



Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım

Adalet EREN¹

Bedriye SARAÇOĞLU²

Özet

Bu çalışmada, özel güvenlik ve savunma şirketlerinde, gönüllü işten ayrılmalara etki eden bireysel ve örgütsel değişkenlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrılma davranışını tahmin etmek için lojistik regresyon modeli kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde lojistik regresyon, güvenilirlik testi (ölçek alfa), varyans (Anova / Post-hoc / Tukey), korelasyon (Pearson) ve öbür temel istatistiksel prosedürler SPSS 13 istatistik paket programıyla birlikte kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, işten ayrılmanın belirleyicileri; eş çalışma durumu, çocuk sayısı, vefat eden çocuk sayısı, ev taşıma sayısı, barınma desteği, ailenin aylık geliri, son çalışılan görev bölgesi ve ödül sayısıdır.

Anahtar Kelimeler: Gönüllü işten ayrılma, lojistik regresyon analizi, Pearson korelasyon analizi, güvenilirlik analizi.

JEL Sınıflandırma Kodları: C21, C25, C42, J20

An Econometric Approach About Voluntary Turnover

Abstract

This study analyzes individual and organizational variables that affect voluntary turnover are determined in the special defence and security companies. A binomial logistic regression model is used to estimate voluntary turnover. Binomial Logistic regression, reliability test (scale alfa), variance (ANOVA, Post-hoc/Tukey), correlation (Pearson) and other basic statistical techniques with SPSS 13 statistical packet program was used in the analyzes of research data. The study finds that; situation of suppose working, number of child, number of death child, number of home's moving, support of rent, total monthly income of household, last work's region, number of prizes, affect voluntary turnover are determined.

Key Words: Voluntary turnover, logistic regression analysis, Pearson correlation analysis, reliability analysis.

JEL Classification Codes: C21, C25, C42, J20

¹ Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonometri Bölümü, Ankara, adaleteren@yahoo.com

² Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonometri Bölümü, Ankara, bedriye@gazi.edu.tr

1. Giriş

Yüksek oranda personel devri çok maliyetli problemlere yol açabilir, en büyük etkisi de verimlilik üzerinde görülür. İşgücü devir oranı yıllık %120'den fazla gerçekleşmiş bir firmada bu personel devrinin maliyeti yıllık olarak; 1.5 milyon \$'lık verimlilik kaybı, eğitim süresinde artış, personel seçim süresinde artış, işte verimlilik /etkinlik kaybı ve başka dolaylı maliyetler şeklinde firmaya döner. Ancak personel devrinin önemli olmasında tek neden maliyetler değildir. Uzun eğitim süreleri, kesinti verilmiş programlar, fazla mesailer, yanlışlar ve yeterli bilgiye sahip olmayan personelin yaşattığı bazı hayal kırıklıkları aşırı personel devri ile birlikte görülmektedir (Mathis ve Jackson, 2000: 93).

Personel devri, bir örgütün başarı derecesinin göstergesi sayılabilir. Etkin çalışma ve çalıştırma açısından olduğu kadar, personel servisi ve hizmetlerinin tatmin edici bir düzeyde olup olmadığı personel devri ile anlaşılabilir. Personel devir oranının yüksek olduğu işletmelerde, iyi bir seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin olmadığı ortaya çıktığı gibi tatminkâr bir ücretleme ve terfi sisteminin bulunmadığı ya da bu konularda bazı haksızlıkların yapılmış olduğu sonucu çıkabilecektir. Öbür taraftan, çalışma koşullarının kötü oluşu, amirlerin genel olarak emrinde çalışanlara karşı tutum ve davranışları da işçi devrini etkileyen genel işyeri koşullarından sayılabilir (Eren, 2004: 276).

Özellikle büyük örgütlerin işten ayrılmalar ya da huzursuzluklar olduğunda bunun nedenlerini araştırabilmesi gerekmektedir. Bu araştırmaların çoğunda kantitatif yaklaşımlar zorunlu hale gelmektedir. Bu araştırmada da "İşten Ayrılmanın Belirleyicileri" ile ilgili bir anket geliştirilmiş ve anket verilerinin analizinde çok değişkenli istatistiksel analiz tekniklerinden binomial lojistik regresyon modeli kullanılmıştır. Araştırmada uygulanan anketin tasarımı ve uygulaması, bir yılı aşkın bir çalışma ile gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmanın amacı, Ankara ve İstanbul'da faaliyet gösteren "Özel Savunma, Güvenlik ve Eğitim şirketlerinde, Gönüllü İşten Ayrılmanın Belirleyicileri (voluntary turnover)"nin saptanarak hangi etmenlerin personel politikalarından kaynaklanan ana problem sahalarına ve rahatsızlıklarına ait olduğunun tespit edilmesidir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar; İnsan Kaynakları (İK) yöneticilerinin işten ayrılmaları azaltacak önleme ve verimli çalışanları iş başında tutma (kazanma) ve kontrol altında tutmayı sağlayacak personel politikaları geliştirerek İKY Sistemini yeniden yapılandırılmaları açısından büyük önem taşımaktadır.

2. Yapılan Araştırmalar

Ayrılmalara neden olan etmenler konusunda önceden yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır. İlk kurulan işten ayrılma modelleri, iş tatmini ve bağlılık gibi iş tutumlarıyla doğrudan ilgili ve basit yapıda modellerdi (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1975). Sonra gelen modeller, daha kompleks ve yeni olmakla birlikte tutum merkezliydi (e.g., Dallessio, Silverman, & Schuck, 1986; Hom & Griffeth, 1991; Hom, Griffeth, & Sellaro, 1984; Mobley, 1979;).

Son zamanların çalışmaları arasında, yine Griffeth ve Hom (2001), bireyle ilgili/bireysel etmenlerin (negatif etkileşim vb.) işten ayrılmayı etkilediğini bulmuşlardır.

Antel ve diğerleri (1987) yaptıkları çalışmada eğitim düzeyinin, orduya katılıştaki yaşın, Silahlı Kuvvetler Giriş Sınavında (AFQT) alınan puanın, cinsiyetin ve ırkın (beyaz, hispanik, vb.) ayrılmayı tahmin edici etmenler olduğunu bulmuşlardır.

Cooke ve Quester (1992) daha zeki (daha yüksek AFQT puanı olan), daha eğitilmiş erlerin ayrılma olasılıklarının daha düşük olduğunu bulmuşlardır. Yine aynı çalışmada Siyahlar ve Hispaniklerin (İspanyol asıllılar) ayrılma olasılığı Beyazlara göre daha düşük çıkmıştır. Kadın erler ise ilk dönem sözleşmeleri dolmadan ayrılmaya, erkek erlerden daha fazla eğilimli bulunmuşlardır.

Buddin (1988) ise ordudan ayrılmaları etkileyen etmenler olarak erin kalitesinin yanında her bir kuvvetin, çeşitli birliklerin ve üslerin uyguladıkları değişik politikaların etkili olduğu hipotezini savunmuş ve istatistiksel analizi sonucunda yüksek kaliteli (yüksek AFQT skoru, kolej mezunu) erler arasında kuvvet ve üsler arasında ayrılma olasılıkları açısından farklılıklar bulmuştur.

Clark-Rayner&Harcourt (2000), binomial lojistik regresyon modeli ile Yeni Zelanda'da bir bankada çalışan personelin işten ayrılma eğilimini belirleyen etmenleri araştırmışlardır. Eğitilmiş çalışanların eğitimsizlere göre istifaya daha çok meyilli oldukları, uzun süredir çalışanların istifaya daha az meyilli oldukları ve çalışana sağlanan ödül ve terfi ile işten ayrılma niyeti arasında kuvvetli negatif ilişki olduğu saptanmıştır.

Jacoby&Mathew ve Finkin (2004), demografik özelliklerin ve özellikle yaş ve medeni durumun personelin işten ayrılma kararını etkilediğini ve yaş hareketliliği profilinin, personel devri içinde Avrupa, Japonya ve Amerika Birleşik Devletlerinde benzer yapıda olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışmada da

son yıllarda, eğitimin işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişki içinde olduğu, üniversite mezunu Amerikalıların iş değiştirmeye daha meyilli olduğu görülmüştür.

Johnsrud ve Rosser (2002), öğretim üyelerinde, iş yaşamı ve moral etmenlerinin ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkilerinin test edilmesine ait kurdukları modelde akademik çalışmaların ve yeniliklerin kalite ve canlılığında en önemli etmenin moral olduğu sonucu bulmuşlardır. Moralin yüksek olması ise profesyonel öncelikler ve ödüllerle, yönetimle olan ilişkilerle/destekleriyle ve sunulan hizmet ve fırsatların kalitesiyle bağlantılıdır. Bu nedenle hedef, iş yaşamının kalitesinin yükseltilmesi ve korunması sonucu bunun yüksek ve korunan fakülte morali olarak geri dönmesidir. Moral, öğretim üyesinin pozisyonundan, kurumundan ve profesyonel uğraşından ayrılma niyetindeki en önemli etmendir. Bu durumda rektör/dekan gibi akademisyenlerin yöneticilerinin öğretim üyelerini elinde tutmak için morali artırıcı çalışmalara başlaması gerekmektedir.

Ekonomik literatürde yapılan ampirik çalışmaların çoğu işten ayrılmayı iki etmenle açıklamaktadır: işten ayrılma oranı ile yaş ve firmada çalışılan süre arasındaki ters yönlü ilişki. Ekonomi literatüründeki öbür ampirik bulgular, “özel sektörde çalışan, daha az eğitilmiş, ayrılma planı olmayan ve küçük firmalarda çalışan kadınlarla üretim işçileri arasında yüksek işten ayrılma oranı” nı kapsamaktadır (Jovanovic 1979b). Bilgi sistem bilimi literatüründe işten ayrılmayı açıklayan değişkenler olarak; bireysel demografik özellikler, iş ve kariyer tatmini, işin cinsi, görev özellikleri, kuruma karşı tutumlar ile strese neden olan belirsizlik, uyuşmazlık/çatışma ve hudut mesafesi gibi değişkenler kapsam içindedir (Baroudi 1985; Igbaria and Siegel 1992).

Ardıç ve Döven (2004), çalışmalarında, işten ayrılma sebebi olarak en çok belirtilen nedenler olarak; emeklilik, ölüm, çalışma koşulları, başka yere taşınmak, ücret azlığı, öbür çalışanları ile olan ilişkiler, yönetici ile ilişkiler ve evlilik nedeniyle ayrılmalar belirtilmiştir. Birkaç işletmenin belirttiği; kazadan, usta başı ile ilişkilerden, konut bulma güçlüğünden dolayı işten ayrılmalar da olmaktadır. Çalışanların işletmede kalma sebebi olarak ön plana çıkan iki neden; çalışma ortamı ve iş olanağının azlığıdır. Bu nedenlerin yanında birkaç işletmenin belirttiği; dolgun ücret, kariyer olanakları, örgüt iklimi ve etkin İK faaliyetleri gibi nedenler de bulunmaktadır.

Hay Group tarafından(2004) yapılan araştırmaya göre çalışanların üçte biri iki sene içerisinde işlerini değiştirmeyi düşünmektedirler. Yöneticiler,

uzmanlar, idari memurlar, işçiler, satış çalışanları ve bilgi işlem çalışanları gibi 6 farklı çalışan kategorisinde yapılan araştırmada şirketlerine en az bağlı olanların satış çalışanları olduğu gözlemlenmiştir. Satış çalışanlarının %38'i iki sene içerisinde şirketlerinden ayrılmayı planlarken, onları, bilgi işlem çalışanları, işçiler ve uzmanlar izlemektedir. Yöneticilerin ise yalnızca % 11'i iki sene içerisinde şirketlerinden ayrılmayı düşündüklerini belirterek şirket bağlılığı en yüksek çalışan grubu olduklarını göstermişlerdir. Araştırmanın bir başka sonucu da aynı şirket içerisinde farklı çalışan kategorileri için ayrılma nedenlerinin farklı olduğudur. Yöneticiler için işte ilerleme olanaklarının olmaması işten ayrılmada ilk sırayı alırken, uzmanlarda kendi yöneticisinden koçluk ve danışmanlık alamamak, idari memurlarda yapılan işin niteliğinin uygun olmaması işten ayrılma sebebi olarak gösterilmiştir. İşçilerde ise yöneticinin kendilerine saygılı davranmaması, satış çalışanlarında fark edilmemek, bilgi işlem çalışanlarında ise işte ilerleme olanaklarının olmaması ayrılma nedenleri arasında ilk sırayı almıştır.

3. Metodoloji ve Veri Seti

Kendi isteğiyle/gönüllü işten ayrılma, genelde, az ya da çok bağımsız sayıda bireysel kararlar sonucunda oluşan bir değişken olduğu için stokastik bir yapıya sahiptir ve bu nedenle nitel ikili tercih modellerinden *logistik regresyon tekniği ile* analiz yapılmasına karar verilmiştir. Bu çalışmada, analizlerde kullanılan veri setini elde edebilmek için geliştirilen anket, halihazırda işten ayrılmış ya da ayrılma kararı vermiş olan personele uygulandığı için "*beyansal ve gerçek veriler*"den oluşmaktadır. Beyana dayalı ve gerçek olduğu için de bu araştırmanın verileri son derece değerlidir.

Araştırmanın evreni, 2006 yılında Ankara ve İstanbul'da faaliyet gösteren Özel Savunma Güvenlik ve Eğitim şirketlerinden kendi isteğiyle ayrılan yönetici ve çalışan personeldir. Hazırlanarak uygulanan anket formunun örnekleme, söz konusu şirketler arasından tesadüfî olarak seçilen 534 ayrılan ve 550 çalışan personelden oluşmaktadır. Ayrılan personelden 351'i ve çalışan personelden 414'ü anketi doldurarak göndermiş ve bu formlar analize tabi tutulmuştur.

Altı aylık bir ön çalışmayla oluşturulan ve müteakiben ilgili birimlerin teklif ve önerileriyle geliştirilen taslak anket formu, 80 personele uygulanmıştır. Elde edilen veriler, istatistiksel yöntemlerle analiz edilerek, anket yeniden tasarlanmış ve son şekli verilmiştir.

Ankette Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Ankette yer alan sorular, her bir boyuttaki süreçler dikkate alınarak boyut içinde anlamsal bütünlük sağlayacak biçimde ve uzman görüşleri alınarak oluşturulduğu için, bu boyutların *yapısal geçerliğinin* sorular hazırlanırken sağlandığı değerlendirilmektedir.

Boyutlarla ilgili olarak yapılan *güvenirlilik analizi* sonucu, boyutların tamamında alfa değeri 0,70'in üzerinde ve büyük kısmında 0,80'in üzerinde bulunması, boyutların (ölçeklerin) güvenilirliğinin yüksek ve uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

4. Bulgular

Ankette sorgulanan ayrılma nedenleri yönetici ast toplamı bazında ortalama değerlerine göre bakıldığında; *mesleki yorgunluk/yıpranma, meslekten beklentisizlik ve maaş yetersizliği* en önemli ayrılma nedenleri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu verilere göre genel anlamda en önemli ayrılma nedenleri, yönetsel etmenler ile iş ve iş ortamından kaynaklanan psikolojik etmenler olarak değerlendirilebilir. Bunun yanı sıra, maaş dışındaki başka ekonomik etmenlerin (*barınma problemleri ve başka işte çalışma düşüncesi/fırsatı*) ve bireysel/ ailevi etmenlerin (*çocukların eğitim problemleri, sağlık problemleri ve çalışan eş kaynaklı problemler*) ayrılmada çok fazla etkili olmadığı değerlendirilmesi yapılabilir.

On üç ayrılma nedeni değişkeninin bir ötekiyle ilişkisi (korelasyon) analiz edildiğinde (EK-I);

Hizmet süresi arttıkça ayrılan personelin başka bir işte çalışma düşüncesi doğal olarak (yaş ve yeterlilik gibi nedenlerle) azalmaktadır.

Hiyerarşik sıralamada aşağıdan yukarıya doğru çıkıldıkça “olumsuz ast-üst ilişkisi, yükselme sistemi, mesleki yorgunluk, maaş ve barınma yardımı yetersizliği” ayrılma nedenleri ayrılma üzerinde daha az etkili olmaktadır. Ayrıca üst yönetim kademelerinde sağlık daha çok ayrılma nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ödülü fazla olan personelde mesleki yorgunluk ve yıpranma daha az ayrılma nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bireysel ve örgütsel değişkenlerle ayrılma davranışını tahmin etmede kullanılacak olan ikili lojistik regresyon modellerinde bağımlı değişken aşağıda sunulduğu gibi kodlanmıştır:

Kalan 0

Ayrılan 1

Bireysel değişkenlerle ayrılma davranışını tahmin etmede kullanılan ikili lojistik regresyon modelinin sonuçları şöyledir:

Tablo 1: Model 1'e ait tahmin sonuçları

Değişken	Beta	Std. Hata	Wald	Ser. Der.	Anl. (P)	Exp (B)
Medeni durum (X ₁)	25,954	43,849	0,350	1	0,554	0,000
Eş çalışma durumu (X ₂)	5,654	1,544	13,419	1	0,000	285,558
Çocuk sayısı (X ₃)	1,776	0,617	8,292	1	0,004	5,905
Vefat eden çocuk sayısı (X ₄)	4,574	1,402	10,639	1	0,001	96,905
Ailenin aylık geliri (X ₅)	-1,174	0,620	3,583	1	0,049	0,309
Ailenin net mal varlığı (X ₆)	-0,267	0,331	0,646	1	0,421	0,766
Öğrenim durumu (X ₇)	-1,375	0,963	2,039	1	0,153	0,253
Sabit	24,487	44,128	0,308	1	0,579	43126357097,7

Tablo 1'de ilgili değişkenin karşısındaki B değerleri logit modeli katsayılarını göstermektedir. Buna göre bireysel değişkenlerle ayrılma davranışını tahmin etmede kullanılacak olan model aşağıdaki gibi yazılır:

Modelde yer alan değişkenlerden “eş çalışma durumu (X₂), çocuk sayısı (X₃), vefat eden çocuk sayısı (X₄) ve ailenin aylık geliri (X₅)” değişkenlerinin 0.05 anlamlılık düzeyinde önemli oldukları Tablo 1'de anlamlılık sütunundan görülmektedir. Bu anlamlılık düzey değerleri Wald istatistik değerine göre belirlenmektedir. Wald, lojistik regresyonu katsayısının kendi standart hatasına bölümü (B / Std.hata) sonucunda bulunan değer karesidir.

Örneğin X₅'in karşısındaki Wald değeri (3,583), B'nin (-1.174) standart hataya (0,620) bölümünün karesidir.

Logit modelin katsayıları ise Klasik Doğrusal Regresyon Modelinden farklı yorumlanır. Herhangi bir değişkenin katsayısı yorumlanırken olabilirlik oranı (odds) kavramından yararlanır. Olabilirlik bir olayın olması olasılığının, olmaması olasılığına bölümüdür bu nedenle bu kavram olasılık kavramından

farklıdır. Logit katsayılarının yorumunda olabilirlik değerinin logaritması söz konusudur. Bu katsayılar aşağıda sırasıyla yorumlanmıştır. Öbür bağımsız değişkenlerin değeri sabit kalmak kaydıyla:

X_2 değişkeninin değeri 0'dan 1'e yükseldiğinde olabilirlik değerinin – işten ayrılma / işte kalma- olasılığı logaritması 5,654 kadar, X_3 değişkeninin 1,776 kadar ve X_4 değişkeninin 4,574 kadar artacaktır. X_5 değişkeninin değeri 0'dan 1'e yükseldiğinde olabilirlik değerinin logaritması 1,174 kadar azalacaktır.

Tablo 1'de en son sütunda yer alan Exp (B) değeri ise söz konusu değişkende meydana gelecek bir birim değişimin olabilirlik değerini kaç kat artıracakını ya da azaltacağını göstermektedir. Örneğin X_5 değişkeninin karşısında yer alan Exp (B) değeri (0,309), X_5 'in değeri 0'dan 1'e çıktığında olabilirlik değerinin 0,309 kat kadar artacağını ortaya koymaktadır.

Örgütsel değişkenlerle ayrılma davranışını tahmin etmede kullanılan ikili lojistik regresyon modelinin sonuçları şöyledir:

Tablo 2: Model 2'ye ait tahmin sonuçları

	Beta	Std. Hata	Wald	Ser. Der .	Anl. (P)	Exp (B)
Evden ayrı kalınan süre(X_1)	0,085	0,096	0,780	1	0,377	1,088
Ev taşıma sayısı(X_2)	0,483	0,093	27,060	1	0,000	1,621
Barınma yardımı (X_3)	0,416	0,098	18,043	1	0,000	1,517
Son görev yeri (X_4)	0,048	0,082	0,342	1	0,559	1,049
Kategori (X_5)	-0,603	0,942	0,410	1	0,522	0,547
Görev (X_6)	0,253	0,167	2,298	1	0,130	1,287
Son çalışılan görev bölgesi (X_7)	-0,255	0,252	4,336	1	0,037	0,592
Çalışılan bölge önem derecesi (X_8)	-0,078	0,102	0,581	1	0,446	0,925
Ödül (X_9)	-0,437	0,078	31,063	1	0,000	0,646

	Beta	Std. Hata	Wald	Ser. Der	Anl. (P)	Exp (B)
Yurt dışı geçici görev süre(X_{10})	0,020	0,035	0,311	1	0,577	1,020
Yurt dışı daimi görev süre (X_{11})	0,023	0,026	0,785	1	0,375	1,023
Kırsal bölge hizmet süre(X_{12})	-0,007	0,004	2,800	1	0,094	0,993
Tayin sayısı (X_{13})	0,053	0,037	2,060	1	0,151	1,054
İkramiye	0,013	0,054	0,053	1	0,818	1,013
Sabit	-4,035	1,064	14,370	1	0,000	0,018

Tablo 2’de ilgili değişkenin karşısındaki B değerleri logit model katsayılarını göstermektedir. Buna göre bireysel değişkenlerle ayrılma davranışını tahmin etmede kullanılacak olan model aşağıdaki gibi yazılır:

Modelde yer alan değişkenlerden “ev taşıma sayısı (X_2), barınma yardımı (X_3), çalışılan son görev bölgesi (X_7) ve ödüller (X_8)” değişkenlerinin 0.05 anlamlılık düzeyinde önemli oldukları Tablo 2’de anlamlılık sütunundan görülmektedir.

Önemli bulunan bu logit katsayılarının olabilirlik değerinin logaritmasına göre yorumları sırasıyla şöyledir: Öbür bağımsız değişkenlerin değeri sabit kalmak kaydıyla;

X_2 değişkeninin değeri 0’dan 1’e yükseldiğinde olabilirlik değerinin – işten ayrılma /işte kalma- olasılığı logaritması 0,483 kadar X_3 değişkeninin de değerinin logaritması 0,416 kadar artacaktır. X_7 değişkeninin değeri 0’dan 1’e yükseldiğinde olabilirlik değerinin logaritması 0,416 kadar azalacak ve X_8 değişkeninin olabilirlik değerinin logaritması 0,416 kadar azalacaktır.

Tablo 2’te en son sütunda yer alan Exp (B) değeri ise söz konusu değişkende meydana gelecek bir birim değişimin olabilirlik değerini kaç kat artıracakını ya da azaltacağını göstermektedir. Örneğin; X_2 değişkeninin karşısında yer alan Exp (B) değeri (1,621), X_2 ’nin değeri 0’dan 1’e çıktığında olabilirlik değerinin 1,621 kat kadar artacağını ortaya koymaktadır.

5. Sonuç ve Öneriler

Ayrılma oranlarında % 26,96'sının yönetici, %73,04'ünün astlar olması İnsan Kaynakları yöneticilerinin astlarda çalışan motivasyonu üzerinde çalışmaları, ayrılmaları düşürme konusunda en önemli noktalardan birisidir. Takdir ve ödül sistemleri çalışanların motivasyonunu arttırmak için en sık kullanılan ve en etkili yöntemlerdendir.

Ayrıca ayrılma oranının daha düşük eğitimli çalışanlarda yoğunlaştığı saptanmıştır. İşe ilk başladıklarında personele etkili bir eğitim verilmesi ayrılmaları azaltabilecektir. Ayrıca, seçim sisteminin düzeltilmesi ve işlerle başvuranlar arasında daha iyi eşleştirme sağlanması (eğitim düzeyinin uygunluğu gibi) gönüllü işten ayrılmaları elimine etmek için iyi bir yoldur.

Ayrılanların net mal varlığı düşük olanlarda toplanması, İK yöneticilerinin ücret yönetimiyle ilgili çalışmaları gerektiğini göstermektedir. Eşi çalışmayan astlarda ayrılma oranının yüksek olması da söz konusu şirketlerin ücret yönetimini gözden geçirmeleri gerektiğini göstermektedir. Daha iyi bir ücret için şirketten ayrılmalarının ardında eş çalışmama durumu gibi başka nedenler olabilmektedir. Nedenlerin kaynağına inmek şirketin çözüm bulmasını kolaylaştırabilmektedir.

Ayrılma nedenleri arasında ilk üç sırada, mesleki yorgunluk/yıpranma, meslekten beklentisizlik ve maaş yetersizliği yer aldığı için işbaşında bulunan çalışanlarda görülen yıpranmaya engel olunmalıdır. Performans ile ilgili çalışana yapıcı geri bildirim verilerek meslekten beklentisizlik engellenmelidir. Bu bir bakıma çalışanın yaptığı işin karşılığını alması anlamına gelebileceği için ve işletmelerde herkesin ortak bir amacı olduğu düşünülürse, şirket içerisindeki bütün çalışanların bu amacın ne olduğunu bilmesi ve onunla özdeşleşmesi de gerekmektedir. Maaş, ikramiye, sosyal güvenceler gibi personele sağlanan tüm özlük hakları da çok önemlidir. Eşit ve adilce gerçekleştirilen ödeme sistemi ayrılmaların önlenmesine yardımcı olacaktır. Bireysel ve Örgütsel değişkenlerle ikili lojistik regresyon analizleri sonucunda ayrılmaya etki eden değişkenler; “eş çalışma durumu, çocuk sayısı, vefat eden çocuk sayısı, ailenin aylık geliri, ev taşıma sayısı, barınma yardımı, çalışılan son görev bölgesi ve alınan ödüller” tespit edilmiştir.

İşletmeler, personel devinimi azaltmak için çalışanlarının kurumsal bağlılık geliştirmelerini sağlayabilmelidirler. Kendini çalıştığı şirkete ait hisseden, işletmeyi bir aile gibi düşünerek kendini bu ailenin bir parçası olarak gören, şirketin kendisine yapmış olduğu yatırımın başka bir deyişle eğitim ve desteğin

farkında olan çalışanlar, yaptıkları işten doyum alacakları için çalıştıkları kurumlarda kalmaya devam etme eğiliminde olacaklardır.

Kaynakça

Antel, J., James R.H. ve Christen E.P.(1987), "Military Enlistment and Attrition: An Analysis of Decision Reversal", *FMP*, 3510.

ARDIÇ, Kadir ve DÖVEN, Musa S.(2004), "Türkiye’de İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Amasya İli Çevresinde Bir Uygulama)", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, cilt 2, sayı 2, .69-83.

Baroudi, J. J. (1985), "The Impact of Role Variables on IS Personnel Work Attitudes and Intentions", *MIS Quarterly*, cilt 9, sayı 4, .341-356.

Buddin, R.(1998), "Trends in Attrition of High-Quality Military Recruits", *FMP*, 3539.

Clark R. P. ve Harcourt M.(2000), "The Determinants of Employee Turnover Behaviour: New Evidence from a New Zealand Bank", *Research and Practice in Human Resource Management*, cilt 8, sayı 2, 61-71.

Cooke, T. W. ve Quester, A. O.(1992), "What Characterizes Successful Enlistees in the All-Volunteer Force: A Study of Male recruits in the U.S. Navy", *Social Science Quarterly*, .238-252.

Dalessio,A., Silverman, W. ve Shuck J.(1986), "Paths to Turnover: A Re-Analysis and Review of Existing Data on The Mobley, Horner and Hollingsworth’s Turnover Model", *Human Relations*, sayı 30, 245-264.

Eren, Erol (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul.

Hom, P. W. ve Griffeth, R. W.(1995), *Employee turnover, Cincinnati, OH: South Western*.

Igbaria, M., ve Siegel, S. R.(1992), "The Reasons for Turnover of Information Systems Personnel", *Information and Management*, cilt 23, sayı 6, 321-330.

Jacoby&Mathew, Sanford M. ve Finkin, W.(2004), "Labor Mobility in a Federal System: The United States", *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, cilt 20, sayı 3.

Johnsrud, Linda K. ve Rosser, Vicki J.(2002), “Faculty Member’s Morale and Their Intention to Leave,” *The Journal of Higher Education*, cilt 73, sayı 4, Columbus, Ohio, s.285 - 309.

Jovanovic, B.(1979b), “Firm-Specific Capital and Turnover”, *Journal of Political Economy*, cilt 87, sayı 6, 1246 - 1260.

Mathis, R. ve Jackson J.(2000), *Human Resource Management*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.

Mobley, H. ve başk.(1979), “Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover”, *Psychology Bulletin*, sayı 86, 493-522.

Porter, L. ve Steers, R.(1975), *Motivation and Work Behavior*, New York, Mc Graw Hill.

“Çalışanların üçte biri, iki yıl içinde işlerinden ayrılıyor “, (Nisan 2004), <http://www.haygroup.com.tr>

EK- I: KORELÂSYON TABLOSU

		Olumsuz ast/üst ilişkisi	Yükselme sistemi	Tayin problemi	İş tatminsizlik	Meslekten Beklentisiz	Mesleki yıpırma	Maaş yetersizlik	Barınma Yardımlı Yetersiz	Sağlık problemi	Çocuk eğitim problemi	Çalışan eş kaynaklı problem	Başka işte çalışma fikri
Statü (yönetici- ast)	r	-0.149	-0.207	-0.040	0.033	-0.112	-0.280	-0.160	-0.350	0.149	0.040	0.034	0.030
	An. Düz. (P)	0.014	0.001	0.495	0.578	0.041	0.000	0.003	0.000	0.015	0.511	0.643	0.620
Alınan takdirler	r	-0.061	-0.077	-0.054	0.065	0.001	-0.180	-0.070	-0.140	0.000	0.070	0.006	0.020
	An. Düz. (P)	0.321	0.200	0.353	0.267	0.984	0.002	0.245	0.020	0.993	0.253	0.930	0.720
Alınan ödüller	r	-0.126	-0.110	0.019	-0.120	-0.090	-0.140	0.000	-0.120	0.030	0.146	0.046	0.000
	An. Düz. (P)	0.038	0.066	0.744	0.046	0.099	0.014	0.966	0.030	0.622	0.016	0.528	1.000
İkramiye	r	-0.033	-0.099	-0.066	0.058	0.045	-0.120	0.009	-0.010	-0.110	0.028	0.091	0.030
	An. Düz. (P)	0.585	0.092	0.251	0.317	0.411	0.034	0.877	0.800	0.060	0.642	0.207	0.590
Eş ve çocuklardan ayrı kalınan süre	r	-0.083	-0.102	0.091	0.029	-0.042	0.046	0.056	-0.060	0.004	0.066	0.089	0.010
	An. Düz. (P)	0.170	0.084	0.114	0.614	0.446	0.406	0.317	0.310	0.941	0.271	0.217	0.870
Net mal varlığı	r	-0.012	-0.042	0.057	0.000	-0.025	-0.060	-0.040	-0.140	-0.120	0.038	0.052	0.000
	An. Düz. (P)	0.839	0.487	0.324	0.970	0.648	0.263	0.479	0.010	0.049	0.531	0.472	0.650

		Olumsuz ast/üst ilişkisi	Yükselme sistemi	Tayin problemi	İş tatminsizlik	Meslekten Beklentisiz	Mesleki yıpranma	Maaş yetersizlik	Barınma Yardımları Yetersiz	Sağlık problemi	Çocuk eğitim problemi	Çalışan eş kaynaklı problem	Başka işte çalışma fikri
Çocuk sayısı	r	0.001	-0.010	0.026	-0.060	-0.070	0.107	0.028	0.050	-0.010	0.065	-0.070	0.060
	An. Düz. (P)	0.984	0.865	0.647	0.305	0.195	0.055	0.622	0.340	0.918	0.275	0.344	0.270
Yurt dışı daimi görev süresi	r	0.026	-0.054	-0.043	0.020	-0.064	0.001	-0.030	0.010	0.062	0.059	-0.040	0.080
	An. Düz. (P)	0.665	0.368	0.464	0.733	0.246	0.993	0.619	0.890	0.313	0.336	0.627	0.180
Yurt dışı geçici görev süre	r	-0.104	-0.125	-0.067	0.017	0.020	-0.070	0.018	0.000	0.048	0.026	0.053	0.100
	An. Düz. (P)	0.088	0.036	0.251	0.773	0.711	0.222	0.751	0.940	0.429	0.671	0.469	0.070
Öğrenim durumu	r	-0.080	-0.180	0.020	0.003	-0.016	-0.190	-0.050	-0.220	0.128	0.069	0.010	0.010
	An. Düz. (P)	0.188	0.002	0.736	0.957	0.772	0.001	0.384	0.000	0.036	0.254	0.893	0.850
Tayin sayısı	r	-0.058	-0.015	-0.054	-0.050	-0.002	-0.170	-0.120	-0.130	-0.060	0.000	-0.080	-0.100
	An. Düz. (P)	0.343	0.800	0.357	0.410	0.974	0.003	0.037	0.030	0.341	0.968	0.290	0.210
Aileye yük çocuk sayısı	r	-0.077	-0.112	-0.029	0.003	0.022	0.005	0.030	-0.070	-0.040	-0.050	0.002	0.000
	An. Düz. (P)	0.211	0.065	0.627	0.958	0.698	0.931	0.606	0.210	0.540	0.385	0.979	0.690
Aileye destek çocuk sayısı	r	0.009	-0.019	0.038	-0.050	0.010	0.037	0.046	-0.030	0.096	0.123	0.115	0.000
	An. Düz. (P)	0.886	0.749	0.516	0.352	0.853	0.513	0.420	0.660	0.122	0.041	0.116	0.790

Eren-Saraçoğlu/Gönüllü İşten...

		Olumsuz ast/üst ilişkisi	Yükselme sistemi	Tayin problemi	İş tatminsizlik	Meslekten Beklentisiz	Mesleki yıpranma	Maaş yetersizlik	Barınma Yardımları Yetersiz	Sağlık problemi	Çocuk eğitim problemi	Çalışan eş kaynaklı problem	Başka işte çalışma fikri
Vefat eden çocuk sayısı	r	0.111	0.054	-0.043	0.080	0.085	0.096	0.087	0.090	-0.060	-0.060	-0.080	0.030
	An. Düz. (P)	0.072	0.377	0.461	0.176	0.125	0.091	0.129	0.140	0.307	0.342	0.257	0.620
Eş çalışma durumu	r	0.092	0.103	0.051	0.049	-0.071	-0.050	-0.040	-0.050	0.036	0.000	0.349	-0.100
	An. Düz. (P)	0.138	0.088	0.390	0.404	0.198	0.351	0.443	0.360	0.565	0.965	0.000	0.320
Kira yardım süresi	r	-0.138	-0.209	-0.008	-0.130	-0.015	-0.140	-0.080	-0.340	0.021	-0.010	-0.070	-0.100
	An. Düz. (P)	0.021	0.000	0.894	0.021	0.777	0.011	0.172	0.000	0.733	0.923	0.331	0.020
Ev taşıma sayısı	r	0.037	0.006	0.015	-0.050	0.036	0.079	0.070	0.050	-0.150	0.000	0.040	-0.200
	An. Düz. (P)	0.540	0.914	0.797	0.404	0.503	0.155	0.213	0.370	0.011	0.962	0.586	0.000