: 1303-2860.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G., 2007 “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9 (1).
- ÇETİK, M., AKKAYA, Y., 1999 “Türkiye’de Endüstri İlişkileri”, **Tarih Vakfı Yayınları**.
- ÇETİN, C., ÖZCAN E. D., 2014 “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2. Baskı, **Beta Yayınları**, İstanbul.
- ÇETİN, F., BASIM, H. N., 2011 Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü, **İş-Güç**, 13, 82-94.
- ÇETİNKAYA, M. C., 2019 “Psikolojik Dayanıklılık Ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Birey-Örgüt Uyumu, Birey-İş Uyumu, İşten Ayrılma Niyeti Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyicilik Rolü (Perakende Sektörü Örneği)”, **Doktora Tezi**, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- ÇİMEN, H , SAÇ, F., 2017 “Örgüt Başarısızlığının Nedenlerinden Biri: Mobbing”, **Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi**, 33 (33) , 183-191. Doi: 10.17498/Kdeniz.297857.
- ÇORUH, M., 2019 “Bilişim Teknolojileri Ekonomisi Toplumu”, İstanbul, **E Kitap Projesi**.
- ÇUBUKÇU, M., 2018 “İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri ve Uygulamadan Örnekler”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, Yıl: 2018, Cilt: 1, Sayı: 2, ss.142-156.

- DAFT, R. L., 1978 "A Dual-core Model of Organizational Innovation" (Örgütsel Yeniliğin Çift Çekirdek Modeli), **Academy of Management Journal**, 21 (2), 193-210.
- DAWLEY, D., HOUGHTON, J. D., BUCKLEW, N. S., 2010 "Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit", **The Journal of Social Psychology**, 150 (3), 238-257.
- DE JONG, J., DEN HARTOG, D. 2010 "Measuring Innovative Work Behaviour", **Creativity and Innovation Management**, 19 (1), 23-36.
- DE JONG, J., DEN HARTOG, D., 2008 "Innovative Work Behaviour: Measurement and Validation", **EIM Business and Policy Research Report**, Workingpaper, 3-27.
- DE JONG, JEROEN P. ., DEN HARTOG, DEANNE N., 2007 "How Leaders Influence Employees, Innovative Behaviour", **European Journal Of Innovationmanagement**, 10, 1, 41-64.
- DE TIENNE, K. B., AGLE, B. R., PHILLIPS, J. C., INGERSON, M., 2012 "The Impact Of Moral Stress Compared To Other Stressors On Employee Fatigue, Job Satisfaction, And Turnover: An Empirical Investigation", **Journal Of Business Ethics**, 110 (3), 377-391.
- DEMİRKAN, M., 2000 "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş", **Sakarya Kitabevi**.
- DEMİRKAYA, H., 2001 "Toplam Kaliteye Ulaşmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü", **Silahlı Kuvvetler Dergisi**, 368, 66-70.
- DERİN, N., 2018 "Kuruma Duyulan Psikolojik Sahiplenme İle Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Sanal Kaytarmanın Düzenleyici Rolü", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 36, 1, 63-82.
- DİNÇER, Ö., FİDAN, Y., 2009 "İşletme Yönetimine Giriş", **Alfa Yayınları**.
- DREW, J., SALLY, A. C., BRIONY M.T., 2008 "Predicting Turnover of Police Officers Using the Sixteen Personality Factor Questionnaire", **Journal of Criminal Justice**, 36, pp. 326-331.
- DRUCKER, P. F., 1998 "Fırtınalı Dönemlerde Yönetim", Çeviren: Bülent Toksöz, **İnkilap Kitabevi, İstanbul**.
- DULAY, D., 2011 "İşçi Ücretinin Ödenmemesinin Yaptırımı", **Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- DURAN C., SARAÇOĞLU M., 2009 "Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan ilişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci", **Yönetim ve Ekonomi**, 16 (1), 57-71.
- DÜNDAR, G., 2009 Kariyer Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi. 4. Baskı. İstanbul, **Beta Basım A. Ş.**, 264-294.

- EDWIN, B. F., 1984 "Personnel Management", 6th Ed., **New York: Mc Graw Hill International Editions**, 143.
- EFRATY, D., SIRGY, J. M., CLAIBORNE, C. B., 1991 "The Effects of Personal Alienation", **Journal of Business and Psychology**, 5 (1), 52-78.
- EINARSEN, S., HOEL, H., 2001 "The Negative Acts Questionnaire: Development, Validation and Revision of a Measure of Bullying at Work", **Oral Presentation at the 10th European Congress on Work and Organisational Psychology**, Prague, May.
- EINARSEN, S., HOEL, H., NOTELAERS, G., 2009 "Measuring Exposure To Bullying And Harassment At Work: Validity, Factor Structure And Psychometric Properties Of The Negative Acts Questionnaire-Revised", **Work & Stress**, 23 (1), 24-44.
- EINARSEN, S., HOEL, H., ZAPF, D., COOPER, C. L., 2003 "The Concept Of Bullying At Work: The European Tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), **Bullying And Emotional Abuse In The Workplace, International Perspectives In Research And Practice** (Pp. 3-30). London, England, Taylor, Francis.
- EINARSEN, S., VRAKNES, B. I., 1997 "Harassment at Work and the Victimization of Men", **Violence and Victims**, 12 (3), 247-263.
- EISENBERGER, R., ARMELI, S., REXWINKEL, B., LYNCH, P. D., RHOADES, L., 2001 "Reciprocation of Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, 86, 42-51.
- EISENBERGER, R., CUMMINGS, J., ARMELI, S., LYNCH, P., 1997 "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, 82, 812-820.
- EISENBERGER, R., FASOLO, P., DAVIS-LA MASTRO, V., 1990 "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation", **Journal of Applied Psychology**, 75, 51-59.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S., SOWA, D., 1986 "Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, 71, 500-507.

- EISENBERGER, R., STINGLHAMBER, F., 2011 “Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees”, Washington, DC, **American Psychological Association**.
- EISENBERGER, R., STINGLHAMBER, F., VANDENBERGHE, C., SUCHARSKI, I., RHOADES, L., 2002 “Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention”, **Journal of Applied Psychology**, 87, 565-573.
- EKMEKÇİOĞLU, E. B., SÖKMEN, A., 2016 “Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü: Sınır Birimi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **International Review of Economics and Management**, 4 (2), 32-45.
- EKŞİLİ, N., ÜNAL, Z., GÜNDÜZ, H. Z., 2016 “İş Tatmini Ve Kariyer Planlama Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, **Imuco**, 2016, 350.
- EMBERLAND, J., RUNDMO, T., 2010 “Implications of Job Insecurity Perceptions and Job Insecurity Responses for Psychological Well-being, Turnover Intentions and Reported Risk Behavior”, **Safety Science**, 48, 452–459.
- ERDİL, O., KESKİN, H., 2003 “Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, 32 (1), 7-24.
- ERDOĞAN, C., 2011 “İşgören Motivasyonunun İnovasyon Performansına Etkileri”, **Yüksek lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.
- ERDOĞDU, S., 2006 “Sosyal Politikada Değişim ve Sosyal Güvenlik Reformu”, **Mülkiye**, 30, 256.
- EREN, E., 1979 “İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını**, İstanbul.
- ERKOÇ İ.Ç., 2015 “Algılanan Örgütsel Destek Ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Kültür Üniversitesi.
- EROĞLU, F., 1998 “Davranış Bilimleri”, **Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.**, 4. Baskı, İstanbul.
- ERONAT, Z., 2004 “İşletmelerde İş Tatmini Ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi’lerde Ampirik Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi.

- ERÖZ, A., 2013 “Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler: Manisa Hastaneleri Örneği”, **Yüksek Lisans Tezi**, Ufuk Üniversitesi.
- EYRENCİ, Ö., 1991 “İşe Girişte Personel Seçimi ile İlgili Sorunlar”, **İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Milli Komitesi 15. Yıl Armağanı içinde**, s. 239-262.
- FAGERBERG, J., 2003 “Innovation: A Guide to the Literature”, **Oxford Handbook of Innovation**.
- FARAZ, A., 2016 “Novice Nurse Practitioner Workforce Transition And Turnoverintention İn Primary Care”, **Journal of American association of nurse practitioners**.
- FAWZY, F. I., FAWZY, N. W., PASNAU, R. O., 1991 “Burnout in the Health Professionals, Handbook of Studies on General Hospital Psychiatry”, (Edit) Judd FK, Burrows G.D, Lipsitt D.R, **Elseiver Science Publishers BV**, Amsterdam, 19.
- FERİK, F., 2003 “İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci”, http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/ik_gelisimsureci.asp.
- FINDIK, M., 2011 “Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği”, **Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi.
- FINDIKÇI İ., 2000 İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul: **Alfa Yayınları**, .14.
- FINDIKLI, R., 1996 “Yönetimde Açıklık-Açık Yönetim”, **Türk İdare Dergisi**, 412, Eylül, 103–110.
- FOLGER, R., CROPANZANO R., 1998 “Organizational Justice and Human Resource Management”, **Sage Publications**, Thousand Oaks London, New Delhi.
- GANDOTRA, N. K., 2010 “Innovation Culture for Sustainable Competitive Advantage”, Retrieved from <http://www.skirec.com/images/download/apirbm/APJRB M-VOL2- ISSUE-1-JAN-2011/2.0.pdf>.
- GEYLAN R., TONUS H. Z., KAĞNICIOĞLU D., BENLİGİRAY S., BARAZ A. B., ÖZLER D. E. 2017 “İnsan Kaynakları Yönetimi”, **T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını**, No: 29000, 1-244.
- GIFFEN, R., 2015 “Organizational Culture and Personality Type: Relationship with Person-organization Fit and Turnover Intention”, **Graduate Theses and Dissertations**. 14387.

- GİRAY, M. D., ŞAHİN D., 2012 “Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Türk Psikoloji Yazıları**, Aralık, 15 (30), 1-9.
- GLASØ, L., VIE, T. L., HOLMDAL, G. R., EINARSEN, S., 2011 “An Application Of Affective Events Theory To Workplace Bullying: The Role Of Emotions”, Trait Anxiety, And Trait Anger, **European Psychologist**, 16 (3), 198–208.
- GLEBBEEK, A. C., BAX, E. H., 2004 “Is High Employee Turnover Teally Harmful?”, An Empirical Test Using Company Records, **Academy of Management Journal**, 47, 277-286.
- GORDON, J. R., 1996 “Organizational Behavior”, New York: Prentice-Hall.(Aktaran Bayter, M. (2016), Bilgi Merkezlerinin Örgütsel Davranışının Değişimi Ve Gelişimi, **International Journal Of Social Sciences And Education Research**, 2 (4), 1362-1372.
- GOULDNER, A. W., 1960 “The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement”, **American Sociological Review**, 25, 161–178.
- GÖK, S., 2006 “21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul, **Beta Basım Yayım Dağıtım**.
- GÖKSEL, A., 2013 “İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı Teori-Uygulama-Model”, **Nobel Akademik Yayıncılık**, 556, 106.
- GRIESHOP I. JAMES, 2003 “Invisible Divide: Farm Workers and Telephone Accessibility”, **Journal of Applied Communications**, Viviana Delgadillo Nicolas Flores Debora Ramirez Vol. 87, No. 1, 27.
- GRIFFETH, R. W., HOM, P. W., GAERTNER, S., 2000 A Meta-Analysis of Antecedentsand Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, **ResearchImplications for the Next Millennium Journal of Management**, 26 (3): 463-488.
- GUEST, D. E., 1997 “Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda”, **The International Journal of Human Resource Management**, 8:3, (June), 263-276.
- GUTHRIE, J. P., FLOOD, P. C., LIU, W., MACCARTAIN, S., 2009 “High Performance Work Systems in Ireland: Human Resource and Organizational Outcomes”, **The International Journal of Human Resource Management**, 20 (1), 112-125.

- GÜLEŞ, H. K., BÜLBÜL, H., 2004 “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 1, 115-129.
- GÜMÜŞ, S., DAYAL, M., GÜMÜŞ, H. G., 2014 “İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri”, **Hiperlink Yayınları**, İstanbul.
- GÜNEŞSU, A., 2015 “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Bahçeşehir Üniversitesi.
- GÜNEY, S., 2004 “Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü”, Ankara, **Siyasal Kitabevi**.
- GÜRBÜZ, S., 2007 “Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini Ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi.
- GÜRBÜZ, S., 2009 The Effect of High Performance HR Practices on Employees’ Job Satisfaction, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 38, 2, 110-123.
- GÜRBÜZ, S., BEKMEZCİ, 2012 “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü”, **İstanbul University Journal of the School of Business Administration**, Cilt/Vol:41, Sayı/No:2, 189-213.
- GÜRÜZ, D., YAYLACI, G.Ö., 2009 “İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Yaylacılık Matbaa**, 4. Basım, İstanbul, 32.
- GÜZEL, B. N. P., TÜKELTÜRK, A., 2010 “Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Sinizm ile ilişkisi ve işten Ayrılma Niyetine Etkileri: 4-5 Yıldızlı Otel işletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Adana: Çukurova Üniversitesi, 912-919.
- HACIOĞLU, N., SEYMEN AYTEMİZ O., BOLAT T., TÜREDİ ÇATAK S., 2002 “Balıkesir Üniversitesi İdari Teşkilatında İş Analizi Uygulaması ve İş Tanımı El Kitabı”, **Balıkesir Üniversitesi Basım Evi Müdürlüğü**, Balıkesir.
- HACKETT, D. R., BYCIO, P., HAUSDORF, A. P., 1994 “Further Assessment of Meyer Allen’s (1991) Three – Component Model of Organizational Commitment”, **Journal of Applied Psychology**, 79/1, 15-24.
- HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., BLACK, W. C., 2009 “Multivariate Data Analysis”.

- HALL, D.T., FOSTER, L.W., 1977 “A Psychological Success Cycle and Goal Setting: Goal, Performance, and Attitudes”, **Academy of Management Journal**, 20, 2, 282-290.
- HAUSKNECHT, J.P., TREVOR, C. O., 2011 “Collective Turnover at the Group, Unit and Organizational Levels: Evidence, Issues, and Implications”, **Journal of Management**, 37 (1), 352-388.
- HEMLIN, S., 2002 “Creative Knowledge Environments in the Innovation System”, **Copenhagen Business Scholl MPP Working**, 7.
- HERATY, N., MORLEY M., 1998 “In Search of Good Fit: Policy and Practice in Recruitment and Selection in Ireland”, **Journal of Management Development**, Vol. 17 Issue: 9, pp.662-685.
- HERON R., 2005 “Job And Work Analysis”, Guidelines on Identifying Jobs for Persons with Disabilities, **International Labour Organization**, S.1, 8.
- HERZBERG, F., 1974 “Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing What Ails the Organization”, **Organizational Dynamics**, 3 (2), 18-29.
- HULT, G. T. M., HURLEY, R. F., KNIGHT, G.A., 2004 “Innovativeness: Its Antecedents and Impact On Business Performance”, **Industrial Marketing Management**. 33 (5), 429-438.
- INGRAM, P.D., 1997 “Leadership Behaviors Of Principals In Inclusive Educational Settings”, **Journal of Educational Administration**, 35 (5), 11-27.
- İŞİĞİÇOK, E., 2007 “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, **Ekonometri Dergisi**, Ankara.
- İŞİK, S., 2016 “Çalışan Memnuniyeti Ve İnovatif Fikir Üretimi İlişisini Anlamaya Yönelik Bir Çalışma”, **Proceedings E-Book II: Business And Economics**.
- İÇERLİ, L., 2010 “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 5 (1) , 0-0.
- İPÇİOĞLU, İ., UYSAL, G., 2009 “İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: İlaç Firmaları Satışgücü Üzerine Bir Analiz”, 11. Sayı: 3. Sıra: 7 / No: 370.
- İRİZ, R., 2010 “Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİler, Konya: **Çizgi Kitabevi**.
- İŞCAN, Ö. F., SAYIN, U., 2010 “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 24 (4), 195-216.

- J. HARRIS, J. BRANNICK, 1999 “Finding and Keeping Great Employees”, **AMACOM**, New York, , s.155.
- JANSSEN, O., 2000 “Job Demands, Perceptions Of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol: 73, pp. 287 – 302.
- JOHLKE, M. C., STAMPER, C. L., SHOEMAKER, M. E., 2002 “Antecedents to Boundary-Spanner Perceived Organizational Commitment”, **Journal of Managerial Psychology**, 17 (2), 116-128.
- JOHNSON, DAVID W., JOHNSON, ROGER T., 1989 “Cooperation and Competition: Theory and Research”, **Interaction Book Co.**
- KAĞNICIOĞLU, D., 2001 “İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Değişen Endüstri İlişkileri”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**.
- KAHYA, C., 2013 “Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkiler mi? İş Tatmininin Aracılık Etkisi”, **Global Journal Of Economics And Business Studies**, 2. 3, 34- 46.
- KANBUR., A, KANBUR., E., 2014 “Yenilik Kaynaklarının Kullanılma Düzeyinde Beyaz Yakalılar Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi”, **Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, ISSN:2148-1415.
- KANOĞLU, B., 2007 “Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş Örnek Uygulama”, **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi.
- KARACAN, E., ERDOĞAN, E., 2011 “İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (21) 2011 / 1 :102-116.
- KASALAK, G., AKSU, M.B., 2014 “The Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Cynicism of Research Assistants”, **Educational Sciences: Theory & Practice**, 14 (1), 125-133, Educational Consultancy and Research Center.
- KAUR, B., MOHINDRU P., 2013 “Antecedents of Turnover Intentions: A Literature Review”, **Global Journal of Management and Business Studies**, 3 (10), 1219-1230.
- KENNETT, G., 2013 “The Impact of Training Practices on Individual, Organisation and Industry Skill Development”, **Australian Bulletin of Labour**, 39.1.

- KESER, A., 2002 “Kariyer Planlama Ne Zaman Başlar”, **Ezgi Kitabevi**, Bursa www.kigem.com/kariyerplanlama-ne-zaman-baslar.
- KILIÇ, Y., 2017 “Bankacılık Sektöründe Örgüt Kültürünün ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının Mobbing Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Nişantaşı Üniversitesi.
- KINNIE, N., HUTCHINSON, P., PURCELL, J., RAYTON, B., SWART, J., 2005 “Satisfaction With HR Practices and Commitment to The Organisation: Why One Size Does Not Fit All. **Human Resource Management Journal**, 15 (4), 9-29.
- KNOL, J., VAN LINGE, R., 2009 “Innovative Behaviour: The Effect of Structural And Psychological Empowerment on Nurses”, **Journal of Advanced Nursing**, 65 (2), 359-370.
- KNOUSE, B. S., 1988 “The Role of Attribution Theory in Personnel Employment Selection: A Review of the Recent Literature”, **The Journal of General Psychology**.
- KOBU, B., 2003 “Üretim Yönetimi”, **Avciol Basım Yayım**, 11. Baskı.
- KOCABAŞ, İ., TURHAN. M., 2002 “Objektif Bir Değerlendirmece Doğru Hareket İçin Performans Yönetimi”, **Standard Dergisi**, 41 (490), 51-58.
- KOÇEL, T., 2017 “İşletme Yöneticiliği, **Beta Yayınevi**.
- KOÇOĞLU, M., 2014 “Cynicism as a Mediator of Relations between Job Stress and Work Alienation: A Study from a Developing Country–Turkey”, **Global Business & Management Research**, 6. 1, 24- 36.
- KONOVSKY, M. A., CROPANZANO, R., 1991 “Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 76, No.5, 698–707.
- KOPPES, L. L., PICKREN, W., 2007 “Industrial and Organizational Psychology: An Evolving Science and Practice”, In L.L. Koppes (Ed.), **Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology** (pp. 3-35). Mahwah, NJ, US: **Lawrence Erlbaum Associates Publishers**.
- KOTHARI, C. R., 2004 “Research Methodology: Methods And Techniques”, **New Age International**.
- KOZAK, M., YAZICILAR, O., 2003 “İş Analizinin Yönetim Yaklaşımları İçindeki Önemi”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 5 Sayı: 1 Sıra: 1 / No: 25.
- KÖKLÜ, K., 2018 “İş Analizi, İş Analistliği ve İş Zekası”, **Lectio Socialis July**, Volume 2, Issue 2, 121-142.

- KRAIMER, M. L., WAYNE, S. J., 2004 “An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment”, **Journal of Management**, 30 (2), 209-237.
- KUVAAS, B., 2008 “An Exploration of How the Employee-Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes”, **Journal of Management Studies**, 45, 1-25.
- KUYZU, Ş. D., 2007 “Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret Ve Ödüllendirme Yöntemleri Konusunda İşgören Algılamaları: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması”, **Yüksek Lisans Tezi**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- KÜÇÜK, M., 2012 “Kariyer Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi.
- LAM, W., CHEN, Z., TAKEUCHI, N., 2009 “Perceived Human Resource Practices and Intention to Leave of Employees: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior in a Sino-Japanese Joint Venture”, **International Journal of Human Resource Management**, 20, 11.
- LAMBE, C. J., WITTMANN, C. M., SPEKMAN, R.E., 2001 “Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange”, **Journal of Business-to-Business Marketing**, 8 (3), 1-36.
- LIKERT, R., 1932 “A Technique for the Measurement of Attitudes”, **Archives of Psychology**, 140, 1-55.
- LOI, R., HANG-YUE, N., FOLEY, S., 2006 Lin-King Employees' Justice Perceptions Toorganizational Commitment And İnten-Tion To Leave: The Mediating Role Of Per-Ceived Organizational Support, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 79: 101.
- LUECKE, R., 2011 “İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık”, **Harvard Business School Press** (Çeviri Turan Parlak, İş Bankası Kültür Yayınları).
- MALMELIN, N., 2007 Communication Capital-Modeling Corporate Communications as an Organizational Asset. Corporate Communications: **An International Journal**, 12, 3, 298-310.
- MASLOW, A. H., 1943 “İnsan Motivasyonu Teorisi”, **Psikolojik İnceleme**, 50 (4), 370-396.

- MEMON, M. A., SALLEH, R., BAHAROM, M. N. R., 2016 "The Link Between Training Satisfaction, Work Engagement and Turnover Intention", **European Journal of Training and Development.**, 40, 6.
- MEYER, J. P., STANLEY, D. J., HERSCOVITCH, L., TOPOLNYTSKY, L., 2002 "Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, 61 (1), 20-52.
- MICHAELS, E. D., JONES, H. H., AXELROD, B., 2001 "The War for Talent", Boston: McKinsey Company, Inc., **Harvard Business Press**, S.4.
- MILKOVICH, G. T., NEWMAN, J. M., 2002 "Compensation", New York, **Mc Graw-Hill**, Int.
- MISHRA, J. M., 1994 "Employee Suggestion Programs in the Health Care Field: The Rewards of Involvement", **Public Personnel Management**, 23, 4, 587-693.
- MOBLEY, W. H., 1982 "Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control", **MA, Addison-Wesley**.
- MURPHY, K. R., CLEVELAND, J., 1995 "Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives", **Thousand Oaks, CA: Sage**.
- N. J. ALLEN, J. P. MEYER, JOHN P., 1990 "The Measurement and Antecedents of Affective", Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1-18.
- NAKTİYOK, A., 2007 "Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler", **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, 21(2), 211-230.
- NİŞANCI, Z. N., 1994 "Örgüt Geliştirme Süreci İçerisinde Başarı Değerlemenin Yeri ve Önemi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10 (3-4), s.215-238.
- NOE, R. A., 1999 "İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi", İstanbul: **Beta Yayınları**.
- ODABAŞI, S., 2008 "Kariyer Yönetimi", İstanbul: **Kumsaati Yayınları**.
- O'DRISCOLL, M. P., RANDALL, D. M., 1999 "Perceived Organisational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement And Organisational Commitment", **Applied Psychology**, 48 (2), 197-209.
- OSLO KLAVUZU, 2005 "Yenilik Verilerinin Toplanması ve Uygulanması İçin İlkeler", 3.Baskı, OECD ve Eurostat Ortak Yayımı, **TÜBİTAK**, Ankara.

- ÖĞÜT, A., AYGEN, S., DEMİRSEL, M. T., 2007 “Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı**, 163-172.
- ÖĞÜT, A., KAPLAN, M., 2012 “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Süleyman Demirel Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:17, Sayı:1.
- ÖZÇELİK, A., 2015 “İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi’ içinde C.Uyargil, A. Özçelik, Z.Adal, G. Dünder, İ. D. Ataay, Ö. Sadullah, A. C. Acar, L. Tüzüner (Editörler), İnsan Kaynakları Yönetimi, **Beta Yayınları**, İstanbul.
- ÖZDABAN, İ., 2010 “İş Değerlendirme Ve Personel Değerlendirme Üzerine Bir Bulanık Karar Modeli”, **Doktora Tezi**, İstanbul Teknik Üniversitesi.
- ÖZDAMAR, K., 2004 “Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)”, **2. Kaan Kitabevi, Eskişehir**.
- ÖZDEN, M. C., 2007 “Personel – İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki ve Farklar”, <http://www.mcozden.com>.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., 2003 “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, 18 (2), 113 -130.
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A., YALÇIN, A., 2002 “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Adana, **Nobel Kitabevi**.
- ÖZLER, N. D. E., DİRİCAN, M. Ö., 2014 “Örgütlerde Yabancılaşma ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 39, 291- 310.
- ÖZMEN, Ö. N. T., ARBAK, Y., ÖZER, P., 2007 “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, 7 (1), 17-33.
- ÖZPEHLİVAN, M., 2008 “Çalışan Tatmini İçin Ücret Yeterli Bir Enstrüman mı?”, <https://hbrturkiye.com/blog/calisan-tatmini-icin-ucret-yeterli-bir-enstruman-mi>.
- ÖZSOY, E., 2017 “Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarından Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İşgücü Devir Oranına Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Vaka Araştırması”, **Yüksek Lisans Tezi**, Başkent Üniversitesi.

- ÖZTÜRK, M., ERYEŞİL, K., 2016 “Lider-Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Destek Algılarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi** Cilt:19 Sayı:2 Ss.123-141.
- ÖZTÜRK, Ü., 2009 “Performans Yönetimi”, İstanbul: **Alfa Basım Yayın Dağıtım**.
- PAAUWE, J., 2004 “HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability”, **Oxford University Press on Demand**.
- PAKSOY, A., 2006 “Performansa Dayalı Ücretleme; Bir Alan Araştırması”, **Yüksek Lisans Tezi**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- PFEIFFER R., GOFFIN K., 2003 “İngiliz ve Alman İmalat Şirketlerinde İnovasyon Yönetimi”, In: **Kamenz U. (eds) Uygulamalı Pazarlama, Springer**, Berlin, Heidelberg.
- PİŞKİN, F., 2017 “Kamuda Yenilik: İstanbul’daki Kamu Kurumları Üzerinden Bir Araştırma”, **57, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, Cilt 12, Sayı 48, Temmuz.
- POLAT, G., 2019 “Y Kuşağı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algılarının İş Motivasyonları ve İş Performansları Üzerindeki Etkisi: Belediye Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- PORTER, L., STEERS, R., MOWDAY, R., BOULIAN, P., 1974 “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians”, **Journal of Applied Psychology**, 59(5), 603-609.
- POWELL, D. M., MEYER, J. P., 2004 “Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, 65 (1), 157- 177.
- POYRAZ, K., KAMA, B., 2008 “Algılanan İş Güvencesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.13, S.2, ss.143-164.
- RADAELLI, G., LETTIERI, E., MURA, M., SPILLER, N., 2014 “Knowledge Sharing and Innovative Work Behaviour in Healthcare: A Micro- Level Investigation of Direct and Indirect Effects”, **Creativity and Innovation Management**, 23 (4), 400-414.
- RAMAMOORTHY, N., FLOOD, P. C., SLATTERY, T., SARDESSAI, R., 2005 “Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model”, **Creativity and Innovation Management**, 14 (2),142-150.

- RANDALL, M. L., CROPANZANO, R. B., CAROL, A., ANDREJ B., 1999 "Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Organizational Behavior**, 20 (2): 159–174.
- RAZOUK, A., 2011 "High-Performance Work Systems And Performance Of French Small And Medium-Sized Enterprises: Examining Causal Order", **The International Journal Of Human Resource Management**, Landon, February 19.
- REDMAN, T., WILKINSON, A., 2001 "In Search of Human Resource Management", **In Contemporary Human Resource Management**, eds. London: Pearson Education Limited. 3-23.
- REES, G., SMITH, P. E., 2014 "Strategic Human Resource Management", California: **Sage Publications Inc.**
- RHOADES, L., EISENBERGER, R., 2002 "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", **Journal of Applied Psychology**, 87, 698-714.
- RHOADES, L., EISENBERGER, R., ARMELI, S., 2001 "Affective Commitment to the Organization: The contribution of Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, 86, 825-836.
- ROBERTSON, I. T., ILES, P. A., GRATTON, L., SHARPLEY, D., 1991 "The impact of personnel selection and assessment methods on candidates", **Human Relations**, 44(9), 963–982.
- RODWELL, J., KIENZLE, R., SHADUR, M., 1998 "The Relationship Away Work Related Perceptions, Employee Attitudes, and Employee Performance: The Integral Role of Communication", **Human Resource Management**, 37, 277-293.
- ROSIN, H., KORABIK, K., 1995 "Organizational Experiences and Propensity to Leave: A Multivariate Investigation of Men and Women Managers". **Journal of Vocational Behavior**, 46(1), 1-16.
- RUSBULT, C. E., FARRELL, D., ROGERS, D., MAINOUS, A. G. 1988 "Impact Of Exchange Variables Onexit, Voice, Loyalty, And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Declining Jobsatisfaction", **Academy Of Management Journal**, Vol. 31, Pp. 599-627.
- SABUNCUOĞLU Z., TOKOL, T., 1991 "İşletme I-II", Bursa, **Ezgi Yayınları**.
- SABUNCUOĞLU, Z., 2005 "İnsan Kaynakları Yönetimi", **Alfa-Aktuel Basın Yayın**, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M., 2001 "Örgütsel Psikoloji", **Ezgi Kitabevi**, Bursa.
- SADULLAH, Ö., 2018 "İnsan Kaynakları Yönetimi", İ.Ü, **Beta Yayınevi**. 7 Baskı.

- SANDERS, K., MOORKAMP, M., TORKA, N., GROENEVELD, S., GROENEVELD, C., 2010 "How to Support Innovative Behaviour? The Role of LMX and Satisfaction with HR Practices", **Technology and Investment**, 1, 59-68.
- SATTTLER, M., 2011 "Excellence in Innovation Management: A Meta-Analytic Review on the Predictors of Innovation Performance", **Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH**.
- SCHERMERHON, J. R., 2007 "Exploring Management in Modules", **John Wiley, USA**.
- SCHNEIDER, B., SNYDER, R. A., 1975 "Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate", **Journal of Applied Psychology**, 1975, Vol. 60, No. 3, 318-328.
- SCHNEIDER, B., ALDERFER C. P., 1973 "Three studies of needsatisfaction in organizations", **Administrative Science Quarterly**, 18, 489-505.
- SCHNEIDER, B., GOLDSTEIN, H.W., SMITH, B., 1995 "The ASA Framework: An Update", **Personel Psychology**, 48 (4), 47-772.
- SCHULER, R.S., 1995 "Managing Human Resources", Beşinci Basım, **USA: West Pub.**, 110-116.
- SCHUMPETER, J., 1934 "The Theory of Economic Development", **Harvard University Press**, Cambridge. MA.
- SCOTT, C. R., CONNAUGHTON, S. L., DIAZ-SAEENZ, H. R., MAGUIRE, K., RAMIREZ, R., RIC-HARDSON, B., SHAW, S. P., MORGAN, D., 1999 "The Impacts of Communication and Multiple Identifications on Intent to Leave", **Management Communication Quarterly**, 12(3): 400
- SCOTT, D., BISHOP, J. W., CHEN, X., 2003 "An Examination of the Relationship of Employee Involvement with Job Satisfaction, Employee Cooperation, and Intention to Quit in U.S. Invested Enterprises in China", **International Journal of Organizational Analysis**, 11, 1, 3-19
- SCOTT, S. G., BRUCE, R. A. 1994 "Determinants of Innovation behavior: A Path Model of Individual innovation in the work place", **Academy of Management Journal**, 37, 580-607.
- SEYFULLAHOĞULLARI, A., 2018 "İşten Ayrılma Niyeti", **Türkmen Kitabevi**.
- SEYYAR, A., 2002 "Sosyal Siyaset Terimleri", **İstanbul: Beta Yayınları**.

- SHALLEY C. E., GILSON L. L., 2004 “What Leaders Need To Know: A Review Of Social And Contextual Factors That Can Foster Or Hinder Creativity”, **The Leadership Quarterly**, 15, 33–53.
- SHALLEY, C. E., GILSON, L. L., BLUM, T. C., 2000 “Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave”, **Academy of Management Journal**, 43 (2): 215-223.
- SHORE, L. M., MARTIN, H. J., 1989 “Job Satis-faction and Organizational Commit-ment in Relation to Work Performanceand Turnover Intentions Human Rela-tions”, 42(7): 625-638.
- SHORE, L. M., SHORE, T. H., 1995 “Perceived organizational support and organizational justice”, In R. Cropanzano & K.M. Kacmar (Eds), **Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of Work Organizations** (pp. 149-164). Westport, CT: Quorum Books.
- SİĞRI, Ü., 2007 “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Anadolu Üniveristesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 264-265.
- SILVA, DE. S. R., 1998 “Human Resource Management, İndustrial Relations and Achieving Management Objectives”, **ACT/EMP Publications:** ILO (<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/I998/srsirhrm.htm>).
- SINGH, A. K., SINGH, A. P., 2010 “Role of Stress and Organizational Support in Predicting Organizational Citizenship Behavior”, **The IUP Journal of Organizational Behavior**, 9 (4), 7–25.
- SÖKMEN, A., 2005 “Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği”, (2.Basım), **Ankara: Detay Yayıncılık**.
- SPECTOR, P. E., 2008 **Industrial and Organizational Psychology**.
- SPIEGELAERE, S. D., GYES G. V., VANDEKERCKHOVE, S., HOOTEGEM G. V., 2012 “Job Design and Innovative Work Behavior Enabling Innovation Through Active or Low-Strain Jobs?”, **HIVA – K.U. Leuven, Cesu, Katholieke Universiteit Leuven**.
- SPREITZER, G. M., 1995 “Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement and Validation”, **Academy of Management Journal**, 38 (5) ,1442-1465.
- STAW, B. M., 1984 “Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field’s Outcome Variables, **Annual Review of Psychology**, 35, 627-666.

- STEVER, P. M., JOYCE, K., 2000 “Achieving Excellence in the Management of Human Service Organizations”, **Boston: Allyn and Bacon.**
- STURGES, J., GUEST, D., CONWAY, N., MACKENZIE, D. K., 2002 “A Longitudinal Study Of The Relation Ship Between Career Management And Organizational Commitment Among Graduates İn The First Ten Years At Work”, **Journal Of Organizational Behaviour**, 23 (6), 731-748.
- ŞAHİN, F., 2011 “Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 11 (2), ss. 277 – 288.
- ŞAHİN, G., 2014 “Sigorta Sektöründe Ücret Yönetiminin İşten Ayrılma Üzerindeki Etkisi Ve İstanbul İlinde Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi.
- TABACHNICK, B. G., FIDELL, L. S., 1989 “Çok Değişkenli İstatistikleri Kullanma”, **New York: Harper & Row Publishers, Inc.**
- TANRIVERDİ, H., KILIÇ, N., 2016 “Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi**, cilt.1, no.1, ss.1-18.
- TAŞTAN, S., 2002 “İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejiler ile İlişkisi”, www.insankaynaklari.gokceada.com.
- TAŞTAN, Ş. M., DAVOUDI, S. M. M., 2015 “An Examination of the Relationship between Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior withthe Moderating Role of Trust in Leader: A Study in the Turkish”, Context, 3. **International Conference on Leadership**, Technology and Innovation Management, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 181, 23 – 32.
- TETT, R. P., MEYER, J. P., 1993 “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings”, **Personnel Psychology**, 46 (2), 259–293.
- THOMAS, K. W., VELTHOUSE, B. A., 1990 “Cognitive Elements Of Management Review”, 15(4), pp. 666-68.
- THORNBERRY, N., 2001 “Corporate Entrepreneurship: Antidote Or Oxymoron?”, **European Management Journal**, Cilt: 19, No: 5, s. 526-533.
- TRUSS, C., 2001 “Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes”, **Journal of Management Studies**, 38:8, 1122-1149.

- TUNÇER, P., 2013 “Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:88/ Ocak – Mart.
- TURGUT, H., 2014 “Algılanan Örgütsel Desteğin İşletme Performansına Etkisinde İç Girişimciliğin Rolü”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 6 (3), 29-62.
- TURUNÇ, Ö., TURGUT, H., 2017 “Yönetim ve Strateji 101 Teori ve Yaklaşım”, **Siyasal Kitabevi**.
- TUTAR, H., 2016 “Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)”, **Ankara, Detay Yayıncılık**.
- TUYSUZ, M., 2019 “İnsan Kaynakları Departmanı Rollerinin Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Algısına Etkisi Ve Bu Süreçte Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolü”, **Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi.
- TÜRETGEN, İ. Ö., TELMAN, N., 2004 “Eleman Seçimi”, 1. Baskı, **Epilson Yayıncılık**, İstanbul.
- TÜZÜN, A., 2014 “Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- TÜZÜN, İ. K., 2013 “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Farklılıkları Veri İşgücü Devir Hızıyla İlişkileri”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 42 (1), 61-76.
- UÇAR, D., 2009 “Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating role of Organization-Based Self-Esteem”, **Yüksek Lisans Tezi**, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- UĞUR, A., 2003 “İnsan Kaynakları Yönetimi”, (1.Baskı), **Sakarya Kitabevi**.
- USTA, I., KÜÇÜKALTAN, D., 2012 “Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2.
- UYARGİL, C., 2008 “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, 3. Baskı, İstanbul, **Beta Basım**.
- UYGUN, H., 2015 “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- UYSAL, Ş., 2015 “Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç Ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, October/Ekim 2015.
- UZKURT, C., 2010 “İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?”, **Ankara Sanayi Odası Yayın Organı**.
- UZKURT, C., 2017 Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü (Kültürel, Yönetimsel ve Makro Yaklaşım), **Beta Basım Yayın**.
- ÜNAL, A., 2002 “İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme”, **Kamu-İş Dergisi**, Bursa, 7/1,1-2.
- VAN DICK, R., VAN KNIPPENBERG, D., KERSCHREITER, R., HERTEL, G., WIESEKE, J., 2008 “Interactive Effects Of Work Group And Organizational Identification On Job Satisfaction And Extra-Role Behavior”, **Journal Of Vocational Behavior**, 72, 388-399.
- VAYNI, T., 2017 “Örgüt Kültürünün İşletmelerde İnovasyon Etkinliği Üzerine Etkisi: Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi.
- WAGNER, J. A., 1994 “Participation’s Effect on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence”, **Academy of Management Review**, 19, 2, 312-331.
- WANGER, C. M., 2007 “Organizational Commitment as a Predictor Variable in Nursing Turnover Research: Literature review”, **Journal of Advanced Nursing**, 60(3), 235-247.
- WERTHER, W. B., KEITH, D., 1994 “Human Resources and Personnel Management (Fourth Edition)”, **New York**.
- WEST, M. A., 2002 “Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups”, **Applied Psychology: An International Review**, Vol: 51, pp. 355 – 387.
- WIENER, Y., 1982 “Commitment in organizations: A normative view”, **Academy of Management Review**, 7 (3), 418-428.
- WORLD ECONOMIC FORUM, 2016 World Economic Forum Annual Meeting 2016 Mastering the Fourth Industrial Revolution www.weforum.org World Economic Forum®
- YAŞAR, N., 2009 “The Relationship Between Perceived Sufficiency Of Hrm Practices, Person-Organization Fit, Person-Job Fit And Anxiety”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi.

- YAVAN, Ö., 2017 “Örgüt Psikolojisinde İşten Ayrılma Eğiliminin Kavramsal Değerlemesi”, **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7 (1) , 57-72.
- YENİÇERİ, Ö., 2002 “Örgütsel Değişmenin Yönetimi”, **Nobel Yayınları**, Ankara.
- YETİMOĞLU, S., 2019 “Çalışanlarınızın İş Aramasına Son Verecek Yönetim Trendi”, <https://hbrturkiye.com/blog/calisanlarinizin-is-aramasina-son-verecek-yonetim-trendi>.
- YILDIRIM, S., 2001 “Kurumsallaşamayan Aile Şirketlerinde Pazarlama Sorunları Üzerine Nitel Bir Çalışma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (22), 2, 185-202.
- YILDIZ, B., 2010 “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi.
- YILDIZ, E., 2013 “İnsan Kaynakları Yönetiminde Davranış Boyutu ve Bir Örnek Olay”, **Öneri Dergisi**, 10 (40), ss. 103-113.
- YILMAZ, T., SÖZCAN, Z., 2019 “Ödül Yönetimi İşletmeler Açısından Değer Ve Önemi”, **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, 21 (2) , 271-295.
- YOKUŞ, İ., 2006 “Erkek Egemen İşlerde Çalışanların Örgütsel Destek Algıları Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, **Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- YOSHIMURA, K. E., 2003 “Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, And Intent To Leave: Group Differences”, **Unpublished Master’s Thesis**, North Carolina State University, ABD.
- YUAN, F., WOODMAN, R. W., 2010 “Innovative Behavior In The Workplace: The Role Of Performance And Image Outcome Expectations”, **Academy of Management Journal**, Vol. 53, No. 2, s. 323–342.
- YUMUŞAK, S., BOZ, H., 2013 “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Mevsimsel Duygu Durum Düzeylerinin Etkisi”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 9 (2), 371-394.
- YUNUS, O. M., H. A., BUSTAMAN, M. R., WAN, F. A., 2014 “Conducive Business Environment: Local Government Innovative Work Behavior”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 129, 214 – 220.
- ZAGENCZYK, T. J., 2006 “Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support”, **Doctor of Philosophy**, University of Pittsburg, Katz Graduate School of Business.

- ZANGARO, G. A., 2001 “Organizational Commitment: A Concept Analysis”, **In Nursing Forum**, 36: 2, 14.
- ZEMKE, R., ANDERSON, K., 1998 “Şapka Çıkarttıran Hizmet Sunmak”, **Rota Yayınları**.



ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Tez çalışmasında kullanılacak bu araştırmanın amacı, iş görenlerin çalıştıkları işyeri ile ilgili görüşlerini almak ve çeşitli konulardaki duygu, düşünce ve davranışlarını öğrenmektir. Bu anket formlarındaki bilgiler sadece araştırmacı tarafından bilimsel bir araştırma analizinde kullanılacaktır ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Adınızı ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur.

Bulguların sağlıklı olması vereceğiniz cevapların titizliğine bağlıdır. Yan tarafta bu sorulara katılma derecenizi belirleyen beş seçenek yer almaktadır. Lütfen maddelerin karşısında yer alan her seçenektan size göre en uygun olanının altındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Boş bırakmayınız.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Danışman

Doç. Dr. Bora YILDIZ
İstanbul Üniversitesi
İktisat Fakültesi İşletme Bölümü

Araştırmacı

Rumeysa KARATOP
İstanbul Üniversitesi
İşletme Enstitüsü (Y.L. Öğrencisi)
İletişim: rmysaa.krtpp@gmail.com

DEMOGRAFİK SORULAR

- | | | |
|-------------------------|--|---|
| 1.Yaşınız: | ☐ 18-25 Yaş Arası | ☐ 26-30 Yaş Arası |
| | ☐ 31-35 Yaş Arası | ☐ 36-40 Yaş Arası |
| | ☐ 41-45 Yaş Arası | ☐ 46 Yaş ve Üzeri |
| 2. Cinsiyetiniz : | ☐ Kadın | ☐ Erkek |
| 3. Medeni durumunuz: | ☐ Bekar | ☐ Evli |
| 4. Eğitim durumunuz : | ☐ Lise | ☐ Ön Lisans (Yüksekokul) |
| | ☐ Lisans (Üniversite) | ☐ Yüksek Lisans/Doktora |
| 5. Çalıştığınız kurum: | ☐ Kamu | ☐ Özel Sektör |
| 6. Mesleki deneyiminiz: | ☐ 1 Yıldan Az | ☐ 1-5 Yıl |
| | ☐ 6-10 Yıl | ☐ 11-15 Yıl |
| | ☐ 16 Yıl ve Üzeri | |

<u>Kurumunuz hakkındaki görüşleriniz</u> Kurumunuz ilgili aşağıdaki her bir ifadeye ne derece katıldığınızı yan tarafta verilen " Kesinlikle Katılmıyorum " seçeneğinden, " Kesinlikle Katılıyorum " seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
İÖY1.	Kurumumuzda ödül sistemi üstün performanslı personeli motive edecek şekildedir.					
İÖY2.	Kurumumuzda üstün başarı gösterenlere, ilave olarak ödül verilir.					
İÖY3.	Çalışanların aldıkları ödül gösterdikleri başarıya ve performansa bağlıdır.					
İÖY4.	Kurumumuzda adil bir ödül sistemi bulunmaktadır.					
İÖY5.	Çalışanlar hesaplı risk aldıkları için ödüllendirilir.					
İÜY1.	Aldığım ücret ailem ve benim ihtiyaçlarımı karşılaması bakımından yeterlidir.					
İÜY2.	Gelecekte alacağım ücretin yeterli olacağını düşünüyorum.					
İÜY3.	Harcadığım çabanın tam karşılığı olan bir ücret alıyorum.					
İÜY4.	Kurumumuzda adil bir ücret sistemi vardır.					
İEY1.	Çalışanlara, ihtiyaç olduğunda yeterli ölçüde eğitim verilmektedir.					
İEY2.	Verilen eğitimler sayesinde yeni beceriler kazanmaktayım.					
İPY1.	Kurumumuzda, adil bir performans değerlendirme sistemi vardır.					
İPY2.	Mevcut performans değerlendirme sisteminde performansımı geliştirmek için neler yapmam gerektiğini görebiliyorum.					
İPY3.	Performans değerlendirme sistemi, yüksek nitelikli personeli doğru şekilde ayırt etmektedir.					
İİY1.	Kurumumda çalışanlar ile yönetici arasında iletişim sorunları yaşanmaz.					
İİY2.	Tüm bölüm ve birimler arasında açık ve kaliteli bir iletişim vardır.					
İİY3.	Yöneticilerimiz, çalışanların fikir ve önerilerine açık ve saygılıdır.					
İİY4.	Yönetim kademeleri arasındaki iletişimin kalitesi yüksektir.					
İİY5.	Çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesi yüksektir.					

İKY1.	Kurumumuzda terfi sistemi herkes için adaletli bir süreçtir.					
İKY2.	Kurumumuzda işini iyi yapan personel adil şekilde terfi ettirilir.					
İKY3.	Terfi sistemi beklentilerimi karşılayabilecek düzeyde yeterlidir.					

<u>Kendiniz Hakkındaki görüşleriniz</u> Kendinizle ilgili aşağıdaki her bir ifadeye ne derece katıldığınızı yan tarafta verilen " Kesinlikle Katılmıyorum " seçeneğinden, " Kesinlikle Katılıyorum " seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
İİD1.	İşimle ilgili yenilikçiyimdir.					
İİD2.	İşimle ilgili yaratıcı fikirler üretirim.					
İİD3.	Başkalarının fikirlerini destekler ve savunurum.					
İİD4.	Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik kaynakları araştırır ve korurum.					
İİD5.	İşimde yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve ürün fikirlerini araştırırım.					
İİD6.	Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik yeterli düzeyde plan ve programları geliştiririm.					

<u>Kurumunuz Hakkındaki Görüşleriniz</u> Kurumunuz ilgili aşağıdaki her bir ifadeye ne derece katıldığınızı yan tarafta verilen " Kesinlikle Katılmıyorum " seçeneğinden, " Kesinlikle Katılıyorum " seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
ÖDÖ1.	Kurumum fikirlerime önem verir.					
ÖDÖ2.	Kurumum gerçekten refahımı(iyi oluşumu) önemser.					
ÖDÖ3.	Kurumum amaç ve değerlerimi güçlü bir şekilde dikkate alır.					
ÖDÖ4.	Bir problemim olduğunda kurumum tarafından yardım mümkündür.					

ÖDÖ5.	Kurumum benden kaynaklanan bağışlanabilir bir hatayı affeder.					
ÖDÖ6.	Fırsat verilse dahi kurumum benden olumsuz anlamda istifade etmez.					
ÖDÖ7.	Kurumum beni oldukça dikkate alır.					
ÖDÖ8.	Belirli bir konuda ihtiyaç duyduğumda kurumum bana yardım eder.					

<u>İşiniz Hakkındaki Görüşleriniz</u> İşinizle ilgili aşağıdaki her bir ifadeye ne derece katıldığınızı yan tarafta verilen " Kesinlikle Katılmıyorum " seçeneğinden, " Kesinlikle Katılıyorum " seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
İAN1.	Yakın gelecekte işimi değiştirme niyetindeyim.					
İAN2.	Muhtemelen önümüzdeki yıl içinde yeni bir iş bakacağım.					
İAN3.	Yakın gelecekte bu işte kalma niyetinde değilim.					

ANKET BİTMİŞTİR KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER.