



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Kamu Yönetimi Bilim Dalı

KAMU YÖNETİMİNDE KARIYER UZMANI PERSONELİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Ahmet TOZLU

Doktora Tezi

Ankara, 2022

KAMU YÖNETİMİNDE KARİYER UZMANI PERSONELİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİ

Ahmet TOZLU

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2022

TEŞEKKÜR

Doktora çalışmalarım boyunca gerek ders alma gerekse tez yazım sürecimde fikir, eleştiri ve yardımlarını benden esirgemeyen ve her türlü yoğunluğuna rağmen bana yol arkadaşlığı eden kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Mehmet Devrim AYDIN'a teşekkür ederek başlamak isterim.

Savunma ve izleme jürilerimde önemli katkılarıyla yer alan, özellikle de yorulduğum son süreçte yardımlarıyla yükümü hafifleten değerli hocam Prof. Dr. Doğan Nadi LEBLEBİCİ'ye ve savunma jürimde yer alarak yaptıkları kusursuz eleştiri ve katkılarla göremediğim, düşünemediğim birçok hususu tezime dâhil etmeme yardımcı olan sevgili hocalarım Prof. Dr. Mustafa KILIÇ'a, Prof. Dr. Hikmek KAVRUK'a ve Prof. Dr. Tevfik ERDEM'e sonsuz teşekkür ederim.

Akademik tecrübelerini benimle her an paylaşan ve yardımını esirgemeyen kıymetli dostum Dr. Muhammed Ahmet TÜZEN'i şükran ve muhabbetle anmak isterim.

Çalışmamın özgünlüğünü ve farklılığını borçlu olduğum geniş saha araştırmasını birçok kamu idaresi bünyesinde anket formatıyla yürütmeme müsaade eden ilgili idarelerin üst düzey yöneticisi büyüklerime ve dostlarıma, fiili olarak anket sürecini yürütmemde bana yardımcı olan farklı kurumlardaki birçok kariyer uzmanı ve uzman yardımcısı dostuma ve anket formlarını önemseyerek, bilinçli bir şekilde doldurarak teslim eden yüzlerce kariyer uzmanı ve uzman yardımcısına teşekkürü borç bilirim.

Bu çalışma neticesinde elde ettiğim unvanın kendisi için ne kadar önemli ve onur verici olduğunu bildiğim sevgili babama, hep hevesli kalmamı sağlayan sevgili anneme ve ablalarımaya ayrıca teşekkür ederim.

Çok emek verdiğim, üzerine titredığım, yoğunluk ve yorgunluğuma rağmen tamamlamaktan bir an bile vazgeçmediğim, benim için çok kıymetli olan bu akademik çalışma boyunca gösterdiği sabır ve anlayışa ek olarak, kendisinden aldığım zamana rağmen hakkını helal edip yanımda durduğu için kıymetli eşim ile her anımda her halleriyle beni motive eden kızımaya ve oğluma sevgi ve şükranlarımı sunuyorum.

ÖZET

TOZLU, Ahmet, *Kamu Yönetiminde Kariyer Uzmanı Personelin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti*, Doktora Tezi, Ankara, 2022.

Çalışanların işyeri ve çalışma hayatından beklentilerinin karşılanması ve bunun sonucunda tatmin olmalarına ek olarak işten ayrılma fiilinden ve düşüncesinden uzaklaşmaları hem bireysel hem de kurumsal verimlilik açısından önemlidir.

Türkiye’de kurumların stratejik hareket eden ve politika belirleyen birimleri kamu yönetiminin merkezi örgütlenmesinde yer almaktadır. Her bir kuruma söz konusu stratejik düşünme ve hareket edebilme kapasitesi kazandırabilmek için zaman zaman reformlar yapılagelmiştir. Bunlardan en sonuncusu ise 2011 yılında yürürlüğe giren 666 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile merkezi teşkilat bünyesindeki kurumlara uzman ve uzman yardımcısı kadroları ihdas edilmesi olmuştur. Ancak verimlilik temelinde yapılan bu hamle sonucu uzman yardımcısı ve uzman sayısı çok hızlı bir şekilde artmış; sürecin işleyiş ve kalitesinde de bir takım olumsuzlar gözlemlenmeye başlamış; eski avantajlarından, istisnaiğinden ve saygınlığından uzaklaşmaya başladığı gözlemlenen kariyer uzmanlıklarda hızlı ve çok sayıda işten ayrılmalar görülmeye başlanmıştır. Kamu yönetiminde bir insan kaynakları yönetimi sorunu olarak ele alınması gerektiği düşünülen bu süreçte kariyer uzmanların iş değişikliği konusundaki tercihlerinin, hedeflerinin ya da hayallerinin hakimlik-savcılık, Sayıştay denetçiliği, kaymakamlık, Merkez Bankası uzmanlığı-müfettişliği, akademisyenlik, uluslararası kuruluşların Türkiye'deki ofisleri ya da özel sektör seçeneklerinde yoğunlaştığı gözlemlenmiş ve bu tespit de çalışmaya konu edilmiştir.

Çalışma kapsamında iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı konuları literatür kapsamında tüm alt başlıklarıyla geniş bir perspektifle ele alınmıştır. Türk kamu teşkilatında merkezi yapılanma anlatılmış ve bu kapsamdaki kariyer uzmanlıklar tarihsel kökeninden reformlara, sayısal durumundan günümüzdeki konum ve önemine kadar izah edilmiştir. Dünyada ve Türkiye’de iş tatmini, işten ayrılma niyeti, işgücü devir oranı kavramlarının birbirleriyle ilişkilerini ele alan ve bunun yanında bu faktörlere etki eden faktörlerin de araştırıldığı çalışmalar sistematik bir biçimde incelenmiştir. Son olarak, birisi kariyer uzman ve uzman yardımcılarıyla diğeri yöneticilerle yapılan iki adet saha araştırması bilimsel yöntem ve enstrümanlar aracılığıyla istatistiksel olarak analiz edilmiştir.

Anahtar Sözcükler

Kariyer Uzman, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, İşgücü Devir Oranı, Kamu Yönetimi.

ABSTRACT

TOZLU, Ahmet, Job Satisfaction and Turnover Intention of Career Specialist Personnel in Public Administration, Doctoral Thesis, Ankara, 2022.

Meeting the expectations of the employees related to the workplace and working life, and as a result of this, besides their satisfaction, their drawing away from the act and thought of quitting their jobs is significant with regards to individual and institutional efficiency.

Strategic and policy-making units of institutions are located in the central organization of public administration in Turkey. Reforms have been made from time to time so as to give each institution the capacity to think and act strategically. The most recent one of these is the assigning of the expert and assistant expert staff to the institutions within the central organization with the Decree Law 666 come into force in 2011. However, as a result of this move, made on the basis of efficiency, the number of experts and assistant experts increased very rapidly; some negative aspects began to be observed in the operation and quality of the process; and a number of rapid resignations have begun to be seen in career specialties that were moving away from their previous advantages, exceptionalism and prestige. In this process, which is needed to be considered as a human resource management problem in public administration, it has been observed that the career specialists' preferences, aims or dreams as to job-change concentrated on the options such as judge-prosecutor, the auditor of the Court of Account, district governorship, Central Bank expertise-inspectorship, academicianship and the offices of international organizations in Turkey or private sector and this detection has been mentioned in this study.

Within the scope of the study, the issues of job satisfaction, turnover intention, and workforce turnover rate have been discussed in a broad perspective with all sub-titles in the literature. The central structure in Turkish public organization and career specialties in this context have been explained from their historical origins to reforms, from their numerical status to their current position and importance. Studies in the world and in Turkey dealing with the interrelationships of the concepts of job satisfaction, turnover intention, and workforce turnover rate, as well as researching the factors affecting these factors, have been systematically examined. Finally, two field studies, one of which was conducted with career experts and assistant experts, and the other one was conducted with managers, were statistically analyzed through scientific methods and instruments.

Key Words

Career Expert, Job Satisfaction, Turnover Intention, Workforce Turnover Rate, Public Administration.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	xiii
GRAFİKLER DİZİNİ	xiv
ŞEKİLLER DİZİNİ	xv
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE BİLİMSEL ÇALIŞMALARDA İŞTEN AYRILMA İLE İŞ TATMİNİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	7
1.1. İŞ TATMİNİNE DAİR KAVRAMSAL İÇERİK	7
1.1.1. İş Tatmini Kavramı	8
1.1.2. İş Tatminiyle İlişkili Bazı Kavramlar.....	10
1.1.3. İş Tatmini, Verimlilik ve Performans Arasındaki İlişki	16
1.1.4. İş Tatmini ve Çalışanların Teşviki Sürecinde Kamu-Özel Sektör Ayrımı	18
1.2. İŞ TATMİNİ SAĞLANMASININ FAYDALARI VE İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN OLASI SONUÇLARI	23
1.2.1. İş Tatminine Neden İhtiyaç Duyulmaktadır?.....	23
1.2.2. Çalışanlarda İş Tatmininin Sağlanması Fayda ve Sonuçları.....	24
1.2.3. İş Tatminsizliği ve Sonuçları	25
1.3. İŞ TATMİNİ SAĞLAYABİLMEK İÇİN KULLANILAN UYGULAMA VE ARAÇLAR	28
1.3.1. Ekonomik Temelli Tatmin Araçları	31
1.3.2. Sosyal- Psikolojik Motive Ediciler	34

1.3.3.	Yönetsel-Organizasyonel Motive Ediciler	39
1.3.4.	İş Tatmini Bağlamında Motivasyon Teorilerinin Ele Alınması.....	47
1.4.	TÜRKİYE’DE YAPILMIŞ BAZI ÇALIŞMALARA DAİR İNCELEME	53
1.5.	YABANCI LİTERATÜRDEKİ BAZI ÇALIŞMALARA DAİR İNCELEME	60
1.6.	BİLİMSEL ÇALIŞMALARIN ODAK NOKTALARININ VE BULGULARININ GENEL OLARAK YORUMLANMASI	66
2.	BÖLÜM: MERKEZİ TEŞKİLAT UZMANLIK YAPILANMASI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ	77
2.1.	TÜRKİYE’DE KAMU PERSONEL SİSTEMİ	78
2.1.1.	Yürürlükteki Mevzuat Kapsamında Kamu Personel Sistemi	79
2.1.2.	Kalkınma Planları, Yıllık Programlar ve Reform Raporlarında Personel Etkinliği ve Uzmanlık Meselesinin Ele Alınması.....	86
2.2.	MERKEZ TEŞKİLATI, KARİYER MESLEKLER VE UZMANLIK	97
2.2.1.	Merkezi Teşkilatta Kamu Personeli Yapısı	98
2.2.2.	Uzmanlık Uygulamasının Tarihçesi ve Gelişimi	103
2.2.2.1.	Uzmanlık Meslek ve Uygulamasından Beklenenler	110
2.2.2.2.	Uzmanlık Uygulamasında Mevcut Durum.....	114
2.2.3.	Kariyer Uzmanlık Uygulamasına Dair Eksikler ve Eleştiriler.....	123
2.2.4.	Uzmanlık Dışı Tercih Sebebi Olan Meslek ve Kadrolar	125
2.3.	İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE İŞGÜCÜ DEVİR ORANI	127
2.3.1.	İşgücü Kavramı ve İçeriği	127
2.3.2.	İşten Ayrılma Niyeti ve İşgücü Devri Kavramları ve Önemi	128
2.3.3.	İşten Ayrılma Niyetine ve İşgücü Devir Oranına Etki Eden Faktörler	134
2.3.4.	Yüksek İşgücü Devir Oranının Örgütlere Zararları ve Maliyeti	136
2.3.5.	İş Tatmini, İşten Ayrıma Niyeti ve İşgücü Devir Oranı İlişkisi.....	140
2.3.6.	Bir İnsan Kaynakları Yönetimi Sorunu Olarak İşten Ayrılma Niyeti ve İşgücü Devir Oranının Yorumlanması.....	141
2.3.7.	İşgücü Devrinde Kamu ve Özel Sektör Ayrımı	143
3.	BÖLÜM: MERKEZ UZMANLIK KADROLARINDA İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER: ALAN ARAŞTIRMASI VE ANALİZİ.....	145
3.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	145
3.2.	ÇALIŞMANIN HİPOTEZLERİ	146
3.3.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	147
3.3.1.	Anket Formunun Oluşturulması	147

3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	152
3.5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....	153
3.5.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	155
3.5.2. Uzman-Uzman Yardımcısı Anketinin Sonuçları ve Analizi	159
3.5.2.1. Demografik Verilere Dayalı Çapraz Tablolardan Elde Edilen Bazı Grafikler	162
3.5.2.2. Önermelere Ait Frekans Dağılımları.....	181
3.5.2.3. Önermeler ile İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Sonuçları	195
3.5.2.4. İşten Ayrılma Niyetini Azaltmaya ve İş Tatminini Artırmaya Yönelik Oluşturulmuş Modeller.....	208
3.5.3. Yönetici Anketinin Sonuçları ve Yorumlanması.....	214
SONUÇ	220
KAYNAKÇA.....	235
EK 1. ORJİNALLİK RAPORU	252
EK 2. ETİK KOMİSYON İZİNİ	253
EK 3. İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ANKET FORMU-UZMAN ANKETİError! Bookmark not defined.4
EK 4. İŞ TATMİNİ, UZMAN PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ-YÖNETİCİ ANKETİError! Bookmark not defined.7

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

akt. : Aktaran

aiy : anlamlı ilişki yok

BYKP : Beş Yıllık Kalkınma Planı

CBK : Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi

DMK : Devlet Memurları Kanunu

DPB : Devlet personel başkanlığı

DPT : Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı

ILO : Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labor Organization)

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

KHK : Kanun Hükümünde Kararname

KSS : Kadro Karşılığı Sözleşmeli

KPSS : Kamu Personeli Seçme Sınavı

n : Sayı (Number)

OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development

ÖİK : Özel İhtisas Komisyonu

p : Anlamlılık Değeri (Sig. 2-tailed)

r : Spearman Korelasyon Katsayısı (Spearman Korelasyon Katsayısı)

RG : Resmi Gazete

SBB : Cumhurbaşkanlığı Staretji ve Bütçe Başkanlığı

TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

vb. : Ve benzeri

YKİ : Yeni Kamu İşletmeciliği

YKY : Yeni Kamu Yönetimi

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Çalışanları Tatmin Edici Araç ve Uygulamaların Sektörlere Göre Karşılaştırması	29
Tablo 2. Türkiye’de Yapılmış Bazı Çalışmalar ve Sonuçları	66
Tablo 3. Dünya Geneline Yapılmış Bazı Çalışmalar ve Sonuçları	71
Tablo 4. Cumhuriyet Dönemi İdari Reform Çalışmalarında Kamu Personel Sistemine Dair Öneriler	95
Tablo 5. Kariyer Uzman ve Uzman Yardımcısı Sayılarının Yıllar İtibarıyla Gelişimi (2003-2020)	108
Tablo 6. Güvenilirlik Analizi.....	156
Tablo 7. Kaiser Meyer Olkin ve Bartlett Testi	157
Tablo 8. Faktörler ve Ölçmeye Çalıştıkları Temalar	158
Tablo 9. Uzman ve Uzman Yardımcılarının Demografik Bilgilerine Ait Frekans Dağılımları	159
Tablo 10. Önermelere Verilen Yanıtlara Dair Frekans Dağılımları	181
Tablo 11. Katılımcıların Meslek Tercihlerine Dair Frekans Dağılımı	193
Tablo 12. Önermeler ile İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Sonuçları ve Yorumlanması	196

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 1. Toplam Kamu Personelinin İstihdam Türlerine Göre Dağılımı (bin kişi)	98
Grafik 2. Nüfus Başına Düşen Kamu Personeli Sayısının Yıllara Göre Seyri (kişi)	100
Grafik 3. OECD Ülkelerinde Kamuda Çalışanların Toplam İstihdam İçerisindeki Payı (yüzde)	101
Grafik 4. OECD Ülkelerinde Kamu Personelinin Merkez ve Merkez Dışı İstihdamdaki Dağılımı, 2017 (yüzde)	102
Grafik 5. Kariyer Meslek Mensubu Sayısının Yıllar İtibarıyla Gelişimi (2015-2020)	110
Grafik 6. Cinsiyet ile Başarılı Olduğunu Düşünme Önermesi Arasındaki İlişki	162
Grafik 7. Cinsiyet ile Karar Verme Süreçlerine Dahil Edilme Önermesi Arasındaki İlişki	163
Grafik 8. Yaş Aralıkları ile Sadece Merkezde İstihdam Edilebiliyor Olma Önermesi Arasındaki İlişki	164
Grafik 9. Yaş Aralıkları ile Takdir Edilme ve Ödüllendirilme Önermesi Arasındaki İlişki.....	165
Grafik 10. Yaş Aralıkları ile Adil İş Yükü Önermesi Arasındaki İlişki.....	166
Grafik 11. Eğitim Durumu ile Düşük Maaş Ödendiği Önermesi Arasındaki İlişki	167
Grafik 12. Görev ile Kurumsal Sadakat Önermesi Arasındaki İlişki	168
Grafik 13. Görev ile Yapılan Mesleği Hedef Değil Basamak Olarak Görme Önermesi Arasındaki İlişki.....	169
Grafik 14. Görev ile İşinden Zoraki Olarak Ayrılamama Önermesi Arasındaki İlişki	170
Grafik 15. Aylık Gelir ile Mesleği Başkalarına Tavsiye Etme Önermesi Arasındaki İlişki.....	171
Grafik 16. Aylık Gelir ile Kurumdaki Kaliteli Uzmanlık Süreci Önermesi Arasındaki İlişki...	172
Grafik 17. Kıdem ile Fiziksel Koşulların Yeterliliği Önermesi Arasındaki İlişkisi	173
Grafik 18. Kıdem ile Kendi Mesleğini Başkalarına Tavsiye Etme Önermesi Arasındaki İlişkisi	174
Grafik 19. Kıdem ile Kurumsal Sadakat Önermesi Arasındaki İlişkisi	175
Grafik 20. Kıdem ile İşyerinde Muhatap Bulabilme Arasındaki İlişkisi.....	176
Grafik 21. KPSS Puanı ile Kurumsal Sadakat Arasındaki İlişki	177
Grafik 22. KPSS Puanı ile Kurumda Belirgin İş Tanımı Olduğu Önermesi Arasındaki İlişki..	178
Grafik 23. Kurum Değişikliği Yapmış Olma ile İşyerinde Aile Ortamı Önermesi Arasındaki İlişki	179
Grafik 24. Kurum Değişikliği Yapmış Olma ile Diğer Uzmanlıklara Geçme Önermesi Arasındaki İlişki.....	180

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Motivasyon Döngüsü.....	15
Şekil 2. İş Tatminsizliğine Karşı Refleksler Tipolojisi	26
Şekil 3. İş Tatmini Sürecinde Kullanılabilecek Uygulamalar ve Araçlar.....	30
Şekil 4. Motivasyon, Performans ve İş Tatmini İlişkisi	48
Şekil 5. İşgücü Devir Oranı (tanım 1)	130
Şekil 6. İşgücü Devir Oranı (tanım 2)	130
Şekil 7. İşgücü Devir Oranı (tanım 3)	131
Şekil 8. İşten Ayrılma Niyetiinin Azaltılmasına Yönelik Kariyer Uzman Modeli	210
Şekil 9. İş Tatmininin Artırılmasına Yönelik Kariyer Uzman Modeli.....	212

GİRİŞ

Çalışma hayatının ana aktörlerinden birisi olarak karşımıza çıkan örgütlerin yaşayan yapılar olması onların toplumsal, kültürel, ekonomik ve diğer boyutlardaki ilişki ve etkilerden ayrı düşünülemeyeceğinin bir göstergesidir. Örgütleri yaşayan kılan hem kendi içsel dinamikleri hem de yönetsel açıdan ana unsurları olan çalışan faktörüdür. Psiko-sosyal bir varlık olarak insan, günlük hayatın her alanında olduğu gibi çalışırken de birçok dinamikle hareket etmektedir. Bu da “*çalışan*” faktörünün gerçek anlamda ele alınmasını ve öneminin kavranmasını gerektirmektedir. Drucker’ın “*Tüm kurum ve kuruluşlar, en önemli varlıklarının insan olduğunu söylerler; bırakın böyle şeyler söylediklerini, çok azı söylediğine inanır; söylediğini yapanların sayısı ise daha da azdır.*” sözü ise konuyla ilgili alandaki durumu eleştirel bir yorumla açıklamaktadır (Özer, 2001: 126).

Çalışanların beklentilerinin karşılanmasının ve işlerine yönelik bir tatmin hissinin sağlanmasının hem bireysel hem de kurumsal verimlilik ve devamlılık üzerinde etkili olduğu yaygın bir kabuldür. Değişen ve gelişen dünya, artan yaşam standartları, teknolojik gelişmeler insanların mesleklerinden, işlerinden, işyerlerinden, işverenlerinden, çalışmakta oldukları organizasyonlardan, kısacası çalışma hayatından beklentilerini çeşitlendirmiş ve karmaşıklştırmıştır. Çalışanların tatmin edilmesi önceden fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçlar odağında işleyen bir süreçken; bahsedilen dönüşüm neticesinde günümüzde bu ihtiyaçlara ek olarak daha soyut, daha fazla zihin dünyasına hitap edebilen farklı ihtiyaçlar da tatmin ve motivasyon sürecinde odak haline gelmiştir. Çalışma hayatı içerisinde insanın üretkenliğini, performansını ve verimliliğini birçok unsur etkileyebilmektedir. Bu noktada ister özel sektörde olsun ister kamu kesiminde olsun; örgütler çalışanlarından en üst düzeyde verim elde edebilmek için iş tatmini sürecini önemsemektedirler (Sevinç, 2015: 944). İş tatminini kısaca, yapılan işten duyulan mutluluk (Hackman ve Oldham, 1976) ya da iş veya verilen görevle ilgili olarak sahip olunan düşünce ve davranışların toplamı (McShane ve Steen, 2009) olarak tanımlamak mümkündür. İş ya da işlem ne olursa olsun çalışma hayatında nihai olarak amaçlanan söz konusu işin başarıyla gerçekleştirilmesi olacağı için, bu noktada çalışanın istekli olması, işini benimsemesi ve bunlar için de öncelikle yaptığı iş sürecinde tatmin edilmesi önem arz etmektedir. Zira çalışanın memnuniyetiyle,

üretkenliğiyle, uyumluluğuyla, performansıyla, kurumsal aidiyet hissiyle ve işyerindeki işgücü devir oranıyla bireysel tatmin süreci arasında çok önemli bir ilişki bulunmaktadır. İşgücü devir oranını ise belirli bir dönem içerisinde işten ayrılanların sayısının, birim ya da örgütteki toplam çalışan sayısı içerisinde yüzdesel olarak gösterilmesi olarak ifade etmek mümkündür (Boella, 2000: 166). Çalışanları işte tutmak; bir başka deyişle işten ayrılmalarının önüne geçmek ya da bu oranı düşük bir seviyede tutmayı başarmak örgütler açısından sağlıklı ve verimli bir yönetimin göstergesidir. Her işyerinde çeşitli sebeplerle işten ayrılmaların olması normal olmakla birlikte, ayrılmaya neden olan durumlar, işten ayrılma niyetinin yaygınlaşması ve nihayetinde işgücü devir oranının belirli bir seviyeyi geçmesi örgüt açısından incelenmesi ve düzeltilmesi gereken meselelerdir. Zira yüksek işgücü devir oranının, örgütsel verimlilikten kurumsal istikrara, çalışma ortamındaki huzurdan üretim maliyetlerine birçok olumsuz sonuçları mevcuttur (Çınar, 2016: 124; El Akremi vd., 2014: 1185). Kurum bünyesinde kabul edilebilir seviyelerde bir işgücü devir oranına sahip olabilmenin en etkili yolunun bireysel olarak çalışanların iş tatminlerinin sağlanması ve kişilerin işten ayrılma niyetine sahip oldukları aşamadan geri çevrilmesi olduğu düşünülmektedir.

Kamu yönetiminde gelinen noktada küresel değişimin izleri görülebilmekte ve yönetsel, ekonomik, toplumsal ve siyasal değişim kamu yönetimi alanında kendini “*etkinlik ve verimlilik sağlama amacı*” olarak göstermektedir (Eraslan ve Tozlu, 2011: 34). Bu etkinliği sağlayacak olan “*çalışan faktörü*” kamu kesimi açısından da en az özel sektörde olduğu kadar önemlidir. Yönetsel anlamda istikrarlı, iç ve dış çevresinde saygınlığa sahip, kaliteli hizmet üretebilen, iyi çalışma ilişkileri bulunan ve özendirici teşvik unsurları barındıran kurum ve kuruluşların çalışanlar nezdinde tercih edilebilir işyeri olduğunu kabul etmek mümkündür. Rekabetin hem kamu çalışanları hem kamu idareleri arasında da görülmeye başlandığı günümüzde, kamu görevlilerini çalışmakta oldukları kurumda tutabilmek önemli bir kurumsal amaçtır. Unutmamak gereklidir ki; bir çalışan ne kadar donanımlı olursa olsun çalışma hayatında gerektiği kadar motive ve tatmin edilemezse işten ayrılmaya yönelebilecek; bununla eşanlı olarak kurumsal ve bireysel verimsizlik baş gösterecektir (Tunçer, 2013: 88). Netice itibarıyla da işgücü devir oranı kamu kesimi için de üzerinde durulmaya değer bir göstergedir. Çalışanların

işlerine, işle ilgili sahip oldukları imkanlara, hizmetleri sonucu elde edecekleri maddi ve manevi kazanımlara, yöneticileriyle ilişkilerine, yarattıkları katma değere, aldıkları yetki ve sorumluluğa, çalışma ilişkilerindeki barışa, diğer iş ve mesleklere ilgilerine göre tatmin ve memnuniyet seviyelerine değişmektedir. Sayılan tüm bu hususların kamu kesimi açısından, ancak belirli yasal ve ekonomik sınırlılıklar eşliğinde dizayn edilmesi mümkün olabilmektedir.

Türkiye’de kamu personel teşkilatında başkent teşkilatının önemi tartışılmazdır. Merkezdeyse bakanlıkları ve diğer kurumları stratejik olarak yöneten ve yönlendiren iç unsurlar önem arz etmektedir. Yönetim anlayışındaki değişim ve bu yöndeki reformlar neticesinde, kariyer meslekler ve bu grup içerisinde de özellikle uzmanlık temelli meslekler, kamuda daha yaygın hale gelmiştir. 2011 yılında yürürlüğe giren 666 sayılı Kanun Hükmünde Kararname¹ (KHK) ile merkezi teşkilat bünyesindeki tüm ana aktörlere uzman ve uzman yardımcısı kadroları ihdas edilmiş; buna ek olarak eski ve yeni tüm uzman meslek kadrolarının özlük hakları (eski mensupların hakları saklı kalmak kaydıyla) eşitlenmiştir. Kamu yönetiminin başkent teşkilatına stratejik hareket etme kapasitesi kazandırabilme gayesiyle yapılmış bu reformist hamle sonucu uzman yardımcısı sayısı çok hızlı bir şekilde artmış; sürecin işleyiş ve kalitesinde de bir takım olumsuzlar gözlemlenmeye başlamıştır. Gözlemlenen olumsuzluklardan birisi de son yıllarda çeşitli gerekçelerle işinden tatmin olamayan merkezi teşkilatta görevli uzman ve uzman yardımcılarının diğer bazı mesleklere yönelme noktasındaki eğilimidir. Bu eğilimin de özellikle “*eşit işe eşit ücret düzenlemesi*” olarak da bilinen 666 sayılı KHK kapsamı dışında kalan hakimlik, savcılık, kaymakamlık, meclis uzmanlığı, Sayıştay denetçiliği, Merkez Bankası uzmanlığı, uluslararası kuruluşların Türkiye ofislerindeki çeşitli pozisyonlar, akademisyenlik v.b. mesleklere yönelik olması dikkat çekmektedir. Söz konusu durum kimi zaman işten ayrılmaya niyetlenme kimi zamansa fiilen işten ayrılma olarak kendini göstermekte; ancak işten ayrılınmasa dahi işten ayrılmaya niyetlenme durumu kişileri çoğu zaman kurumundan, özverili çalışmaktan ve işyerindeki huzurdan uzaklaştırmaktadır. Uzman kadroların bu düşünce ve

¹ 02.11.2011 tarih ve 28103 sayılı (mükerrer) Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Tam adıyla, Kamu Görevlilerinin Mali Haklarının Düzenlenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname.

hareketliliğinden dolayı sadece bireysel ve kurumsal verimsizlik sorunu ortaya çıkmamaktadır. Buna ek olarak söz konusu kurumlardaki uzman kadrolar içerisinde işgücü devir oranı artmakta ve buna bağlı olarak süreklilik arz eden personel eksiklikleri, yönetsel sorunlar, çalışma ilişkilerine dair huzursuzluklar, kurumsal algı problemleri ve maddi külfetler oluşmaktadır. Bu durumun kamu kesimi açısından işgücü piyasasında bir eşleşme sorunu yarattığı da düşünülmektedir.

Türkçe literatürde işgücü devir oranı konusunun daha ziyade özel sektör açısından irdelendiği; kamu kesimindeyse konunun az da olsa öğretmenlik, hemşirelik gibi belirli meslekler açısından sınırlı olarak ele alındığı görülmektedir. Uzmanlık temelli kariyer meslekler ise halihazırda çok az bilimsel çalışmada kendine yer bulabilmiş, az bilinen bir konu olup; bugüne kadar söz konusu meslek grubunun iş tatmin seviyesini, işgücü devir oranını ya da bu iki olgu arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmayla Türk kamu yönetimi ve kamu personel sistemi açısından stratejik önemde konumlandırılan uzmanlık temelli meslek mensuplarının iş tatminleriyle işgücü devir oranları arasındaki ilişki incelenmektedir. Çalışma kapsamında, uzman ve uzman yardımcılarının işlerinden tatmin olup olmadıkları; tatmin olmuyorlarsa bunun gerekçeleri, işten ayrılma niyetine sahip olup olmadıkları ve böyle bir düşünceleri varsa bunun gerekçeleri ile olası bir tatminsizlik sürecinin işten ayrılma noktasında bir etkisinin olup olmadığı hususlarına cevap bulmak amaçlanmaktadır. Bu noktada, iş ortamına ve çalışma hayatına dair ne gibi düzenlemeler yapılırsa iş tatmininin artırılabilceğinin ve işten ayrılma niyetinden de uzaklaşılabilceğinin tespitlerini yapmak hedeflenmektedir. Böylelikle önemli bir reformun baş aktörü olan uzmanlık temelli mesleklerin ve Türk kamu yönetimindeki stratejik yönetim hedefinin geleceğiyle ilgili önemli tespit ve önerilerin elde edilmesi de umulmaktadır. Yapılan çalışmada aşağıdaki hipotezlerin doğruluğu araştırılmaktadır:

Hipotez 1: “Uzman ve uzman yardımcılarının sahip oldukları imkanlar ve şartlar, işlerinden duydukları tatmin seviyelerini etkilemektedir.

Hipotez 2: “Uzman ve uzman yardımcılarının sahip oldukları imkanlar ve şartlar, işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir.

Hipotez 3: “Fiziksel, sosyal, ekonomik ve psikolojik şartların iyileştirilmesi halinde iş tatmini artacaktır.”

Hipotez 4: “Fiziksel, sosyal, ekonomik ve psikolojik şartların iyileştirilmesi halinde işten ayrılma niyeti azalacaktır.”

Hipotez 5: “İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır”

Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde iş tatmini kavramı tüm boyutlarıyla ele alınmakta ve kamu kesiminde nasıl bir anlam ifade edebileceği açıklanmaktadır. İkinci bölümde, Türkiye’deki mevcut kamu personel yapısına dair bilgi verildikten sonra kamu yönetiminin merkezi örgütlenmesi ve kariyer mesleklerin ne olduğu anlatılmakta; kariyer meslek mensuplarının yaklaşık üçte ikisini oluşturan uzmanlık uygulaması mevcut hali ve geleceğiyle ele alınmaktadır. Ayrıca çalışmanın ana unsurlarından olan işgücü devir oranı da bu bölümde tüm ayrıntıları ve alt başlıklarıyla ele anlatılmaktadır. Üçüncü bölümde çeşitli faktörler (bağımsız değişkenler) ile işgücü devir oranı, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi birbiriyle yakından ilişkili ve çalışmanın asli unsuru olan değişkenler (bağımlı değişkenler) arasındaki ilişkilere dair Türkçe ve yabancı literatürde yapılmış çalışmalardan örnekler paylaşılmaktadır. Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise seçilmiş bakanlık ve kurumlar bünyesinde görev yapan uzman ve uzman yardımcılarının iş tatmin seviyeleri, işleriyle ilgili düşünceleri, kurumlarından beklentileri, diğer mesleklere bakış açıları, işten ayrılma konusundaki düşünceleri ve diğer bir takım boyutları anket şeklinde tasarlanmış bir alan araştırmasıyla analiz edilmektedir. Söz konusu anket neticesinde iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin ve kurumların şartlarına, mesleğin özelliklerine bağlı birçok değişkenle işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığı araştırılmakta; ayrıca son aşama olan işgücü devir oranının hem güncel hem de gelecekte olası seviyesi ile ilgili çıkarımlar yapılmaktadır. Çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar “İşten Ayrılma Niyetinin Azaltılmasına Yönelik Kariyer Uzman Modeli” ve “İş Tatmininin Artırılmasına Yönelik Kariyer Uzman Modeli” olarak iki ayrı model halinde sistematize edilmiştir. Bu bölümde aynı zamanda seçilmiş kurumlardaki ilgili bazı yönetici kadroların da meseleye bakış açılarını görebilmek maksadıyla yapılan ikinci bir anket çalışmasına yer verilmektedir.

1. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE BİLİMSEL ÇALIŞMALARDA İŞTEN AYRILMA İLE İŞ TATMİNİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışma hayatı insanların gerek gündelik gerekse çok daha uzun vadeli süreçlerinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Ortalama sekiz saatlik günlük çalışma süresinin normal bir insanın tüm gününün üçte birini (Özgen vd., 2002: 327), aktif olarak geçirdiği süreninse yarısını kapsadığı düşünülürse; iş yaşamındaki fiziksel rahat ve ruhsal memnuniyetin önemi anlaşılmaktadır. Çalışanların işlerinden duymuş oldukları tatmin duygusu organizasyonun verimliliğinden bireysel memnuniyete, işe dair bireysel kararlardan kurumsal yapılanmaya kadar birçok süreci yakından etkileyen bir kavram ve süreçtir. Normal şartlar altında işyerinde kendini mutlu hisseden çalışanın verimliliğinin artması beklenmektedir (Erdem ve Kaya, 2013: 135). İş tatmini kavramı başta motivasyon olmak üzere birçok kavramla da yakından ilişkilidir. Bu yönüyle de bu karmaşık yapının alt bileşenleriyle birlikte iyi analiz edilebilmesi, bireysel ve kurumsal memnuniyete erişebilmenin bir nevi anahtarı hükmündedir. Böylelikle organizasyonel bağlamda işgücü devir oranlarının aşağıda tutulması da sağlanacak; bireysel memnuniyet ve istikrar sağlanmış olacak ve etkin bir insan kaynakları yapılanmasına sahip kurumsal yapılar oluşturulabilecektir. Çalışanların tatmin olabildiği kurumlar aynı zamanda diğer kurumlara nazaran tercih edilen kurumlar da olacaktır. Bu “*cazibe*”ye sahip olabilmenin ise kurumu, çalışanlarını, iç ve dış çevreyi ve diğer faktörleri iyi analiz edip insan kaynakları politikasına buna göre yön verebilmek gibi zahmetli bir reçetesi vardır.

1.1. İŞ TATMİNİNE DAİR KAVRAMSAL İÇERİK

İş kavramını ekonomik, toplumsal ve psikolojik olarak farklı alanlara göre farklı şekilde ele almak mümkündür. Ekonomik bağlamda iş, bireylerin yaşamlarını idame ettirebilmek ya da daha yüksek bir standarda çıkarabilmek amacıyla vermiş oldukları emektir (Sabuncuoğlu, 1997: 15). Toplumsal açıdan iş, çalışma hayatında yer almak suretiyle diğer bireylerle iletişim kurmak ve birlikte faaliyet gösterebilme sürecidir. Son olarak psikolojik anlamda iş ise, bir işte çalışmak ve ortaya çıkan bir değerın üretim sürecinde yer almak suretiyle bireye saygınlık, tatmin, özgüven gibi kazanımlar

sağlayan süreçtir. (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 4). Bir başka tanımda, iş, bireylerin sosyal, ekonomik, kültürel ve psikolojik ihtiyaçlarını temin etme sürecinde, herhangi bir yapı bünyesinde, belirli bir ücret karşılığında üstlendikleri görev ya da görevler olarak ifade edilmektedir (Acar, 2007: 2). İş, genel olarak bireylerin hayatlarını sürdürebilmek için; karşılığında bir ücret almak kaydıyla, zaman ve mekan açısından hayatlarının önemli bir kısmını kapsayan bedensel ve zihinsel faaliyetlerin toplamıdır. Bu noktada “iş”in, çalışan bireylere, başarı elde etmek, rüştünü ispat etmek, kapasitesini gösterebilmek, takdir görmelerine vesile olmak gibi “*mutluluk verici, tatmin edici*” sonuçlar aracılığıyla psikolojik kazanımlar sağladığı görülebilmektedir (Kalleberg ve Loscocco, 1983: 78). Aynı şekilde “iş”, kişiye sosyal bir statü sağlayan, toplum içinde etkin bir fert olduğu hissi veren sosyal yönü de olan bir tatmin sürecine sahiptir. İş sürecinin özellikle bu psikolojik ve sosyal kazanımlarının iş tatmini işe yakın bir ilişkisi vardır (Diaz ve Park, 1992: 42).

1.1.1. İş Tatmini Kavramı

1935 yılında, kavramı ilk kez kullanan Hopock’a göre iş tatmini, “*Çalışana tatmin hissi veren psikolojik ve çevresel şartların birleşimidir*” (Ghosh ve Ghorpade, 1991’den akt. Çınar vd. 2016: 123). İş tatmini, bireylerin işyerinde faaliyetlerinin neticesinde doğrudan ve dolaylı olarak ortaya çıkan çıktılara bağlı olarak yaşadığı olumlu ruh halidir (Fasbender vd., 2019: 331; Erdoğan, 1999: 231). Söz konusu çıktılar imkan, karar ya da uygulama şeklinde vücut bulabilir. İş tatminini “*Çalışanın işiyle ne kadar mutlu olduğunun göstergesi*” olarak (Vieira, 2005: 39) ifade eden tanımlar bulunmakla birlikte; iş tatminini iş yerindeki mutluluğa indirgememek gerekmektedir (Tzeng, 2002: 876). Çünkü mutluluğun çok farklı ve işle hiç ilgisi olmayan sebepleri olabilecektir. Eren (2010: 202) ise daha çok özel bir tanım yaparak iş tatminini, “*İşten elde edilen maddi çıkarılara ek olarak birlikte çalışmanın ve ortaya bir ürün ya da eser çıkarmanın bireye sağladığı mutluluk*” olarak tanımlamıştır. Söz konusu tanımda maddi nitelikli kazanımların yanı sıra soyut nitelikte ve kişinin iç dünyasına hitap eden kazanımlar da göze çarpmaktadır. Diğer tanımlarda ise iş tatminini, çalışanların ihtiyaç ve değerlerinin iş yerinde karşılanma seviyesi (Demircan Çakar ve Yıldız, 2009: 72); çalışanların iş

yükü, iş dağılımı, ücret seviyeleri, kariyer imkanları gibi işlerinin farklı yönlerini algılama şekilleri (Guatam vd., 2005: 307) olarak görmek mümkündür. İş tatmini bir yönüyle, çalışanların işlerinden maddi ve manevi olarak elde ettikleri kazanımların kendilerinde oluşturduğu hislerin ve etkilerin toplamıdır (Mahdi vd., 2012: 1518).

Vroom'un ifade ettiği gibi bireyleri, istekleri, beklentileri, korkuları ve ihtiyaçları yönlendirir. Bu unsurlar başlangıçta güdüleme sürecine giden yolun çıkış noktası gibi görünürken; sürecin sonundaysa ele geçen kazanımlar ya da uğranılması muhtemel zararlardan hareketle bir tatmin ya da tatminsizlik göstergesi olacaktır. Dolayısıyla bireylerin işlerinden duydukları tatmini etkileyen unsurlar eğitim seviyesi, cinsiyet, yaş, medeni durum gibi demografik özellikler; karakter yapısı, çevreyle ilişkileri, beklenti ve amaçların içeriği, değerler ve inançlar gibi psikolojik ya da sosyal özellikler; ücret, özlük hakları gibi ekonomik özellikler, iş ve işyerinin yapısı, işin zorluk-kolaylık derecesi, çalışma koşulları, terfi ve kariyer imkanları, fiziksel ve sosyal koşullar, yönetici-çalışan ilişkisi, kurumsal kültür, kurumsal iletişim, işyeri adaleti gibi örgütsel-yönetimsel özellikler kaynaklı olabilecektir.

İş tatmini birden fazla alt unsuru olan ve gerek içsel gerek dışsal birçok faktörden etkilenen ayrıntılı bir kavram ve süreçtir. İş tatmininin, literatürde de kendisiyle ilişkisi olduğu söylenen birçok faktörün genel toplamını teşkil ettiğini söylemek mümkündür (Lewin ve Stokes, 1989: 752-758). İş tatmini ile ilgili kavramların sayısının haricinde gruplandırılmasında da çeşitlilik olduğu görülmektedir. Kimi kaynaklar içsel-dışsal faktörler ayrımı yapmaktayken kimi kaynaklarsa tüm faktörleri bir kabul etmektedir. Genel olarak ise iş tatmini sürecindeki faktörler, motivasyon kuramları kapsamında konu edilen, çalışanları memnun ederek işlerine ve işyerlerine ilişkin bir tatmin duygusu oluşturabilmek; onları bir hedef doğrultusunda güdüleyebilmek maksadıyla sıralanan araçlardan oluşmaktadır. Literatürde iş tatminini etkilediği ifade edilen unsurlar genel aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Portoghese vd., 2015: 761; Duxbury ve Halinski, 2014: 669; Karadağ vd., 2013: 17; Zhang vd., 2012: 123; Hwang ve Kuo, 2006: 255; Kalleberg, 1977: 127):

- ❖ Kariyer ve yükselme imkanları ve bu imkanların sunumu,
- ❖ Çalışanların iş ve görev tanımlarının tam olması ve işlerinden ötürü objektif değerlendirmeye tabi tutulmaları,
- ❖ Ücretlendirme ve özlük hakları,
- ❖ Takdir ya da benzeri harcanan emeğin fark edildiğini gösteren uygulamalar,
- ❖ Çalışma koşulları,
- ❖ Mesleki tecrübe, donanım ve kişisel özellikler (cinsiyet, yaş vb.),
- ❖ Diğer çalışanlarla işbirliği ve iletişim,
- ❖ Aşırı iş yükü ve fazla mesai,
- ❖ İzin haklarının kullanımı,
- ❖ İşyerindeki fiziki ve teknik imkanların yeterliliği,
- ❖ Yetki genişliği ve kararlarda söz sahibi olabilme,
- ❖ Yönetici-çalışan ilişkisindeki yakınlık, liderlik-yönetme anlayışı ve demokratik yaklaşım,
- ❖ Adil iş yükü ve adil görev dağılımı,
- ❖ Kurum içi sağlıklı bilgi akışı ve işlerle ilgili geri bildirim,
- ❖ Yapılan işte başarılı olma ya da başarılı olunması yolunda işyeri tarafından kolaylıklar sağlanması,
- ❖ İşten beklentiler ve karşılama oranı,
- ❖ İşe ve işyerine karşı sadakat duygusu,

İş tatmini sürecinde etkisi olduğu düşünülen kavram ve uygulamalar soyut ya da somut, maddi (parasal) ya da manevi, bireysel ya da kurumsal (örgütsel) olabilmektedir.

1.1.2. İş Tatminiyle İlişkili Bazı Kavramlar

İş tatmini doğrudan ya da dolaylı olarak birçok kavramla ilişki halindedir. Bunlardan örgütsel bağlılık kavramının ilk tanımını yapan Porter'a göre örgütsel bağlılık "*Çalışanın işyerine sadakati ve o organizasyonun bir parçası olma yönündeki arzusu ve çabasıdır*". Örgütsel bağlılık, kimliksel beraberliği ve bir sürecin aktif parçası olmayı gerektirmektedir (Geisler, 2019: 4; Yenihan, 2014'den akt. Özcan vd., 2016: 466).

Başka değerlendirmeler de olmakla birlikte geniş kabul gören yaklaşıma göre örgütsel bağlılık davranışsal ya da tutumsal olmak üzere iki saik üzerinden oluşabilir. Davranışsal yaklaşıma göre, örgütsel bağlılık; geçmişten gelen, biriken ve tutarlılık arz eden faaliyetlerin toplamıdır (Cuskelly ve Boag, 2001: 68). Bu süre zarfında çalışanlar emek ve fedakârlıkları karşılığında çalıştıkları örgütten ücret, mesleki tecrübe ve beceri gibi birçok kazanım elde etmektedir. Porter'ın ileri sürdüğü tutumsal yaklaşıma göreyse ortada çalışanın o organizasyonla bütünleşmesini ifade eden bir duygusal bağlılık söz konusudur (Guatam vd., 2005: 306). Duygusal bağlılık beraberinde bir gönüllülüğü getirmektedir. Özellikle kurumlarına karşı yüksek bir duygusal bağlılığı olan çalışanların, kendilerini o yapıyla özdeşleştirdiği, performanslarını kendiliğinden artırdıkları ve o “*ailenin*” bir ferdi olmaktan memnuniyet duydukları görülmektedir (Çelen vd., 2013: 200; Shaw vd., 2003: 1022; Cuskelly ve Boag, 2001: 68). Davranışsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılığın psikolojik boyutu çok daha ön plandadır (Cohen, 2007: 338). Her iki yaklaşım da çalışanların işlerinden ve işyerlerinden ayrılmamaları ve bunun nedenleri üzerinde açıklamalar getirmektedir. Bu durumda da örgütsel bağlılığı sağlamak suretiyle çalışanlarını kurumda tutabilen ve dışarıdaki emek piyasasına da bu yönüyle olumlu bir mesaj verebilen kurumların, diğerlerine göre avantajlı konuma geçeceğini söylemek mümkündür. Özellikle kurumla kurulan duygusal bağlılık, beraberinde gönüllülük ve fedakârlık reflekslerini de getireceği için örgütlerin en fazla hedefledikleri örgütsel bağlılık türüdür (Çöl ve Gül, 2005: 293). Bu iki yaklaşımın ardından geliştirilen Çok Boyutlu Yaklaşım ise bireylerin etrafındaki herhangi bir şeye karşı bağlılıklarının farklılaşabileceğini savunmuştur. Dolayısıyla örgütsel bağlılık her bireyde aynı düzeyde olmayacaktır. Bir organizasyona dâhil olmadan önceki sahip olunan sosyolojik, normatif ve duygusal faktörlerin etkisiyle, çalışanların örgütsel bağlılığının ilerleyen dönemde şekillenebileceği ifade edilmiştir (WeiBo vd., 2010: 16).

Mantıksal olarak iş tatmini ile örgütsel bağlılık hissinin aynı anda bulunması beklenebilir. Ancak bu durum her zaman böyle değildir. Kimi durumlarda, özel düşünce ve koşulların etkisiyle, bir çalışan isinden tatmin olmayabilir ancak örgütsel bağlılığa sahip olabilir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların işlerini ya da işyerlerini değiştirmeleri düşük bir ihtimaldir. Bu sebeple, normal şartlar altında, örgütsel bağlılık

ile işgücü devir oranı arasında da ters bir orantı olduğu kabul edilmektedir (Kim vd., 2005: 175; Cuskelly ve Boag, 2001: 82). Örgütsel bağlılığın verimliliği artırdığı, iş tatmini sağladığı ve işgücü devir oranını da azalttığı yönünde birçok çalışma da mevcuttur (Geisler vd., 2019: 3-4; Guatam vd. 2005: 303-312; Culverson, 2002: 16-17). Ancak, mesela aşırı iş yükü ve benzeri bazı durumlarda, örgütsel bağlılığı çok yüksek olan bir çalışanın, artık duygusal bir tükenmişlik içerisine girmesinden veya bu durumun özel hayatına, sağlığına zararlar vermeye başlamasından ötürü işten ayrılma niyetine doğru evrilmesi söz konusu olabilmektedir (Duxbury ve Halinski, 2014: 671; Sweeney ve Summers, 2002: 242). Örgütsel bağlılık demografik etkenlere, sahip olunan pozisyona ve yetkiye, çalışma koşullarına, tatmin seviyesine, iş tatminine ve motivasyona etki eden faktörlerin ağırlıklarına, karakter yapısına, diğer örgütlerdeki koşullara bağlı olarak değişebilen bir kavramdır. Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen üç ana grup faktör olduğunu söyleyen Mowday'a göre ilk grupta bireysel özellikler, işe dair beklentiler ve çalışanın ruh hali gibi unsurları içeren kişisel özellikler vardır. İkinci bir grup olarak örgütsel faktörler, işin içeriği, niteliği ve önemi, yönetimle ilişkiler ve yöneticilerin yaklaşımı, ücret ve diğer tüm özlük hakları, izin ve diğer tüm sosyal haklar, kurum içi değerlendirme, yükselme, iş yükü ve dağılımında adaleti, kurumsal kültür gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bu grup, organizasyonların en fazla ve doğrudan etki edebileceği bir alandır. Son grup ise iş piyasasının durumu, benzer örgütlerin sunduğu çalışma koşulları ve yönetim tarzı gibi unsurlardan oluşan örgüt dışı faktörlerdir.

Çalışmanın bir sonraki bölümünde açıklanacak olan işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı da yine iş tatmini konusuyla çok yakından ilgili olan iki kavramdır. Bu kavramlarda dikkat çeken bir başka husus, örgütler bağlılıkla tamamen ters orantılı olarak işliyor olmalarıdır.

İş tatmini ile yakından ilgili bir başka kavram olan işe bağlılık ise, bireyin işlerini yaşamlarının merkezlerine koymasının verdiği istekle, işyerinde elinden gelen gayreti göstermesi ve işle arasında duygusal bir bağ kurmasıdır (Tak ve Aydemir, 2003: 725). İşe bağlılık, sonuç olarak beraberinde iş süreçlerine daha aktif katılımı da getirecektir. Bir çalışanın işe bağlılığı yüksekse, onu yönetmek, motive etmek ve örgütün

hedefleriyle bireysel hedeflerini uyumlulaştırmak daha kolaydır. Tersini durumdaysa, yani işe bağlılık hissi düşük çalışanlarda ise, kurum hakkında olumsuz eleştirilerde bulunmak suretiyle diğer çalışanları da olumsuz yönde etkileme, işe devamsızlık yapma, işini gereği gibi yapmama ya da yavaşlatma ve elbette sonuç olarak da işten ayrılma gibi nihai davranışlar görülmesi muhtemeldir.

Genellikle çalışanların işe bağlılığı ne kadar fazlaysa, işinden tatmin olma seviyesinin de buna paralel olarak yüksek olması beklenmektedir (Tınaz, 2005: 30). Aynı şekilde, iş tatmini yüksek çalışanların kurumsal aidiyetlerinin ve işe bağlılıklarının da arttığı ve buna bağlı olarak da o organizasyondaki işgücü devir oranının daha düşük olacağı tespit edilmiştir (İnce ve Gül, 2005: 20). Nitekim işe bağlılık psikolojik bir ilişki olarak tanımlanmakta ve bireylerin işleriyle arasındaki duygusal tepki olarak ifade edilmektedir (Tak ve Aydermir, 2003: 725).

Örgütle özdeşleşme kavramı ise çalışanların örgütünü bir kimlik gibi görerek örgütün başarısını ve başarısızlığını kendilerine aitmiş gibi içselleştirmeleri durumudur (Sökmen ve Şimşek, 2016: 609). Örgütüyle özdeşleşmiş çalışanlar organizasyonun başarısız olduğu dönemlerde dahi işten ayrılmayı düşünmez; kurumuyla birlikte hareket edecek bir fedakârlık içerisinde olur. Örgütsel özdeşleşme kurumsal kural ve davranışların koşulsuz benimsenmesini ve güçlü bir örgütsel bağlılığı gerektirmekte olup (Çakınberk vd. 2011: 91); bireysel hedeflerle kurumsal hedeflerin senkronizasyonunun başarılı olduğu zor ve ideal bir sonuçtur.

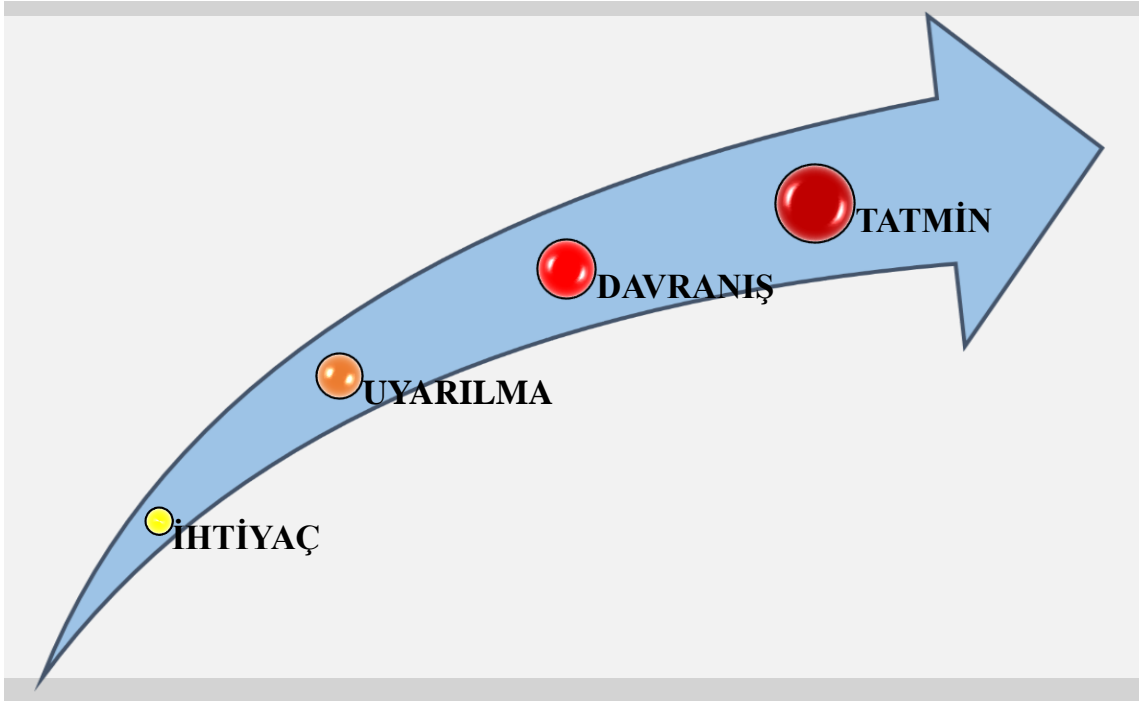
İş tatminiyle belki de en fazla iç içe geçmiş ve ilgili olan kavram ise motivasyondur. İş tatmini ve motivasyona dair literatür, genel olarak özel sektördeki organizasyonlar açısından ve işletmeciler bir bakış açısı eşliğinde şekillenmiştir. Ancak görece daha bakir alan olan kamu kesiminde çalışanların da nihayetinde birer “*insan*” olduğunu ve belirli konularda ve uygulamalarda özel sektör çalışanlarıyla benzerlik gösterecek olması normaldir. Nihayetinde insanın sosyal ve psikolojik yönleri olan bir varlık olduğu göz önüne alındığında bu fitratına paralel somut ve soyut ihtiyaçları olduğu da bir gerçektir. Bu ihtiyaçlar giderildikçe de çalışanların iş performansının ve verimliliklerinin artacağı, daha başarılı olacağı yönünde genel bir kabul bulunmaktadır. Böyle bir sürecin

gerçekleşmesi çalışanların motive oldukları anlamına gelip, iş tatminine eriştiklerini göstermektedir (Selen, 2016: 39). Hangi türde olursa olsun tüm organizasyonların (kamu kurumu, meslek kuruluşu, özel işletme, dernek vb. yapılar) genel olarak amacı yapılan işte başarılı ve verimli olmaktır. Bu minvalde, herhangi bir organizasyonda iş süreçleri, görev yapan bireylerin ortak amaca doğru yönlendirilmesi şeklinde ilerlemektedir. Bireyler içgüdüsel olarak hareket eder ve bu sebeple bireysel çıkarlara dönük güdülenme zaten doğal bir süreçtir. Oysa aynı bireylerin örgütsel hedefler doğrultusunda güdülenmesi ve örgütsel başarı neticesinde de bir tatmin duygusu hissetmesi, yapay bir süreç olduğu için ek bir çaba gerektirir (Başaran, 1991'den akt. Arslan, 2018: 107). Zira başarılı bir sonuç, diğer faktörlerin yanında tartışmasız bir şekilde işin benimsenmesini ve çalışanların bireysel yarar dışında kurumsal yarar ve kazanımları da özümseyebilmesini gerektirmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008: 86).

Motivasyon sözcüğü, Latincedeki “*motum*” kelimesine dayanan “*movere*” (hareket etme) kelimesinden türetilmiştir (Selen, 2016: 37). Latince “*movere*” kelimesinin Türkçe karşılığını ise “*güdüleyici, harekete geçirici*” olarak vermek mümkündür. Kelime anlamı olarak Türk Dil Kurumu'na ait Büyük Türkçe Sözlük'te ise “*güdüleme, isteklendirme*” şeklinde tanımlanan motivasyon; Bilim ve Sanat Terimleri Sözlüğü'ne göreyse “*harekete getirme, harekete sevk etme*” ve “*itici kuvvet, harekete yöneltici içsel güç*” şeklinde açıklanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>). Literatür dahilinde olarak da motivasyona dair birçok tanımlama mevcuttur. Motivasyon; davranışı harekete geçiren fizyolojik veya psikolojik bir eksiklik, ihtiyaç ya da herhangi bir hedefe yönelmiş bir dürtü ile başlayan süreçtir. Yine motivasyon, belirli bir yapı bünyesinde çalışanların kurumsal amaçları gerçekleştirmek için kendi istekleriyle etkin bir şekilde çalışması (Koçel, 2003: 633) ve diğer yandan bunun için gerekli olan altyapının (kurallar, ödül ya da yaptırımlar, beklentiler vb.) hazırlanması sürecidir. Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çaba sarf eden kişinin, bu çaba sonucunda bireysel ihtiyaçlarını da tatmin edecek oluşunun verdiği şartlanma ile bu çabayı göstermedeki arzu ve istekliliği olarak da motivasyonu tanımlamak mümkündür (Cenzo ve Robbins 1996). Birey davranışlarını ortak bir hedefe yönlendiren güç olarak yapılan tanımlama da basit ve öz bir başka tanımlamadır (Eren, 2010: 490; Öztürk ve Dündar, 2003: 57).

Tanımsal yakınlık ve benzerlikler haricinde, iş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişkiyi net olarak görebilmek için motivasyon sürecinde yer alan dört aşamaya bakmak da faydalı olacaktır:

Şekil 1. Motivasyon Döngüsü



Kaynak: Anonim bilgiye dayanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Buna göre, tatmin ve motivasyon süreci; öncelikle bireylerde soyut ya da somut nitelikteki herhangi bir şeye karşı olan ihtiyacın varlığıyla başlar ve ikinci aşamada birey bu ihtiyaca yönelik oluşan dürtüyle birlikte uyarılır. Devamında üçüncü aşamada, artık ihtiyaca dayalı olarak uyarılmış bireyin belirli bir davranışta bulunması ve son aşamadaysa davranışlar ve sürecin genelinde atılan adımlar sonucu, en başta ortaya çıkan ihtiyacın giderilmesi, yani tatmin aşamasıyla son bulur (Aşıkoğlu, 1996`den akt. Selen, 2016: 39-40). Bahsi geçen dört aşamalı süreçte, özellikle de ikinci aşamadaki ihtiyaçları birer sebep, üçüncü aşamadaki davranışları ve atılan adımları da birer sonuç olarak nitelendirmek mümkündür. Dolayısıyla bireylerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak ve nihayetinde onları iş ve işyerlerine dair bir tatmine ulaştıracak olan davranışları, adımları belirleyebilmek çok kritik bir öneme sahiptir.

1.1.3. İş Tatmini, Verimlilik ve Performans Arasındaki İlişki

Organizasyonel anlamda (özel sektör ya da kamu kesimi) verimlilik, üretilen mal veya hizmet miktarı ile bu süreçte kullanılan girdiler arasındaki oranla tanımlanmaktadır. Ancak özellikle kamusal hizmet alanında hizmetin kalitesi, vatandaş memnuniyeti, kurumsal iş süreçlerinin çalışanları rahatsız etmeden adil ve sorunsuz bir şekilde işliyor olması gibi alt bileşenler kurumsal verimlilik yolunda dikkate alınan hususlardır. Bireyler çalışma hayatlarında, ücret, fiziksel koşullar gibi somut beklentiler dışında, sosyal ve psikolojik yönlerinin de etkisiyle çoğu zaman, saygı, takdir edilme, dikkate alınma, değer verilme, sorumluluk yüklenme gibi beklentilere de sahip olabilmektedir. Tüm bu beklenti ve ihtiyaçlar demetini en iyi şekilde sağlayabilen kurumlar çalışma hayatında bir adım öne geçmektedir. Bir kurumda çalışanların, orada harcamış oldukları zaman ve emek doğrultusunda oluşan beklenti ve ihtiyaçlarının karşılandığı etkin bir yönetsel süreç sadece bireysel verimliliği değil kurumsal olarak da verimliliği ve yöneticilerdeki tatmini de artıracaktır. Zira iş tatmini ve kurumsal memnuniyeti olan bir çalışanın bu bağlılığından ötürü fedakârlık seviyesi artacak, ürettiği mal veya hizmetin kalitesi de buna bağlı olarak yükselebilecektir. Çalışanları bireysel çıkar ve beklentilerinin yanında kurumsal hedef ve çıkarlar için çalışmaya sevk etmek; bu süreçte motivasyon ve tatminlerini sağlayabilmek; tatminsizlik ya da herhangi bir olumsuzluk halinde işten ayrılmalarının önüne geçmek çoğu zaman kolay değildir. Verimli bir çalışma ortamının yaratıldığı, işveren için ideal olan, bu parçaya ek olarak çalışan nezdinde de memnuniyet, motivasyon ve tatmin sonuçlarını oluşturabilmek bir süreç ve sistem işidir. Bu süreç aynı zamanda yaratılan olumlu atmosfer sayesinde çalışanlara güven duygusunu ve kişisel-mesleki gelişim hissini veren bir döngüyü de içermektedir (Öztürk ve Dünder, 2003; 58). Bu noktada, performans ve verimliliği artırılmak istenen çalışanlara, sadece emir-komuta zinciri içerisinde davranış ve faaliyetlerde bulunan görevliler gözüyle bakmak yerine, her birinin ne gibi ihtiyaçlarının olduğunu; neden uyarıldıklarının ve bu beklenti, ihtiyaç ve uyarılmanın ne şekilde karşılanabileceğinin araştırılmasının yapılması iş tatminini sağlayan yolun özeti niteliğindedir. Genel olarak güdülemenin, iş ve işyerinden duyulan memnuniyetin, sağlanan tatminin çalışanların

performansı üzerinde olumlu ve önemli bir etkisi olduğu bilinmektedir (Altay, 2018: 89; Osabiya, 2015: 74; Saari ve Judge, 2004: 398).

Tüm bu tespit, karar ve eşleştirmeleri yapması gereken de nihayetinde yönetim ve yöneticilerdir (Rashid ve Rashid, 2012: 24). Çoğu zaman yöneticilerin başarısı da kurumsal başarıyla ölçümlenmektedir. Bu sebeple, yöneticiler çalışanlarını iyi tanıyabilmeli, onları tatmin edecek bir iş ortamı sağlayabilmeli ve bireysel beklentilerle kurumsal beklentileri paralel kılabilenlerdir. Dolayısıyla iş tatmini, verimlilik ve performans arasındaki ilişkideki kilit unsurlardan birisinin yöneticiler olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Peki yöneticiler çalışanların işlerine olan tatminlerini sağlayarak etkin bir motivasyon süreci içerisinde işyerindeki performans ve verimliliği nasıl artıracaklardır? Selen'e göre (2016); böyle bir döngü için beş aşamalı bir planın hayata geçirilmesi gerekmektedir. Buna göre; önce beklenen amaçların saptanması, sonrasında çalışanların gruplandırılması ve daha sonra onları motive edeceği ve iş tatmini sonucuna ulaştıracığına karar verilen araçlar belirlenmelidir. Dördüncü aşamada araçlar ve bunlara dayalı uygulamalar hayata geçirilmeli ve son olarak sonuçlar izlenerek değerlendirilmelidir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) yürütülmüş bir çalışmaya göre, çalışanların yüzde 97'si motivasyon seviyelerinin bireysel iş verimlilikleri üzerinde çok önemli bir etkisi olduğunu, yüzde 92'si ise bu motivasyonun çalışmış oldukları işyerine olan bağlılıklarını sağlayan önemli bir faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmaya göre, bu şekilde iş tatmini yüksek çalışanlara sahip olan örgütlerde, diğerlerine göre müşteri memnuniyeti yüzde 38, verimlilik yüzde 22 ve karlılık yüzde 27 daha fazladır (Hagemann, 1997'den akt. Selen, 2016: 110). Yapılan birçok araştırmada iş tatmininin verimliliğe olumlu etki ettiği sonucu bulunmuşken; bazı çalışmalarda ise herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Koroğlu, 2011: 99; Toker, 2007: 93; Günbayı, 2000: 9). Ancak yaygın olan ve genellikle de bilimsel çalışmalara yansıyan sonuçlara göre iş tatmini-verimlilik ilişkisinin pozitif yönlü olduğu kabul edilmektedir. Yüksek performansın ve getirilerinin mi çalışanlarda iş tatminine aracı olduğu yoksa iş tatmini sonrasında mı yüksek performansın geldiği yönünde çok çeşitli çalışmalar da mevcuttur

(Hussian vd., 2003: 91). Bu durum, iş tatmini ve performans ilişkisinin birbiri için hem sebep hem sonuç olabileceği düşüncesini güçlendirmektedir.

Etkin ve iyi kurgulanmış bir performans değerlendirme sistemi sadece çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sürecinde değil; çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesinde, işlerine olan bağlılıklarıyla işlerinden duydukları memnuniyetin artırılmasında ve kurumsal verimliliğinin artırılmasında da başarılı bir araç olacaktır. Zira nasıl ki bireysel performans ile kurumsal performans kavramlarından ayrı ayrı ama birbiriyle yoğun bir ilişkisi olacak şekilde bahsediliyorsa aynı şekilde motivasyon ve tatmin sürecinin de bireysel getirileri olduğu gibi organizasyonel etki ve katkıları olacağı da dikkate alınmalıdır (Alexandru, 2019: 93; Kaya ve Kesen, 2014: 25; Yıldız vd., 2014: 234). Etkin bir sistem dahilinde, yüksek performansın adil bir ödüllendirme mekanizmasıyla eşleştirilmesi halinde iş tatmininin de sağlanacağı varsayılmaktadır (Tozlu, 2014; Keser, 2006: 144). Bu varsayım, Keith (1981) tarafından da aşağıda şekilde bir döngü ve tablo haline getirilmiştir.

1.1.4. İş Tatmini ve Çalışanların Teşviki Sürecinde Kamu-Özel Sektör Ayırımı

Kamu çalışanları ile özel sektör çalışanlarının tatmin süreçlerinin birebir aynı olmasının; buna bağlı olarak da kamu çalışanlarını iş ve işyeri bağlamında tatmin eden ve güdüleyen hususların özel sektör çalışanlarıyla aynı olmasının mümkün olamayacağı birçok yazar tarafından da ifade edilmiştir. Kamu çalışanlarını içsel faktörlerin dışsal faktörlere göre daha fazla güdülediği ve memnuniyet seviyesine etki ettiği de sıkça paylaşılan bir tespittir (Anderfuhren-Biget vd., 2010 ve Buelens ve Broeck, 2007'den akt. Arslan, 2018: 105). Kamu hizmetleri sürecine hakim olan bazı ilkeler vardır ve kurumlar, yöneticiler ve kamu çalışanları da bir kısmı doğası gereği var olan bir kısmı ise yasal olarak düzenlenmiş bu ilkelere uymakla mükelleftir. Bu ilkeleri en temel olarak süreklilik, değişkenlik, nesnellik ve eşitlik, bedelsizlik olarak saymak mümkündür. Bu ilkelerin hayata geçirilmesi noktasında uygulamada somut farklılaşmalar başlamaktadır. Kamu kesimi ile özel sektör arasında sahada ve uygulamada görülen temel farklılıklara karşılaştırmalı olarak bakmak yararlı olacaktır (Sevinç, 2015: 953-954; Eryılmaz, 2014: 18-25; Gözlu, 1996'dan akt. Sezer, 2008:

150). Kamu idareleriyle özel işletmeler evvela amaçları açısından farklılaşmaktadırlar. Kamu kesiminde üretilen hizmetlerin çok önemli bir kısmı kamusal nitelik taşımakta; bu özelliğinden dolayı da sağladıkları fayda bölünememekte, fiyatlandırılmamakta ve çoğu zaman fiyatı ödemeyen kişiler hizmetten mahrum bırakılmamaktadır. Bu nitelik nedeniyle de özel sektörde esas amaç kar elde etmekken; kamu kesiminde kamu yararı ve vatandaşların ihtiyaçlarının karşılanması suretiyle memnun ve tatmin edilmesidir. Ayrıca, özel sektörde elde edilen kardan çalışanların prim vb. uygulamalarla yararlandırılması ve bu vesileyle daha istekli, daha verimli çalışmalarının sağlanması mümkünken; sınırlı şekilde ve sayıda uygulanabilen performansa dayalı ödemeler hariç kamu kesimi için bu imkan söz konusu değildir. Kamu kesimi ile özel sektör arasındaki ikinci temel farklılık ise işleyişte kendini göstermektedir. Özel işletmeler, genel bir takım yasal zorunluluklar hariç tüm iş süreçlerinde serbesttirler. Bu serbestlik de onlara, çalışanlarının verimliliği ve işlerinden tatmin olmaları dahil tüm süreçlerinde kolaylık sağlamaktadır. Kamu kesiminde ise kurumlar, çalışanlarına da vatandaşlara da eşit davranmak zorundadır. Standart dışına çıkılmaması için birçok mekanizma tarafından da denetlenmektedirler. Bu şartlar altında da bir kamu yöneticisinden, çalışanlarını istediği gibi konumlandırması, verimliliğiyle ilgili hamleler yapması, motive etmesi ve tatmin olması için çeşitli uygulamalar geliştirmesini beklemek daha zordur. Kamuda tekel olma özelliğinin yaygın olmasından ötürü rekabete kapalılık da üçüncü bir farklılıktır. Dolayısıyla özel sektördeki bir yönetici için rekabet çok önemli bir motivasyon ve tatmin kaynağıyken kamu yöneticileri için daha ziyade otorite ve saygınlık bunun yerini almaktadır. Hatta bu özellik, bir kamu yönetimi hastalığı olarak nitelendirilmekte ve Parkinson Kanunu'nun² kabullerine dayanarak, daha çok çalışana sahip olma güdüsünün kamuda kaçınılmaz bir verimsizliğe yol açtığı ifade edilmektedir. Dördüncü bir fark olarak bürokrasiyi ve yasaları saymak mümkündür. Kamu kesimi gene çerçeveden en basit işe kadar her şeyin mevzuatlandırıldığı bir alandır. Bu alan, yazılı olmayan kuralların da eklenmesiyle “bürokrasi” olgusunu oluşturur ki bürokrasi

² Parkinson Kanunu, bir işin tamamlanması için belirlenmiş olan sürenin gerekenden uzun olması durumunda, (bir kez belirleme yapıldıktan sonra) işin o sürenin tamamını kapsayacak şekilde uzamasıdır. Buna göre bir işin tamamlanması için gerekli olan süreyi ne kadar uzatırsanız, işin de o süreye yayıldığını ve verimsizliğin başgösterdiğini gözlemlersiniz. Parkinson Kanunu ile iddia edilen verimsizlik süreci sadece ‘zaman’ ile sınırlandırılmamakta; iş ve üretim sürecindeki diğer kaynaklar için de (insan, para vb.) geçerli olduğu ifade edilmektedir.

işlere belirli bir standard katmakla birlikte çoğu zaman yavaşlamasına da neden olmaktadır. Özel sektörde ise bürokrasi oldukça sınırlı bir şekilde varlığını sürdürür ve genellikle her konuda daha esnek ve hızlı hareket etme imkanı bulunmaktadır. Çalışanları teşvik, motive ve tatmin edebilmek için karşılaşılan sınırlılıklar da bir başka farktır. Bu durum da aslında kamu kesimi için yasalarla bağlı olmanın getirdiği bir sonuçtur. Buna göre, özel sektörde bir işveren ya da yönetici çalışanından dah çok verim alabilmek ve onun da işinden tatmin olmasını, menun kalmasını sağlamak için sınırsız sayıda teşvik edici ya da caydırıcı araca sahipken; kamu kesimi için ciddi bir sınırlılık, yasal zorunluluklar ve nesnellik, adalet vb. ilkeler söz konusudur. Bunun için de kamu kesiminde böyle bir süreç oluşturabilmek için üzerinden çalışılmış ve sistem haline getirilmiş bir uygulamalar bütünü teşkil edebilmek en rasyonel yol olacaktır. Altıncı fark olarak yöneticilerin kararları üzerindeki denetimden bahsetmek yerinde olacaktır. Bir kamu yöneticisi, kurumu ve kurumundaki çalışanlarıyla ilgili yaptığı tasarruflarda resmi ya da gayri resmi olacak şekilde hem bürokratik hem de siyasi bir denetim altındadır. Denetim düşüncesinin varlığı kendini yöneticinin her kararında hatırlatacak ve kimi zaman rasyonel seçim yapmasını engelleyecektir. Oysa özel sektördeki yöneticilerin böyle bir aşırı denetim yükü yoktur.

Sayılan tüm bu farklar kamu kesimindeki çalışanları tatmin etme ve işlerinden memnun kılmak suretiyle aynı işte kalmalarını sağlayarak daha verimli çalışmalarını özel sektöre göre daha zor hale getirmektedir. Ancak, biraz daha karmaşık görünse de bütüncül bir bakış açısı ve güçlü bir siyasi-idari iradenin desteğiyle bu sayılanların sağlanmasına yönelik bir sistem teşkil etmek ve bunu da yasal altyapıyla desteklemek imkansız değildir. Kamu kesimi birçok açıdan özel sektöre göre kendine has bir takım özellik ve sınırlılıklar barındırmakla birlikte bu durum, insan kaynakları yönetimi (İKY) alanına dair temel bir takım önermelerin kamu çalışanları için uygulanamayacağı anlamına gelmemektedir. Ancak kamu kesiminin şahsına münhasırlığını, sınırlılıklarını ve beklentileri mutlaka hesaba katmak gerekmektedir.

Mesele Türkiye'deki şartlar üzerinden ele alındığında, yöneticiler dahil tüm kamu çalışanlarında iş tatmini sağlama sürecinin önünde kısmen benzer ama belirli ölçüde de

kendine münhasır bazı engeller olduğundan da bahsetmek gerekmektedir. Türk kamu yönetimine hakim olan yasal düzenlemelerin, kültürün ve teamülün bir sonucu olarak; özel sektörde sıklık ve kolaylıkla uygulanabilen birçok enstrümanın Türkiye’de mevcut kamu personeli için uygulanmasının önünde engel ve zorluklar olduğunu söylemek mümkündür. Bu açıdan, bu alandaki bilimsel çalışmalara, tespitlere, beklentilere ve taleplere mutlaka bir mevzuat değişikliğinin eşlik etmesi gerekmektedir (Tozlu, 2015: 267-268). Mevcut mevzuat dahilinde özellikle ekonomik tabanlı tatmin sağlayıcıların kamu kesiminde kullanılmasını özel sektöre göre daha zorlu, en azından daha farklı, kılan bazı etkenler mevcuttur. Buna göre;

- ❖ Zaten sınırlı biçimde düzenlenmiş parasal nitelikli ödüller, DMK’nın 122. Maddesine göre belirli şartlar dahilinde merkez idaredeki kamu görevlileri için bakanlar, taşra teşkilatında görevli personel içinse valiler tarafından verilebilmektedir.
- ❖ Ekonomik ya da sosyal müşevvikler kapsamında değerlendirilen lojman, servis imkanı, kreş vb. imkanların, kamu kesiminde birer özlük hakkı olarak düzenlenmiş olması ya da kimi zaman toplu sözleşme sürecinde elde edilen kazanımlar dahilinde olması neticesinde bu imkanlar, yöneticiler tarafından birer güdüleme ve özendirme aracı olarak kullanılamamaktadır.
- ❖ Başta ekonomik tabanlı uygulama araçları olmak üzere diğer tatmin sağlayıcı unsurlar mevzuatta kendine yeteri kadar yer bulamamış; uygun bir kamu yönetimi kültürü de gelişmediği için şimdiye dek sınırlı sayıdaki kurumda sadece performansa dayalı ödeme şeklinde uygulanmaya çalışılmıştır.
- ❖ Kamu gelirlerinin toplanmasında olduğu gibi harcanmasında da “*kanuna dayanması*” şartı mevcuttur. Bu gerekçeyle, kamudaki gelirin, nereye nasıl haracanacağı daha en başından belli olduğu için kurum amir ve yöneticilerinin bu konuda bir takdir yetkisi kalmamaktadır.
- ❖ Türkiye’de performans, performansa dayalı ödüllendirme, motive etme ve tatmin etme bağlamında çeşitli uygulamalara başvurma gibi hususlar zaten yerleşik kamu kültürü gerekçesiyle yeteri kadar öne çıkamamış durumdayken; buna ilaveten son dönemde sosyal diyalog ve katılımcı yönetimin artırılması

gayesiyle sendika ve toplu sözleşme süreçlerinin daha çok ön planda olmaya başlamasıyla bu şekilde rekabetçi uygulamalar “güvence ve mobbing” endişesine takılmaktadır.

Kamu kesiminin, değişime ayak uydurma, güncel ihtiyaçlara cevap verebilme, vatandaşları memnun edebilme ve modern dünyanın belirlemiş olduğu yönetsel ve diğer yeni standartları sağlayabilme konusunda geri kaldığı eleştirisi uzunca bir süre yapılmıştır. Bu eleştirilere taban teşkil eden kıyas ise kamu kesimi-özel sektör karşılaştırması olagelmıştır. Modern kamu yönetiminin son dönemde yönlendirici ve şekillendirici nitelikteki Yeni Kamu İşletmeciliği ve benzeri egemen yaklaşımlarına bakıldığında da kamu kesiminin özel sektöre yakınsanmaya çalışıldığı net olarak görülecektir. Bu yakınsama mantığı, kamu kesimindeki etkinsizliğin ve verimsizliğin ortadan kaldırılması için özel sektördeki yaklaşım ve uygulamalardan istifade edilmesi düşüncesine dayanmaktadır. Buna göre konuyla çok yakından ilgili olan, performans ve verimlilik artırma, performans dayalı değerlendirme, çalışanların ödüllendirmesi, çalışan motivasyonunun yükseltilmesi, çalışanların iş ve işyerinden tatmin olmalarının sağlanması, yararlanıcı memnuniyeti gibi birçok husus kamu yönetimi alanına aktarılmaya çalışılmaktadır. Bunların içinden özellikle “*çalışan tatmini*” konusu çalışanların işlerini değiştirmemeleri ve işgücünde sürekliliğin sağlanması konusuyla çok yakından ilişkilidir. Bir başka önemli husus ise yararlanıcı memnuniyeti kavramında yatmaktadır. Özel sektörde yararlanıcı müşteri, kamu kesiminde ise vatandaşdır. Bu iki kavramın yakınsanması sürecini en yakından ele alan başlıklardan birisi de Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımıdır. Buna göre kamu yönetiminde içinde de müşteri memnuniyetini iki türlü düşünmek icap etmektedir. İç müşteriler kurum çalışanlarıyken dış müşteriler üretilen kamu hizmetinden yararlananlardır; yani genel olarak vatandaşlardır. Dış müşterilerin kaliteli ve yerinde hizmet almak suretiyle memnun edilebilmesi için iç müşterilerin –yani kamu çalışanlarının- tatmini gerekmektedir (Holzer ve Schwester, 2011’den akt. Tozlu, 2015: 250). Tatmin olmuş kamu çalışanı, yaptığı işi de severek yapacak, daha çok çalışmaktan imtina etmeyecek ve muhtemelen daha verimli, daha kaliteli bir üretim gerçekleştirecektir. Tatmine ulaşmayan iç müşteriler, etkin çalışma ve kaliteli hizmet üretimi hevesi bir yana

verimsizliğine ilaveten kurumsal sorunlar da yaşayacak ve işinden ayrılma dahil birçok radikal kararı gündemine alacaktır. İç müşterilerde, yani kamu çalışanlarında, görülecek olası bir iş tatminsizliğinin, başta kalitesi düşük kamu hizmeti olmak üzere birçok negatif sonucu olacaktır. Bunlardan birisi de özelde kurumsal imajın genelde ise kamu kesimi ve kamu hizmeti imajının zedelenmesidir. Yapılan bir araştırmaya göre müşteriler ve vatandaşlar memnun kaldıkları bir mal veya hizmeti altı ila sekiz kişiye tavsiye ederken; memnun kalmadıkları mal ve hizmetten ise onsekiz ila yirmi arasında kişiye bahsettiklerini göstermektedir (Peker, 1996'dan akt. Sezer, 2008: 152).

1.2. İŞ TATMİNİ SAĞLANMASININ FAYDALARI VE İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN OLASI SONUÇLARI

1.2.1. İş Tatminine Neden İhtiyaç Duyulmaktadır?

Bilindiği üzere klasik yönetim anlayışının organizasyonel verimlilik ve başarı konularına bakışı karlılık, üretim artışı gibi çıktılara endekslidir. Ancak bu anlayışın 1930'larda sorgulanmaya başlaması ve Hawthorne araştırmaları gibi bir takım araştırmalar neticesinde de bireylerin işyerindeki sosyal ve psikolojik yönlerinin keşfedilmesi neoklasik yönetim anlayışını hakim kılmıştır. Buna göre, çalışanlara değer verilmesi, somut ihtiyaçlarının yanı sıra soyut nitelikteki ihtiyaç ve beklentilerinin de karşılanıyor olması bireysel motivasyon ve verimlilik artışını beraberinde getirecektir.

Moral yönden iyi hisseden bireyler, ürettikleri hizmetten ve işyerlerinden memnun olacak ve bundan kaynaklı bir iş tatmini yaşayacaklardır. Özetle, klasik yönetim anlayışındaki rasyonalite, iş disiplini, çıktı odaklılık gibi kavram ve hedeflerin yerini bireysel iş tatmini, işin ve işyerinin benimsenmesi, mutlu çalışanlara sahip olma, motivasyon, yönetime ve kararlara katılım gibi unsurların almasıyla iş-işyeri-çalışan ilişkileri baştan sona yenilenmiştir. Günümüzde de hala modern yönetim anlayışında çalışanlar insan kaynağı olarak kabul edilmekte ve etkin bir çalışma süreci için motivasyon, iş tatmini, işyeri memnuniyeti gibi kavramlara önem verilmektedir (Kaya ve Kesen, 2014: 35). Dolayısıyla çalışanların iş tatmininin sağlanması sadece bireysel anlamda onlara değil belki çok daha fazla örgütlere faydası olan bir kazanımdır.

1.2.2. Çalışanlarda İş Tatmininin Sağlanması ve Sonuçları

Çalışanların iş tatmininin sağlanması ve işyerindeki memnuniyet hissiyatının neticesinde, işlerine ve işyerlerine daha sıkı bir şekilde bağlanmaları, verimliliklerinin artması, işyerinden ayrılmak gibi düşüncelerden uzak kalmaları suretiyle de kurumdaki işgücü devir oranının düşük kalması gibi sonuçlar oluşması muhtemeldir (Fasbender vd., 2019: 332-334; Froese vd., 2019: 618-619). Bu sonuçların her biri aynı zamanda iş tatmininin bireysel ve kurumsal bazda sağladığı faydalardandır (Keser, 2006: 132).

Genel olarak iş tatminine sahip çalışanların iş yerinde daha yüksek morale sahip olacaklarını söylemek mümkündür. Çalışanların moralinin yüksek olması ise bir takım artıları da beraberinde getirmektedir. Yüksek moralli çalışanların, işlerine daha şevkle bağlandıkları; çaba ve fedakârlıklarının arttığı; iş ve işyeri kurallarına karşı bir iç disiplin geliştirdikleri; ekip çalışması ve işbirliğine daha yatkın oldukları; işe devama özen gösterdikleri ve organizasyondaki işgücü devir oranını düşürecek söylem ve davranışlara sahip oldukları gözlemlenmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58). Morali yüksek çalışan, kurum için her halükarda daha az maliyetli çalışandır. Moral düşüklüğüne beklenen ilk sonucuysa iş tatminsizliğiyle benzer ve hatta paralel olarak işten ayrılmadır (Diaz ve Park, 1992: 42). İş tatmin seviyesi düşük çalışanın, moral ve motivasyonundaki düşüşe paralel olarak uykusuzluk, saldırganlaşma, ruhsal ya da bedensel sağlık problemleri, iş ortamından kendini geri çekme, işini savaştırmaya gibi kişisel bir takım sorunlar yaşamaları da muhtemeldir (Başaran, 1991: 207). Burada, moral ve iş tatmininin birbirleri açısından hem sebep hem sonuç olduğu sonucu görülmektedir. Benzer durum stres unsuru için de geçerlidir. Stres, iş tatmini ve işten ayrılma gibi karar ve süreçlerde bir sebep unsuru olabilirken; tatminsizlik sürecinin ya da işten ayrılma kararının sonrasında bir sonuç da olabilecektir (Ross, 1997: 42). Stresin de tıpkı moral gibi iş tatmini sürecine bağlanan, benzer mahiyette, bireysel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır.

İşinden memnun ve tatmin olan bir birey, günlük yaşantısının önemli bir kısmını işyerinde geçiriyor olmasıyla doğru orantılı olarak iş dışındaki hayatında da daha mutlu

ve moralli olacaktır (Özdemir, 2006: 80; Davis, 1988: 96). İş tatmini yaşayan çalışanların sadece kendi işlerini değil, takım arkadaşlarının işlerini de sahiplenerek yardımcı olmaya çalıştığı ve uyumlu çalışma özelliği gösterdiği görülmektedir (Solmuş, 2004: 197). Çalışanların işlerinden duydukları tatminin gerek çalışanın şahsı özelinde gerekse kurumsal bazda bir takım getirileri olacaktır. Sağlanan bu yararları genel başlıklar halinde sınıflandırmak gerekirse;

- ❖ İhtiyaçların Karşılanması
- ❖ Örgütsel Sürekliliği Sağlama
- ❖ İşgücü Devir Hızını Düşürme
- ❖ Karlılık, Verimlilik ve Etkinlik

alt başlıklarını kullanmak mümkündür. Buraya kadar yazılanlardan hareketle de iş doyumu sonucunda oluşması muhtemel kazanımları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Froese, 2019: 613; Najafi vd., 2011: 5247; Özdemir, 2006: 71; Sevimli ve İşcan, 2005: 59). Söz konusu sonuçlara bakıldığında bazılarının bireysel nitelikte, bazılarının kurumsal nitelikte, bazılarının ise hem çalışanı hem de kurumu etkiler nitelikte olan kazanımlar oldukları görülmektedir:

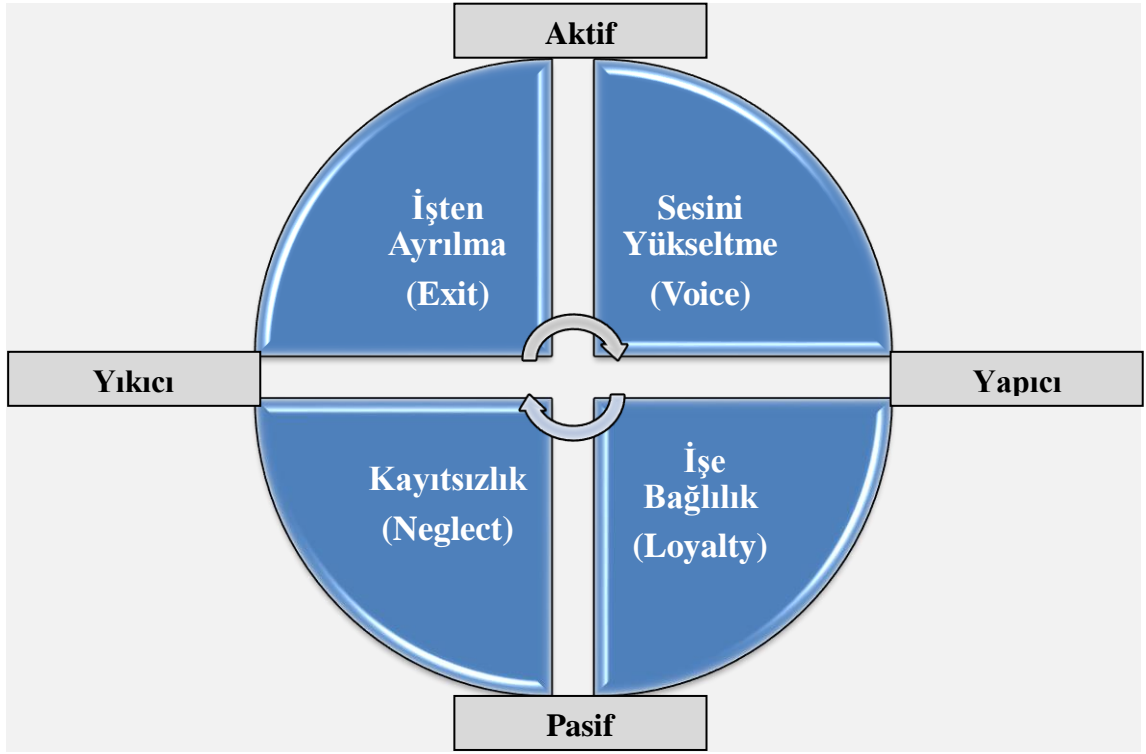
- ❖ İşe bağlılık (iş değişikliği yapmama) ve dolayısıyla düşük işgücü devir oranı,
- ❖ Organizasyona bağlılık (iş ya da kurum değişikliği yapmama ve organizasyonel hedefleri özümseme),
- ❖ İşe devam konusunda hassasiyet ve buna ek olarak iş yavaşlatma, savaçlama vb. eylemlerden uzaklaşma,
- ❖ Çalışma arkadaşları için pozitif etki oluşturma ve gönüllü olarak kendi işi dışında ek görev ve sorumluluk almaktan kaçınmama,
- ❖ İşyerine, işe ve yönetime karşı daha yapıcı ve daha memnun hareket etme,
- ❖ İşgücü verimliliğinde ve kurumsal verimlilikte artış,
- ❖ Çalışan memnuniyeti,
- ❖ Çalışanlarda özgüven ve buna bağlı olarak yeteneklerini daha iyi sergileyebilme,

1.2.3. İş Tatminsizliği ve Sonuçları

Genel olarak iş tatminine aracı olan faktör ve şartların yokluğunun iş tatminsizliğine yol açacağını söylemek mümkündür. İş tatmini sonucu bireysel ya da kurumsal bazda oluşacak faydalar önemli olduğu kadar, olası bir iş memnuniyetsizliği, iş tatminsizliği ya da işyeri huzursuzluğu halinde ortaya çıkacak zararların da bilincinde olunmalıdır. Zira, iş tatmini duygusunu gerektiği kadar sağlayamamış bir çalışanda sağlık sorunlarının yanı sıra, duygusal ve psikolojik sıkıntılar da baş gösterebilecektir. Muhtemeldir ki bu durumdaki çalışanlar, işten erken çıkmaya hatta kaçmaya meyilli olacak, işe geç gelecek, sık sık izinsiz bir şekilde görev yerini terk edecek, işyerindeki zamanını ise işi ve görevi haricinde başka aktivitelerle geçirecektir (Froese vd., 2019: 611; Chimanikire, 2007: 170; Solmuş, 2004: 197). İşyerindeki tatminsizliğin sonuçları, bireysel ve kurumsal bazdaki etkilerinin dışında organizasyonun sınırlarını aşıp; toplumsal verimlilik noktasında, insan kaynağı sermayesinin israfına işaret eden bir sosyal israf süreciyle de devam edebilecektir.

Çalışanların iş ve işyeriyle ilgili bir tatminsizlik veya memnuniyetsizlik yaşamaları halinde vermeleri gereken refleksif tepkilerin başında işlerinden ayrılmaları gelmektedir. Ancak olası bir tatminsizliğin sonucu her zaman iş değişikliği olmamaktadır. İşinden tatmin olmayan çalışanların işleriyle ilgili olarak gösterecekleri tepkileri aşağıdaki şekil yardımıyla sistematik bir biçimde göstermek mümkündür. Böyle bir durumda, işinden tatmin olmayan çalışanların işyerinde gösterebilecekleri reaksiyonları yapıcı-yıkıcı ve aktif-pasif şeklinde sistematik hale getiren Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous (1988: 601), Farrell'ın 1983 yılındaki çalışmasını esas alarak dördü bir model oluşturmuşlardır:

Şekil 2. İş Tatminsizliğine Karşı Refleksler Tipolojisi



Kaynak: Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31 (3), 601.

Şekil 2’de, yıkıcı reaksiyonlar çalışanın işyeriyle bağını koparması ya da zayıflatması şeklinde gerçekleşirken gelirken; yaşanan sıkıntıya dair eleştiri ve sıkıntıları dile getirme ya da doğrudan kuruma sadık kalarak bağlılığı artırma yapıcı reaksiyonlar olarak gruplandırılmıştır. Bir başka açıdansa işten ayrılma ve sıkıntıları dile getirme, iş tatminsizliği sonucu bir çalışanın aktif tepkisi olarak adlandırılmışken; sadakat ve işini savsaklama davranışları pasif reaksiyonlar olarak nitelendirilmiştir (Rusbult vd., 1988: 601-602).

Sonuç olarak, çalışanların iş ve işyeri tatminsizliği yaşamaları halinde ortaya çıkacak sonuçları sistematik ve özet bir şekilde aşağıdaki mümkündür (Sevimli ve İşcan, 2005: 59; Şimşek vd., 2003: 151; Başaran, 1991: 207):

- ❖ İş tatminsizliği en doğal sonuç olarak işten ayrılma ya da işini savsaklama davranışına yol açabilmektedir. İşten ayrılanların sayısındaki artışta işyerindeki işgücü devir oranının yükselmesine neden olmaktadır.

- ❖ İşlerinden tatmin olmayan ve işyerinden memnun olmayan çalışanlar, zamanla yapı içinde kalsa dahi kuruma yabancılaşmakta ve organizasyonel amaçlardan gitgide uzaklaşmaktadır.
- ❖ İşinden tatmin olmayan çalışanlarda, motivasyon düşüklüğünün baş göstermesi muhtemeldir.
- ❖ İşinden tatmin olmayan çalışanların devamsızlık, molaları uzatma, işe geç gelme gibi disiplinsiz davranışları artmaktadır.
- ❖ İşlerinden tatmin olmayan çalışanlar agresif ve kıskanç bir yapıya bürünebilecek ve sözlü ya da fiili olarak işyerindeki huzuru bozabilecektir.
- ❖ İş tatminsizliği, kişilerde birçok fiziksel ve psikolojik sağlık sorununa sebep olabilmektedir.
- ❖ İş ve işyerinden memnun olmayan bireylerin özellikle moral bozukluğu, stres gibi duygular yaşaması muhtemeldir.
- ❖ İş tatmini olmayan çalışanın verimliliği de büyük bir olasılıkla düşük olacaktır.
- ❖ Tatminsiz çalışan işine, işyerine, yönetim ve yöneticilere karşı da daha eleştirel ve şikâyetçi olmaktadır.

1.3. İŞ TATMİNİ SAĞLAYABİLMEK İÇİN KULLANILAN UYGULAMA VE ARAÇLAR

Literatürde iş tatminini sağlamak için kullanılacak birçok motivasyonel araçtan bahsedilmekte ve genel olarak da ekonomik motive ediciler, sosyal- psikolojik motive ediciler ve yönetsel-organizasyonel motive ediciler olmak üzere üçlü bir gruplandırma üzerinde uzlaşılmaktadır. Çalışanların hedefe ulaşmaları sürecinde iç ve dış birçok sebebin, aracın ya da faktörün etkili olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Yapılan ikili ayrıma göre çalışanların motive olma ve tatmin sürecinde sosyal ya da parasal nitelikli dışsal araçların etkili olacağı görüşüne ek olarak esas olanın içsel bir tatmin süreci olduğu düşüncesi mevcuttur (Dündar vd., 2007: 107-108). Genel kabul gören tespitin ayrıntısına girildiğindeyse, sadece dış faktörler üzerinden hareket edilmesinin ve çalışanlara dair içsel faktörlerin dikkate alınmamasının iş tatmini ve çalışanları memnun etme sürecinde başarısızlığa yol açacağı görülmektedir (Tozlu, 2015: 249; Örucü ve

Kanbur, 2008: 96). Evvela bireyleri henüz karşılanmamış ihtiyaçlarının ve sağlanmamış imkânların motive edeceği; bu hususların gerçekleştirilmesinin bir tatmin duygusu oluşturabileceği unutulmamalıdır. Çalışanlar için evrensel nitelikte kabul görmüş bir takım tatmin araçlarının varlığı kabul edilse de durumun kişiden kişiye, kurumdan kuruma, sektörden sektöre ya da ülkeden ülkeye dahi değişebileceği bir başka ön kuraldır. Bunun için de yönetici ve kurum, çalışanın ne istediğini, ne olursa tatmin olacağını ve yüksek bir motivasyonla çalışacağını tespit ederek işe başlamalıdır (Simons ve Enz, 1995: 21). Tatmin araçlarının farklılık gösterebileceğini örnek niteliğinde olan ve Simon ve Enz (1995) tarafından yapılmış çalışmaya ait sonuçlar aşağıdaki tabloda paylaşılmaktadır.

Tablo 1. Çalışanları Tatmin Edici Araç ve Uygulamaların Sektörlere Göre Karşılaştırması

Tatmin-Motivasyon Araçları	Konaklama Sektörü Çalışanları	Sanayi Sektörü Çalışanları
İyi Ücret	1	5
İş Güvenliği	2	4
İlerleme Fırsatı	3	6
İyi Çalışma Koşulları	4	7
İşin Cazibesi, Çekiciliği	5	1
Takdir Edilme	6	2
Çalışanlara Sadakat	7	8
İşlerin ve Örgütün Bir Parçası Olma Hissi	8	3
Saygılı Disiplin Yaklaşımı	9	9
Sorunlara Anlayışlı Yardım Etme Yaklaşımı	10	10

Kaynak: Simons, T. ve Enz, C. A. (1995). Motivating Hotel Employees: Beyond The Carrot and The Stick, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (1), 23.

Tablo 1’de paylaşılan ve tercih sırasına göre birden ona kadar sıralanmış sonuçlara göre sanayi sektöründe çalışanlar için “yapılan işin ilgi çekici olmasının, yöneticiler tarafından takdir görmenin ve örgütün bir parçası olma hissini” iş tatmininde en etkili unsurlar olduğu görülmektedir. Konaklama sektöründe çalışanlar açısından “iyi bir

ücret, iş garanti ve güvenliği ile kariyer imkanı sunulması” en tatmin edici faktörler olarak sıralanmıştır. Her iki çalışan grubu açısından da “incitici olmayan bir disiplin politikası izlenmesi” ve “problemlere karşı anlayışla yaklaşarak yardımcı olmaya çalışan bir yönetim yaklaşımı” tatmin seviyesinde en az etki eden hususlar olarak ifade edilmiştir.

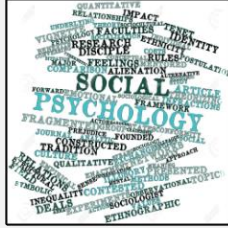
Çalışanların ne tür beklenti ya da ihtiyaçlarının olduğu tespitinin yapılması iyi bir başlangıç olacaktır. Daha sonra o ihtiyaçları giderici, güdüleyici araçları onlara sunmak ve gerekirse bu süreçte çalışanlara yönelik çeşitli gruplandırmalar yaparak sistematik bir şekilde hareket etmek; iş ve işyerine olan tatminin sağlanmasında işlevsel bir yol olacaktır. Nitekim çalışanların tüm koşullarını, buna bağlı davranış ve beklentilerini iyi tahlil ederek tek tip değil çalışandan çalışana, meslekten mesleğe, unvandan unvana ya da kurumdan kuruma değişebilecektir. Bu sebeple esnek motivasyon araçları geliştirmek mantıklı bir yöntem olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 97). Dolayısıyla her biri farklı beklenti, hedef ve durumlardaki çalışanları etkileyeceği, memnun edeceği ve tatmin olmasını sağlayacağı beklenen araçlara geniş bir sınıflandırma dahilinde göz atmak açıklayıcı olacaktır. Aşağıda literatürde yer alan ekonomik, sosyal-psikolojik ve yönetsel tatmin edici araçlar ayrımına dayalı olarak hazırlanmış ve geliştirilmiş Şekil 3 paylaşılmaktadır. Uygulama ve araçları toplu bir şekilde görme imkanı sağlayan tabloya dair açıklamalarsa sistematik olması ve literatürdeki ana ayrıma uygun olması açısından başlıklar halinde verilmiştir.

Şekil 3. İş Tatmini Sürecinde Kullanılabilecek Uygulamalar ve Araçlar



Ekonomik Araç ve Uygulamalar

- Ücret Artışı
- Primli Ücret
- Performansla İlişkili Ödeme
- Kara Katılma
- Maddi Getirili Sosyal İmkanlar (Yemek, Ulaşım, Konaklama vb.)



Sosyal-Psikolojik Araç ve Uygulamalar

- Sosyal Ortam
- Güvenlik Hissi (İş Güvenliği ve Güvencesi)
- Statü ve Saygınlık
- Bağımsız Çalışma ve İnisiyatif Tanıma
- Rekabet
- İzin Hakları ve Özel Hayata Saygı
- Takdir Edilme ve Öne Çıkarma
- Öneri Sistemi
- Yönetici Davranışları



Yönetimsel Araç ve Uygulamalar

- Yükselme ve Diğer Kariyer İmkanları
- Yetki Devri
- İletişim
- Üstatlık-Koçluk Yaklaşımı
- Kararlara Katılma
- İş Rotasyonu, İş Zenginleştirme, İş Geliştirme
- Çalışma Koşulları
- Esnek Çalışma İmkanları
- Kurum İçi Geribildirim Mekanizması
- İlgi Çekici Görevler
- Kurumsal Değerler Vurgu ve Paylaşımı
- Amaç ve Çıkar Birliği Düşüncesi
- Uygun İşe Uygun Çalışan Görevlendirilmesi
- Hizmet İçi Eğitim
- Yaptırım Uygulama

Kaynak: Literatürde yer alan genel bilgiye dayanarak yazar tarafından hazırlanmış ve zenginleştirilmiştir.

1.3.1. Ekonomik Temelli Tatmin Araçları

Özel sektör bir yana, kamu kesimi için genel olarak tüm performans artırmaya teşvik edici araçların uygulanması için mevzuat bağlamında alt yapının mevcut olması şart olmakla birlikte özellikle ekonomik temelli uygulamalar açısından Türkiye gibi ülkelerde bu konuda çeşitli engellerle karşılaşılması muhtemeldir. Bunun için gerekli alt yapı hazırlandıktan sonra özel kesimde uygulanmaya daha müsait olduğu düşünülen motive edici araçların kamu kesimi için de konuşulmaya başlanması mümkün olabilecektir.

Ücretlendirme, klasik yaklaşımda en etkin güdüleme aracı olarak kabul edilirken, neo-klasik ya da sonradan gelen birçok yaklaşımda da farklı önem seviyelerinde de olsa yer almayı başarmıştır. Bu kapsamda, geçmişi çok eski ama günümüzde de hala geçerliliğini koruyan “*ücret artışı*”, yani zam, yaygın bir güdüleme aracıdır (Oral ve Kuşluvan, 1997: 112; Newman, 1979: 448). Ücret üzerinden yürütülecek bir tatmin sağlama çalışması ücret artış ve azalışı şeklinde olabileceği gibi, ücretin ödenme şekliyle de ilişkilendirilebilecektir (Sapançalı, 1993: 59). Çalışanlar, ücretlerine alacakları zam ve bu yöndeki beklentilerini karşılama yoluyla yönlendirilebilecek ve harekete geçirilebilecektir. Ücret artışı çalışanları daha verimli ve istekli çalışmaya sevk ediyorsa bu bağlamda ücret üzerinden bir tatmin de sağlanmış olacaktır. Çalışanın iş tatmininin, verimliliğinin ve hizmet kalitesinin artırılmasıyla, bireyin harcamış olduğu emek ve gösterdiği çaba neticesinde elde ettiği maddi kazanç arasında doğru yönlü bir ilişki olduğunu ifade eden birçok çalışma bulunmaktadır (Tozlu, 2014; Süngü, 2013: 1187; Öktem vd., 2000: 82-85; Simons ve Enz, 1995: 22). Ancak ücretin etkin bir güdüleyici ve ikna edici olabilmesinin çalışılan pozisyona, ülkeye, yönetsel yapıya ve diğer bazı özel hususlara göre farklılık göstereceğini ifade çalışmalar da mevcuttur. Bu tespiti göre, gelişmiş ve alım gücü yüksek bir ülkede ücret artışı etkin bir güdüleyici değildir (Eryılmaz, 2014: 305). Birçok çalışmada yönetici konumundaki kamu çalışanlarının terfi ve yetki artırımı gibi daha ziyade yönetsel nitelikli kazanımlarla tatmin olacağı ifade edilirken; yönetici olmayan çalışanların ekonomik temelli güdüleyicilerden daha fazla etkileneceği tespiti paylaşılmaktadır (Kamdron, 2005; Ellickson ve Logston, 2001).

Ücretlendirme başlığı altında da düşünülebilecek bir başka ekonomik temelli enstrümana “*primli ücret*”tir. Buna göre de çalışanın esas ücretine ek olarak iş sürecine sağlamış olduğu katma değer ve bu süreçte göstermiş olduğu performansa dayalı olarak ek bir ücret verilmektedir. Primli ücret uygulamasıyla çalışan verimliliğinin ve üretimin artırılması, buna mukabil bir kazanç elde edilmesi ve çalışanın da bundan faydalandırılması amaçlanmaktadır. Bu yönüyle kar amacı güdülen yapılarda uygulanması daha mümkün görünen primli ücretin, şartlar sağlandığı takdirde uygun iş ve kurumlarda kamu kesiminde de uygulanmasından söz etmek mümkündür. 2014 yılında Türkiye İş Kurumu bünyesinde gerçekleştirilen bir ankette (Tozlu, 2014) çalışanlara “*Aşağıda çalışma sonuçlarınıza ve iş başarınıza göre verilmesi mümkün olabilecek bazı ödüller sıralanmıştır. Buna göre sizi en çok motive edecek ve verimliliğinizi artıracak beş ödül uygulaması hangisidir*” soru yöneltilmiştir. Çalışanlarindaha verimli bir şekilde çalışmalarını sürecinde onları teşvik edecekleri düşünülen 20 seçenek arasından ilk sırayı %12,2 ile “*kademe-derece artışının*” aldığı; bunu %11,3’lük tercih oranıyla “*performansa dayalı ödenecek prim vb. ek ücretin*” seçeneğinin takip ettiği görülmüştür. Ayrıca aynı ankette bir başka seçenek olarak sunulan “*performansla ilişkili zam oranı*” da %5,1 oranında tercih edilerek sekizinci sırada yer almıştır (Tozlu, 2014: 139). Bu sonuç, parasal teşvik edicilerin bir grup yazar tarafından çalışanları tatmin etme özelliğine sahip olmadığı yönündeki tespitlerini (Frey ve Gallus, 2014: 5) yanırlar niteliktedir. Ancak literatürde olarak primli ücret uygulaması, verimli olmadığı ya da kısa vadede olumlu etkiler gösterse de sonrasında kurumsal organizasyon ve planlamaya zarar verdiği, çeşitli iş kazalarına yol açtığı ve özellikle çalışma barışını bozduğu gerekçeleriyle de sıkça eleştirilmektedir (Pfeffer, 1995).

Genellikle iktisadi teşebbüsler, bankalar ya da benzeri kurumlarda uygulanma imkanı bulan “*kara katılma*“ da ücretle alakalı olsa da ekonomik temelli enstrümanlar arasındadır. Kamu yönetiminde uygulanması pek de mümkün olmayan bu uygulamada örgütün elde ettiği kârın belirli oranlarda çalışanlara dağıtılması söz konusudur (Solmuş, 2004: 178). Çalışanlarda tatmin sağlama konusunda etkili olduğu yönünden gözlemler olduğu bilinmekle birlikte elde edilen kârın nasıl ve hangi kritere bağlı olarak

dağıtılacağıının iyi belirlenmesi lazımdır ki örgüt içi bir huzursuzluk yaşanmasın (Köroğlu, 2011: 155). Tıpkı primli ücret gibi kara katılma da özel sektöre çok daha uygun bir araç olarak görülmekle birlikte mesela Türkiye’de Sağlık Bakanlığı bünyesinde uygulanan döner sermayeye dayalı performans ödemesinin de bir nevi kara katılma uygulaması olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü döner sermayede biriken tutar hastane bünyesinde yürütülen tüm çalışmalardan elde edilen gelirlere dayanmaktadır. Bu uygulamada doktorlara, hemşire ve diğer sağlık görevlilerinin çok üzerinde ödemeler yapıldığı ve bunun da çeşitli platformlarda eleştiri konusu olduğu bilinmektedir.

Maddi getirili sosyal imkanlar, ekonomik temelli bir başka tatmin sağlama aracıdır. Bunlar da genelde doğrudan parasal olmasa da dolaylı olarak çalışanların kazançlarına olumlu katkı yapan uygulamalardır. Örnek olarak servis imkanı, lojman, öğle yemeği sunumu, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, yiyecek-giyecek yardımı gibi imkanları sosyal nitelikli ancak ekonomik temelli güdüleyiciler olarak saymak mümkündür (Ölçer, 2005: 3).

1.3.2. Sosyal- Psikolojik Motive Ediciler

Yapılan birçok çalışma özellikle gelişmiş toplumlarda öz saygı, takdir edilme, örnek gösterilme, itibar, iş güvenliği, adil ve eşit ücret, kaliteli, huzurlu ve fiziksel olarak yeterli bir çalışma ortamı, yetki artırımı gibi araçların, çalışanların iş ve işyeri memnuniyeti ve motivasyonları açısından ekonomik güdüleyicilerden daha etkili olduğu idiasındadır (Eryılmaz, 2014). Öztürk ve Dündar tarafından (2003) yapılan bir çalışmada da kamu kesiminde çalışan bireylerin tatminini en çok sağlayan güdüleyici ve ödüllerin terfi, takdir görme ve söz hakkı tanınması suretiyle karar alma süreçlerinde dikkate alınma olduğu görülmüştür. Bireylerin farklı algılara sahip olması ve psikolojik olarak farklı düşünce dünyalarına sahip olmaları çoğu zaman ihtiyaç ve beklentilerini de farklılaştırır. Bu sebeple çalışanların tatmin süreçleri ve güdülenmeleri incelenirken bir alt yapı niteliğindeki sosyal ve psikolojik boyut ihmal edilmemelidir (Keser, 2006: 167). Sosyal ve psikolojik araçlar bir işyerinde kaliteli ve huzurlu çalışma ortamı yaratmayla

yakından ilişkilidir. İş dağılımındaki adaletten iş yükünün aşırılığına, izin kullanımlarından çalışanlar arasındaki uyum ya da uyumsuzluğa kadar birçok faktörle ilişkili olabilen iş yeri huzurunu sağlayacak olan yönetim tarzı, kurumsal kararlar ve yöneticilerdir.

Sosyal ortam ve imkanlar, tatmin sürecinde kullanılacak bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bireyin içinde bulunduğu ortam davranışlarının şekillenmesinde etkili olduğu gibi çalışma ortamındaki koşullar da işyerindeki davranışlarını, ilişkilerini, işe ve işyerine olan bağlılığını mutlaka etkileyecektir. Her ne kadar birey olmaktan bahsedilse de çeşitli sosyal oluşumlarla paylaşımda bulunma gerçeğinden (Schwarz, 1998: 239) uzaklaşmayan çalışanlar için çalışma ortamı kaçınılmaz bir etkileşim döngüsü ve sosyal ortamdır. Nitekim, Skinner'e (1953) ait Pekiştirme Kuramı'nda bahsedilen bireylerin davranışlarını sosyal çevreden aldıkları mesajlara göre belirleyecek olmaları ya da Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nda açıkladığı ait olma ihtiyacının sosyal bir ihtiyaç olması da bu duruma işaret etmektedir. Sosyal ortamın çalışanı işe ve işyerine bağlayıcı bir tatmin edici ve güdüleyici olabilmesi için; çalışanların birbirleri arasında ilişki kurabileceği resmi ya da resmi olmayan platformların sayısının artırılması, yemek, spor aktiviteleri, kültürel aktiviteler, tatil programları, geziler, milli ve dini bayram kutlamaları ya da benzeri önemli gün ve gece buluşmaları, doğum günü kutlamaları gibi etkinliklerin yapılması ve bu tip organizasyonlarda çalışanlarla yöneticilerin bir araya getirilmesine özellikle özen gösterilmelidir. Kurumsal ortam dışındaki resmi olmayan aktivite ve platformlarda bir araya gelmek; çalışanların hem birbirlerini hem de yöneticilerini doğal lider, anne, baba, eş, kardeş, komşu gibi diğer rolleriyle de tanımlarına yardımcı olur (Arslan, 2018: 114; Sabuncuoglu ve Tüz, 1998: 149).

Güvenlik hissi, çalışanların işyerlerindeki çalışma süreleri ve koşulları açısından kendilerini güvende hissetmesi anlamında kullanılan güvenlik hissi de sosyo-psikolojik etkisi olan bir güdüleyicidir. İş güvencesi sadece haklı ve yasal bir gerekçe olmadan çalışanların işine son verilememesini değil, aynı zamanda sağlanan sosyal güvenlik haklarının devamını, kariyer süreçlerinden mahrum edilememesini ve hatta görev yeri

güvencesinide sağlayan ve ifade eden geniş bir kavramdır. Güvenlik başlığı altındaki emeklilik koşulları, sosyal güvenlik tedbirleri, kaza, ölüm, hastalık ya da işsizliğe dayalı gibi sigorta türleri gibi imkanları niteliği gereği ekonomik temelli motive edici arasında kabul eden görüş de vardır (Sapançalı, 1993: 60). Ancak zaten sosyal nitelikli birçok tatmin edici araç için aynı özelliğin geçerli olduğunu söylemek mümkündür. Unutmamak gerekir ki görev yeri güvencesi, olağanüstü ve haklı bir gerekçe olmadan çalışanların kendilerinin de tercih ettikleri, düzenlerini kurdukları, farklı sebeplerle bir lokasyonda hayatlarını sürdürmek durumunda oldukları yerlerden uzaklaştırılmamalarıdır. İş güvencesi uygulamada çalışanlara, hiçbir etki altında kalmadan bağımsız ve adil bir şekilde işlerini yapabilmeye imkânını da yanında getirirken; kimi durumlarda geniş koruma kalkanı sayesinde işlerini gerektiği gibi yapmama (Behn, 1995: 315), çeşitli gerekçelerle yönetim ve yöneticilerle ters düşmeyi rahatlıkla göze almak gibi dezavantajları da barındırmaktadır. İş güvencesi olan ortamı sağlayan aktör ve araçların başında elbette devlet gelmektedir. Sonrasındaysa devletin takdir ettiği ölçüde yasal mevzuat, yargı, sendikalar, çeşitli sivil toplum platformları gibi birçok araç ve imkân da iş güvencesinin varlığının garantörü konumundadır. İşyerine ve oradaki geleceğine güvenle bakabilen bir bireyin işine ve kurumuna olan bağlılığının da artacağını söylemek mümkündür. Aksi durumda ise, yani psikolojik olarak kendini rahat ve güvende hissedememe durumundaysa tatmin duygusu ve peşinden de bağlılık hissini azalması muhtemeldir. Kuruma olan güven, esasen burada yönetime olan güvendir. Dolayısıyla yönetimin çalışanlarla kuracağı güçlü ve inandırıcı bir iletişim, olumlu uygulamalar ve sunulan çeşitli güven verici imkânlar neticesinde iş tatmini, kurumsal bağlılık, bireysel fedakârlık, kurum amaç ve hedeflerini benimseyebilme gibi birçok olumlu kazanım mümkün olacaktır.

Statü, çalışanların iş yerinde sahip oldukları pozisyon, yetki ya da unvanla doğru orantılı olarak gelişen, çalışma hayatı içinde ve çoğu zaman dışında da bir itibar sağlayıcıdır (Dündar vd., 2007: 116; Huberman, Loch and Onculer, 2004: 103; Linz, 2004: 283-284). Statüye, kişiye toplum tarafından atfedilen bakış açısı ve değerler toplamı gözüyle bakılabilir (Koroğlu, 2011: 161). Genellikle statünün derecesi ve etkinliği hem çalışılan ortamda hem de bunun dışındaki çevrede ve toplumda kişiye

duyulan saygının belirleyicisi konumundadır. Statünün, çalışan açısından bir kendini gerçekleştirme, toplumsal saygınlık ve özsaygı boyutu bulunmaktadır.

Bağımsız çalışma ve inisiyatif tanıma da tatmin yönü olan bir başka uygulamadır. Çalışanların bağımsız hareket etme ve inisiyatif alma isteği güdüsü genellikle kişisel tatmin ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Aşırı baskı ve emre dayalı çalışmanın çalışanları işten soğuttuğu gibi stres, konsantrasyon eksikliği gibi sorunlara yol açtığını ifade eden çalışmalar da bulunmaktadır (Şimşek vd., 2003: 132). Bir görev yerine getirildiğinde, çalışanın, bunun kendi özel çaba ve yöntemlerinin de katkısıyla başarıldığını hissetmesi bir nevi bir kendini gerçekleştirme tatmininin yaşanması anlamına gelmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde, maliyetsiz ve zahmetsiz görünen bu “*özzerk çalışma ve karar alma*” imkanının sağlanmasının, çalışan tatmini sürecinde isabetli bir tercih olacağını ifade etmek de mümkündür.

Rekabet, çalışma ortamında bir takım beklentiler ya da yarışma psikolojisi ile daha azimli bir şekilde çalışmayı beraberinde getirdiği öngörülen bir güdüleme unsurudur. Çalışanların rekabet içerisine girmelerindeki gaye, saygınlık elde etme, ön plana çıkma ve diğer bir takım imkan ve ödüllerden yararlanabilme düşüncesidir (Sapançalı, 1993: 65). Diğer birçok araca göre rekabet bir yandan bir grubu motive ederken diğer yandan başka bir grup çalışanı fazlasıyla yıpratılabilir ve işten aldığı keyfi ve işyerinde yaşadığı tatmini azaltabilir. Nitekim, girilen rekabetten kazanan tarafın motive olmuş biçimde çıkmasının yanında kaybeden tarafın da memnuniyetsizliğe ve mutsuzluğa sürüklenme ihtimali vardır. Şayet belirli bir çalışan ya da grup, sürekli rekabetin galip gelen tarafı olursa, bu durum onlar için dahi sıradanlaşacak ve tatmin etme gücünü kırarak bir hal alacaktır (Kaynak, 1990’dan akt. Köroğlu, 2011: 164). Dolayısıyla rekabet koşullarının iyi ayarlanması gerekmektedir. Kamu kesimi bünyesinde teşkil edilmiş yapılar çoğu zaman faaliyet gösterdikleri alanda tekel konumundadır ve özel sektörde herhangi bir aktörle rekabet imkânına sahip değildir (Arslan, 2018: 123). Bu durum, bu şekilde olan kurumlarda rekabet ortamını sağlamayı zorlaştırırsa da yöneticilerin bireysel rekabeti teşvik etmeleri, kurumun kendisiyle yarışır hale gelmesini sağlamaları önemlidir.

İzin hakları ve özel hayata saygı, öncelikle özel hayata saygı, çalışanların kişisel, siyasal ya da dini tercihlerine bakmaksızın izin hakları başta olmak üzere kendilerini ilgilendiren diğer tüm karar ve uygulamalarda adil olunmasını gerektirir. Bu başlık altında, çalışanların aile bütünlüğünün korunmasını da saymak mümkündür. Aile bütünlüğü ya da bir başka önemli gerekçeyle çalışanın talep ettiği yerde istihdam edilebilmesi onu kuruma bağlayan bir başka unsur olabilecektir. Hayatın olağan akışı içerisinde olabilecek olan doğum, ölüm, evlilik, tatil ve dinlenme ihtiyacı, hastalık, çeşitli gerekçelerle zor duruma girme gibi hallerde yöneticilerin, çalışanların bu özel durumlarını anlayarak yıllık izin ya da diğer izin prosedürlerinde hakkaniyetli davranması çalışanların işyerinden soğumamalarının en temel etkenlerinden birisidir. Unutmamak gerekir ki çoğu zaman bireyler, işyeri dışındaki hayatlarını idame ettirebilmek için çalışmak zorundadırlar. Bu sebeple, işyerinde geçen sürede ve iş ortamındaki ilişkilerde, bireylerin özel bir hayatları olduğu akılda tutulmalıdır (Şimşek vd., 2003: 132)

Takdir edilme ve ödüllendirilen çalışanın ilanı, çalışanlara çaba ve başarılarından ötürü sunulan ek imkânların ya da çalışanın sözlü ya da yazılı olarak takdir edilmesinin diğer çalışanlara, hatta kurum dışına da duyurulması minvalindeki uygulamalar bütünüdür. Bireyler başarılarının, sadece ast-üstilişkisi içinde değil; ailelerince, çalışma arkadaşlarınca ve hatta yerel-ulusal ölçekte diğer insanlarca bilinmesinden genel olarak hoşlanma eğilimindedirler. Bu şekilde bir yaklaşım ve tanıtım faaliyeti, başarılı çalışanı iş ve kurum bazında tatmin edeceği gibi diğer çalışanlar için de ek bir motivasyon kaynağı olacaktır.

Öneri sistemi, çalışanların katılımcılığını sağlayan ve kendilerini tüm iş süreçlerinin manevi bağlamda birer sahibi gibi hissetmelerini sağlayacak olan bir araçtır. Demokratik bir güdüleme metodu olan öneri sistemiyle birlikte iş ve işyeri bağlılığı doğal bir sonuç olarak gelişecektir. Öneri sistemi de aslında özü yönetici-çalışan iletişimine dayanan bir yöntemdir.

Yöneticilerin davranışları: Çalışan-yönetici ilişkisinin sonuca daha fazla etki eden tarafı muhtemelen yöneticilerin tutum ve davranışları olacaktır. Demokratik yaklaşımdan otoritere kadar birçok kuramda geniş bir yelpaze içinde izah edilmeye çalışılan yönetici tipleri ya da yönetici davranış kalıpları, çalışanlarında tutumlarını, kararlarını ve memnuniyet seviyelerini hem etkileyecek hem de belirleyecektir. Yapılan bir çalışmada işlerin adil bir şekilde dağıtılmasının ve çalışanların haklarının korumasının onları motive ettiği ve iş-işyeri bağlılığı sürecine olumlu etki yaptığı görülmüştür. (Barlı ve Özen, 2008: 454). Bunu sağlayacak olan da şüphesiz yöneticilerdir. İş ortamında eşitlik ve adalet algısı çok önemli iki güdüleyicidir. Çalışanlara herhangi bir sebeple kayırma olmaksızın eşit davranıldığı; ancak yapılan tek ayırımın üretkenlik, daha çok çalışma ve verimlilik gerekçelerine dayandığı algısının bulunduğu iş ortamında adil yönetim olduğuna inanç güçlenecektir. Adalet algısının çok önemli olduğu ve kişisel motivasyon ve tatmini de önemli ölçüde etkilediği bir başka alansa ücret dağılımıdır (Köroğlu, 2011: 166). Çok farklı boyutları da olması hasebiyle bilahassa bu konu üzerinde dikkatli olunmalıdır. Çalışma sürecinde yöneticilerinin ve kurumunun olası sıkıntı ve sorunlarda kendisinin arkasında olacağını bilen çalışan daha özgüvenli ve huzurlu olacaktır. Bu da beraberinde başarıyı, iş memnuniyetini ve kurumsal bağlılığı getirecektir. Genel olarak ele alındığında, yönetici davranışlarının işyeri tatmini sürecinde hem sosyo-psikolojik hem de yönetsel-organizasyonel faktörler arasında olduğunu söylemek de mümkündür. Elbette bu süreçte yöneticiler için zor olan çalışanların sadece kişiliklerinin değil beklenti ve ihtiyaçlarının da farklı olması ve bir takım uygulamalar sonrası bir grupta beklenti ve ihtiyaçlar tatmin edilirken diğer grubun işyeri tatmininin sağlanamaması ihtimalidir.

1.3.3. Yönetmel-Organizasyonel Motive Ediciler

Çalışanların bir işyerine bağlılık seviyelerinin, sahip oldukları işten ve ürettiği hizmet veya çıktılardan duyduğu memnuniyetin ve bireysel motivasyonlarının ilgili olduğu bir diğer alan ise yönetsel ve organizasyonel karar ve uygulamalardır.

Yükselme, çalışanların bir üst görev, kadro ya da makama getirilmesi olarak ifade edilebilir. Nesnel ve liyakate uygun terfi, ulaşılan başarının sonunda elde edilen bir ödül olarak nitelendirilmekte ve sağlayacağı motivasyonla etkin bir tatmin aracı olarak kabul edilmektedir (Dündar vd, 2007: 116; Byars ve Rue, 2000: 248; Oral ve Kuşluvan, 1997: 113). Çalışanların, örgüt içinde sağlıklı ve hakkaniyetli bir kariyer yolunun olduğunu görmeleri, o kurumla ilgili gelecek planları yapmalarında çok etkilidir. Kurum içi yükselme imkânlarının, objektif bir şekilde yapılandırılması ve kurumun içinden gelenlere tecrübe ve fedakârlıklarından ötürü yükselmede öncelik verilmesi birçok çalışanı kuruma bağlı tutan, kurumundan memnun eden bir uygulamadır. Türkiye'deki mevcut sistem içerisindeki liyakat ve kariyer ilkelerine ek olarak uygulamada bu şekilde bir yaklaşıma sahip olan kurumların tercih sebebi oldukları da gözlemlenmektedir.

Yetki devri, yöneticilerin sınırlı bir takım yetkilerini kendine bağlı çalışan astlarına devretmesi anlamına gelmektedir. Yetki devri halinde, yürütülen işin sorumluluğu çalışanda olacağı için (Luthans, 1992: 185) oldukça gerçek nitelikte bir uygulama aracı olduğunu söylemek mümkündür. Böylelikle hem yöneticiler yöneticilik görevini daha etkin bir şekilde icra edecek zaman ve imkanlara sahip olabilecek hem de yetki devralan çalışanlar iş ve üretim sürecinin gerçek anlamda işlevsel bir parçaları olduklarını hissedeceklerdir. Yetki devri, maddi maliyeti olmayan ancak çalışanlara güven duygusu aşılama, demokratik ve katılımcı bir platform oluşturabilme, kurumsal iş yükünü bölüşme ve gönüllü bir şekilde sahiplenme gibi soyut nitelikteki kazanımları çok olan etkin bir güdüleme, teşvik ve tatmin aracıdır. Bir yöneticinin, altındaki çalışanın kişiliğine ve donanımına güvendiğinin en büyük göstergeleri arasında şüphesiz onların kararlarının arkasında durmalarını, gereken hallerde yetki ve imza devri gibi uygulamaları hayata geçirmelerini saymak mümkündür (Arslan, 2018:116).

İletişim, diğer birçok motive edicinin de bir parçası olan, temel bir kurumsal aidiyet ve memnuniyet unsurudur. Çalışanlarla iletişim sürecini iyi yönetilmek onlara kendilerini işyerinin bir parçası olduklarını ve ürettikleri işin de onlar için ne kadar kıymetli olduğunun gösterilmesinin en sağlam yollarından birisidir. İletişim, güven, algı, uygulama, söylem, somut çıktılar gibi birçok alt unsuru çoğu zaman gerektiren ve başarıyla tatbik edilebilmesi düşünüldüğü kadar kolay olmayan bir tatmin edicidir.

Üstadlık-Koçluk, usta-çırak ilişkisi felsefesine dayanan tecrübeli olan çalışanın tecrübesi çalışana bilgi ve birikimlerini teorik –ama daha da önemlisi pratik- olarak aktarması ve karşılığında da nispeten iş yükünün de hafiflemiş olması sürecidir. Karşılıklı olarak iyi duygular besleme, sevgi ve saygı hislerine dayanan bu ilişki, çalışanların işyerlerinden ve işlerinden memnun ve tatmin olmalarını sağlama yönünde maliyeti düşük bir araçtır. Ayrıca sağlıklı bir usta-çırak ilişkisinde her iki tarafta bulunan çalışanlarında tatmin olmaları beklenmektedir.

Kararlara katılma, psikolojik bir güdüleme tekniği olan öneri sisteminin, sistematik ve kimi zaman bir başka araç olan yetki devriyle de birleştiği versiyonu olarak ifade edilebilir. Ancak kararlara katılma çoğu zaman kurumsal bir yaklaşımın varlığını gerektirir. Bu sebeple, toplantı, çalıştay, anket vb. araç ve uygulamalar aracılığıyla kararlara katılma sürecinin altyapısı yönetim tarafından hazırlanmalıdır. Diğer bazı tatmin süreci araçları gibi “biz” duygusuna, çalışanlardaki bilgiye, tecrübeye ve kişiliğe önem verme düşüncesine dayanan ve demokratik bir ortam da oluşturması hasebiyle de güven verici bir ortamı da beraberinde getiren bir araçtır (Oral ve Kuşluvan, 1997: 114). Kararlara katılmanın, etkin iletişim ve bundan kaynaklı zaman tasarrufu, bilginin hızlı ve kolay iletimi, devamlılık, demokrasi ve güven hissi, iş motivasyonu ve yeniliklere karşı oluşabilecek direncin kırılması gibi faydası yadsınamayacak katkıları vardır. Kararlara katılan bir çalışanın, kurumsal karar, amaç ve hedeflere çok daha kolay adapte olabileceği de beklenen bir durumdur (Oral ve Koçak, 1992: 131)

İş rotasyonu, çalışanların belirli periyotlarla asıl işleriyle ilgili ama doğrudan yapmadıkları, işin bir başka süreciyle ilgili bir göreve geçmesi ve onu icra etmeleridir.

Böylelikle çalışanların işyerindeki farklı birim ve işlerde, belirli bir süreliğine de olsa çalışmaları sağlanmaktadır (Byars ve Rue, 2000: 212). İş rotasyonu uygulamasının çeşitli gerekçeleri olabilir. İş rotasyonu, çalışanları monotonluktan ve tekrardan uzaklaştırarak sıkılmalarını önlemek; çalışanların işin farklı bölümlerindeki beceri ve performanslarını görmek; çalışanları işin geneline dair daha tecrübeli hale getirmek; çalışanların kendi işler dışındaki işlere farklı perspektifler kazandırmalarını sağlamak; çalışanı işe ve işyerinin geneline daha bağlı hale getirmek; çalışanlarda birbirlerinin işlerine, zorluk ve kolaylıklarına karşı empati duygusu oluşturabilmek gibi birçok saikle uygulanabilecek iş rotasyonu genel anlamda örgütlerde yöneticilerin işe bağlılığı ve iş tatminini artırmak maksadıyla gerçekleştirdikleri uygulamalardan birisidir (Byars ve Rue, 2000: 212; Greenberg ve Baron, 1997: 224; Oral ve Kuşluvan, 1997: 109)

Çalışma koşulları, işyerindeki çalışma saatlerinden risklere, yetki ve sorumluluk dengesinden değerlendirmeye kadar çalışanların içinde buldukları şartların geneli olup, bir işyerindeki işlerin alt kırılımlar halinde bölünerek gerçekleştirilmesinde belirleyici öneme sahip bilgilerdir (Pailhé, 2005: 96). Birçok kuramda da kendine yer bulan çalışma koşullarına yapılan en büyük vurgu muhtemelen Herzberg'in kuramındaki hijyen faktörler vurgusudur. Bilindiği üzere, Herzberg'e göre bir işyerinde, içerisinde çalışma koşullarının da olduğu, hijyen faktörlerin bulunmaması halinde tatminsizlik gerçekleşecek; varlığı ise tatmin için doğrudan belirleyici ve yeterli olmayacaktır. Kurama göre, hijyen faktörler, elbette çalışma koşulları da, tatminsizlik için bir önleyici, iş tatmini içinse ön şartlardan birisidir. Dolayısıyla, bir işyerindeki yöneticilerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi, onlara gerek teknolojik gerekse fiziksel gerekse yönetsel olarak iyi imkân ve uygulamaların sunulması memnuniyetlerini artıracak ve iş tatmini sürecinde atılacak önemli bir adım olacaktır.

Esnek çalışma imkânı, çalışanların kendilerine verilen işleri belirlenmiş ve sabit zaman dilimlerinde ve mekânlarda değil esnek bir şekilde yapabilmelerine imkân tanınmasıdır. İş süreçlerini daha iyi tasarlayabilen organizasyonlar, bir yandan iş yükünü ve insan gücü israfını azaltırken diğer yandan çalışanlar için daha memnun edici koşullar oluşturabilir. Esnek çalışma yöntemleri de kimi zaman bireysel özgürlüğü ön plana

çıkaran kimi zamansa iletişim kanallarının üst seviyede kullanılmasını ve takım çalışmasını doğal olarak gerektiren bir araçtır. Türkiye'deki mevcut mevzuat haftalık 40 saatlik normal mesai dışında, fazla mesai, hamilelik, doğum gibi durumları, sağlık, güvenlik gibi belirli alanlarda çalışan personele getirilen istisnai çalışma biimlerini de öngörmektedir. Ancak esnek çalışmadan asıl anlaşılması gereken, çalışanların özel sektördeki yerli ve yabancı birçok kurumun uygulamasında da olduğu gibi işlerini verilen vakitte bitirmeleri şartıyla gece ya da gündüz, evde ya da işyerinde olacak şekilde görevlerini yerine getirmeleridir. Bu türdeki uygulamalar, çalışanların, herhangi bir sebeple işyerinde olamadıkları ya da olmak istemeyecekleri zaman dilimlerinde verimsizliğim onune gecegi gibi, çalışanlarda da kurumlarının sundugu bu imkandan oturu bir minnet duygusu oluşturacaktır. Son dönemde tüm dünyayı etkisi altına alan ve Türkiye'de de olumsuz sonuçları hala hissedilmekte olan COVID-19 virüsünün bulaşıcılığını en aza indirmek maksadıyla kamu görevlilerine uzun bir süre için tanınan evden çalışma imkanıyla aslında uzun süredir tartışılmakta olan esnek çalışmanın sahada tatbik edilmesi mümkün olmuştur. Henüz bilimsel bir çalışmaya konu olmasa da yapılan gözlem ve alınan sözlü bilgiler uygulamanın kamu kesiminde olumlu sonuçlar verdiği yönündedir.

Kurumsal bilgi akışı, çalışanları bilgilendirme (Geribildirim), çalışanların işlerin yürütümü hakkında ve sonrasında toplumsal ve kurumsal bazda ortaya çıkardığı sonuçlar bağlamında bilgilendirilmesini ifade etmektedir. Harcadığı emek ve gösterdiği çaba sonrası topluma değerli bir katkı sundugunu goren, hisseden bireylerin motivasyonları artacağı gibi kurumlarına ve işlerine olan bağlılıkları da tatminleriyle doğru orantılı olarak yükselir (Kılıçlar vd., 2015: 402; Barlı ve Özen, 2008: 453). Geribildirim süreci esasen iki taraflıdır. Zira bir yandan çalışanlar, yönetim tarafından alınan kararları uygularken karşılaştıkları sorun ve eksiklikleri yönetime bildirirken; yöneticiler de alınan ve uygulanan kararlar neticesinde elde edilen sonuçları uygulayıcılarla, yani çalışanlarla, paylaşacaktır. Geri bildirim sadece örgütsel bir kavram ve davranış değil; aynı zamanda psikolojik boyutu da olan bir terimdir (Sully de Luque, 2000: 5).

İş zenginleştirme, iş genişletme ve ilgi çeken görevler verilmesini de tatmini artırmaya yönelik kullanılan yönetsel uygulamalar arasında saymak mümkündür. İş zenginleştirme, çalışanlara tüm iş süreçlerinde daha fazla iş verilmesi ve bu iş yüküyle doğru orantılı olarak iş derinliğinin artırılmasıdır (Hatiboğlu, 1986: 261). Burada çalışanın sorumluluk sahası genişletilmektedir (Greenberg ve Baron, 1997: 165). Geçmişte, aynı işyerinde ve sürekli olarak aynı işi yapan sanayi çalışanlarında, işe karşı yabancılaşma, vasıflarını yitirme, beceriksizleşme gibi durumların baş gösterdiği anlaşılmış ve bu olumsuzlukları betaraf etmek için de iş ve işyerini tekdüzelikten çıkaracak iş zenginleştirme başta olmak üzere iş genişletme, rotasyon ya da esnek çalışma gibi uygulamalara başvurulmuştur (Altay, 2018: 90). İş zenginleştirme sonucu ortaya çıkacak sonucu sadece ağır bir iş yükü olarak görmemek gerekir. Zira, sadece ağır iş yükünün varlığı halinde, çalışanın örgütsel bağının zayıfladığı ve işten ayrılma niyetinin oluşmaya başladığı görülmektedir (Qureshi vd., 2013: 767; Jones vd., 2007: 667-668). Oysa iş zenginleştirmeyle yapılan, iş ve işyerinin çalışan için daha monotonluktan uzak, daha ilginç, daha merak ve rekabet hissi uyandıran hale getirilmesi; aynı zamanda çalışanın ortaya çıkardığı birden fazla iş neticesinde özgüveninin tazelenmesidir. Çalışanda oluşan tatmin duygusuna ek olarak gerek bireysel gerekse kurumsal bazda verimlilik artışı da iş zenginleştirme uygulamasından beklenen bir çıktıdır (Luthans, 1992: 184). İş genişletme ise bir işin içerisinde yer alan görev ve sorumlulukların artırılması ve işi genişletmek suretiyle yatay olarak kapsamının genişletilmesidir (Greenberg ve Baron, 1997: 163). Böylelikle, çalışanın farklı yetenek ve özelliklerinin de devreye girmesi sağlanmaktadır. Sonuç olarak hem çalışan tekdüze bir iş sürecinin dışına çıkarak farklı becerilerini kullanmanın vermiş olduğu keyif, özgüven ve gururla bir tatmin yaşayabilmekte hem de kurumsal yapı, çalışanın daha yüksek verim elde etmektedir. İş genişletmede esas, çalışana verilen ek görevlerin sahip olduğu sorumluluk düzeyinde olmasıdır. Çalışanlara normalin dışında ilgi çekici, yeri geldiğinde de onu zorlayıcı görev ve sorumluluklar verilmesi de iş ve işyerini onun gözünde sıkıcı, tekdüze olmaktan kurtaran hamleler olacaktır (Toker, 2006: 136). Çalışanlara çekici ya da ilgi çekici işler tevdi edilmesi onlara bir özgüven sağlayacağı gibi çevrelerinden kendilerine karşı bir saygınlık hissiyatı da geliştirebilecektir.

Kurumsal değerlerin aşılanması ve paylaşımı, çalışanların ait oldukları kurumlar hakkında toplumdaki algı, çoğu zaman o çalışanlar açısından önemlidir (Arslan, 2018: 118). Dolayısıyla bireysel statü ve saygınlığa ek olarak kurumsal saygınlık da çalışanlar için değerlidir. Toplum nezdinde saygı gören bir yapının parçası olmak; o kişiye bilgi, beceri ve kişilik olarak o kuruma layık görülmüş olması varsayımından hareketle mutluluk ve gurur verecektir. Bu sebeple çalışanlara çeşitli yollarla o kuruma ait olduğunun kıymetli olduğunun iletilmesi, hissettirilmesi; rozet, broş, ajanda, kravat ve benzeri eşyalarla bu “markalaşmanın” vurgulanması çalışanda aidiyet hissini güçlendirecektir.

Amaç ve çıkar birliği düşüncesi, çalışanların bireysel amaçları kadar kurumsal amaçları da benimsemesini ve hem kişisel hem de kurumsal fayda maksimizasyonunun da buradan geçtiğine inanmaları anlamına gelen bir araçtır. Çalışanlara “aynı gemide olunduğu” hissiyatını verebilmek işlerine dört elle sarılmalarının maliyetsiz ama zor yollarından biridir. Zira bu noktada hem psikolojik temelli bir algı ve ikna süreci hem de bunu yürütebilecek başarılı bir yönetici grubuna ihtiyaç duyulmaktadır.

Uygun işe uygun kişileri görevlendirme, çalışanların kapasitelerine, donanımlarına ve tecrübeleri, eğitimleri gibi arka plandaki özelliklerine göre işlerde çalıştırılmalarını ifade eder. Kamu kesimi açısından bu husus daha hayati bir önemi haizdir. Çünkü özel sektörün aksine kamu kesimi ve yöneticileri çoğu zaman istihdam ettikleri çalışanları işe alma sürecinde birçok kriterle sınırlandırılmış durumdadır. Çalışanların kapasitelerine uygun işlerde görevlendirilmeleri ve görev dağılımıyla iş yükünün bu gerçeklik doğrultusunda belirlenmesi hem çalışanları hem de kurumsal iş süreçlerini olası zararlardan, şikâyetlerden, tatminsizlikten ve kalitesizlikten koruyacaktır.

Yaptırım uygulama ve hizmet içi eğitimin kökeni yöneticilerin çalışanlara yönelik, işyerindeki göstermiş oldukları olumsuz davranışlar (bazen işyeri dışındaki davranışlar da gerekçe olarak kabul edilebilir) ya da gerçekleştirdikleri başarısız faaliyetlerin bir sonucu olarak aldığı bazı kararlara dayanmaktadır. Kamu kesimi açısından söz konusu yaptırımlar, görev yeri değişikliği, rotasyon, şayet kişi yöneticiyse görev alma gibi

kararlar olabileceği gibi Türkiye'deki ana mevzuata göre uyarma, kınama, aylıktan kesme, kademe ilerlemesinin durdurulması ve devlet memurluğundan çıkarma şeklinde de olabilir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK) haricindeki diğer bazı özel nitelikli kanunlarda da çeşitli düzenlemeler yer almaktadır. Görünüş olarak Türk kamu personel sistemi geçmişi itibarıyla ödüllendirmeden ziyade cezalandırma odaklı ve bu konuda yöneticilere ve devlete çok sayıda enstrüman sunan bir yapıdadır. Ancak Türkiye'de gerek mevzuattan kaynaklı gerekse çeşitli aktörlerin uygulamadaki faaliyetleri neticesinde ciddi bir memur güvencesi bulunduğu için, kamu çalışanlarına yönelik yöneticilerin uygulayabilecekleri yaptırım süreci, özel sektöre kıyasla, oldukça sınırlı ve sancılıdır. Son dönemde modern yaklaşımların da etkisiyle, başarısız ya da yetkin olmayan personeli cezalandırmadan ziyade, eğitmek ve yetkin hale getirmek yoluna gidilmektedir (Barlı ve Özen, 2008: 442). Hizmet içi eğitimler, yeni dönem kamu yönetiminde oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların öğrenme sürecinin ve kapasite olarak gelişimlerinin sadece bireysel değil organizasyonle performansın yükselmesinde de olumlu etkisi olmaktadır (Slavic vd., 2019: 430). Kurumsal kapasitenin güçlendirilmesinde ve kaliteli hizmet üretiminde; kamu çalışanlarının işleri ve görevleriyle ilgili olarak eğitilmeleri, eksikliklerin giderilmesi ve hatalarının düzeltilmesi yoluyla daha nitelikli hale getirilmeleri, onların bireysel motivasyon ve memnuniyetleriyle de ilgili olarak değerlendirilmektedir (Tozlu, 2015: 254; Raudeliūnien ve Kavaliauskienė, 2014: 720).

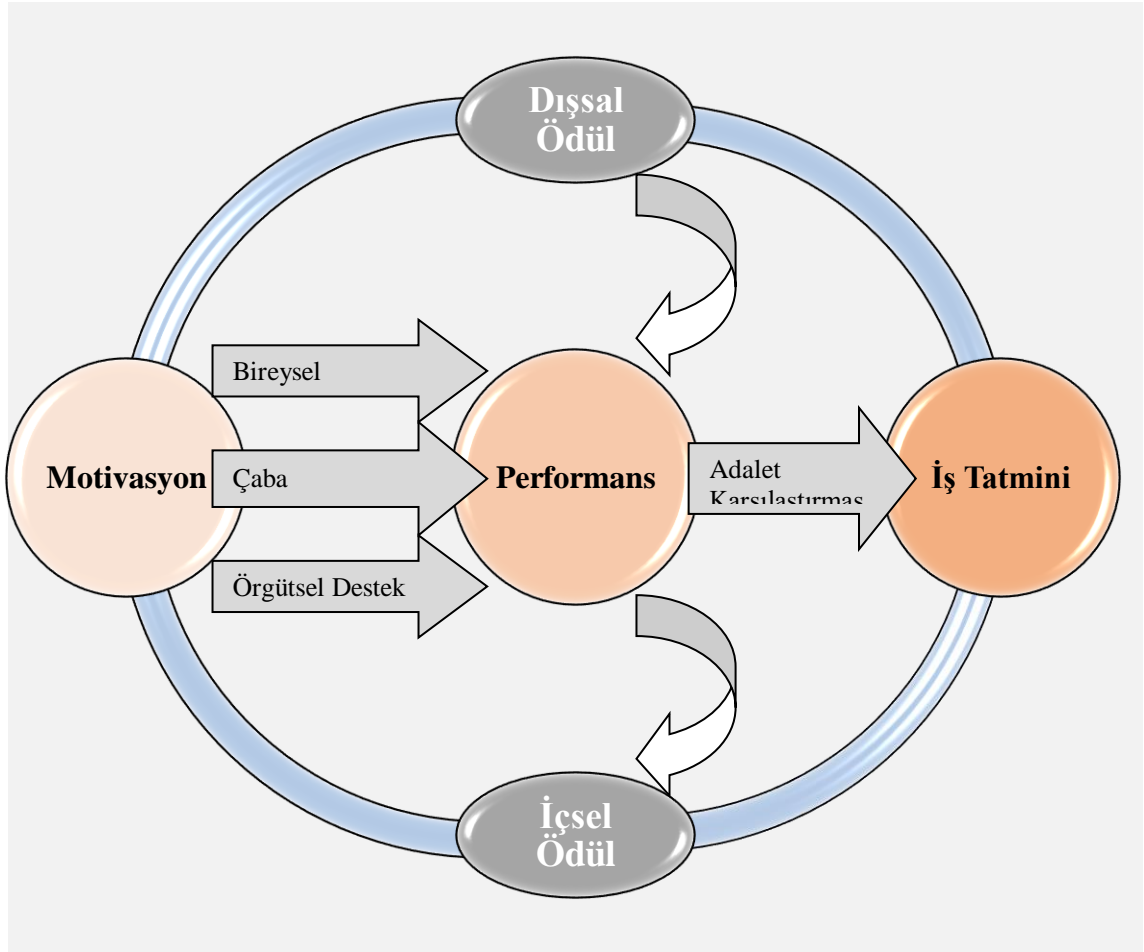
Çalışanın değerli olduğu ve bir insan kaynağı niteliği taşıdığı kabulüne dayanan bu yaklaşım, Türkiye'de bir yönüyle kamu kesiminde insan kaynakları üzerindeki karar yetkisinin uygulamada sınırlı olması gerçeğiyle de birleşmekte ve kabul görmesi kolaylaşmaktadır. Birçok yönetici, basit ve mantıksal bir çıkarımla elindeki insan kaynağını eksikliğiyle ve hatasıyla kabul etmenin ve yaptırımdan ziyade ona yapıcı ve eğitici bir süreçle yaklaşmanın sadece çalışan açısından değil kendisi açısından da bir kazanım olacağını görebilmektedir. Zira kamu kesimi özel şirketler gibi değildir. Gönderilen bir çalışanın yerine yenisinin ve daha iyisinin gelmesi çoğu zaman mümkün olamamakta ya da zaman almaktadır.

1.3.4. İş Tatmini Bağlamında Motivasyon Teorilerinin Ele Alınması

Çalışma hayatı bağlamında motivasyonu, bir çalışanın öz iradesiyle ve hevesli bir biçimde herhangi bir işe başlaması, işine düzenli olarak devam etmesi ve verilen görevleri gerektiği gibi yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür (Türk vd., 2003'ten akt. Köroğlu, 2011: 100). Bir başka tanımda ise motivasyon bireyleri istikrar arz edecek şekilde belirli bir amacın gerçekleştirilmesine yönelten çabaların toplamı olarak ifade edilmektedir (Öztürk ve Dündar, 2003: 57). İşletme ve yönetim bilimi açısından ele alındığıysa ise bahsi geçen amaçların kurumsal hedef ve amaçlar olduğunu söylemek mümkündür (Shaikh vd., 2019: 2).

Motivasyon da iş tatmini gibi psikolojik bir süreçtir. Dolayısıyla, motivasyon alanındaki ilk çalışmalar psikoloji bilimi bünyesinde gerçekleştirilmiş olup, zaman içerisinde konunun yönetim ve işletme bilimini de ilgilendirdiği de görülmüştür (Arslan, 2018: 104). Alandaki çalışmalar yönetim ve işletme bilimi bünyesinde, çalışanların örgüt-organizasyon içi davranışlarına odaklanarak ivmelenmiştir. İş hayatında motivasyonunun, çalışanın işinden ve işyerinden sağlamış olduğu maddi ve manevi çıkar ve kazanımlarla sağlanacağı genel ve hakim bir görüştür. Bir başka önemli husus ise iş tatmini ile motivasyonun birbiriyle karşılıklı sebep-sonuç ilişkisi içinde olduğu yönündeki tespitlerdir (Köroğlu, 2011: 101). Zira, içsel yönden tatmin sağlayamamış bir çalışanın işine konsantre ve motive olamayacağı; motive olmayan bir çalışanın performansının düşeceği ve işiyle alakalı olarak bir iç huzura erişemeyeceği varsayılmaktadır. İş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişkide birçok belirleyici olmakla birlikte, Altuğ (1997)'nin de tabloştırdığı üzere motivasyonun bireysel özellikler, kişisel çaba ve kurumsal destekle de birleşerek performansı olumlu yönde etkilemesi; yükselen performansın da adil bir mekanizmayla ödüllendirilmesi suretiyle iş tatmini sağlanması beklenmektedir. Aynı zamanda, iş tatmini ve motivasyon birbirini etkileyen ve destekleyen döngüsel bir süreç olarak gösterilmiştir. Ödüllerin adil olmasına ya da öyle algılanmasına yapılan vurgu Lawler ve Porter'ın (1967) ve Keith'in (1981) çalışmalarında da vurgulanmış; ancak burada sadece iyi performans sonrası eşit bir ödüllendirme yapılmasının yapılan işte tatmin sağlayacağı izah edilmiştir.

Şekil 4. Motivasyon, Performans ve İş Tatmini İlişkisi



Kaynak: Altuğ, D. (1997). *Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde*, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, s. 90.

Farklı sınıflandırmalar olmakla birlikte literatürde en kabul gören ve kullanılan motivasyon kuramları ayrımı; süreç ve içerik kuramları ayrımıdır. Kısaca ifade etmek gerekirse, süreç kuramları insan davranışlarına etki eden değişkenleri açıklamakta ve dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Kapsam kuramları olarak adlandırılacak teorilerse içsel faktörler üzerinden motivasyon olgusunu açıklamaya çalışmaktadır. Buna göre, bireylerin içinde oluşan ve onu yönlendiren faktörler dahilinde motivasyon süreci şekillenmektedir (Köroğlu, 2011: 111-112). Dolayısıyla kapsam teorileri insanları harekete geçiren gücün ne olduğunu, onların ne gibi ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalıştıklarını, ne olursa motive olacaklarını irdelemektedir (Luthans, 1992: 156). Aşağıda herhangi bir ayrım olmaksızın öne çıkan motivasyon teorileri kısaca açıklanmaktadır.

Literatür kapsamında etki alanı ve bilinirliği en geniş kuramlardan birisi olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'na göre birey ihtiyaçları önem sırasına ve ihtiyacın şiddetine göre hiyerarşik olarak sıralanır. Fizyolojik ihtiyaçlarla başlayan sıralama, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ve sevgi ihtiyacı, değer görme ihtiyacı ve başarıma ihtiyacı ile son bulur. İlk iki grup ihtiyaç için "*düşük seviyeli ihtiyaçlar*"; kalan üç grup içinse "*üst seviyeli ihtiyaçlar*" isimlendirmesi yapılmaktadır (Altay, 2018: 90). İlk başta yer alan fizyolojik ihtiyaçların birbirinden bağımsız olma, vücudun bir noktası ile ilgili olma, kısa zaman aralığı ile tekrar hissedilme gibi bazı ortak özellikleri bulunmaktadır (Günbayı, 2000: 27). Güvenlik ihtiyacı, herhangi bir korku, endişe ve belirsizlikten uzak, örgütsel ve yasal kuralların vermiş olduğu huzur ve belirlilikle çalışma ihtiyacını ifade ederken; ait olma ihtiyacı bir örgüte ve çalışma ortamına bağlı olma ve buna dayalı sosyalleşme ihtiyacını anlatmaktadır. Son olarak saygı görme ihtiyacı hem kişinin kendisine duyduğu saygıyı hem de toplum nezdindeki saygınlığını kapsarken; hiyerarşinin en tepesindeki başarıma ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıysa kişinin bir işin üstesinden gelebilmek suretiyle duymuş olduğu özgüven ve tatmine işaret etmektedir (Maslow, 1970: 35-50). Kuramın en can alıcı noktalarından birisi ise alt sıradaki ihtiyaç giderilmeden üst sıradaki ihtiyacın giderilmesinin birey motivasyonunda herhangi bir etki oluşturmayacağı savıdır.

Herzberg'in İki Etmen Kuramı hijyen faktörler ve motive ediciler şeklindeki ikili bir ayrıma dayanmaktadır. Buna göre motivasyon faktörleri; başarı (achievement), tanınma (recognition), işin kendisi (work itself), ilerleme-gelişim (advancement) ve sorumluluk (responsibility) olarak sayılmıştır. Hijyen faktörleri ise; ücret (salary), statü (status), çalışma koşulları (working conditions), işletme yönetim ve politikaları (company policy and administration), kişiler ve çalışanlar arası ilişkiler (interpersonal relations and peers), ast-üst ilişkileri (superior-subordinate), iş güvencesi (job security), teknik gözetim (supervision technical), kişisel yaşamdan (personal life) oluşmaktadır (Shaikh vd., 2019: 3; Herzberg vd., 2010: 71; Robbins, 2003: 46). Hijyen faktörler çalışanın motive olmasından da önce eksikliği giderilmesi gereken ihtiyaçlara işaret etmektedir. Bu faktörlerin en önemli özelliği tatmini sağlamak olmasa da tatminsizliğin önüne geçmeleridir. Dolayısıyla hijyen faktörler için motivasyon sürecinde bir nevi ön

koşuldur demek mümkündür. Kişide esas tatmin duygusunu yaratansa motivasyon faktörleridir. Bunlar çalışmada bağlılık ve tatmin hissi geliştirmekte ve içsel bir doyum sağlamak suretiyle kişiye olumlu bir şekilde çalışmaya sevk etmektedir (Martir, 2019: 37; Tietjen ve Myers, 1998: 226-228).

McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Kuramı'na göre, bireyler bağlılık, güçlülük ve başarı olmak üzere üç temel ihtiyaç grubuna sahiptirler (Örücü vd., 2006: 42; Northcraft ve Neale, 1990: 141-142). Aynı zamanda çalışanların çok farklı beklentilerde de olabileceğine işaret eden kuramda iş tatmini ve güdüleme sürecindeki psikolojik etkiye dikkat çekmektedir. Buna göre özetle, başarma ihtiyacı odaklı çalışanlar, bir işi layıkıyla yerine getirebilmenin vermiş olduğu hazdan mutlu olurlar. Onları tatmin eden şey zor ya da farklı görev ve hedeflere rağmen başarılı olabilmektir. Bağlılık ihtiyacı ise insanın sosyal bir varlık olması ve sosyal ilişkilerini iyi kurgulayabildiği takdirde memnuniyet seviyesinin yükseleceğine işaret etmektedir. Son olarak güc ihtiyacı ise, bireylerin, iş süreçlerinde karar ve uygulama aşamalarında etkili olma, gerekli yerlerde değişiklik yapabilme, diğerlerini de etkileyip işin genelini yönlendirebilme güdüsüne dayanmaktadır (Martir, 2019: 65-66; Eren, 2010: 526; Robbins, 2003: 47-48).

Douglas McGregor'un X-Y Kuramı ise tembelliğe ve olumsuz davranış göstermeye meyilli insanları ifade eden X teorisi ile çalışmaya, üretmeye ve diğer olumlu hareketlere meyilli bireyleri ifade eden Y kuramı ayırımına dayanmaktadır. X teorisi varsayımına göre insanlar çalışmayı sevmedikleri için emir, ceza ve yönlendirmeyle disipline edilerek çalıştırılmalıdırlar. Y teorisine göreyse insan üretmeye meyilli olduğu ve işini sevdiği için, onları iş süreçlerine daha çok dahil edecek, katılımcı, işi monotonluktan kurtaran bir şekilde, yönetmekten ziyade yönlendirmek suretiyle çalıştırmak daha iyi sonuç verecektir.

Victor Vroom'a ait Beklenti Kuramına göre, bireylerin davranışlarındaki veya çalışanların işlerindeki başarı ve isteklilik, oluşan beklenti sürecine ve sonucunda sunulan ödüllendirmenin tatmin ediciliğine dayanmaktadır (Alexandru, 2019: 96-97).

Bireyler, belirli bir davranış, faaliyet, üretim ya da çıktı sonucunda kendisinin de arzuladığı bir ödülün kendisine verileceğine inanırsa ve konulan hedefe erişeceğine de ikna olursa motive olacaktır (Eren, 2010: 533-534). Literatürde ortak noktası birey beklentisi olan birçok beklenti kuramı bulunmakla birlikte Vroom'a ait kuramda ödüllerin yanı sıra cezaların da birer beklenti olabileceği ve çalışan davranışına yön verebileceği düşüncesi vardır. Yine kuramın özgünlüğü temelde üç ana beklenti ya da inanç aracılığıyla kişinin motive edildiğidir. Bunlar, bireysel çabanın performansı etkileyeceği inancı, yüksek performansın ödüllendirileceği inancı ve beklenen ödüllerin çalışan nezdindeki algılanan değeridir (Gülner, 2007: 181-182). Buradaki ödülün algılanan değeri ve çalışan tarafından tercih edilme seviyesine verilen isim “*valans*”tır (Altay, 2018: 91).

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Kuramı'na göre çalışanlar kendi çabaları ve karşılığında aldıkları ödül ve imkanları işyerindeki diğer kişilerle kıyaslama eğilimindedirler (Brief, 1998: 24). Adalet ve eşitlik beklentisine dayanan çalışan davranışları, emek-ödül ilişkisindeki olası bir dengesizliğe karşı farklı şekilde evrilecektir. Kurama göre organizasyon içindeki iş süreçlerinde ve sonucunda uygulamalarda sağlanan eşitlik bir motivasyonu ve tatmini beraberinde getirecek; aksi durumdaki bir eşitsizlik ve adaletsizlikse çalışanları demoralize ederek farklı düşünce ve arayışlara sokacaktır (Tucker, 2002: 138). Buna göre, çalışanlar kendisini çevreleriyle karşılaştırmaktadırlar. Şayet bu karşılaştırmada haksızlığa uğradığı algısına sahip olursa da davranışlarını; işinde sarfettiği çabayı artırma ya da azaltma, üretmekte olduğu çıktılara dair değişikliklere gitme, işine ve işyerine dair düşüncelerini değiştirme, başkalarının iş ve işyerine dair düşüncelerini etkileme şeklinde yeniden şekillendirmesi söz konusu olacaktır

Clayton Alderfer'in geliştirdiği ve Maslow ile Herzberg'in teorilerinden esintiler içeren ERG Kuramı (existence-relatedness-growth) ise varolma, ilişki ve gelişme ihtiyaçları üzerine kurgulanmıştır (Martir, 2019: 38). Var olma ihtiyaçları, Maslow'un ilk iki aşamadaki fizyolojik ve günlük ihtiyaçlarına denk gelen ihtiyaçlardır. İlişki ihtiyacı ise yine İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına benzer şekilde sosyallik, bir yere dahil olma ve

kabul görme gibi ihtiyaçları kapsamaktadır. Son olarak gelişme ihtiyacı ise kişinin kendini gerçekleştirdiği ve öz saygı hissini geliştirdiği aşamadır (Özdemir, 2006: 84; Keser, 2006: 30)

Locke ve Bryan tarafından ortaya konulan Amaç Belirleme Kuramına göre amaçlar, birey davranışlarını etkiler ve yönlendirirler. Kuram, daha spesifik nitelikteki hedeflerin genel hedeflere göre kişileri daha çok etkileyeceğini ve performanslarını artırmalarını sağlayacağını iddia etmektedir. Aynı şekilde görece zor hedef ve amaçların çalışanları daha fazla çalışmaya iteceği de kuramın bir başka temel savıdır (Locke ve Bryan, 1968). Kuram, hedef ve amaçları yöneticilerin belirleyeceği varsayımından hareketle, yöneticilerin çalışanların performanslarını da şekillendirebileceğini iddia etmektedir. Ancak belirlenen amaçların belirginlik seviyesi, güçlük-kolaylık seviyesi ve çalışanlarca kabul edilme seviyesinin önem teşkil ettiği vurgulanmaktadır (Öztürk, 2003: 292).

Davranış Şartlandırma Kuramı, Skinner'a ait olup, zaman içerisinde Pavlov'un da katkılarıyla şekillenmiştir. Bu yaklaşıma göre çevresel unsurlar, birey davranışlarının şekillenmesinde etkilidir. Gerçekleştirdiği bir davranış ya da faaliyet neticesinde ödüllendirildiğini gören birey, bu durumdan tatmin ve memnun olacak ve aynı süreci tekrar etmek isteyecektir (Eren, 2010: 545). Birey, klasik ve sonuçsal olmak üzere iki tip şartlandırma neticesinde öğrenmekte ve davranışlarına da şekil vermektedir (Öztürk, 2003: 287). Klasik şartlandırmada, fiilin uyarıcı etkisiyle kişi öğrenme sürecine girerken; sonuçsal şartlandırmada bir davranışın sonuçlarına bakılarak öğrenmektedir. Bu kuramda özellikle sonuçsal şartlandırma boyutu çok önemlidir. Zira, bireyin çevresi tarafından benimsenen, ödüllendirilen ve böylelikle kendisi tarafından da arzulanan davranışın tekrarlandığı; çevre tarafından benimsenmeyen, cezalandırılan ve kişi tarafından da istenmeyen bir hale gelen davranışlarınsa tekrarlanmadığı görülmektedir (Günbayı, 2000: 43).

Son olarak literatürel olarak tartışılmalı olan kamu kesimi ve özel sektördeki iş tatmini, aidiyet ve motivasyon süreçlerinin birbirinden farklı olduğu düşüncesine binaen şekillenmiş olan Kamu Hizmeti Motivasyonu Kuramına değinmek gerekmektedir. Bu

kuramın Wright, Buelens gibi ilk öncüleri içsel faktörlerin, özel sektör çalışanlarına kıyasla, kamu çalışanlarını daha çabuk ve çok etkileyeceğini iddia etmişlerdir. Buna göre kamu çalışanlarının işlerine olan bağlılıkları, daha verimli çalışma arzuları, üretmiş oldukları hizmetlerden ötürü yaşadıkları tatmin duygusu ve motivasyonları; kamu yararı, bireysel değil toplumsal çıkar, vatandaşlık bilinci, fedakarlık gibi düşünce ve güdülere dayanmaktadır (Vandenabeele vd., 2014: 781; Perry ve Wise, 1990: 369)

1.4. TÜRKİYE’DE YAPILMIŞ BAZI ÇALIŞMALARA DAİR İNCELEME

Sökmen ve Şimşek (2016)³ tarafından yapılan çalışmada bir kamu kurumu bünyesinde gerçekleştirilen anket üzerinden “*örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, stres ve işten ayrılma niyeti*” arasındaki ilişki incelenmiştir. Bir kamu işletmesinde çalışan uzmanlara yönelik yürütülen anket kapsamında 147 cevap formu elde edilmiştir. Yapılan analiz sonundaysa örgütle özdeşleşme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = 0,48$), stres ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r = -0,42$) ve işten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r = -0,25$) olduğu tespit edilmiştir. Yani, araştırmacıların yapmış oldukları çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşmenin yüksek olması örgütsel bağlılığı da artırmaktadır. Dolayısıyla bu işletmede, işten ayrılma niyetinin ve buna bağlı olarak somut olarak işten ayrılmanın ve işgücü devir oranının düşük kalacağını beklemek mümkündür. Stresin ve işten ayrılma niyetinin artması halindeyse örgütsel bağlılığın azalacağı sonucuna ulaşılmıştır ki doğal olarak böyle bir durumda işgücü devir oranının artacağı yorumunu yapmak da tutarsız olmayacaktır.

Yüksekbilgili ve Akduman (2017)⁴ tarafından yapılan çalışmada “*yapılan işin anlamı*” ile “*işgücü devir oranı*” arasındaki ilişki incelenmiştir. Türkiye’de tekstil perakendeciliği yapan on iki işletmeden toplam 4000 kişiyle gerçekleştirilen ankette

³ Alptekin Sökmen ve Tuğçe Şimşek tarafından yazılan “*Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*” başlıklı makale Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi’nde 2016 yılında yayımlanmıştır.

⁴ Zeki Yüksekbilgili ve Gülbeniz Akduman tarafından 2017 yılında yapılan çalışma “*Yapılan İşin Anlamı Ve Personel Devir Hızı İlişkisi*” başlığıyla Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi’nde paylaşılmıştır.

aslında "yapılan işin anlamı" ifadesinin içi 12 alt kategori ile doldurulmuş olup bu alt bileşenlerin her birinin işgücü devir oranını etkileme gücü olan faktörler olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla çalışmayı söz konusu faktörlerin işgücü devir oranını etkileyip etkilemedikleri şeklinde yorumlamak yanlış olmayacaktır. Çalışmanın sonuçlarına göre yapılan işin anlamını ifade eden kavramlardan sadece "yapılan işin şirketin genel faaliyetlerine olan katkısının bilinmesi" ifadesinin işgücü devir oranıyla anlamlı bir ilişkisinin olduğu; bu ilişkinin de negatif yönlü olduğu ($r = -0,754$) ortaya çıkmıştır. Yani çalışanlar, bireysel olarak yapmış oldukları işin, vermiş oldukları emeğin işletmenin genel başarı ve üretimindeki payını bilmeleri halinde işten ayrılma düşünce ve fiilinden uzaklaşmaktadırlar. Bu değişkenin dışında, "iş yapılırken güçlü becerilerden yararlanma imkanı", "gereken yetkiye sahip olunması", "yaratıcı ve yeni fikirler kullanabilme", "iş arkadaşları arasındaki görev paylaşımı ve çalışma sürecinin verimli üretimi desteklemesi", "dengeli görev dağılımı", "bireysel hedeflerin biliniyor olması", "stres", "çalışma arkadaşları tarafından iş açısından kabul ve değer görme", "yeni şeyler öğrenebilme", "rotasyon", "çalışılan işletmeyi başarılı bulma" faktörleriyle işgücü devir oranı arasında herhangi bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Yılmaz ve Halıcı'ya (2010)⁵ ait çalışma sekreterlerin mesleklerini bırakmalarını etkileyen faktörleri belirlenmesi ve bu sayede işletmelerin işgücü devir oranlarını azaltmak için alacağı tedbirlerin tespit edilebilmesi amacıyla dayanmaktadır. Ankara Ticaret Odası'na kayıtlı 90 adet işletmeden alınan geri dönüşe dayanan anket çalışmasında "iş garantisi, terfi, fiziksel çalışma ortamı, yönetim sıkıntısı, ücret, çalışma saatleri, sosyal güvenlik sorunu, kayırma, uyum, iş yoğunluğu, iş ortamındaki iletişim, stres, işin karışıklığı ve taciz" işten ayrılmaya neden olan faktörler olarak yer almıştır. Bu sebeplerden en çok "iş garantisi, ücret ve iş yoğunluğunun" sekreterler açısından iş bırakma nedeni olduğu görülmüştür. Çalışma dikkatli incelendiğinde aslında sekreterlere (özel sektörde görev yapanlar), işten ayrılmayı düşündürülebilecek faktörlerin tespit ve sıralamasının yapıldığı görülmektedir. Dolayısıyla bunu da işten

⁵ Burcu Yılmaz ve Ali Halıcı tarafından 2010 yılında yapılan çalışma "İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma" başlığıyla Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisinde yayımlanmıştır.

ayrılma niyetine etki eden faktörlerin tespiti olarak ifade etmek terminoloji açısından daha doğru olacaktır.

Özcan, Aba ve Ateş (2016)⁶ tarafından yapılan çalışmada İstanbul'daki özel bir hastanede görev yapan 415 hemşireden anket geri dönüşü sağlanmış ve hemşirelerin “işten ayrılma niyetlerini” etkileyen “iş doyumunu” ve “örgütsel bağlılık” faktörleri incelenmiştir. Beklenen Personel Devri Ölçeği (Hinshaw ve Atwood) baz alınarak ölçülmeye çalışılan işten ayrılma niyetinin (çalışmadaki ismiyle beklenen personel devri) hastaneye (örgütsel) bağlılık değişkeniyle negatif yönlü bir ilişkide ($r = -0,522$) olduğu tespit edilmiştir. Yani çalışılan hastaneye bağlılık puanı arttıkça beklenen personel devir puanı azalmaktadır. Benzer bir ilişki iş doyumunu ile beklenen personel devri (işten ayrılma niyeti) arasında da negatif yönlü olarak ($r = -0,501$) tespit edilmiştir.

Çınar, Karcıoğlu ve Aktaş (2016)⁷ tarafından yapılan çalışmada “iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti” arasındaki ilişki incelenmiş ve Erzurum Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü ve bağlı kuruluşları çalışanlarından 286 kişiyle anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre iş tatmini ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki ($r = 0,428$) vardır. Yani çalışanların iş tatmini düzeyleri arttıkça, örgütsel özdeşleşme düzeyleri de artmaktadır. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü bir ilişki ($r = -0,486$) ölçülmüştür. Yani genel literatüre uygun olarak işinden tatmin olmayan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de arttığı gözlemlenmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında da negatif yönlü bir ilişki ($r = -0,318$) görülmüştür. Dolayısıyla kurumuyla özdeşleşen çalışanların işten ayrılma niyetinden uzaklaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, cinsiyet ve medeni durumla ilgili anlamlı bir sonuç elde edilememişken; eğitim durumu, yaş ve kıdemle ilgili olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre üniversite mezunlarının işlerinden daha az tatmin oldukları (negatif yönlü ilişki), kurumlarıyla daha az seviyede özdeşleştikleri (negatif yönlü ilişki) ve işten ayrılmaya daha kolay meylettikleri (negatif

⁶ İrfan Özcan, Gökhan Aba ve Metin Ateş tarafından 2016 yılında gerçekleştirilen çalışma “Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin ve İş Doyumunun Beklenen Personel Devir Hızı Üzerine Etkisi” adıyla Sağlık Ekonomisi Dergisinde yayımlanmıştır.

⁷ Orhan Çınar, Fatih Karcıoğlu ve Kübra Ateş tarafından yapılan “İş Yaşamında İş Tatmini, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Erzurum’da Bir Kamu Kurumu Örneği” adlı çalışma 2016 yılında Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi’nde yayımlanmıştır.

yönlü ilişki) tespiti yapılmıştır. Bir demografik özellik olarak eğitim durumunun iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi dikkat çekmektedir. Demografik özelliklerin çalışmadaki bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri kapsamında yaş durumuna bakıldığında 35 yaşa kadar olan çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinin yüksek olduğu (negatif yönlü ilişki) görülmüştür. Yaşça gençlerin çeşitli heves, heyecan ve hayallerle daha kolay risk alabilmeleri ve işlerini terk etmeleri literatürde de değinilen bir husustur. Son olarak, 10 yılın üstünde kıdeme sahip olanların da daha az kıdemli çalışanlara göre daha yüksek iş tatmini duygusuna sahip oldukları (pozitif yönlü ilişki) görülmüştür. Bu tespiti de tecrübenin, daha fazla yaşanmışlığa sahip olmanın bireylere getirmiş olduğu sağlıklı ve adaletli karşılaştırma yapabilme yetisiyle ilişkilendirmek mümkündür.

Anafarta'nın (2015)⁸ yapmış olduğu çalışmada “algılanan örgütsel destek”, “işten ayrılma niyeti” ve “iş tatmini” ilişkisi incelenmiştir. Çalışmanın anketi özel bir hastanede görev yapan 245 hemşire ile gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki ($r = -0,468$), iş tatmini arasında ise pozitif yönlü bir ilişki ($r = 0,556$) tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgütsel destek arttıkça hemşirelerin iş tatminlerinin arttığı ve işten ayrılma niyetlerininse azaldığı görülmüştür.

Ece ve Esen (2017)⁹ tarafından yapılan çalışmada “kariyer planlamanın”, birbiriyle çok yakından ilişkili “örgütsel bağlılık” ve “işten ayrılma niyetine” değişkenlerine olan etkisi araştırılmıştır. İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde çalışan 193 (98 yönetici, 95 çalışan pozisyonu) kişi ile gerçekleştirilen anket çalışmasında, yapılan genel literatür araştırması ve uzman görüşlerinin yanı sıra yine literatürdeki ölçeklerde yer alan bazı ifadelerin kullanıldığı ifade edilmiştir. Her iki değişkenin de alt boyutları arasında sınırlı ilişkiler olduğu gözlemlenmiş olsa da bir bütün olarak kariyer planlama ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (çünkü p değeri 0, 077

⁸ Nilgün Anafarta tarafından yapılan çalışma “Algılanan Örgütsel Destek Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü” başlığıyla 2015 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi'nde yayımlanmıştır.

⁹ Şafak Ece ve Emel Esen tarafından 2017 yılında yapılan “Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi” adlı çalışma İş, Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisinde yayımlanmıştır.

olarak ölçülmüştür). “p” değeri 0,05’ten küçük olmak suretiyle bir anlamlılık tespit edilen kariyer planlama ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki ($r = -0,394$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yücel ve Demirel (2013)¹⁰ tarafından yapılan çalışmada “iş tatmini” ile “işten ayrılma niyeti” arasındaki ilişkinin yanı sıra “mevcut iş alternatifleri” faktörünün de “iş tatmini” ve “işten ayrılma niyeti” arasındaki ilişkide bir aracılık rolü olup olmadığı; yani bu ikili ilişkinin üçlenmesi halinde sonucun nasıl değiştiği incelenmiştir. “Yaş, cinsiyet ve eğitim durumu” gibi demografik nitelikli değişkenler de işten ayrılma niyeti ölçümünde kullanılmıştır. Bu kapsamda iş tatmini için Mitchell ve arkadaşlarının ölçeği, işten ayrılma niyeti için Hom ve arkadaşlarına ait anket soruları ve iş alternatiflerinin ölçümü içinse Lee ve Mowday’in anket formu kullanılmıştır. Özel sektörde faaliyet gösteren bir şirketin (alt sektör paylaşılmamıştır) geri dönüş alınan 109 çalışanıyla analizin yürütüldüğü çalışma kapsamındaki sonuçlara göre, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu; yani genel kabul gören literatür bilgisine ve birçok çalışmanın sonucuna paralel olarak iş tatmininin arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı tespit edilmiştir. Test edilmeye çalışılan ilişkiye “mevcut iş fırsatlarının” da dahil edilmesiyle bu kez iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin nasıl etkilendiği; mevcut iş fırsatlarının çalışanların tatmin seviyelerini de etkileyerek işten ayrılmaya yönlendirip yönlendirmediği analizinde ise mevcut iş fırsatlarının pozitif yönlü bir aracılık etkisine sahip olduğu ($r = 0,073$) görülmüştür. Daha açık bir ifadeyle, sürecin içerisine mevcut iş fırsatları dahil edilğinde, iş tatmininin işten ayrılma üzerindeki etkisinin azaldığı görülmüştür.

Eskibina (2019)¹¹ tarafından yapılan çalışmada “yapısal güçlendirmenin”, “psikolojik güçlendirmenin” ve “davranışsal güçlendirmenin”, “iş tatmini” değişkenine olan etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Kamu kesimi içinde yapılan ve Düzce’deki 200 yardımcı yargı personeli ile yürütülen çalışmada yapısal güçlendirme ölçeği, “yetki hiyerarşisinin

¹⁰ İlhami Yücel ve Yavuz Demirel tarafından 2013 yılında yapılan çalışma “Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı!” adıyla Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi’nde yayımlanmıştır.

¹¹ Yılmaz Eskibina tarafından yapılan çalışma “Personel Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisi: Yardımcı Yargı Personeli Üzerine Bir Araştırma” adıyla 2019 yılında Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi’nde yayımlanmıştır.

netliği” ve “*görev tanımlarının açık ve net olması*” bileşenlerinden oluşturulmuşken; davranışsal güçlendirme ölçeği “*çalışanlara icrai nitelikte esneklik tanınması*”, “*yenilikçiliğin ödüllendirilmesi*”, “*yaratıcı problem çözme tekniklerinin kullanılması*”, “*risk almanın desteklenmesi*”, “*kurum içinde özerk nitelikte çalışma takımlarının varlığı*”, ve “*çalışanların eğitim ve gelişimine kurumsal olarak yatırım yapılması*” bileşenlerinden oluşturulmuştur. Psikolojik güçlendirme ölçeği ise “*iş arkadaşlarından destek görme*”, “*amirden destek görme*”, “*işler için yeterli zamana sahip olma*”, “*yapılan işlerde şahsi bilgi ve becerilerin kullanılması*”, “*sınırları zorlayıcı görevler verilmesi*”, “*yapılan işler aracılığıyla yeni bilgi ve beceriler edinilmesi*”, “*karar verme yetkisine sahip olma*”, *insan odaklılığın kurum içinde ön planda tutulması*”, “*insan ilişkilerine önem verilmesi*”, “*açık ve demokratik bir karar alma ortamının varlığı*” gibi alt bileşenlerden oluşturulmuştur. Yapılan analizde, anlamlılık değeri “0,220” çıkan yapısal güçlendirme ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p > 0.05$). Psikolojik güçlendirme ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ($r= 0.567$, $p < 0.05$) tespit edilmiştir. Son olarak davranışsal güçlendirme ile iş tatmini arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0.164$, $p < 0.05$).

Habip ve Sazkaya (2019)¹² tarafından yapılan çalışmada “*mesleki prestij*” “*işten ayrılma niyeti*” üzerindeki etkisi incelenmiştir. Aynı zamanda “*kolektif şükran*” kavramının da bu ilişkideki aracılık rolünün ölçüldüğü çalışma, İstanbul’da ulaşım sektöründe çalışan 527 taksi şoförü, otobüs şoförü ve gemi kaptanı ile yapılan anketle desteklenmiştir. Mesleki prestij varlığı, saygın bir meslek olma, toplum tarafından küçümsenmeme, tatmin edici bir iş olma ve bunlara benzeyen toplam on dört ifade üzerinde ölçeklendirilen; kolektif şükran ise davranışsal ve düşünsel olarak çalışılan organizasyona ve bağlı olunan yöneticiye duyulan/gösterilen minnet olarak on iki alt bileşen aracılığıyla ölçek haline getirilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre; mesleki prestij ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü ($r= -0.325$, $p < 0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Mesleki prestij ile kolektif şükran arasında ise yine anlamlı ancak bu kez pozitif yönlü bir ilişki ($r= 0.539$, $p < 0.05$) tespit edilmiştir. Hipotez iddiasına

¹² Elif Habip ve Merve Koçoğlu Sazkaya tarafından 2019 yılında yapılan çalışma “*Mesleki Prestijin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Kolektif Şükranın Aracılık Rolü: Ulaşım Sektöründe Bir Araştırma*” başlığıyla Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi’nde yayımlanmıştır.

paralel nitelikteki bu sonuçların ardından, kolektif şükranın da aracılık ettiği mesleki prestijin işten ayrılma niyetine etkisinin ölçümünde yine anlamlı ve negatif bir sonuç ($r = -0.107, p < 0.05$) elde edilmiştir.

Demirci (2019)¹³ tarafından yapılan çalışma “iş doyumunu” ile “işten ayrılma niyeti” arasındaki ilişkinin ve bu ilişkinin düzeyinin kamu ya da özel sektörde çalışmaya bağlı olarak değişip değişmediğini analiz etmeye çalışmıştır. Böylelikle bir çalışan açısından kamuda veya özel sektörde çalışıyor olmanın işten duyulan memnuniyete ve işten ayrılma niyetine etkisi de gözlemlenmiştir. Çalışma İstanbul’da kamu kesiminde ve özel sektörde görev yapan 6249 özel güvenlik görevlisi üzerinden Minnesota İş Doyum Ölçeği (Weiss) ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (Scott) kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, iş doyumunu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki ($\beta = -0,583, p < 0.005$) tespit edilmiştir. Minnesota İş Doyumu Ölçeğinin iş doyumunu içsel ve dışsal olmak üzere iki alt boyuta indirgemiş olması da önemlidir. İçsel doyum genel olarak başarı, takdir edilme, terfi, görev değişikliği ve sorumluluk gibi işe ilişkin içsel durumları ifade etmekteyken dışsal doyum çalışma koşulları, ücret politikaları, üstlerle olan ilişkiler ve denetim şekli gibi birey dışı durumları (1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20) kapsamaktadır. Tüm bu faktörler üzerinden oluşan genel iş doyumunun azalması halinde işten ayrılma niyetinin artacağı yönünde bir ilişki tespit edilmiştir. Kamuda çalışan özel güvenlik görevlilerinin işten ayrılma niyetini ölçmeye çalışan sorulara verdikleri yanıtlara ve bunun üzerinden yapılan test sonuçlarına göre de iş doyumlarının özel sektördeki güvenlik görevlilerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. İstihdam şekilleriyle, yani kamu kesimi ya da özel sektörde çalışıyor olmakla, iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer bir durum istihdam şekilleriyle işten ayrılma niyeti arasında da gözlemlenmiş ve kamuda çalışan özel güvenlik görevlilerinin, özel sektördeki meslektaşlarına göre işten ayrılmaya daha az meyilli oldukları görülmüştür.

¹³ Uğur Demirci tarafından 2019 yılında yapılan çalışma “İş Doyumu İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine İstihdam Şekillerinin Etkisi” başlığıyla Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisinde yayımlanmıştır.

1.5. YABANCI LİTERATÜRDEKİ BAZI ÇALIŞMALARA DAİR İNCELEME

Qureshi ve arkadaşları (2013)¹⁴ tarafından yapılan çalışma “*iş stresi, iş yükü, işyeri koşulları ile işten ayrılma niyeti*” arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Pakistan’daki tekstil işçileri üzerinden yapılan çalışmada 109 işçiden alınan cevapla analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre iş stresiyle işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ($r= 0.62, p < 0.05$) görülmüştür. Aynı şekilde iş yükü ile işten ayrılma niyeti arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r= 0.36, p < 0.05$) olduğu hesaplanmıştır. Son olarak işyerindeki koşullarla (fiziki, idari veya soyut koşullar) işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki ($r= -0,79, p < 0.05$) ölçülmüştür. Dolayısıyla genel bir kanı olarak kabul edilen çalışma koşullarının iyileşmesi halinde işten ayrılma niyetinin azaldığı savı bu çalışmada da kabul görmüştür.

Farid ve arkadaşları (2015)¹⁵ tarafından yapılan çalışmada “*çalışma hayatının kalitesi*” ile işten ayrılma ve işten ayrılma niyetiyle çok yakından ilişkili bir kavram olan “*örgütsel bağlılık*” arasındaki ilişki incelenmiştir. Malezya’daki bir devlet üniversitesindeki akademik personelle yürütülen anket çalışmasında elde edilen 315 anket dönüşü ile analiz gerçekleştirilmiştir. Çalışma hayatının kalitesi olgusu ise adil ve yeterli ödeme, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları, kapasite ve becerilerin gelişimi için tanınan imkanlar, işyerindeki sosyal entegrasyon, işyerinin kurumsallaşması gibi şartlarla somutlaştırılarak ölçülmeye çalışılmıştır. Yapılan analizde çalışma hayatındaki kaliteyle örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ($r= 0.802, p < 0.05$) ölçülmüştür. Dolayısıyla kurumsallaşmış, adil idare edilen ve daha iyi imkanların tanındığı bir işyerinde örgüte olan bağlılığın artacağı tespiti paylaşılmıştır.

¹⁴ Muhammad Imran Qureshi, Mehwish Iftikhar, Syed Gohar Abbas, Umar Hassan, Khalid Khan ve Khalid Zaman tarafından yapılan çalışma “*Relationship Between Job Stress, Workload, Environment and Employees Turnover Intentions: What We Know, What Should We Know*” adıyla 2013 yılında World Applied Sciences Journal’da yayımlanmıştır.

¹⁵ Hadi Farid, Zahra Izadi, Ismi Arif Ismail ve Farhad Alipour tarafından 2015 yılında yapılan çalışma “*Relationship between quality of work life and organizational commitment among lecturers in a Malaysian public research University*” adıyla The Social Science Journal’da yayımlanmıştır.

Koonmee ve arkadaşları (2010)¹⁶ tarafından yapılan çalışmada “*çalışma hayatının kalitesi*” ile “*iş tatmini*” ve “*örgütsel bağlılık*” arasındaki ilişki incelenmiştir. Tayland borsasına kayıtlı şirketlerin insan kaynakları yöneticileri ile yürütülen anket sürecinde 164 adet geri dönüş sağlanmış ve analiz bu dönüşler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Literatürde çalışma hayatının kalitesinin somut ve soyut birçok etkenden teşkil olduğu anlayışı vardır. Bu geniş ölçekte birçok alt başlık sayılmakla birlikte Koonmee ve arkadaşları tarafından yürütülen çalışmada, çalışma hayatının kalitesi Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki beş aşama ve bunların içeriğinde kabul edilen hususlarla somutlaştırılmaya çalışılmıştır. Analiz sonucunda ise üst düzey koşulların olduğu bir çalışma hayatının, iş tatminini pozitif yönde etkilediğine dair anlamlı bir ilişki ($r=0.269$, $p < 0.05$) bulunmuştur. Ancak söz konusu üst düzey ve iyi çalışma koşullarıyla örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=0.118$, $p > 0.05$).

Kang ve arkadaşları (2011)¹⁷ tarafından yapılan çalışmada “*algılanan dış prestij (saygınlık)*”, “*kurumsal etik atmosferi*” ve “*lider-üye (yönetici-çalışan) etkileşimi*” ile “*örgütsel ve mesleki bağlılık*” arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamdaki anket çalışması Güney Kore’deki 15 şirketin 477 çalışanıyla yürütülmüştür. Sonuçlara göre ise algılanan dışsal prestij ($r=0,26$, $p < 0.001$), kurumsal etik atmosferi ($r=0,51$, $p < 0.001$) ve lider-üye etkileşimi ($r=0,18$, $p < 0.001$) ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ise beklendiği üzere güçlü ve negatif yönlü bir ilişki ($r=-1.45$, $p < .001$) tespit edilmiştir.

Mathieu ve arkadaşları (2015)¹⁸ tarafından yapılan çalışmada “*liderlik yaklaşımı*” ile “*işten ayrılma niyeti*” üzerindeki etkisi ve yine bu süreçte “*iş tatmini*” ve “*örgütsel bağlılığın*” da rolleri incelenmiştir. İdareci (denetleyici) personel üzerinden çalışanlarla yöneticiler arasındaki liderlik ilişkisi birey odaklı liderlik ve iş odaklı liderlik olarak iki esasta değerlendirilmiştir. Kanada’da özel sektörde bulunan imalat, perakende ve

¹⁶ Kalayane Koonmee, Anusorn Singhapakdi, Busaya Virakul, Dong-Jin Lee tarafından 2010 yılında yapılan çalışma “*Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand*” adıyla Journal of Business Research’te yayımlanmıştır.

¹⁷ Kang, D. , Stewart, J. ve Kim, H. Tarafından 2011 yılında yapılan çalışma “The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes” adıyla Personnel Review’da yayımlanmıştır.

¹⁸ Cynthia Mathieu, Bruno Fabi, Richard Lacoursière ve Louis Raymond tarafından yapılan çalışma, “*The Role Of Supervisory Behavior, Job Satisfaction And Organizational Commitment On Employee Turnover*” adıyla 2015 yılında Journal of Management & Organization’da yayımlanmıştır.

hizmet alt sektörleriyle kamu kesiminde sağlık ve sosyal hizmetler alanlarında faaliyet gösteren çeşitli organizasyonlarda çalışan 763 kişiyle yapılan anket sonuçlarının analizindeyse liderin yaklaşımının iş tatminini doğrudan ve anlamlı bir biçimde etkilediği görülmüştür. İşten ayrılma niyeti üzerinde ise doğrudan değil ancak yaklaşım tarzıyla da ilişkili olacak şekilde dolaylı bir etkisi olduğu kanısına ulaşılmıştır.

Chen (2006)¹⁹ tarafından yapılan çalışmada “iş tatmininin”, “örgütsel bağlılığın” ve bir takım “bireysel faktörlerin” “işten ayrılma niyeti” üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tayvan havayolu şirketindeki 156 uçuş görevlisinden alınan anket formları üzerinden yapılan analizde iş tatmini, işin kendisinden duyulan tatmin, ödeme ve terfi ile yönetsel tatmin olarak alt başlıklara tabi tutulmuş; örgütsel bağlılık ise duygusal, normatif ve sürekli bağlılık olarak üç başlıkta düşünülmüştür. Bireysel özelliklere bakıldığında yaş, alınan ücret, pozisyon, iş güvencesi (kadro), eğitim ve medeni durumun ele alındığı görülmüştür. Sonuçlara göre hem iş tatmininin hem de örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu paylaşılmıştır. İş tatmini açısından, yapılan işin kendisinden duyulan tatmin duygusunun ($r = -1.822$, $p < 0.01$) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık açısından, normatif bağlılığın ($r = -1.222$, $p < 0.05$) ve devamlı bağlılığın ($r = -1.588$, $p < 0.05$) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bireysel özelliklere gelindiğindeyse, ücret ($r = -1.018$, $p < 0.10$) ve medeni durumun ($r = -1.153$, $p < 0.10$) çalışanların işten ayrılma niyetlerine anlamlı etkiler yaptığı bilgisine ulaşılmıştır. Buna göre, ücretler arttıkça işten ayrılma niyeti azalmakta; evlilere göre bekarlar işten ayrılma niyetine daha fazla meylenmektedirler.

Chen ve Aryee (2007)²⁰ tarafından yapılan çalışmada “yetki verme”, “kurum kaynaklı öz saygı”, “algılanan içsel prestij”, “iş tatmini”, “örgütsel bağlılık”, “görev performansı” ve “yenilikçi davranış” arasında çeşitli ilişkiler incelenmiş; aynı zamanda demografik etkiler de gözlemlenmeye çalışılmıştır. Yetki vermenin oluşturacağı etkiyi

¹⁹ Ching-Fu Chen tarafından 2006 yılında yapılan çalışma “*Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note*” adıyla Journal of Air Transport Management'ta yayımlanmıştır.

²⁰ Zhen Xiong Chen ve Samuel Aryee tarafından yapılan çalışma “*Delegation And Employee Work Outcomes: An Examination Of The Cultural Context Of Mediating Processes In China*” adıyla 2007 yılında Academy of Management Journal'da yayımlanmıştır.

merkeze koyan çalışmada Çin Halk Cumhuriyeti'nden 171 adet ast-üst çifti ile bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Yapılan analize göre, yetki devri (yetki verme) ile kurum kaynaklı öz saygı ($r= 0.52$, $p < 0.01$) ve algılanan içsel prestij ($r= 0.29$, $p < 0.01$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı şekilde yetki devri ile de duygusal örgütsel bağlılık ($r= 0.27$, $p < 0.01$) ve iş tatmini ($r = 0.35$, $p < 0.01$) arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki görülmüş; her iki ilişkiye de kurum kaynaklı öz saygı ve algılanan içsel prestij değişkenlerinin olumlu şekilde aracılık ettiği tespiti paylaşılmıştır.

Froese ve Xiao (2012)²¹ tarafından yapılan çalışmada birçok değişkene dayalı birden fazla hipotez test edilmiş olmakla birlikte, konu başlığıyla ilgili olarak “iş tatmini” ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş; bu noktada iş tatmini ise “iş özerkliği”, “performans (değerlendirme) tatmini” ve “ücret tatmini” değişkenleri üzerinden açıklanmıştır. Şangay’da on yıldan fazla süredir faaliyet gösteren yedi Alman otomotiv şirketinin beyaz yakalı işçileri ile yürütülen çalışmada, şirketlerin yapı itibarıyla çok uluslu oldukları ve en az 500 personel çalıştırdıkları bilgisi paylaşılmıştır. 191 sağlıklı ve işlenebilir anket dönüşünün sağlandığı çalışmanın analiz sonuçlarına bakıldığında iş tatmininin örgütsel bağlılığı kesin olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıntılara inildiğindeyse iş özerkliğinin, oluşturduğu iş tatmini üzerinden, örgütsel bağlılığı çok güçlü ve pozitif yönlü bir şekilde ($r= 0.588$, $p < 0.001$) etkilediği görülmüştür. Değerlendirmeye dayalı tatminin ise örgütsel bağlılığı güçlü ve pozitif yönlü bir şekilde ($r= 0.242$, $p < 0.01$) etkilediği ve son olarak ücret tatmininin de örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ($r= 0.194$, $p < 0.05$) tespit edilmiştir.

Lee ve arkadaşları (2012)²² tarafından yapılan çalışmada “iş arkadaşlarıyla ilişkiler”, “çalışma ortamı”, “ücret seviyesi”, “iş tatmini”, “örgütsel bağlılık” ve “işten ayrılma niyeti” arasındaki çeşitli ilişkiler incelenmiştir. Anket çalışmasının detayına bakıldığında iş arkadaşlarıyla ilişkiler başlığının ölçüm unsurlarının; “Çalışma

²¹ Fabian Jintae Froese ve Shufeng Xiao tarafından yapılan çalışma, 2012 yılında “Work values, job satisfaction and organizational commitment in China” başlığıyla The International Journal of Human Resource Management’da yayımlanmıştır.

²² Chun-Chang Lee, Sheng-Hsiung Huang ve Chen- Yi Zhao tarafından yapılan çalışma “A Study On Factors Affecting Turnover Intention Of Hotel Employees” adıyla 2012 yılında Asian Economic and Financial Review’da yayımlanmıştır.

arkadaşları arkadaş canlısıdır”, “Çalışma arkadaşlarım ve yöneticim beni destekler ve yardım eder”, “Çalışma arkadaşlarım ve yöneticilerimle iyi bir etkileşimim vardır” gibi durumlar olduğu görülmektedir. Çalışma ortamının ise “İşyerimdeki görevlerimi kendi kararlarımıyla yerine getirebilirim”, “İşyerinde, işimi kolaylaştıracak gerekli araç ve ekipmana sahibimdir”, “İşyerinde, şirketim performansımı kolaylaştıracak uygun elbiseleri bana tedarik etmektedir”, “Şirketim bana bağımsız ve sağlıklı bir çalışma ortamı sunmaktadır” şeklindeki genellikle fiziksel koşullar üzerinden tasvir edildiği anlaşılmaktadır. Ücret seviyesinden kastedilenin sadece alınan maaş değil; varsa bonus ödemeler, tazminat, emeklilik vb. yan kazanımlar gibi hususların da olduğu çalışmada iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenleri genel ve bilinen durum cümleleri üzerinden ölçümlenmiştir. Tayvan’daki otel işçileriyle yapılan ve 350 geri dönüş üzerinden analizi gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına göre, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin bağımsız değişken iş tatmininin bağımlı değişken olarak belirlendiği ilk ilişkide anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır ($r= 0.16$, $p < 0.01$). Aynı şekilde çalışma ortamının (koşullarının) bağımsız değişken iş tatmininin de bağımlı değişken olarak nitelendirildiği ikinci ilişkide de anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir ($r= 0.67$, $p < 0.01$). Ücret seviyesiyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkideyse anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir ($r= 0.16$, $p < 0.01$). Ancak ücret seviyesiyle işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bağımsız değişken olarak iş tatmininin, bağımlı değişken olarak örgütsel bağlılıkla olan ilişkisinde anlamlı ve pozitif yönlü bir sonuca ulaşılmıştır ($r = 0.31$, $p < 0.01$). İşten tatmininin yine bağımsız değişken olduğu ancak bu kez işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olduğu analizdeyse anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r= 0.37$, $p < 0.01$). Genel sonuçlara ve literatüre paralel olacak şekilde örgütsel bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($r= - 2,55$, $p < 0.01$).

Yukongdi ve Shrestha (2020)²³ tarafından “duygusal (örgütsel) bağlılık”, “iş tatmini”, “iş stresi” ve “işten ayrılma niyeti” arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Nepal’deki 282

²³ Vimolwan Yukongdi ve Pooja Shrestha tarafından yapılan “The Influence of Affective Commitment, Job Satisfaction and Job Stress on Turnover Intention: A Study of Nepalese Bank Employees” adlı çalışma 2020 yılında Review of Integrative Business and Economics Research’te yayımlanmıştır.

banka çalışanıyla gerçekleştirilen ve elde edilen anket sonuçları neticesinde yapılan analizde duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu ($r = -0.306$, $p < 0.01$) tespit edilmiştir. Aynı şekilde iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür ($r = -0.460$, $p < 0.01$). Son olarak iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı ($r = 0.369$, $p < 0.01$) tespit edilmiştir.

Park ve Pierce (2020)²⁴ tarafından yapılan çalışmada “*örgütsel kültür*”, “*dönüşümsel liderlik*”, “*organizasyonel iklim*” ve “*örgütsel bağlılık*” ile “*işten ayrılma niyeti*” değişkenleri arasındaki çeşitli ilişkiler üzerine bir analiz yapılmıştır. ABD’de kamu kesiminde faaliyet gösteren bir çocuk esirgeme kurumundaki 214 çalışanla gerçekleştirilen anket çalışması neticesinde bazı sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre; dönüşümcü liderlikle işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r = -0.36$, $p < 0.01$) tespit edilmiştir. Aynı şekilde örgütsel bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasında ($r = -0.51$, $p < 0.01$), organizasyonel iklimle işten ayrılma niyeti arasında ($r = -0.37$, $p < 0.01$) ve örgütsel kültürle işten ayrılma niyeti arasında da ($r = -0.37$, $p < 0.01$) anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki görülmüştür. Örgütsel kültürün bağımsız değişken, örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olarak belirlendiği ilişkide pozitif yönlü ve anlamlı bir sonuç ($r = 0.64$, $p < 0.01$) elde edilmiştir. Aynı şekilde organizasyonel iklimle örgütsel bağlılık arasında ($r = 0.63$, $p < 0.01$) ve dönüşümcü liderlikle örgütsel bağlılık arasında da ($r = 0.41$, $p < 0.01$) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Rawashdeh ve Tamimi (2020)²⁵ tarafından yapılan çalışmada “*algılanan mesleki eğitim faaliyetleri*”, “*mesleki eğitim konusunda algılanan yönetici desteği*”, “*mesleki eğitim ve gelişim faaliyetlerinin algılanan faydaları*”, “*örgütsel bağlılık*” ve “*işten ayrılma niyeti*” arasındaki farklı ilişkiler ele alınmış ve analiz edilmiştir. Ürdün’deki sadece askeri hastaneleri dışarıda bırakacak şekilde, hem kamu hem özel hem de üniversite hastanelerinde çalışan 302 hemşireden elde edilen anket cevaplarıyla analizi

²⁴ Taekyung Park ve Barbara Pierce tarafından yapılan çalışma “*Impacts Of Transformational Leadership On Turnover Intention Of Child Welfare Workers*” başlığıyla 2020 yılında Children and Youth Services Review’da yayımlanmıştır.

²⁵ Adnan M. Rawashdeh ve Saleh Abdalhameed Tamimi tarafından “*The Impact Of Employee Perceptions Of Training On Organizational Commitment And Turnover Intention An Empirical Study Of Nurses In Jordanian Hospitals*” başlığıyla yapılan çalışma 2020 yılında European Journal of Training and Development’da yayımlanmıştır.

gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına göre; mesleki eğitim faaliyetlerinin varlığıyla örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r= 0.510$, $p < 0.01$). Mesleki eğitime yönelik olarak verilen yönetici desteğiyle örgütsel bağlılık arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r= 0.462$, $p < 0.01$). Mesleki eğitimin faydalarıyla örgütsel bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p = 0.147 > 0.05$). Aynı şekilde örgütsel bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p= 0.068 > 0.05$).

1.6. BİLİMSEL ÇALIŞMALARIN ODAK NOKTALARININ VE BULGULARININ GENEL OLARAK YORUMLANMASI

İş tatmini, işgücü devir oranı ve bunları etkileme ihtimali olduğu düşünülen birçok faktörle ilgili olarak yapılmış çok sayıda analiz ve çalışma bulunmaktadır. Bu noktada genellikle iş tatmini ve işgücü devir oranıyla bu kavrama yakın olduğu bilinen işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık gibi değişkenlerinin bağımlı değişken olarak belirlendiği; bağımsız değişkenlerinse çok çeşitli olabildiği görülmektedir.

Aşağıda yerli ve yabancı dil bazında yapılan çalışmaların sonuçları, meslek gruplarına göre ve özel sektör-kamu kesimi ayrımını da içerecek şekilde paylaşılmaktadır.

Tablo 2. Türkiye’de Yapılmış Bazı Çalışmalar ve Sonuçları

Araştırmacılar	Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler	İlişki Durumu ve Yönü	Meslek Grubu
Sökmen ve Şimşek (2016)	a) örgütsel bağlılık	1) örgütsel özdeşleşme	a ve 1 (+ pozitif)	Kamu çalışanları (Kamu Kesimi)
		2) stres	a ve 2 (- negatif)	
		3) işten ayrılma niyeti	a ve 3 (- negatif)	
Yüksekbilgili ve Akduman (2017)	a) işgücü devir oranı	1) becerilerden yararlanma imkanı	a ve 1 anlamlı ilişki yok	Tekstil işçileri (Özel Sektör)

			(aiy)	
		2) yetki sahibi olma	a ve 2 (aiy)	
		3) yaratıcı fikirler kullanabilme	a ve 3 (aiy)	
		4) etkin görev paylaşımı	a ve 4 (aiy)	
		5) adil iş yükü	a ve 5 (aiy)	
		6) bireysel hedeflerin bilme	a ve 6 (aiy)	
		7) işletmeye verilen bireysel katkıyı bilme	a ve 7 (- negatif)	
		8) stres	a ve 8 (aiy)	
		9) meslektaşlardan değer görme	a ve 9 (aiy)	
		10) yeni şeyler öğrenebilme	a ve 10 (aiy)	
		11) rotasyon	a ve 11 (aiy)	
		12) işletmeyi başarılı görme	a ve 12 (aiy)	
Turunç, Tabak, Şeşen ve Türkyılmaz (2010)	a) işten tatmini b) işten ayrılma niyeti	1) çalışma yaşamı kalitesi	a ve 1 (+ pozitif)	Akademisyenler (Kamu Kesimi)
		2) iş tatmini	b ve 2 (- negatif)	
		3) iş stresi	a ve 3 (- negatif) b ve 3 (+ pozitif)	

		4) prosedür adaleti	a ve 2 (+ pozitif)	
Yılmaz ve Halıcı (2010)	a) işten ayrılma nedeni	1) iş garantisi	a ve 1 (- negatif)	Sekreterler (Özel Sektör)
		2) ücret	a ve 2 (- negatif)	
		3) iş yoğunluğu	a ve 3 (+ pozitif)	
Özcan, Aba ve Ateş (2016)	a) işten ayrılma niyeti	1) örgütsel bağlılık	a ve 1 (- negatif)	Hemşireler (Özel Sektör)
		2) iş doyumu	a ve 2 (- negatif)	
Çınar, Karcıoğlu ve Aktaş (2016)	a) işten ayrılma niyeti b) iş tatmini c) örgütsel özdeşleşme	1) işten ayrılma niyeti	b ve 3 (+ pozitif)	Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü çalışanları (Kamu Kesimi)
		2) iş tatmini	b ve 1 (- negatif)	
		3) örgütsel özdeşleşme	c ve 1 (- negatif)	
		4) cinsiyet	b ve 6 (- negatif)	
		5) medeni durum	a ve 6 (- negatif)	
		6) eğitim durumu	c ve 6 (- negatif)	
		7) yaş	a ve 7 (- negatif)	
		8) kıdem	b ve 8 (+ pozitif)	
Anafarta (2015)	a) işten ayrılma niyeti b) iş tatmini	1) algılanan örgütsel destek	a ve 1 (- negatif)	Hemşireler (Özel Sektör)
			b ve 1 (+ pozitif)	

Ece ve Esen (2017)	a) örgütsel bağlılık b) işten ayrılma niyeti	1) kariyer planlama	a ve 1 (aiy)	Otel yöneticisi ve çalışanları (Özel Sektör)
			b ve 1 (- negatif)	
Yücel ve Demir (2013)	a) işten ayrılma niyeti	1) iş tatmini	a ve 1 (- negatif)	Özel Sektör
		2) mevcut iş imkanları	a ve 2 (+ pozitif)	
Eskibina (2019)	a) iş tatmini	1) yapısal güçlendirme	a ve 1 (aiy)	Adliye çalışanları (Kamu Kesimi)
		2) psikolojik güçlendirme	a ve 2 (+ pozitif)	
		3) davranışsal güçlendirme	a ve 3 (+ pozitif)	
Habip ve Sazkaya (2019)	a) işten ayrılma niyeti	1) mesleki prestij	a ve 1 (- negatif)	Şoför ve kaptanlar (Özel Sektör)
Demirci (2019)	a) işten ayrılma niyeti	1) iş doyumu	a ve 1 (- negatif)	Özel güvenlik görevlileri (Kamu Kesimi ve Özel Sektör)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışma hayatındaki fiziki ve soyut koşullar (çalışma hayatı kalitesi), mesleki prestij, kariyer imkanları, iş stresi, iş yükü, iş güvencesi, işyerinde adalet gibi faktörlerin yanı sıra kimi zaman iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi faktörlerin de bağımsız değişken olduğu; işgücü devir oranı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık gibi birbiriyle çok yakından ilişkili faktörlerin bağımlı değişken olarak ele alındığı analizlerde genellikle birbirine yakın sonuçların elde edildiği görülmektedir. Bahsi geçen değişkenler ve aralarındaki ilişki literatürde kendine yer eden bir olgu olduğu için, aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı yönünde az sayıda sonuca rastlanmaktadır. Bu durumun da

çalışmanın yapıldığı işyeri ya da çalışanlar açısından mutlaka özel bir açıklamasının olacağı düşünülmektedir.

Türkçe çalışmalarda iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuş; işte sahip olunan imkanlar, işyeri koşulları, fiziki imkanlar, yöneticilerin yaklaşımları vb. adlarla somutlaştırılmaya çalışılan çalışma hayatındaki kalite ile işten ayrılma niyeti arasında negatif, iş tatmini arasında pozitif ve örgütsel bağlılık arasında yine pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. İş yükü ve iş stresinin arttıkça işten ayrılma niyetinin genellikle arttığı; iş tatminininse azaldığı görülmektedir. İşyerinin ve işin saygınlığının arttıkça işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranının azaldığı ve iş tatmininin arttığı görülmektedir. İşyerinde etkin bir kariyer politikasının olmasının, çalışanlara ikna edici ve cesaretlendirici kariyer imkanları sunulmasının da çalışanları işten ayrılma fikrinden uzaklaştırdığı ve iş tatmini sağladığı görülmektedir. Aynı şekilde işyerinde iş dağılımından yönetsel kararlara kadar adil olmayan bir tavrın da yine aynı sonuçları beraberinde getirdiği tespitleri öne çıkmaktadır. Bunun yanı sıra bazı çalışmaların demografik bağımsız değişkenlerle, bahsi geçen bağımlı değişkenler arasındaki ilişkileri de ölçülediği görülmektedir. Bu noktada yaş, eğitim seviyesi, medeni durum, kıdem gibi unsurların ön plana çıktığı görülmektedir. Yaş ve kıdem arttıkça kişilerin işyerleriyle bütünleştikleri ve işten ayrılıp yeni bir başlangıç yapma fikrinden uzaklaştıkları görülmektedir. Yine aynı durumdaki çalışanların işlerinden, sahip oldukları koşullardan ve işyerlerinden daha yüksek oranda tatmin oldukları gözlemlenmektedir. Bunun nedeninin de tecrübeli çalışanların hem içerdeki şartları hem dışardaki şartları hem de çalışma hayatları boyunca geçmişle şu anki durumu daha iyi kıyaslayabiliyor olmaları şeklinde ifade etmenin makul bir açıklama olacağı düşünülmektedir. Evli çalışanların bekar çalışanlara göre işten ayrılma konusunda daha ürkek oldukları, örgütsel bağlılığa ve bütünleşmeye daha yatkın oldukları da incelenen çalışmalarda gözlemlenebilmektedir.

Yerli literatürde otel çalışanları, hemşireler, akademisyenler, özel güvenlik görevlileri ve düz işçilerin bu konuda çok çalışılan meslek grupları olduğu görülmektedir. Tablo 2'de de bu gruplara yer verilmiş olup haricinde ulaşılan diğer meslek gruplarına da yer verilmeye çalışılmıştır. Aynı şekilde Türkçe literatürdeki çalışmaların önemli bir

kısının özel sektör çalışanları arasında yapıldığı görülmekle birlikte, daha az da olsa yer alan kamu kesimi odaklı çalışmalara da Tablo 2’de yer verilmiştir. Kamu kesimi bünyesinde fazlaca çalışmanın olmamasının öne çıkan muhtemel sebeplerinin, kamu idarelerinde akademik amaçlı da olsa girerek çalışma yapmanın zor olması; çoğu zaman bir izne ihtiyaç duyulması ve bu iznin verilmemesi; kurum yöneticilerinin kurumsal ya da kişisel prestij kaygısıyla bu tip çalışmaların sonuçlarından çekiniyor olmasını saymak mümkündür.

Son olarak çalışanlar ister kamu kesiminde ister özel bir sektörde çalışıyor olsun işten ayrılma ve iş tatmini gibi konularda benzer tepkiler veriyor olmakla birlikte çalışılan sektöre göre bir kıyaslama yapıldığında farklılık görüldüğü olmaktadır. Bu şekilde yapılmış çok fazla çalışmaya rastlanmamakla birlikte belirli bir meslek grubunun özel sektör bünyesinde çalışanlarının, aynı meslek grubunda olup da kamu kesiminde çalışan meslektaşlarına göre işten ayrılmaya daha meyilli oldukları ve iş tatmini konusundaysa daha memnuniyetsiz oldukları anlaşılmaktadır. Aynı şekilde örgütsel bağlılık konusunda da bu grubun daha sadakatsiz olduğu gözlemlenmektedir. Türkiye’deki çalışma hayatı gerçekleri bütün olarak düşünüldüğünde bu tablonun en önemli sebebinin özel sektördeki iş güvencesinin kamu kesimiyle kıyaslanamayacak kadar düşük seviyede olması tespitini yapmak mümkündür.

Tablo 3. Dünya Geneline Yapılmış Bazı Çalışmalar ve Sonuçları

Araştırmacılar	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	İlişki Durumu ve Yönü	Meslek Grubu
Qureshi, Iftikhar, Abbas, Hassan, Khan ve Zaman (2013)	a) işten ayrılma niyeti	1) iş stresi	a ve 1 (+ pozitif)	Tekstil işçileri (Özel Sektör)
		2) iş yükü	a ve 2 (+ pozitif)	
		3) işyeri koşulları	a ve 3 (- negatif)	
Farid, Izadi, Ismail ve Alipour	a) örgütsel bağlılık	1) çalışma hayatının kalitesi	a ve 1 (+ pozitif)	Akademisyenler (Kamu Kesimi)

(2015)				
Koonmee, Singhapakdi, Virakul ve Lee (2010)	a) iş tatmini b) örgütsel bağlılık	1) çalışma hayatının kalitesi	a ve 1 (+ pozitif) b ve 1 (aiy)	İnsan kaynakları yöneticileri (Özel Sektör)
Kang, Stewart ve Kim (2011)	a) örgütsel bağlılık b) işten ayrılma niyeti	1) algılanan dışsal prestij 2) kurumsal etik atmosferi 3) iyi lider üye etkileşimi 4) örgütsel bağlılık	a ve 1 (+ pozitif) b ve 1 (+ pozitif) a ve 3 (+ pozitif) b ve 4 (- negatif)	Şirket çalışanları (Özel Sektör)
Mathieu, Fabi, Lacoursière ve Raymond (2015)	a) iş tatmini b) örgütsel bağlılık c) işgücü devir oranı	1) (insan odaklı) yönetici davranışı	a ve 1 (+ pozitif) b ve 1 (+ pozitif) c ve 1 (- negatif)	Şirket çalışanları (Özel Sektör)
Chen (2006)	a) işten ayrılma niyeti	1) yapılan işten duyulan tatmin 2) normatif örgütsel bağlılık 3) devamlı örgütsel bağlılık 4) ücret 5) medeni durum (bekardan (0) evliye (1))	a ve 1 (- negatif) a ve 2 (- negatif) a ve 3 (- negatif) a ve 4 (- negatif) a ve 5 (- negatif)	Uçuş görevlileri (Özel Sektör)

Chen ve Aryee (2007)	a) kurum kaynaklı öz saygı b) algılanan içsel prestij c) duygusal örgütsel bağlılık d) iş tatmini	1) yetki verme	a ve 1 (+ pozitif)	Şirket çalışanları (Özel Sektör)
			b ve 1 (+ pozitif)	
			c ve 1 (+ pozitif)	
			d ve 1 (+ pozitif)	
Froesea ve Xiao (2012)	a) örgütsel bağlılık	1) iş özerkliğine dayalı tatmin	a ve 1 (+ pozitif)	Beyaz yakalı otomotiv şirketi çalışanları (Özel Sektör)
		2) (performans) değerlendirmeye dayalı tatmin	a ve 2 (+ pozitif)	
		3) ücrete dayalı tatmin	a ve 3 (+ pozitif)	
Lee, Huang ve Zhao (2012)	a) iş tatmini b) örgütsel bağlılık c) işten ayrılma niyeti	1) çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler	a ve 1 (+ pozitif)	Otel çalışanları (Özel Sektör)
		2) çalışma ortamı	a ve 2 (+ pozitif)	
		3) ücret seviyesi	b ve 3 (+ pozitif)	
			c ve 3 (aiy)	
		4) iş tatmini	b ve 4 (+ pozitif)	
c ve 4 (aiy)				
5) örgütsel bağlılık	c ve 5 (- negatif)			
Yukongdi ve Shrestha	a) işten ayrılma niyeti	1) duygusal bağlılık	a ve 1 (- negatif)	Banka çalışanları

(2020)		2) iş tatmini	a ve 2 (- negatif)	(Özel Sektör)
		3) iş stresi	a ve 3 (+ pozitif)	
Park ve Pierce (2020)	a) işten ayrılma niyeti b) örgütsel bağlılık	1) dönüşümcü liderlik	a ve 1 (- negatif)	Çocuk esirgeme kurumu çalışanları (Kamu Kesimi)
			b ve 1 (+ pozitif)	
		2) organizasyonel iklim	a ve 2 (- negatif)	
			b ve 2 (+ pozitif)	
3) örgütsel kültür	a ve 3 (- negatif)			
	b ve 3 (+ pozitif)			
4) örgütsel bağlılık	a ve 4 (- negatif)			
Rawashdeh ve Tamimi (2020)	a) örgütsel bağlılık b) işten ayrılma niyeti	1) mesleki eğitim faaliyetlerinin varlığı	a ve 1 (+ pozitif)	Hemşireler (Kamu Kesimi ve Özel Sektör)
		2) mesleki eğitime yönelik yönetici desteği	a ve 2 (+ pozitif)	
		3) mesleki eğitimin faydaları	a ve 3 (aiy)	
		4) örgütsel bağlılık	b ve 4 (aiy)	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3'te yabancı literatürdeki çalışmalarda da işten ayrılma niyeti, işgücü devir oranı ve örgütsel bağlılık, bağımlı değişkenler olacak şekilde Tablo 2'dekine benzer bağımsız değişkenlerin analizlere dahil edildiği görülmektedir. Farklı olarak bu kez ücret, mesleki gelişim imkanları, yetki devri gibi hususların da analizlere dahil edildiği görülmekte ve

liderlik tiplerine odaklanıldığı anlaşılmaktadır. Meslek grupları açısından özel sektör işçileri, hemşireler, banka çalışanları, akademisyenler ve otel çalışanlarının yine yaygın olduğu ancak yabancı literatürde uçuş görevlileri, beyaz yakalı çalışanlar ya da yönetici kesim gibi farklılıkların da göze çarptığı görülmektedir.

İşyeri imkanları ve çalışma hayatı kalitesi, saygınlık, iş yükü ve iş stresi, kariyer imkanları, adil yönetim gibi bağımsız değişkenlere karşı bağımlı bir değişken olarak işten ayrılma niyeti ve işgücüne katılma oranının vermiş olduğu tepki Türkiye'deki çalışmalarda ile benzerdir. İşyeri tarafından sunulan mesleki gelişim imkanları ya da mesleki gelişime verilen değer ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki tespitleri ve örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaysa pozitif yönlü ilişki tespitleri dikkat çekmektedir. Ücretin işten ayrılma niyetiyle negatif yönlü ilişkide bir değişken olarak karşımıza çıkması çok şaşırtıcı olmamakla birlikte medeni durum halinde de yine, genellikle, evlilerin bekarlara göre işten ayrılmaya daha az meyilli oldukları gözlemlenmektedir. Liderlik tipleri ile çalışanların iş ve işyeri bağlılığı açısından çok sayıda çalışmanın bulunduğu yabancı literatürdeki çalışmalara örnek olarak Tablo 5'e konulan analize göre de iyi ve etkin bir liderlik yaklaşımıyla işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Son olarak, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmama hali bazı yabancı dildeki çalışmalarda da söz konusu olmuş ancak bu durum genele sirayet etmemiştir. Bu duruma Tablo 3'te de yer verilmiştir. Ayrıca işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı ile örgütsel bağlılık kavramları sebep ve sonuç ilişkisi açısından birbirleriyle çok benzer ya da yakın ilişki içindedir. Aynı şekilde bu çalışmanın önemli parçalarından birini oluşturan iş tatmini de tüm bu değişkenlerle genel olarak yüksek ilişki içinde bir kavramdır. Buna bağlı olarak da mevcut bir analizde bu değişkenlerden birden fazlasının bağımlı değişken olarak birlikte kullanılması halinde elde edilen sonuçların çok büyük oradan birbirleriyle tutarlı olduğu görülmektedir. Hem yerli hem yabancı çalışmalarda görülen bu durum analizlerin geneli açısından aynı zamanda bir sağlama işlevi de görmüştür.

2. BÖLÜM

MERKEZİ TEŞKİLAT UZMANLIK YAPILANMASI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Kamu personel sistemini, kamu çalışanlarının kamu hizmeti üretimi ve sunumu süreçlerinde ve sonrasında tabi oldukları hukuki ve idari şartların geneli olarak ifade etmek mümkündür. Her ülkede kamu idarelerinde faaliyet gösterdikleri alana ve hizmete özgü olarak farklılaşmalar yaşanabilse de personelin genelini ilgilendiren bir kamu personel sistemi genellikle mevcuttur. Dünya genelinde kabul görmüş; literatüre bağlı olarak kamu personel sistemine egemen olan bazı ilkeler de vardır. Kariyer ilkesi, liyakat ilkesi, tarafsızlık ilkesi, sınıflandırma ilkesi, adil ücret ilkesi, hizmet içi eğitim ilkesi ve uzmanlık ilkesi bunlar arasındadır (Akgüner, 2016: 33-45).

Merkez ve taşra teşkilatı gibi temel bir ayrım üzerine şekillenen Türk kamu personel sistemi, geçen süre içerisinde çeşitli açılardan esnese ve farklılaşsa da genel olarak bu ayrım devam etmiştir. Ancak merkezi “*merkez*” yapan ya da yapması gereken özellikler üzerinde pek durulmamıştır. Genel olarak kararları veren, maaş ve diğer harcamalar gibi bütçe işlerini yürüten, atama süreçlerini yöneten, birçok çalışan açısından taşraya göre daha cazibeli kabul edilen ve personel sayısı açısından verimsiz bir şekilde şişmeye meyilli olan yer olarak öne çıkan kamu yönetiminin başkent teşkilatı son dönemde önemli ve farklı bir değişim yaşamaktadır. Tıpkı, devletin görev ve yapılanmasının zamanla değişmesi gibi kamu yönetiminin merkezi örgütlenmesinin anlamı da değişime uğramaktadır. Stratejik yönetime ve personel yönetimi yaklaşımından insan kaynakları yönetimi yaklaşımına kayan anlayışa bağlı olarak merkezi idare, Türkiye’de de stratejik bir odaklılık içine girmiştir. Türk kamu personel sistemindeki geçmişi daha gerilere gitmekle beraber 2011 yılında yapılan reformlar neticesinde kariyer uzmanlık sisteminin tüm kamu kesimine yayılması söz konusu olmuştur. Buradaki temel amaç, uzman personel aracılığıyla tüm merkezi idarenin kendi stratejik planlamasını yapabilen; politikalarını belirleyebilen; stratejisini geliştirebilen bir yetkinliğe kavuşturulması olmuştur. Ancak yapılan bu reform sonrasında, eskiden (mülga) Başbakanlık, (mülga)

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, (mülga) Hazine Müsteşarlığı ya da 21. Yüzyıl reformist bakış açısının önemli yansımalarından birisi olan üst kurullar bünyesinde görev yapan seçkin, rekabetçi ve kalifiye kariyer uzmanlarının diğer birçok kuruma istihdam edilmeye çalışıldığı görülmüştür. Bu durum kariyer meslek²⁶ mensuplarının seçimlerinden yetiştirilmelerine kadar birçok alanda kalitenin bozulmasına neden olmuş; tüm bu kadrolardaki ücretlerin eşitlenmesiyle de “*adil olmayan*” bir model ortaya çıkmış; neticesinde eski uzmanlar-yeni uzmanlar ayrımı oluşmuştur. Bu ayrımla birlikte de eski uzmanlar motivasyonları kırıldığı ve gerek ücret gerekse diğer açılardan sıradanlaştıklarını hissettikleri için; yeni uzmanlar ise başladıkları işte yaşadıkları tatminsizlik ve diğer bazı sebeplerle sıklıkla iş değiştirmeye başlamıştır. Sonuç olarak büyük umutlar beslenen, başkent teşkilatının yeni gözdesi ve temeli niteliğindeki kariyer uzmanlıklar içinde işgücü devir oranı sorunu ortaya çıkmaya başlamıştır.

2.1. TÜRKİYE’DE KAMU PERSONEL SİSTEMİ

Türkiye’deki kamu personel sisteminin günümüzde sahip olduğu temel niteliklerini, esas itibarıyla Osmanlı Devleti döneminde tecrübe etmeye başladığını söylemek yanlış olmayacaktır. Özellikle Tanzimat Dönemi’ndeki Batı eksenli reform çalışmaları, Sultan II. Mahmut ve Sultan Abdülmecit’in kamu bürokrasisine yerleştirmeye çalıştığı kurallar ve sonrasında nihayet Kanun-i Esasi’de “*Memurin*” başlığıyla memurların çalışma hayatlarının genel olarak düzenlenmesiyle bugün hala geçerli olan birçok uygulama ve düzenleme sisteme dahil edilmiştir (Tozlu, 2014: 62-64). Osmanlı Devleti’nin son dönemlerinde yürürlüğe giren Memurin-i Mülkiyye Terakki ve Tekaüd Kararnamesi (1881), Sicilli Ahvali Memurin Nizamnamesi (1914) gibi düzenlemeler sonrasında gelen 1924 Anayasası “*Memurin*” başlığı Cumhuriyet’in bu alandaki kapsamlı ve esas nitelikli ilk düzenlemesi olmuştur. Bu temel üzerine 1926 yılında inşa edilen “788 sayılı *Memurin Kanunu*,” kamu personel sisteminin yasa düzeyindeki ilk çatısı olmuştur.

²⁶ Doğrudan bir tanımı konusunda üzerinde genel bir uzlaşımın bulunmadığı “*kariyer meslekleri*” ifade etmek için DMK’da bulunan “*En az üç yıl süreli yükseköğrenim veren fakülte ve yüksekokulları bitirerek mesleğe özel yarışma sınavı ile giren ve belirli süreli meslek içi eğitimden sonra özel bir yeterlik sınavı sonunda (veya yüksek öğrenimli olup, özel kanunların öngördüğü şartları taşıyanlardan en az sekiz yıl mesleki görev yaptıktan sonra yine bu kanunların öngördüğü usule göre seçilerek) atanan*” tabirinden istifade etmek mümkündür.

Uzun süre yürürlükte kalan Kanun sonrasında ise birçok kez değişikliğe uğrasa da günümüzde hala yürürlükte olan 1965 tarihli 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu gelmiştir. DMK, tartışılrsa da eleştirilse de kamu yönetimi ve personel sistemine dair dünyadaki yeni fikirlere, yakın zamanda dahi, değişikliklerle adapte olmaya çalışmaktadır. DMK, kendine bağlı nitelikte çok sayıda yönetmelikle kamu personel sisteminin esasını teşkil etmektedir.

657 sayılı DMK'nın mevzuat alanındaki hakimiyeti birçok rapor, bilimsel araştırma ve değişikliğe de konu olmuştur. Bugün mülga kurumlar haline gelen Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü ve Devlet Personel Başkanlığı (DPB)²⁷ aracılığıyla yerli ve yabancı uzmanlar tarafından hazırlanan birçok rapor doğrultusunda kamu personel sistemi şekillenmiştir. Uzun yıllar gerek bu raporlara gerekse dünyadaki kamu yönetimi eğilimine paralel olarak merkezîyetçi bir yapıda işleyen kamu personel sistemi, zaman içinde hem düşünsel altyapı hem de mevzuat açısından değişimlere uğramıştır. Devletin küçülmesi gerektiğine yönelik düşünceler, yerel ve sivil yapılara yetki devri, katılımcı, şeffaf ve vatandaş odaklı hizmet anlayışı, müşteri-vatandaş yakınsaması, toplam kalite yönetimi gibi anlayışların kamu hizmeti sürecine dahil olması Türk kamu personel sistemini zorlu da olsa önemli değişimlerin eşiğine getirmiştir (Sezer, 2008: 156).

2.1.1. Yürürlükteki Mevzuat Kapsamında Kamu Personel Sistemi

1982 Anayasası'nın "*Kamu hizmeti görevlileriyle ilgili hükümler*" başlığı altında düzenlenmiş iki maddenin kamu personel sistemimizin yasal zeminini teşkil ettiğini söylemek doğru olacaktır. 128. Maddenin ilk fıkrasında "*Devletin, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür.*" hükmü yer almaktayken; ikinci fıkrasında "*Memurların ve diğer kamu görevlilerinin nitelikleri, atanmaları, görev ve yetkileri,*

²⁷ 17 Aralık 1960 tarihinde 160 sayılı Kanunla "Devlet Personel Dairesi" adıyla kurulan kurum, 8 Haziran 1984 tarih ve 217 sayılı KHK ile Başbakanlığa bağlı olacak şekilde Devlet Personel Başkanlığı adını almıştır. 9 Temmuz 2018 tarihinde yayımlanan 703 sayılı KHK ile 2019 yılı itibarıyla kapatılan kurumun görev ve sorumlulukları günümüzde Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı bünyesinde yürütülmektedir.

hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işleri kanunla düzenlenir. Ancak, malî ve sosyal haklara ilişkin toplu sözleşme hükümleri saklıdır.” düzenlemesine yer verilmiştir. Ne tür hizmetlerin salt kamu görevlilerince görülebileceği ve bu alandaki kanun vurgusu dikkat çekmektedir. Ancak, halihazırda yerini Cumhurbaşkanlığı Kararnamesine bırakmış olan KHK’ları çıkarma yetkisi de ilk kez 1972 yılında DMK ile ilgili olarak verilmiştir (Sayan, 2016: 671; Gözübüyük ve Tutum, 1975: 4). 2010 yılında Anayasa’ya eklenen toplu sözleşme vurgusu ise son dönem reformların ve kamu yönetimindeki yeni bakış açısının bir tezahürü olarak ön plana çıkmaktadır. Kamu personel sistemindeki ana bakış açısını anlayabilmek açısından 129. Maddede yer alan *“Disiplin kararları yargı denetimi dışında bırakılmaz.”* ve *“Memurlar ve diğer kamu görevlileri hakkında işledikleri iddia edilen suçlardan ötürü ceza kovuşturması açılması, kanunla belirlenen istisnalar dışında, kanunun gösterdiği idari merciin iznine bağlıdır.”* hükümlerini de paylaşmak önemlidir. Memurlara dair gerek idari gerek yargısal ciddi bir güvence mekanizmasının hala varlığını sürdürdüğü anlaşılmaktadır.

Yürürlüğe girdiği 1965 yılından bugüne kadar kanunlar, KHK’lar ya da Anayasa Mahkemesi kararları aracılığıyla toplam 236 kere değişmiş DMK’daki son değişiklik ise 18.06.2020 tarihinde 7245 sayılı Kanun aracılığıyla yapılmıştır. 239 esas maddeden oluşan Kanunun 44 adet ek maddesi, 46 geçici maddesi ve 59 adet ek geçici maddesi bulunmaktadır. Mevcut haliyle çok kez değiştirilmiş; içerik ve uygulama açısından istisna ve muafiyetler tanınmak suretiyle kendi içinde dahi parçalı bir hale bürünmüş DMK’nın dört adet de cetveli bulunmaktadır.

657 sayılı Kanunun felsefesini anlamak adına aşağıdaki bazı hükümlere değinmek yerinde olacaktır:

Kanunun temel ilkeleri 3. Maddede *“sınıflandırma, liyakat ve kariyer”*²⁸ olarak ifade edilmiştir.

²⁸ Buna göre; Devlet kamu hizmetleri görevlerini ve bu görevlerde çalışan Devlet memurlarını görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırmaktır (sınıflandırma ilkesi). Devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetiştirme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkanını sağlamaktır (kariyer ilkesi). Devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak

4. Maddeye göre kamu hizmetleri; memurlar, sözleşmeli personel ve işçiler eliyle gördürülmektedir. Yani üç adet istihdam türü bulunmaktadır. DMK'ya tabi kurumlar bu üç istihdam türü haricinde bir personel istihdamında bulunamazlar.

On bir kısımdan oluşan Kanunun birinci kısmının ilk bölümünde amaç, kapsam, temel ilkeler ve istihdam şekilleri açıklanmıştır. İkinci bölümünde kamu görevlilerinin sadakat, mal bildirimini vb. ödev ve sorumlulukları sıralanmışken; üçüncü bölümünde sendika, izin vb. haklarına; dördüncü bölümünde ise grev, ticari faaliyette bulunma gibi yasaklara yer verilmiştir.

DMK'nın ikinci kısmında sınıflandırma üzerinde durulmuş; bu kapsamda kadro, gösterge gibi kavramlar açıklanmış ve toplam on iki adet olan hizmet sınıfları listelenmiştir.

“*Devlet Memurluğuna Alınma*” başlıklı üçüncü kısımda memurluğa alınma, sınav süreçleri, aday memurluk gibi aşamalar hükme bağlanmıştır.

Dördüncü kısımda memurluğa atanma, istisnai memurluklar, kademe-derece ilerlemesi ve yükselmesi, yer değiştirme, nakil ve becayiş uygulamaları, yurtdışı görevler, memurluktan çekilme, memuriyetin son bulması, çalışma saatleri, memurlara tanınan izin hakları, özlük ve başarı değerlendirmesi, memurların disiplin süreçleri ve disiplin ceza türleri, görevden uzaklaştırma gibi konular izah edilmiştir.

Maaş, zam, tazminatlar vb. konular “*Mali Hükümler*” başlığıyla beşinci kısımda düzenlenmiştir.

Kanunun “*Sosyal Haklar ve Yardımlar*” başlığını taşıyan altıncı kısmında emeklilik, konut hakkı, aile yardımı ödeneği ve diğer yardım ve ödenekler düzenlenmiştir.

Yedinci kısımda “*Devlet Memurlarının Yetiştirilmesi*” hususu eğitim planından zorunlu hizmete kadar paylaşılmıştır.

DMK'nın sekizinci kısmına “*Çeşitli Hükümler*” adı verilmiş olup, bu kısımda yurtdışı eğitim, doğum sonrası yarım zamanlı çalışma konularının yanı sıra Ek 41.,42. ve 44.

ve bu sistemin eşit imkanlarla uygulanmasında Devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır (liyakat ilkesi).

Maddelerde, çalışmanın da ana omurgasını oluşturan, uzman ve uzman yardımcısı istihdamına dair ayrıntılı açıklamalara yer verilmiştir.

Dokuzuncu kısımda geçici hükümler düzenlenmiş ve dört adet cetvel paylaşılmıştır.

657 sayılı DMK, bahsedildiği üzere çok kapsamlı bir yasal düzenleme olmakla birlikte bu çalışmanın konusu olması açısından özellikle bazı kısımları daha fazla önem kazanmaktadır. Bunlardan ilki liyakat meselesidir. Esası hizmete uygun çalışan istihdam etme ve onlara karşı tarafsız bir şekilde hareket etmeye dayanan (Güler, 2005: 143) liyakat ilkesi evrensel kabul görmüş bir uygulamadır. Kamu çalışanlarının tarafsız ve adil bir süreç sonunda işe başlatılmaları ideal ve liyakat ilkesine uygun olanıdır. Bunun için evvela objektif hükümler ve görevin gerektirdiklerine uygun teknik ya da diğer özelliklerin başvuru koşullarında yer alması gerekir. Böylelikle başlangıçta liyakat ilkesine uygun bir “*başvuranlar havuzu*” oluşturulmuş olacaktır. Daha sonra, şartları tutan ve ön eleme aşamasından geçmiş olan adayların tarafsız, adil, makul ve iş ve görevle ilgili olacak şekilde yarışmalarının veya değerlendirilmelerinin sağlanması gerekmektedir. Tüm bu liyakat sürecini sağlıklı şekilde yürütebilmenin, yani adil bir yarışma ve değerlendirme süreci oluşturabilmenin, en kabul gören yolu ise yazılı ve/veya sözlü sınavlardır. Gerek başvuran havuzu oluşturulması gerekse adil ve makul bir sınav sürecinin işletilmesi aşamaları ne kadar fazla kurumu, mesleği ve kamu görevlisini kapsarsa sistemin o kadar liyakatli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. İstisnaları olmakla birlikte Türkiye’de kamu görevlisi istihdamı 1999 yılından itibaren esas itibarıyla, ilk adıyla “*İlk Defa Devlet Memuru Olarak Atanacaklar için Seçme Sınavı*” şimdiki adıyla ise “*Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS)*” marifetiyle merkezi olarak gerçekleştirilmektedir. Kaymakamlık, Sayıştay denetçiliği, hakimlik, savcılık gibi bu genel uygulamaya dahil olmayan alımlar olduğu gibi; genellikle kariyer uzman istihdamında görülen KPSS sonrası ek bir yazılı ve sözlü mülakata dayalı alımlar da mevcuttur. Söz konusu uygulama, istisna ve muafiyetlerin genişlememesi varsayımıyla önemli bir nesnellik ve liyakat mekanizması olarak geçerliliğini korumaktadır. KPSS ise A grubu ve B grubu olarak ikiye ayrılmakta ve B grubu sınavı memuriyet için alınan puana göre ve merkezi yerleştirme yaklaşımıyla oldukça objektif bir atama altyapısı teşkil etmektedir. Daha çok kariyer meslekler için bir ön eleme aşaması olan A grubu

sınav ise genellikle sonrasında merkezi idarelerin yapacakları ek bir yazılı veya sözlü sınavla desteklenmektedir. Söz konusu bu ek sınav aşaması yazılı ve sözlü birlikte olabileceği gibi, bunlardan herhangi birinin uygulanmasıyla da tatbik edilebilmektedir. Ancak KPSS A grubu süreci açısından iki temel sorun bulunmaktadır:

- ❖ Birçok kariyer meslek bu sınav sürecine dahil edilmişken, hakimlik, savcılık, kaymakamlık gibi birçok meslek de bu ön KPSS A puanı arama şartından istisna tutulmuştur. Ayrıca bu istisna yaratma süreci devam etme eğilimindedir. Ancak ağır ve önemli yükümlülükler içeren bu gibi birçok mesleğe çalışan istihdam edilirken, genel ve oturmuş bir sınav olan KPSS puanı ibraz etme şartının aranmamasının hem liyakat ilkesiyle hem de daha nitelikli personel istihdam etme gayesiyle bağdaşmadığı düşünülmektedir.
- ❖ İkinci sorun ise sözlü sınav şartı aranan işe alımlarda kamera kaydı uygulamasının bulunmamasıdır. İşe aday olan kişilerin bilgi, duruş ve becerilerinin değerlendirildiği mülakat aşamalarında hangi adaya nasıl davranıldığı; hangi soruların sorulduğu; sınav jürisi tarafından kimin ne derece zorlandığı gibi hususlar ancak kayıt sistemiyle ispatlanabilecektir. Bu kanıt ise adayların olası idari ve yargısal itiraz süreçlerinde kullanılabilir. Kamera kaydı konusu Türk idare hukukunda önemli ve tartışmalı bir konu haline gelmiş durumdadır. Zira 2008 yılında Danıştay İdari Dava Daireleri Genel Kurulu tarafından alınan karara göre; sözlü sınavlarda adayların sorulara verdiği cevaplar sesli ve görüntülü olarak kayıt altına alınmalıdır.²⁹ Aynı kararda komisyon üyelerinin verilen cevaplara dair takdir ettikleri puanların gerekçelendirilmesi; sorulacak soruların ve cevapların mülakat öncesinde hazırlanması ve soruların adaylara kur'a yöntemiyle yöneltilmesi hususları vurgulanmıştır. Tüm bu ayrıntılar liyakat ilkesinin uygulanması maksadıyla düşünülmüş olsa da sonrasında kaymakam adayları, Sayıştay denetçileri, 2011 yılında yaygın hale getirilen kariyer uzmanlıklarının birçoğunun ve başkaca meslek gruplarının sözlü sınav aşamalarında herhangi bir kayıt sisteminin kullanılmayacağına yönelik yasal düzenlemeler getirilmiştir. Bu düzenlemelere

²⁹ YD İtiraz No: 2008/774 sayılı Karar, 16.02.2009.

yapılan itirazları ise Anayasa Mahkemesi kabul etmemiştir. Mahkemeye göre, sesli ve görüntülü kaydın yargısal denetimde kolaylık ve adalet sağlayacağı yönündeki düşüncenin bir bağlayıcılığı yoktur.

Mevcut kamu personel sistemimiz açısından bir diğer önemli sorun ise kamu kesimine personel istihdamı sürecinde uzun yıllar devam etmiş olan çok başlılık meselesidir. Hazine ve Maliye Bakanlığı, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (SBB) (mülga Devlet Planlama Teşkilatı ve mülga Kalkınma Bakanlığı), Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı gibi kurumların yetki ve sorumluluklarının bulunduğu Türk kamu personel sistemi, mülga DPB gibi bir kurumun olmayışının neden olduğu koordinasyonsuzluk sebebiyle standart ve süreklilik arz edebilen uygulamalara sahip olamamaktadır. Alanda söz sahibi olan sayılı kurumlar politika birliği sağlayamadığı zaman sorunlar oluşmaktadır. Bu durum tarihsel olarak da, DPB henüz lağvedilmemişken de bu şekilde gerçekleşmiştir. Etkin ve verimli bir kamu personel sistemi için gerekli olacağı düşünülen DPB benzeri bir çatı kurumun varlığının güçlendirilerek devam ettirilmesi tartışmaları da varken bu yapıya son verme yolu tercih edilmiştir.

Kamu personel sisteminde Fetullahçı Terör Örgütünün (FETÖ) gerek liyakat gerek adalet gerekse güven açısından yarattığı tahribat tartışılmazdır. 15 Temmuz 2016 tarihindeki başarısız darbe girişimi sonrası sistemli ve art niyetli çabaları ortaya çıkan örgüt mensuplarının kamu kesiminden ihracıyla birlikte toplam personel sayısından öngörülme yen de ğişimler yaşanmaya başlamıştır. Ancak ortaya çıkan personel açığının giderilmesi için de özellikle belirli meslek gruplarına (hakimlik, savcılık, kaymakamlık, polislik vb.) hızlı bir şekilde alımlar yapılmaya çalışılmıştır. Maliyeti düşük ve genel uygulamanın dışında daha kolay, kuralsız bir şekilde istihdam edilebilen alt işveren işçilerinin sayısı da 1988 ve 2003 yıllarındaki düzenlemelerle ciddi şekilde artmıştır (Sayan, 2016: 682). Sonrasında ise 2017 yılında alt işveren işçisi kadrosunda görünen çalışanların kadroya geçirilmesiyle kamu personelinin alt istihdam türleri arasındaki

dağılımında ciddi bir değişiklik yaşanmıştır.³⁰ Geçmiş ve mevcut haliyle alt işveren işçisi istihdamı personel sistemimizin sorunlu alanlarından birisidir.

Sicil sisteminin 2011 yılında 6111 sayılı Kanunla kaldırılması ve DMK'nın 122. Maddesine “*Kamu kurum ve kuruluşları yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilir.*” hükmünün ilave edilmesiyle kamu personel sistemimizin vizyon olarak farklı bir tarafa evrildiği iddiası, mevzuat bazında da kanıtlanmıştır. Ancak uygulamada hala derli toplu, standart, işler ve genel çerçevesi belli olan bir değerlendirme sistemi olmaması önemli bir sorundur. Mülga sicil sistemi, yürütülen kamu hizmeti ve üretilen işle ilgisi olmayan ya da öznel değerlendirme içerebilecek birçok değerlendirme kriteri barındırmaktaydı. 6111 sayılı Kanununun sicil sistemini kaldıran hükmünün gerekçesinde de “... *sicil değerlendirmesi memurların yükselmesinde ve liyakatin tespitinde başlıca kaynak olma vasfını yitirmiş, bürokratik bir formaliteye dönüşmüştür. Geline nokta, gerek değerlendirme makamları, gerekse değerlendirilenler açısından inandırıcılığını ve güvenilirliğini yitirmiş olan sicil sisteminin kaldırılmasının kamu yararı açısından daha uygun olacağı değerlendirilmektedir.*” açıklamasına yer verilmiştir (Tozlu, 2014: 23-24). Haklı ve makul görünen bu reformun ardının gelmemesi ve bir boşluk oluşması, etkinliği ve kalitesi değerlendirilemeyen kamu hizmetleri ve kamu görevlileri sorununu beraberinde getirmektedir.

Son olarak, gerek kamu personel sistemimizle ilgisi olması açısından gerek sistem içerisindeki önemi açısından gerekse de çalışmanın sac ayaklarından birini teşkil etmesi açısından uzmanlık müessesine değinmekte fayda vardır. Uzmanlığa dayalı meslek mensupluğunun Türk kamu personel sistemindeki geçmişini, 1945 yılında düzenlenen Hesap Uzman Yardımcılığı uygulamasına ve özellikle de sonrasında sıkça kendisine öykünülen, 1965 yılında (mülga) Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına tanınmış olan sözleşmeli olarak uzman personel çalıştırma ayrıcalığına dayandırmak

³⁰ 24 Aralık 2017 tarihinde TBMM’de kabul edilen 696 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile 1 Ocak 2018 itibarıyla başlatılan ve 1 Nisan 2018 tarihinde sonuçlandırılan süreç neticesinde; kamu kesimi bünyesindeki alt işveren işçileri sürekli işçi statüsüyle kadroya, belediyelerdeki alt işveren işçileri ise belediye şirketlerine işçi statüsüyle geçirilmiştir. Bu kapsamda kadroya alınan alt işveren işçilerinin sayısı yaklaşık olarak 850.000’dir.

mümkündür. Sonrasında ise şu an için yürürlükte olmayan kadro karşılığı sözleşmeli personel uygulaması³¹ üzerinden, 1986 yılında Başbakanlık ve ona bağlı kurumlara uzman personel çalıştırma imkanı tanınmıştır (Tozlu, 2014: 91). Personel ile kurum arasında imzalanan sözleşmeye ve eski uygulamayla Bakanlar Kurulunun tanıdığı ücret, tazminat vb. avantajlara dayanan kadro karşılığı sözleşmeli personel uygulamasıyla uzmanlık oldukça ayrıcalıklı ve kalifiye bir meslek alanı haline gelmiştir. 2011 yılında 666 sayılı KHK ile tüm bakanlıklara yaygınlaştırılan uzmanlık uygulamasında amacın kurumlara stratejik düşünebilme; politika üretebilme ve daha nitelikli işler gerçekleştirebilme kapasitesi kazandırmak olduğu iddia edilse de kamu personel sisteminde yeni bir sorun daha kendini göstermeye başlamıştır. Söz konusu reformla birlikte “eşit işe eşit ücret” olarak da adlandırılan ve uzman adıyla görev yapan tüm personele aynı özlük haklarının tanınmasını mümkün kılan düzenlemeyle özellikle çalışma barışını ve kariyer meslek mensupluğundaki niteliklilik ve rekabetçilik özelliklerini olumsuz etkileyen bazı tartışmalar gündeme gelmiştir. Tartışmanın özetini ise bu düzenlemenin eşit işe eşit ücret sonucunu değil “eşit unvana eşit ücret” sonucunu beraberinde getirdiği eleştirisiyle yapmak mümkündür.

2.1.2. Kalkınma Planları, Yıllık Programlar ve Reform Raporlarında Personel Etkinliği ve Uzmanlık Meselesinin Ele Alınması

Uzun yıllar, ciddi bir uzmanlık kurumu olan, (mülga) T. C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından hazırlanan; sonrasında ise Kalkınma Bakanlığı (mülga) ve son reformlar sonrasında yeni adıyla Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanmış olan Beş Yıllık Kalkınma Planları (BYKP), gerek ülkenin genel politikasının yürütülmesinde gerekse kurumların ilgili dönemde izleyecekleri yolun belirlenmesinde ön ve esas yasal doküman olmuştur. BYKP’ler Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) kararıyla kabul edilerek yürürlüğe girmekte olup, kamu kesimi için emredici özel sektör içinse yol gösterici hükümdedir. Son olarak on birincisi yürürlükte olan Kalkınma Planları, doğrudan kamu personel sistemi

³¹ 02.11.2011 tarih ve 666 sayılı KHK ile de KKS uygulaması sona erdirilmiş; mevcutta kadro karşılığı sözleşmeli olarak çalışan personele aynı statüyle devam etme ya da normal kadroya geçme seçeneği sunulmuş ve yeni alımlar yapılmasının önü kapatılmıştır.

içerisinde uzmanlık ve bu gruptaki meslekler açısından işgücü devir oranı konularını işlememiştir. Ancak genel olarak kamu kesiminin daha rasyonel işlemesi ve kamu personelinin daha verimli çalışması için çeşitli öneri ve politikalar geliştirilmiştir. Türkiye'deki kamu personel sisteminin genel fotoğrafını görebilmek ve bunu uzman personel ve işgücü devri meseleleriyle ilişkilendirebilmek açısından BYKP'lerde yer alan ilgili başlıkların ve hükümlerin dikkat çekenlerine değinmek faydalı olacaktır.

- ❖ 1963-1967 yılları arası dönemi kapsayan Birinci BYKP'de "*İdarede Yeniden Düzenleme*" başlığı altında aşağıdaki hedefler belirlenmiştir (DPT: 1963: 79-80):
 - "İş vermek, yetiştirmek ve verimi değerlendirmek konularını iyi bir şekilde kavrayan bir personel politikası tespit etmek."
 - "İş bölümü ve işbirliğini sağlamak, tekrarlamayı ve boş yere çalışmayı önlemek, devredilen yetki ve görevlerin bağlantılarını sıkı bir şekilde kurmak."
 - "Verilen işlerin verimli ve programa uygun olarak görülmesini sağlayacak, görevlerin yerine getirilmesini veya eksik olarak ifasını önleyecek bir denetleme sistemi kurmak."
- ❖ İkinci BYKP'de (1968-72) konuyla ilgili bazı hükümler "*İnsan gücü*" başlığı altında paylaşılmıştır (DPT: 1968: 157):
 - "Yeniden düzenleme sonucu (kamu kesimindeki) kuruluşlar içinde bazı kademelerde belirecek insan gücü fazlalıkları nakiller, yeniden eğitime, yeni açılacak iş alanlarına devirlerle giderilecektir."
 - "Kamu organlarının, çalışmalarının etkisini artırmak için faaliyetlerini devamlı olarak değerlendirecek ve yöneticilere tavsiyelerini bildirecek organizasyon ve metod birimleri kurmaları sağlanacaktır."
 - Henüz o yıllarda dahi, 1965 yılında yürürlüğe girmiş Devlet Memurları Kanununun "*Kamu kesiminde çalışanların bir kısmı için çalışma şartlarını düzenleyici olmuşsa da Türkiye'nin insan gücü politikasına uymadığı*" yönünde tespit ve eleştiriler yapılmaya başlamıştır."
- ❖ Üçüncü BYKP'de (1973-77), "*Kamu Yönetimi Sorunu*" başlığı altında (DPT, 1973: 918);

- “Kamu yönetiminin görevlerini hızlı, nitelikli, verimli ve tutumlu bir şekilde yapacak düzeye çıkarmak.”
- “Kamu kuruluşlarını gelişen ve değişen ihtiyaçlara göre (kendini yenileyebilen dinamik ve etkin bir sistemi haline getirmek”
- “Kamu kesimini “*sanayileşerek kalkınma*” ulusal tercihinin gerektirdiği bilgi ve teknik ile donatarak ekonomiye yük olmaktan çıkarıp, kalkınmanın bilinçli bir hızlandırıcısı, sosyal ve kültürel bütünleşmenin önderi durumuna getirmek”
- “Yüksek yetenekli bir yönetici kadrosu ve nitelikli personel yetiştirmek.”

amacıyla kamu yönetimi reform çalışmalarına başlanacağı karara bağlanmıştır. 657 sayılı DMK'nın meslek, sınav, liyakat, ücret konularında ve özlük işlerine ilişkin mevzuatın birleştirilmesinde yenilikler getirdiği tespitlerinin yanı sıra ciddi eksiklikler içerdiği de ifade edilmiştir.

- ❖ 1979-1983 arası dönemi kapsayan Dördüncü BYKP (1979-83), “*Kamu Yönetiminin Yeniden Düzenlenmesi ve Geliştirilmesi*” başlığı altında (DPT, 1979: 300);
 - “Temel politikalara göre çalışmaların yönlendirilmesi, eşgüdüm sağlanması, ortak sorunlarla işbirliği ve araştırmaların düzenlenmesi, kurumlara bu yönde teknik yardımların sağlanması, çalışmaların izlenmesi, değerlendirilmesi, yapılmamış hizmetlerin saptanması görevlerinin daha etkin biçimde yerine getirilmesini sağlamak amacıyla Devlet Personel Dairesi, «*Merkezi kamu yönetimini geliştirme birimi*» niteliğini de kazanacak biçimde yeniden düzenlenecektir.”
 - “Kamu Yönetiminin kalkınmanın gerekleri ile uyumlu etkin ve ekonomik bir işlerliğe kavuşturulmasında diğer bir önemli öge, çağdaş ve demokratik yöntemlerle örgütlenecek nitelikli personelin varlığına bağlıdır. Bu nedenle; personel rejimi yeniden gözden geçirilecek, gerekli düzenlemeler yapılarak nitelikli personelin kamu yönetiminde kalıcılığını özendirici önlemler, tüm kamu görevlilerinin yararlanacağı sosyal ve ekonomik tedbirlerle birlikte alınacaktır.”

- “Kamu görevlilerinin atama, yer değiştirme ile yatay ve dikey yükselmelerini içeren özlük işlemlerinde, objektif ölçütlere göre düzenlenmiş kurallar uygulanacaktır.”

tedbirleri kabul edilmiştir.

- ❖ Beşinci BYKP (1985-89), “*Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi*” başlığı altında aşağıdaki hedefleri belirlemiştir (DPT, 1985: 173):
 - “Personel ve ücret sistemi; günün şartlarına uyum gösteren, kuruluşlar arasında dengeli, kalifiye personelin istihdamına imkân veren bir yapıya kavuşturulacaktır.”
 - “Kuruluşların fonksiyonları ile uyumlu insan gücü planlaması yapılacak ve buna göre kadro ve unvan standardizasyonu gerçekleştirilecektir.”
- ❖ Altıncı BYKP (1990-94), “*Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi*” başlığı altında (DPT, 1990: 326);
 - “Kamu yönetiminde verimliliği artırıcı tedbirler alınmasına devam edilecek, hizmetin daha kaliteli, hızlı ve ekonomik bir şekilde yürütülmesi için modern yönetim sistemleri geliştirilecektir.”
 - “Kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde rasyonel bir personel politikası uygulanacak, dengeli, görev, yetki ve sorumluluklarla uyumlu bir ücret sistemi geliştirilecektir.”

tedbirleri kabul edilmiş ve uygulanmıştır.

- ❖ 2000’li yıllara doğru kamu personel sistemiyle ilgili önerilerin giderek somutlaştığı ve günümüzde konuşulan kavram ve düşüncelere giderek yaklaştığı Planlardan Yedinci BYKP’de (1996-2000) “*Kamu Hizmetlerinde Etkinliğin Artırılması Projesi ve Kamu Kesiminde Ücret Adaletinin Sağlanması*” başlığı düzenlenmiş ve bu bölümde aşağıdaki hedefler düzenlenmiştir:
 - “Kamu personel rejimindeki sorunların çözümü için ilgili tüm kurumların katkısıyla, geniş kapsamlı bir kamu personeli reform paketi hazırlanarak uygulamaya konulacaktır.”

- “Kamu kesiminin yeniden yapılanması sürecinde istihdamın sayı, nitelik, verimlilik ve ücret düzeyi bakımından sağlıklı bir yapıya kavuşturulması için kamu kesimindeki istihdam gözden geçirilecek, kamu yönetiminin yeterli sayı ve nitelikte personelle donatılmasını ve personel kaynaklarının verimli ve yerinde istihdamını sağlamak üzere insan gücü planlaması yapılacak ve etkinliğin artırılması amacıyla iş analizlerine dayalı norm kadrolar hazırlanacak ve mevcut durumun olması gereken açısından değerlendirilebilmesi için kamu insan gücü envanteri çıkarılacaktır.”
- “Mevcut ücret sistemleri yürürlükten kaldırılarak, ücret ile ek ödemeler, sosyal hak ve yardımlar arasındaki adaletsizlik giderilecek, kamu personeli arasında ücret, sosyal hak ve yardımlar bakımından kurumsal ve sektörel dengenin oluşturulmasına, eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanmasına yönelik bir ücret sisteminin kurulması sağlanacaktır.”
- “Mevzuatta kodifikasyona gidilerek, memur statüsündeki kamu personelinin mali ve sosyal haklarının tek ve ortak bir yasada düzenlenmesi, böylece temel ilkelerde aynılık ve ücret aleniyetinin sağlanması temin edilecektir.”

Yedinci BYKP’de (1996-2000), başlığı altında günümüzdeki uzmanlık uygulamasında vücut bulması istenmiş “*eşit işe eşit ücret*” fikri net olarak ifade edilmiş ve sonraki Planlarda da bu ifade kullanılmaya devam etmiştir (DPT, 1995: 119);

❖ Sekizinci BYKP (2001-2005), “*Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması*” başlığı altında (DPT, 2000: 191-192):

- “Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması; kamu kurum ve kuruluşlarında görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı, personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması, çalışanlarının performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması, yetki devri ve esneklikle beraber hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi; kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda

kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesi temel ilkeler olacaktır.”

- “Personel rejimi konusunda, norm kadrolara ve objektif seçme kriterlerine dayalı bir istihdam politikasının izlenmesi, kariyer ve liyakatin esas alınması, mevcut çok sayıda ödeme kalemini içeren karmaşık ücret sisteminden vazgeçilerek, ortak ve eşit işe eşit ücret ilkesine dayalı bir sisteme geçilmesi, sendikal hakların geliştirilmesi esas alınacaktır.”
- “Nitelikli kamu hizmeti sunumu için, performans yönetimi, toplam kalite yönetimi gibi çeşitli çağdaş yönetim tekniklerinden tüm kamu kurumlarında yararlanılması, böylece kamu yönetiminin, yeni yaklaşımlardan da faydalanarak toplam yönetim kalitesinin artırılması sağlanacaktır.”

hedefleri kararlaştırılmıştır. Bu Planın hazırlıkları kapsamındaki “*Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi Ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporunda*” ise doğrudan kariyer uzmanlık meselesine değinilerek her kurumun DPT kapasitesinde ve “*kurumun beyni*” gibi çalışacak birimleri olması gerektiği önerisinde bulunulmuştur.

❖ Dokuzuncu BYKP’de (2007-13), “*Kamu Hizmetlerinde Kalite ve Etkinliğin Artırılması, Kurumlar Arası Yetki ve Sorumlulukların Rasyonelleştirilmesi*” başlığı yer almış ve uzman personel uygulamasıyla çok yakından ilişkili olan “*kurumsal politika oluşturma süreci ve kapasitesiyle*” ilgili önemli tespitlerde bulunulmuştur (DPT, 2006: 95-96):

- “Politika oluşturma sürecinin rasyonelleştirilmesini ve politikaların veriye ve bilgiye dayandırılmasını teminen nitel ve nicel veri yönetimi geliştirilecektir. Gerek politika oluşturma gerekse maliyetlendirme süreçlerinde sayısal, kurgusal ve analitik yöntemlerden yararlanılacaktır.”
- “Kamu idarelerinde performans kültürünün oluşturulması çerçevesinde ölçme, izleme ve değerlendirme süreçleri geliştirilecektir.”
- “Kamu idarelerinde mevcut idari ve beşeri kapasite nitelik ve nicelik olarak stratejik yönetim anlayışı doğrultusunda geliştirilecek, yönetim kültürünün yeni yapıya uyarlanmasına dönük programlar düzenlenecektir.”

Ayrıca aynı Planda “*Kamu Kesiminde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi*” başlığı altında da personel sistemine dair somut adımlar öngörülmüş ve açık bir şekilde “*uzman personele*” yönelik hedef düzenlenmiştir (DPT, 2006: 96):

- “Kamu personelinin kurum ve kuruluşlar ile bölgeler arasında dengesiz dağılımı önlenecek, bu amaçla norm kadro uygulamasına işlerlik kazandırılarak gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı sağlanacaktır.”
 - “Kamu kurum ve kuruluşlarında tüm çalışanların yetkin bir seviyeye ulaştırılması ve değişen koşullara uyum sağlaması için etkili bir insan kaynakları planlaması yapılacaktır. Bu kapsamda hazırlanacak programlar ile çalışanlar sürekli bir şekilde eğitim, öğretim ve geliştirme süreçlerinden geçirilerek, işlerini verimli bir şekilde yürütecek gerekli bilgi ve beceriye kavuşturulacaktır.”
 - “Personel değerlendirme sistemi gözden geçirilecek, personel performansını objektif ve saydam biçimde ölçmeyi sağlayacak standartlar, görevlerin özellikleri de dikkate alınarak geliştirilecek ve uygulanacaktır.”
 - “Uzman kamu personelinin bilgi birikimi ve tecrübelerinden azami seviyede faydalanılarak etkinlik ve verimliliğin artırılması amacıyla, farklı kurum ve kuruluşlarda görevlendirilmelerine imkan tanıyacak esnek çalışma modelleri benimsenecek, ilgili mevzuat düzenlemeleri gerçekleştirilecektir.”
- ❖ Onuncu BYKP’de (2014-2018), “*Kamuda İnsan Kaynakları*” başlığı altında ilk kez “*kariyer meslek*” ifadesine yer verilmiş ve nesnellik, etkinlik ve verimlilik temalı öneriler düzenlenmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 52-53):
- “Kamu sektöründe hizmet kalitesi ve personel verimliliğini yükseltecek bir insan kaynağı yönetim modeli oluşturulacaktır.”
 - “Kamu sektöründe işe alım ve terfi süreci liyakat, şeffaflık, nesnellik, kurallılık temelinde iyileştirilecek, çalışanların niteliklerine uygun kariyer planlaması yapılacaktır.”
 - “Kariyer mesleklerde nitelikli insan gücü istihdamı teşvik edilecektir.”
 - “Kamu personelinin verimliliğinin artırılması amacıyla etkin bir performans sistemi oluşturulacak ve hizmet, personel, ücret ilişkisi daha sağlıklı hale getirilecektir.”

- “Hizmet içi eğitim uygulaması, akredite edilmiş program ve kuruluşlar aracılığıyla kamu çalışanlarının mesleki ve temel becerilerini artıran, uzaktan eğitim sistemleri de kullanılmak suretiyle kolayca erişilebilen bir yapıya dönüştürülecektir.”
- ❖ Son olarak, halihazırda yürürlükte olan On birinci BYKP’de (2019-2023) ise, “*Kamuda Stratejik Yönetim*” başlığı altında, daha önce de ifade edilen ve kariyer meslek uygulamasıyla yakından ilişkilendirilen “*stratejik yönetim kapasitesi*” hususu üzerinde durulmuştur (SBB: 2019: 179-180):
 - “Kamu idarelerinde strateji geliştirme birimlerinin kapasitesi güçlendirilecektir.”
 - “Kamu idarelerinde stratejik yönetime ilişkin idari ve beşeri kapasiteyi geliştirmeye yönelik eğitim programları tasarlanacaktır.”
 - “Performans denetimleri aracılığıyla kaynak kullanımının verimliliğine, etkililiğine ve ekonomikliğine dair kamuoyuna güvenilir bilgi sunulacak şekilde kamuda hesap verebilirlik güçlendirilecektir.”
 - “Politika oluşturma ve karar alma süreçlerini güçlendirmek amacıyla daha sistematik ve güvenilir veri, istatistik ve bilgi üretimi sağlanacaktır.”

Son Planda ayrıca “*Kamuda İnsan Kaynakları*” başlığı altında da personel nitelik ve kapasitesi konusunu öncelikleyen hükümler ön plana çıkmıştır (2019: 181-182):

- “Kamu personeline ilişkin kamu hizmetlerinin sunumunda önemli bir role sahip olan insan kaynağının temini, etkin ve verimli bir şekilde hizmet sunumu ve çalışan memnuniyeti artırılacaktır.”
- “Kamu personeline ilişkin kamu hizmetlerinin sunumunda etkinliği, verimliliği ve çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik hukuki düzenlemeler yapılacaktır.”
- “Kamu kurumlarının insan kaynakları yönetimi konusunda kapasiteleri güçlendirilecektir.”
- “Kamu kurum ve kuruluşlarında personele yönelik eğitimler çeşitlendirilecek ve geliştirilecektir.”

Kalkınma Planlarının yanı sıra, hazırlık sürecinde kamu kesimi, akademi, özel sektör ve sivil toplum paydaşlarının geniş katılımıyla ve birçok farklı konuda toplanan “*Özel İhtisas Komisyonları (ÖİK)*”³² geniş içerikli raporlara imza atmıştır. Bunlardan, Sekizinci BYKP hazırlıkları döneminde hazırlanmış olan “*Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi Ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu*”, Dokuzuncu BYKP çalışmaları kapsamındaki “*Kamuda İyi Yönetişim*” ve “*İşgücü Piyasası Özel İhtisas Komisyonu Raporu*”, Onuncu Plan dönemindeki “*İstihdam ve Çalışma Hayatı*”, “*Kamu Yönetimi*” ve “*Kamuda Stratejik Yönetim*” ÖİK Raporları ile son Plan dönemindeki “*Kamuda İnsan Kaynakları Yönetimi*” ve “*Kamuda Kurumsal Yönetim ve Yenilikçilik*” ÖİK Raporları çok kapsamlı ve önemli bilgi ve çalışmalar içermektedir.

Türk kamu yönetimi ya da bürokrasisine yönelik reform çalışmaları Osmanlı Devleti dönemine kadar uzanmakla birlikte Cumhuriyet döneminde, özellikle ilk 50-60 yıllık dönemde, bu çabaların neredeyse süreklilik arz ettiğini söylemek mümkündür. Başlangıçta yabancı uzmanlar tarafından sonrasında ise hem yerli kurumlar hem de zaman zaman yabancı uzman destekleriyle devam eden idari reform raporlarındaki önerilerin belirli başlıklar altında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu da kamu yönetimi ve personel sistemindeki sorunların maalesef kronikleşmiş olduğunun bir göstergesidir. Hemen hemen tüm raporlarda üzerinde durulan hususlar, kamu personel sisteminde liyakate dayalı bir istihdam ve kariyer politikası izlenmesinin gerekliliği; merkezi bir personel biriminin tüm kamu personele yönelik genel bir takım kurallar ve uygulamalar belirleyerek denetim sağlaması; memurların sayısından çok niteliklerinin artırılmasının önemi ve denetim hususu olmuştur. Aşağıda, Cumhuriyet Döneminde öne çıkan idari reform raporlarının çalışmanın konusuyla ilgili olabilecek hükümleri sistematik ve anlaşılır olması açısından tablolaştırılmış bir formatta özetlenmektedir.

³² Kalkınma Planları hazırlanırken kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum temsilcileri ile akademik çevrelerin bir araya geldiği Özel İhtisas Komisyonlarında, belirli bir sektör ya da konu odaklı çalışmalar yürütülmekte ve bu çalışmalarından elde edilen sonuç, değerlendirme ve öneriler planların hazırlanması ve şekillenmesinde önemli katkılar sunmaktadır.

Tablo 4. Cumhuriyet Dönemi İdari Reform Çalışmalarında Kamu Personel Sistemine Dair Öneriler

Rapor Adı	Hazırlandığı Yıl	Konu ve Öneri
Dorr Raporu	1933	<p>1-Personel sorunu: Memur sayısı azaltılmalı, nitelikli personel yetiştirilmelidir.</p> <p>2-Liyakat: İşin başına yetkili ve sorumluluk sahibi kimselerin getirilmesi gerekmektedir.</p>
Neumark Raporu (Devlet Daire ve Müesseselerinde Rasyonel Çalışma Hakkında Rapor)	1949	<p>1-Liyakat: Liyakate gerekli önem verilmeli, işe alma ve yükselmede merkezi sınavlar esas alınmalıdır.</p> <p>2-Personel rejimi: Memur sayının azaltılmalı, kurumlar arası dengeli dağılım sağlanmalı ve memurların nitelikleri artırılmalıdır. Fazla personel yerine nitelikli ve dağılımı rasyonel yapılmış bir kitle olmalıdır.</p>
Thornburg Raporu	1949	<p>1-Liyakat: Yetenekli yöneticilerin yetiştirilmesi için liyakat unsuruna önem verilmelidir.</p> <p>2-Uzman eksikliği: Biran evvel yetenekli ve uzman yöneticilerin yetiştirilmesi gerekmektedir.</p>
Martin-Cush Raporu	1951	<p>1-Liyakat: Memurların niteliği yükseltilmeli, işe almada merkezi sınav sistemi kurulmalı, liyakat sistemine tam anlamıyla sadık kalınmalı ve memurlara karşı adil ve eşit davranılmalıdır.</p> <p>2-Personel sistemi: Sınıflandırma esnek hale getirilmeli ve adaletli bir maaş sistemi hâkim kılınmalıdır.</p> <p>3-Personel dairesi: Merkezi bir personel dairesi</p>

		kurulmalıdır.
Barker Raporu (Türkiye İktisadi Kalkınması Hakkında Rapor)	1951	<p>1-Liyakat: İşe almada liyakat ilkesine önem verilmeli, yetersiz kişilerin işe alınması engellenmelidir.</p> <p>2-Personel sistemi: Personel rejimi gözden geçirilmeli, memurların yetersizlikleri giderilmeli ve ücretler iyileştirilmelidir.</p> <p>3-Personel dairesi: Personel sorunlarıyla ilgilenebilecek bir teşkilat oluşturulmalıdır.</p>
Chailleux Dantel Raporu (Devlet Personeli Hakkında Bir Araştırma)	1959	<p>1-Liyakat: Personel sisteminde bireysel ve standardı olmayan, belirli bir kural ya da ilkeye dayanmayan uygulamalara son verilmelidir.</p> <p>2-Personel dairesi: Tüm personeli kapsayacak ve tek tip uygulamalar üretebilecek genel bir teşkilat kurulmalıdır.</p>
Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP)	1963	<p>1-Personel rejimi: Personel ücretleri makul seviyeye gelmeli, personele sağlanan sosyal imkânlar iyileştirilmeli, personelin dengeli dağılımı sağlanmalı ve hizmet içi eğitim olmalıdır.</p> <p>2-Denetim: Denetleme işlevi etkin hale getirilmelidir.</p>
İdari Reform Danışma Kurulu Raporu (İYD)	1972	<p>1-Personel sistemi: Personel sistemi çağa uygun olarak ele alınmalı ve hizmet içi eğitime ağırlık verilmelidir.</p> <p>2-Denetleme: Etkin bir denetleme sistemi kurulmalı ve yapılan planlar sürekli karşılaştırılmalıdır.</p>

Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA)	1991	<p>1-Personel rejimi: Merkezi bir sınav sistemi olmalı, rasyonel bir sınıflandırma sistemi kurulmalı, performans ölçümünde rasyonel ölçütler hâkim hale getirilmelidir.</p> <p>2-Denetleme: Denetim işlevi etkin ve güçlü bir yasal zemin üstünde işlemeli, iç denetim yolu daha etkin hale getirilmeli, sonuçlar izlenmeli ve gerekli değerlendirmeler titizlikle yapılmalıdır.</p>
---	------	--

Kaynak: Önen ve Kurnaz, 2017: 60-62; Kaya, 2016: 169-178; Sevinç, 2014: 733-745.

2.2. MERKEZ TEŞKİLATI, KARİYER MESLEKLER VE UZMANLIK

Türkiye’de kamu yönetimi örgütlenmesi merkezi idare ve yerel idare ayrımı esasına göre teşkil edilmiştir. Merkezi yönetim kendi içerisinde başkent ve taşra örgütlenmesi olarak ayrılmış olsa da gerek lafzen gerekse de mevzuatın birçok yerinde kullanılan haliyle başkent teşkilatından kastedilen kamu yönetiminin merkezi örgütlenmesidir. Dolayısıyla Türkiye’de, merkezi başkent Ankara’da olacak şekilde yapılanan kamu yönetimi Cumhurbaşkanlığı ve bakanlıklara bağlı olacak şekilde örgütlenmiş olup, merkezdeki bu yapılanmaları “merkezi teşkilat” olarak kabul edilmiştir. Bu kurumların birçoğunun Ankara dışında da il-ilçe müdürlükleri ya da başka isimler adı altında şeklinde taşra teşkilatları bulunmakla birlikte, taşra teşkilatı bulunmayan ve sadece merkezde hizmet veren kurumlar da bulunmaktadır.

Kariyer meslek mensupluğuna dayalı istihdam, yapısı ve içeriği gereği Türkiye’de kural olarak kurumların taşra teşkilatlarında değil başkent teşkilatında gerçekleşmiştir. Özellikle vergi uzman ve uzman yardımcılığı ve buna benzer bazı mesleklerin kariyer meslek olmasına rağmen taşra teşkilatında icra ediliyor olması ya da unvanında “uzman” kelimesi geçmesine rağmen özlük hakları ve diğer bir takım şartlar açısından kariyer uzmanlıklarla eşdeğer kabul edilmeyen bazı mesleklerin bulunmasının, bu genel kuralı bozmadığı düşünülmektedir.

DMK’da yer alan 1 sayılı Cetvel’de hizmet sınıflarına göre unvanlar sıralanırken Genel İdare Hizmetleri Sınıfı adı altında g bendinde “En az üç yıl süreli yükseköğrenim veren

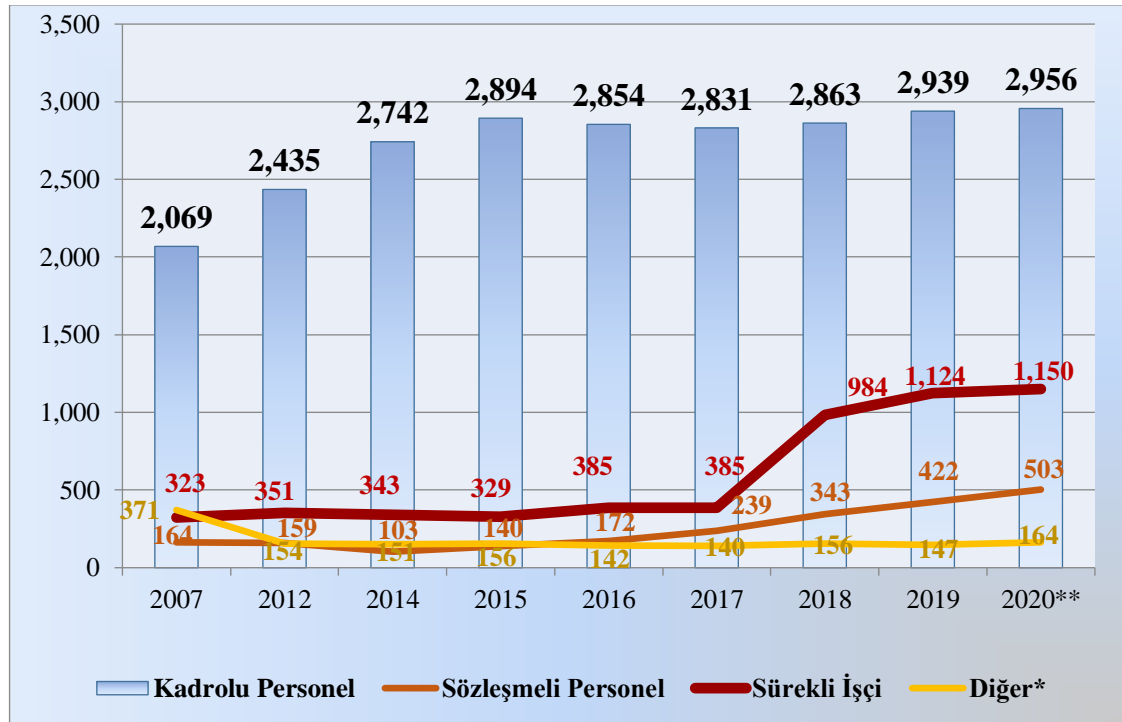
fakülte ve yüksekokulları bitirerek mesleğe özel yarışma sınavı ile giren ve belirli süreli meslek içi eğitimden sonra özel bir yeterlik sınavı sonunda (veya yüksek öğrenimli olup, özel kanunların öngördüğü şartları taşıyanlardan en az sekiz yıl mesleki görev yaptıktan sonra yine bu kanunların öngördüğü usule seçilerek) atanan....” demek suretiyle kariyer meslek tabirinin biraz daha somutlaştırıldığı görülmektedir.

2.2.1. Merkezi Teşkilatta Kamu Personeli Yapısı

Türkiye’de gerek istihdam türleri gerekse mevzuat açısından parçalı bir görüntü sergileyen kamu personel sistemi, çeşitli kariyer meslekleri ve bunun içinde de uzman ve uzman yardımcılıklarını içermektedir.

Aşağıda çeşitli istatistikler dahilinde kamu personel sistemine dair bazı açıklamalar yapılmaktadır. Aynı zamanda OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) ülkelerini de içeren grafikler aracılığıyla da farklı konularda karşılaştırma ve yorumlamalar yapma imkanı olmuştur.

Grafik 1. Toplam Kamu Personelinin İstihdam Türlerine Göre Dağılımı (bin kişi)



Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (SBB) Kadro karşılığı sözleşmeli personel sayıları TÜİK istatistiklerinde hem sözleşmeli personel hem kadrolu personel sayıları içerisinde gösterilmekte olup, bu tabloda söz konusu personel sadece kadrolu personel sayılarına dahil edilmiştir.

*Diğer kategorisinde yer alan personel 2018 ve 2019 yılları için geçici işçi ve diğerden; diğer yıllar içinse bunlara ilave olarak geçici personelden oluşmaktadır.

**2020 yılına ait veriler Eylül ayına aittir.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre, Grafik 1'deki sayıların da toplamı olacak şekilde, 2007 yılında toplam kamu personel sayısı³³ 2 milyon 927 bin iken; 2015 yılında 3 milyon 519 bin kişiye yükselmiş 2019'a gelindiğinde ise 4 milyon 632 bin kişi olarak gerçekleşmiştir. Toplam kamu personel sayısı 2020 yılı Eylül ayı verilerine göreyse 4 milyon 774 bine yükselmiş görünmektedir. Yıllara sari bu artıştaki en temel sebep kamuda birçok yardımcı hizmetin sunumunda görev alan alt işveren işçilerinin kadroya geçirilmesi olmuştur. Ayrıca sözleşmeli öğretmenliğin ya da PTT gibi bazı kurumlarda sözleşmeli personel uygulamasının yaygınlaşması da bir başka sebeptir. Bunun dışında, memur statüsündeki öğretmenlik, hakim-savcılık gibi mesleklerle güvenlik güçlerinin sayısında da artış yaşanmıştır.

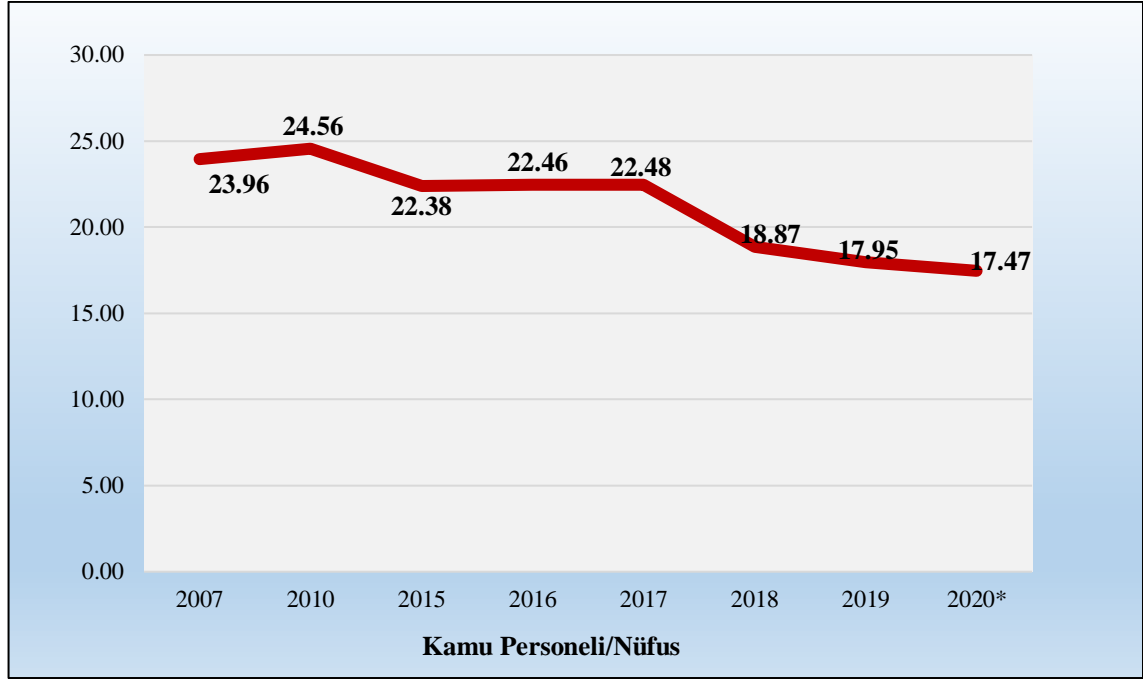
Alt istihdam türlerine bakıldığında sürekli işçi ve sözleşmeli personel sayısında 2017 yılından sonra görülen artışın, esasen toplam kamu personel sayısındaki artışı büyük ölçüde açıkladığı görülmektedir. Kamu kesiminde görev yapan alt işveren işçilerinin sürekli işçi statüsünde kadroya alınması, sözleşmeli öğretmenlik ve bazı kurumlardaki özel istihdam sorunlarına çözüm olması amacıyla başlatılan ve yaygınlaştırılan sözleşmeli personel uygulamaları toplam çalışan sayısındaki ana artış sebepleridir. 2015'ten 2017'ye gelene kadar kadrolu personelde yaşanan düşüşün sebebi ise FETÖ kapsamında yapılan ihraçların büyük çoğunluğunun bu grup personele (öğretmen, hakim, savcı, polis vb.) yönelik olmasındandır. Ancak daha sonra bu istihdam grubunda da önemli ölçüde istihdam gerçekleştirildiği görülmektedir.

Kariyer meslek mensupları ve bu grup içerisinde en büyük paya sahip uzman-uzman yardımcısı kamu görevlileri (başkent teşkilatında çalışanlar) toplam personel içerisinde kadrolu personel başlığı altında, memur ya da kadro karşılığı personel statüsünde

³³ Türkiye'deki toplam kamu personel istatistikleriyle ilgili olarak, yeri gelmişken söylenmesi gereken önemli bir tespit, rakamlar konusundaki tutarsızlıktır. Zira TÜİK'in paylaştığı veriler ile Maliye Bakanlığı'nın maaş istatistikleri, Sosyal Güvenlik Kurumu'nun 4-c sigortalı sayıları ve mülga Devlet Personel Başkanlığı'na ait kamu çalışanı sayılarının farklı olduğu bilinmektedir. Kamu çalışanı sayısının kesin ve net bir şekilde ifade edilememesi maalesef bir sorun olup, çözümü her bir kurumun elektronik ortamda bildirim yapması gibi ya da başkaca basit bir yöntemle mümkündür.

çalışmaktadır. Kadro karşılığı personel istihdamı 2011 yılından itibaren durdurulmuş ve o dönem bu grup içindeki çalışanlara ister mevcut statülerinde kalma isterlerse memur statüsüne geçme imkanı tanınmıştır.

Grafik 2. Nüfus Başına Düşen Kamu Personeli Sayısının Yıllara Göre Seyri (kişi)



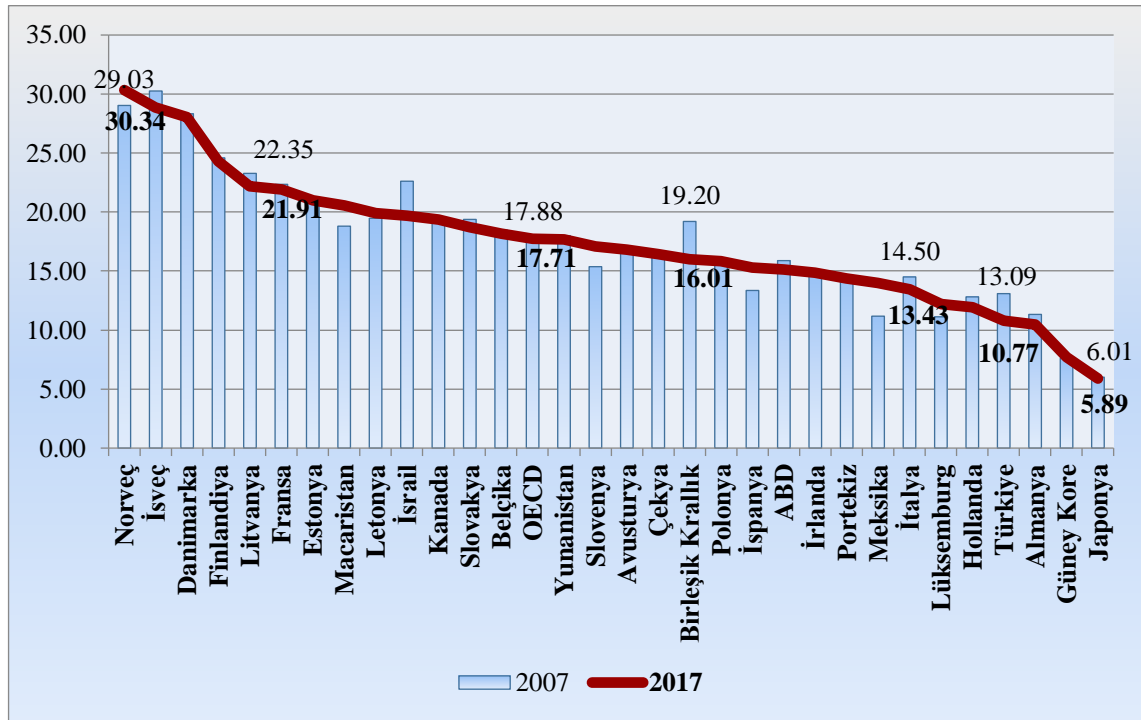
Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)

Yukarıdaki grafik TÜİK verilerinden yararlanılarak bu çalışma kapsamında özgün olarak oluşturulmuştur. Önemli olan, bir ülkedeki kamu personel sayısının çok olması değil, onlar aracılığıyla sunulan kamu hizmetlerinin etkin ve memnun edici bir şekilde vatandaşlara ulaştırılmasıdır. Ancak çoğu zaman, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ekonomiyle ilgili sorunlar tartışılırken, kamu kesiminde aşırı istihdam olduğuna dair sayısal bir takım eleştiriler yapılmaktadır. Rakamlara bakıldığında, 2007 yılında bir kamu personeline 24'e yakın vatandaş düşmekteyken, bu sayının 2015'te 22,4'e ve 2019 yılındaysa 18 civarına gerilediği görülmektedir. Henüz kesinleşmemiş 2020 yılı verilerine göreyse kamu personeli başına düşen nüfus 17,5 olarak görülmektedir. Söz konusu istatistik tek başına ve “diğer koşullar sabitken” (ceteris paribus) varsayımı altında değerlendirildiğinde, bu alanda bir iyileşme

görüldüğünü söylemek mümkündür. Ancak, esas meselenin çalışan sayısı değil çalışan verimliliği olduğu; bunun da salt sayılara bakılarak ölçülemeyeceği kesinlikle unutulmamalıdır. Kamu çalışanı sayısının kurumlar arasında, kamu hizmetleri bazında ve merkez-taşra teşkilatları arasındaki dağılımı da elbette hem istatistiksel hem de gerçek durumu kavrayabilme açısından önemlidir. Zira dağılıma dair sayılan bu hususlar konusunda Türk kamu personel sisteminde önemli tartışma ve eleştiriler mevcuttur.

Grafik 3. OECD Ülkelerinde Kamuda Çalışanların Toplam İstihdam İçerisindeki Payı (yüzde)



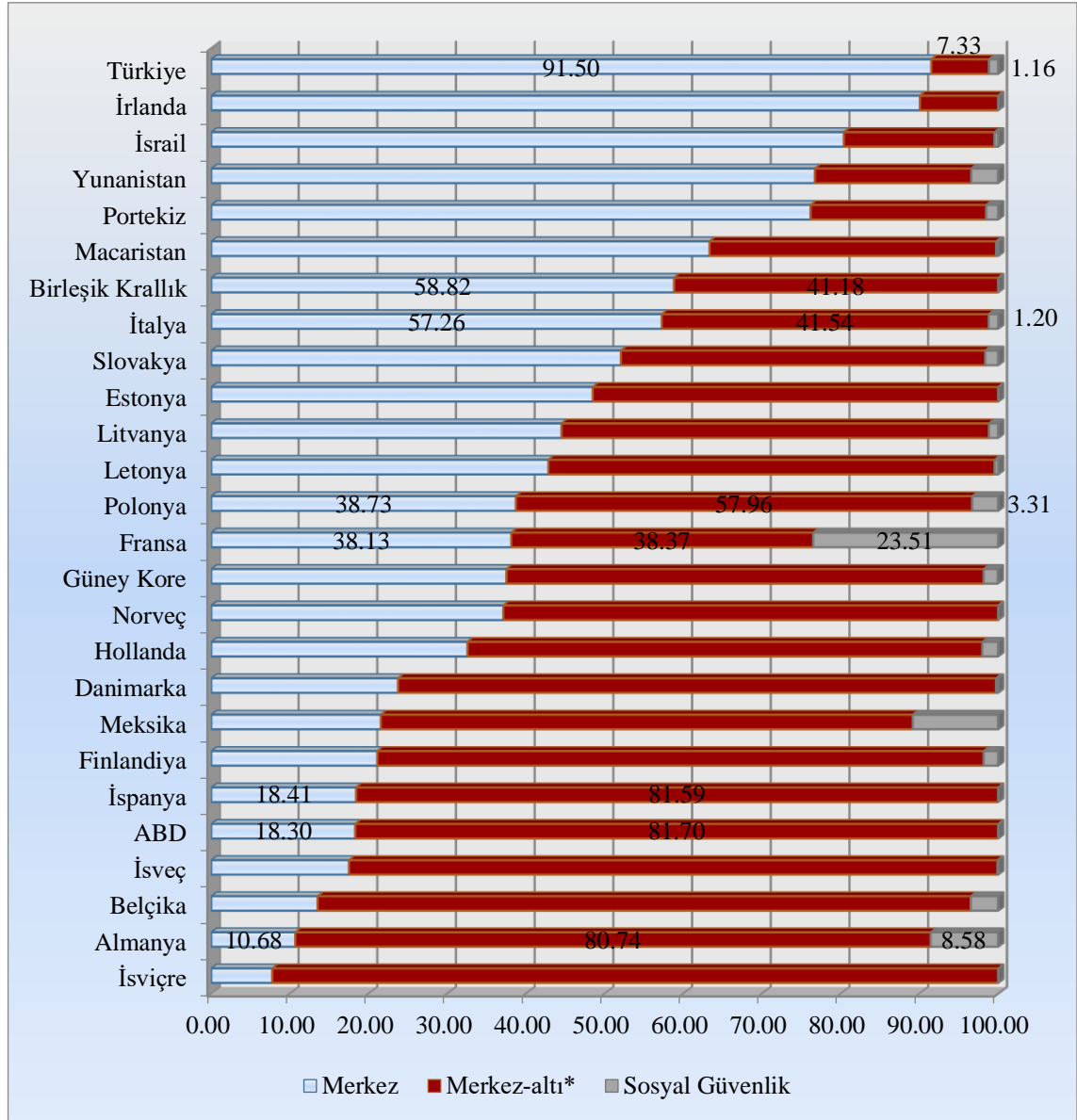
Kaynak: OECD (Türkiye, Japonya, Güney Kore, Meksika, İsviçre ve ABD için ILO)

Bu istatistik kapsamındaki kamu çalışanları ibaresi, merkezi, federe, yerel yönetim ya da sosyal güvenlik kurumu olsun tüm devlet çalışanlarını ve devlet otoritesiyle idare edilen ajansları ve kar amacı gütmeyen kurumlarının çalışanlarını ifade etmektedir.

OECD verilerine göre, kamu istihdamının toplam istihdam içerisindeki payının en yüksek olduğu ülkeler İskandinav ülkeleri olarak kendini göstermektedir. Norveç için bu oran 2007 yılında yüzde 29,03 iken, 2017 yılında yüzde 30,34'e yükselmiştir. Fransa'da kamu istihdamının payı 2007 yılında yüzde 22,35 iken, 2017 yılında yüzde 21,91 olarak gerçekleşmiştir. OECD ortalaması çok değişmemiş olup her iki yıl için yüzde 17,88 ve 17,71 olarak gerçekleşmiştir. Meksika'da oran on yılda yüzde 11,18'den

13,98'e; İspanya'da yüzde 13,36'dan 15,30'a yükselmiş olup, Türkiye'de 2007'den 2017'ye gelindiğinde yüzde 13,09'dan 10,77'ye, Almanya'da yüzde 11,33'ten 10,49'a gerilemiştir.³⁴

Grafik 4. OECD Ülkelerinde Kamu Personelinin Merkez ve Merkez Dışı İstihdamdaki Dağılımı, 2017 (yüzde)



Kaynak: ILO, OECD (Government at a Glance, 2019)

³⁴ Kamu çalışanlarının toplam istihdam içerisindeki aynı yıllar için TÜİK verileri üzerinden hesaplandığında onbir numaralı dipnotta da açıklanan bilgiye paralel olarak ILO verileriyle hesaplanmış rakamlara göre farklı sonuçlar elde edilecektir. Bunun bir nedeninin de ILO'nun ülkemize dair kullandığı verilerin kaynağının, diğer bazı istatistiklerde kullanılan kaynaklardan farklı olması olduğunu söylemek mümkündür.

* Government at a Glance (2019) raporunda 'sub-central' olarak geçen ifade ile kastedilen (varsa) eyaletler ve yerel düzeydeki yönetimlerdir.

Kamu personelinin, merkez, merkez dışı ve sosyal güvenlik kurumlarındaki dağılımlarını oransal olarak gösteren Grafik 4'te bazı ülkelerde sosyal güvenlik alanında çalışan personel yokmuş gibi görünmektedir. Ancak aslında bu şekilde görünen Estonya, İrlanda, Norveç, İspanya, İsviçre, Birleşik Krallık ve ABD'de yönetim sistemi sebebiyle sosyal güvenlik alanında çalışan personel, merkezi ya da yerel yapılar altında istihdam edilmektedir. Merkezi istihdamın en yüksek olduğu ülke yüzde 91,50 ile Türkiye çıkarken, en düşük olduğu ülke yüzde 7,76 ile İsviçre olmuştur. Özellikle federal sistemin bulunduğu ABD, İspanya, Almanya gibi ülkelerde merkez-altı olarak tabir edilen yerel birimlerde görev yapan personel oranı yüksek görünmektedir. Bu da yapısal olarak oldukça normal bir sonuçtur. Fransa'da sosyal güvenlik kurumlarında çalışan personel, toplam kamu personelinin yüzde 23,51'i ile oldukça yüksek oranda bir yer kaplamaktadır.

2.2.2. Uzmanlık Uygulamasının Tarihçesi ve Gelişimi

Uzmanlaşma, iş, meslek ve görevlerin sınırları net bir şekilde ve gereksinim duyulacak bilgi, beceri ve tecrübenin ayrıntılı olarak ifade edilmesi suretiyle parçalara bölünmesi olarak ifade edilmektedir (TÜBA, 2011: 1193). İnsan hayatının bir parçası olarak, kendiliğinden işbölümü ve uzmanlaşma olgularının ortaya çıkması antik dönemlere kadar uzanmaktadır. Ancak günümüzdeki anlamıyla işbölümü gerçekleştirme, bir işte ve işyerinde uzmanlaşma ve üretim süreçlerini buna göre tasarlama modern dünyanın ürünüdür. Sanayi Devrimiyle birlikte aile ekonomisinden geniş ölçekli pazar ekonomisine geçilmiş; örgüt ve işyeri sayısı artmış; üretim inanılmaz bir hızla artmış ve çeşitlenmiş, tüm bunlar da yeni kural ve ilkeleri beraberinde getirmiştir. Her bir işin alt parçalara ayrılması suretiyle bir çarkın dişlisi gibi belirli bir sürede, düzenli olarak ve aynı teknik bilgi ve beceriyi kullanarak çalışan “işin uzmanı kişiler” ortaya çıkmıştır (Başbuğ, 2010, s. 48).

Uzmanlaşma bir ilke ve uygulama olarak Frederick Taylor ve Henry Ford'un 20. yüzyılın başlarında fabrika üretim hatları üzerinde verimliliğin artırılması düşüncesiyle

geliştirmiş oldukları bir kavramdır. Zamana, harekete, harcanan efora ve diğer bazı faktörlere bağlı olarak işlerin bölünmesi (işbölümü) ve her bir iş için de yine bilimsel dayanaklarla uzmanlaşmanın geliştirilmesi Taylor'un temel iddialarındandır. Bilimsel yönetim anlayışıyla birlikte başlayan ve çok şeyin değişmesine rağmen uygulamada en kritik kavramlardan birisi haline gelen uzmanlaşma ilkesi, ilk etapta işbölümü ilkesiyle birlikte çalışanların emek ve becerilerinden en son seviyede yararlanılabilmesi maksadıyla tatbik edilmiştir (Altunok, 2018: 600).

Türkiye'ye bakıldığında kariyer meslek anlamında ilk uygulamaların 1945 yılında kurulmuş Hesap Uzmanları Kurulu bünyesinde görev yapacak olan Hesap Uzman Yardımcılığı³⁵ ve 1960 yılında DPT'nin kurulmasına yönelik 91 sayılı kuruluş kanunuyla Planlama Uzmanlığı³⁶ mesleğinin düzenlenmesiyle gerçekleştiği görülmektedir. Daha sonra ise çeşitli bakanlık ve kurumlarda farklı yıllarda uzmanlık adlarıyla meslek kadroları ihdas edilmeye başlanmıştır. Bu yönelimin altında daha nitelikli çalışanlar aracılığıyla daha zor görülen ama daha kaliteli ve başarılı işlerin üretilmesi hedefi yatmaktadır. Uzmanlığa dayalı personel istihdamının seçkin bir bakış açısıyla kurumlarda stratejik düşünebilen, politika üretebilen ve nitelikli çekirdek bir grup oluşturma felsefesine dayandığını söylemek mümkündür. Kariyer uzmanlık olarak başlıklandırılan bu alanın özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Karşlı, 2013: 11-12; 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu):

- ❖ Uzman yardımcıları ve uzmanlar sınırlandırılmış bir alan ve konuda çalıştırılmak üzere istihdam edilmiştir.
- ❖ Genellikle planlama, strateji ve politika belirleme, danışmanlık etme, koordinasyon sağlama gibi görevler üstlenmişlerdir.

³⁵ Beyana dayanan bazı vergilerin tahsil ve takibinde meseleye hakim personel bulma sorunu ortaya çıkmış ve bu incelemeleri yapabilecek vasıfta olanların serbest muhasebeci olmalarından hareketle sözleşmeli personel çalıştırılmasına karar verilmiştir. Sözleşmeyle çalıştırılan bu yeni gruba Hesap Mütahassısı adı verilmiştir. Hesap Uzmanları Kurulu'nun ve Hesap Uzman Yardımcılığı'nın kökeni de daha Cumhuriyet'in ilk yıllarında, 1920'li yıllarda, başlayan bu uygulama olmuştur. 1945 yılındaki 4709 sayılı Kanunla hem söz konusu Kurul teşkil edilmiş hem de artık doğrudan kamu görevlisi statüsünde Hesap Uzman Yardımcıları kadrosu oluşturulmuştur. Bu düzenlemeyle birlikte hesap uzmanlığı ve uzman yardımcılığı için memurluğa ek olarak aranan özel şartlar esasen uzunca bir süre diğer uzmanlıklara da emsal teşkil etmiştir.

³⁶ Buradaki orijinallik ise hem yerli hem yabancı uzmanların sözleşme ile çalıştırılma imkanının getirilmiş olması ve kadro karşılığı sözleşmeli personel uygulamasının hayata geçmesidir. Yüksek ücretle, nitelikli ama seçkin bir grup oluşturulmasına aracı olan bu yöntemle kariyer uzmanlıkların yıldızı parlamıştır.

- ❖ Sıradan bir memuriyete ek olarak yabancı dil sertifikasına sahip olma, yaş sınırı, belirli bölümlere ait lisans diploması, KPSS şartı, yazılı ve/veya sözlü özel yarışma sınavı gibi uzman yardımcılığına giriş için şartlar aranmıştır.
- ❖ Uzman yardımcılığından uzmanlığa geçiş süreci hem süre olarak hem de faaliyet ve eğitim olarak asgari şartlara tabi tutulmuştur. Süreç sonundaysa tez, yazılı sınav, sözlü sınav gibi uygulamaların birini veya birkaçını başarıyla geçmek şartıyla uzmanlığa geçiş öngörülmüştür. Başarısızlık halindeyse kurum içindeki diğer (düz) memuriyet kadrolarından birine atanma prosedürü düzenlenmiştir.

DMK hükümlerinin belirlemiş olduğu şartları asgari şartlar olarak değerlendirmek gerekmektedir. Bunun dışında her bir kurumun, kanuna aykırı olmamak kaydıyla kendi yönetmeliklerinde ek şart ve nitelik belirleme imkanı vardır. Nitekim uzman istihdam eden her kurumun gerek istihdam etme gerek yetiştirme gerekse de uzman yardımcılığından uzmanlığa geçiş sürecine dair ayrıntılar belirtmek maksadıyla yönetmelikleri bulunmalıdır.

Zamanla bakanlıkların dışında özellikle Başbakanlığa (mülga) bağlı kurumlar ve 90'lı yıllarla beraber de üst kurullar olarak da adlandırılan düzenleyici ve denetleyici kurumlar bünyesinde teşkilatların kendi görev alanlarına gerek isim gerek içerik olarak paralel uzman meslekler ortaya çıkmıştır. Bir süre sonra ise “uzmanlık” müessesinin bir ayrıcalık gibi algılanmaya başladığını; hatta Kalkınma Ajansları gibi tamamen yenilik ve özgünlükleriyle Türk bürokrasisine giriş yapan yapıların bile uzmanlık temelinde kurgulandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Yine aynı bakış açısının bir ürünü olarak da kamuoyunda “eşit işe eşit ücret düzenlemesi”³⁷ olarak da bilinen 2011 yılı reformu

³⁷ 02.11.2011 tarihli ve 666 sayılı Kamu Görevlilerinin Mali Haklarının Düzenlenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararnamenin 3. maddesinde 657 sayılı kanuna eklenmek üzere uzman istihdamı düzenlenmiştir. Uzman yardımcısı ve uzman olarak atanabilme kriterleri sayılmıştır. Buna göre; “Uzman yardımcılığına atanabilmek için; 48 inci maddede sayılan şartlara ek olarak, yapılacak yarışma sınavında başarılı olma ve (...) (1) en az dört yıllık lisans eğitimi veren hukuk, siyasal bilgiler, iktisat, işletme, iktisadi ve idari bilimler fakültelerinden veya bu bakanlıklar ve kurumlarca yürütülen kurumsal hizmet gerekleri çerçevesinde en az dört yıllık lisans eğitimi veren ve yönetmelikle belirlenen yükseköğretim kurumlarından ya da bunlara denkliği Yükseköğretim Kurulu tarafından kabul edilen yurtiçindeki veya yurtdışındaki öğretim kurumlarından mezun olma şartı aranır. (1) Uzman yardımcılığı mesleğe özel yarışma sınavı ile alınır. Uzman yardımcılığı giriş sınavı merkezi sınav sonuçlarına göre; yazılı ve sözlü sınav veya yalnızca sözlü sınavdan oluşur. Öğrenim dalları itibarıyla belirlenecek uzman yardımcılığı kadrolarına giriş sınavı için, eleme sınavı sonucunda aranacak puan türleri, taban puanları ve sınavda

neticesinde tüm bakanlıklar sathında uzmanlık uygulamasına yer verilmiştir. Tüm bu geçmişten hareketle de kariyer uzmanlık mesleklerini üç evreye ayırmak mümkündür:

- ❖ Birinci evre, uzmanlık uygulamasına ilk kez Hesap Uzmanlığı ve Planlama Uzmanlığı ile başlanması ve sonrasında sınırlı sayıda ve seçici bir şekilde Maliye Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı, Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı gibi dönemin diğer bazı kurumlarına yayılmasıyla gelişen süreçtir. Yabancı dil bilgisinden, istihdam öncesi ve sonrası aranan şartlara ve yürütülen sürece kadar özellikli olan bu süreçte yetiştirilen uzmanlarla birlikte bugün de hala görev yapan birçok üst düzey bürokratin yetiştirildiği görülmektedir.
- ❖ İkinci evre, yavaş yavaş diğer bazı bakanlıklara da yayılan uygulamanın, biraz da isminin cazibesıyla, bazı teşkilatların taşra teşkilatında³⁸ dahi “uzman” ismiyle yaygınlaştırılmasıdır. Kurumların taşra teşkilatlarında uzman ve uzman yardımcısı adı altında çalışanların ek gösterge, makam tazminatı vb. farklılıklardan ötürü mali hakları merkez kariyer uzmanlarına göre daha düşüktür ancak unutmamak gerekir ki işe tez yazım zorunluluğu olmaması, yabancı dil puanı aranmaması gibi konulara dair giriş koşulları ve uzmanlığı elde etme süreçleri de buna paralel olarak daha hafiftir (Şeşen, 2017: 109). Uzunca bir süre Başbakanlık ve ona bağlı bazı kurumlarda, sınırlı olarak da bazı

alınan başarı derecelerine göre çağrılacak aday sayısı tespit edilerek, giriş sınavı duyurusuyla ilan edilir. Ancak, giriş sınavına çağrılacak aday sayısı, atama yapılacak kadro sayısının yirmi katından, yalnızca sözlü sınav yapılması hâlinde sözlü sınava çağrılacak aday sayısı giriş sınavı duyurusunda belirtilen kadronun dört katından fazla olamaz. Yazılı sınav, kurumun görev alanına göre yönetmelikle belirlenen konulardan yapılır. Yazılı sınav sonucunda yetmiş puandan az olmamak üzere, en yüksek puandan başlanarak giriş sınavı duyurusunda belirtilen kadronun dört katına kadar aday sözlü sınava çağrılır.... Uzman yardımcılığına atananlar, en az üç yıl çalışmak ve istihdam edildikleri birimlerde belirlenecek konularda hazırlayacakları uzmanlık tezi, oluşturulacak tez jürisi tarafından kabul edilmek kaydıyla, yapılacak yeterlik sınavına girmeye hak kazanırlar... Yeterlik sınavında başarılı olanların uzman kadrolarına atanabilmeleri, Kamu Personeli Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavından asgari (C), Dışişleri Uzmanlığı için asgari (B) düzeyinde veya dil yeterliği bakımından bunlara denkliği kabul edilen ve uluslararası geçerliliği bulunan başka bir belgeye yeterlik sınavından itibaren en geç iki yıl içinde sahip olma şartına bağlıdır” 666 sayılı KHK ile 657 sayılı Kanununun 41. maddesine göre; “Bakanlıklar ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarının teşkilatlanmalarına ilişkin Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinde öngörülmesi kaydıyla kurumun görev alanına giren konularda çalıştırılmak üzere merkez teşkilatlarında, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığında, Genelkurmay Başkanlığı ve kuvvet komutanlıklarının merkez karargâhlarında uzman ve uzman yardımcısı istihdam edilebilir.”

³⁸ 1986 yılında İçişleri Bakanlığında İl Planlama Uzmanlığı, 1993 yılıyla birlikte Maliye Bakanlığı bünyesinde Gelir Uzmanlığı örnek olarak verilebilir.

teşkilatlarda bulunan uzmanlık kadroları hizmet bakanlıklarında da yaygınlaşmaya başlamış ve taşrada ismen geçmeye başlamıştır (Albayrak, 2016: 230). Ancak merkezde stratejik bir birikim ve beceri oluşturma hedefine dayalı olan, bir yönüyle de elitist bir düşüncenin ürünü olarak kabul edilebilen, uzmanlık müessesinin ruhuna aykırı bu uygulamalar, unvanında “uzman” sözcüğü olan ancak bahsi geçen ilk gruptakiler kadar seçici istihdam edilip planlı-programlı bir şekilde yetiştirilmedikleri için seçkin bir konum da elde edemeyen kamu görevlilerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Sekizinci BYKP’nin hazırlıkları aşamasında yazılmış “*Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi Ve Yeniden Yapılandırılması*” başlıklı Özel İhtisas Komisyonu Raporunda DPT, adeta kendini örnek göstererek kendisinin öncülük ettiği profesyonel kariyer uzmanlık uygulamasının form değiştirmesinin fikri alt yapısını hazırlamıştır. Burada yer alan “*Bakanlık ve kamu kuruluşlarında oluşturulmuş bulunan ve aynı zamanda yönetimi geliştirme ile görevli APK (Araştırma Planlama Koordinasyon) birimlerinin kıyak yeri olmaktan çıkarılıp, uzmanlık kariyerine dayalı, DPT’ye benzer bir personel yapısına kavuşturularak, nitelikli elemanlarla güçlendirilmesi, kendi kuruluşlarının beyni durumuna getirilmesi....*” önerisiyle birlikte merkezde DPT bünyesinde oluşturulduğuna işaret edilen stratejik düşünme ve politika üretme kapasitesinin tüm kurumlara yayılması bir reform olarak öngörülmüştür.

- ❖ Üçüncü evre, yani içinde bulunduğumuz evrede ise, ikinci evre içerisinde istihdam edilen uzman ve uzman yardımcılarının sayısının ilk evredeki üstüne çıkmasıyla şekillenmeye başlamıştır. Sayıca fazla olan bu grubun temel isteği, sadece uzman unvanıyla değil özlük hakları açısından da eşitlenebilmek olmuştur. Sayı çokluğunun da etkisiyle konjonktürel gelişmeler ve sendikal çabalar neticesinde 2011 yılında aynı unvana sahip olan “uzman personelin” aynı özlük haklarına sahip olması yönünde bir düzenleme yapılarak yılların birikimine dayanan eski, ancak zamana yenik düşmeye başlayarak niteliksizleşmeye de başlamış, uzman kadrolarla diğer merkezi uzmanlıklar özlük şartları açısından eşitlenmiştir. Aynı düzenlemeyle uzman personel

kadrosuna sahip olmayan diğer bakanlıklara da kendi isimleriyle³⁹ aynı özlük şartlarından uzman kadrolar ihdas edilmiştir. Adeta her bakanlık kendi ismiyle uzman bir personel grubuna sahip olmak zorundaymış düşüncesiyle eksik ve iyi hesaplanmamış bir hamleyle şekillenen üçüncü evre, ilk çıktığı, savunulan ve bürokrasi açısından akla gelen ilk anlamıyla uzmanlık müessesesini ciddi biçimde yaralamıştır (Tozlu, 2014: 91). Nitekim 666 sayılı KHK'nın 2011 yılında DMK'nın Geçici 39. Maddesine ilave ettiği hükümlerle kamu yönetiminin merkezi örgütlenmesine ait uzman ve uzman yardımcısı unvanlı kadrolarda kullanılmak üzere genel idare hizmetleri sınıfından üçüncü dereceli iki bin adet uzman, dokuzuncu dereceli üç bin adet uzman yardımcısı kadrosu ihdas edilmiştir.

Tablo 5. Kariyer Uzman ve Uzman Yardımcısı Sayılarının Yıllar İtibarıyla Gelişimi (2003-2020)

	Uzman Yardımcıları	Uzmanlar	Toplam
2003	924	1.653	2.577
2004	1.242	1.714	2.956
2005	2.046	1.966	4.012
2006	2.361	2.002	4.363
2007	2.797	5.254	8.051
2008	3.168	8.592	11.760
2009	3.891	10.436	14.327
2010	3.139	14.724	17.863
2011	6.172	17.867	24.039
2012	8.087	22.420	30.507
2013	9.828	23.238	33.066
2014	10.362	26.217	36.579
2015	11.123	26.504	37.627
2016	13.033	26.908	39.941
2017	11.804	27.020	38.824
2018	10.523	27.505	38.028
2019	9.389	31.724	41.113
2020	6.819	36.013	42.832

Kaynak: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bilgi ve verilerine dayanarak hazırlanmıştır.

³⁹ Milli Eğitim Uzmanı, Adalet Uzmanı, İçişleri Uzmanı vb. uzmanlıklar.

Tablo 5'e göre 2003 yılında sadece 924 olan uzman yardımcısı sayısının 2007 yılına gelindiğinde 2.797'ye; 2011 yılında 6.172'ye; 2013 yılında ise 13.033'e yükseldiği görülmektedir. Daha sonra istikrarlı bir düşüşe geçen uzman yardımcısı sayısının son olarak 2020 yılı için 6.819'a kadar gerilediği açık bir şekilde görülmektedir. Aynı dönemde uzman sayısının ise 2003 yılında 1.653 olduğu; bu sayının 2007 yılında 5.254'e; 2011 yılında 17.867'ye; 2013 yılında 23.238'e ve son olarak 2020 yılında ise 36.013'e yükseldiği anlaşılmaktadır.

Gerek kariyer uzmanlık uygulamasına sahip kurum sayısının artması gerekse de bazı kurumların, kurumsal barışı sağlamak adına ancak kariyer uzmanlık uygulamasına oldukça zarar verecek şekilde, kurum içi sınavlarla kendi personeline uzmanlığa geçiş hakkı tanınmasıyla (2007, 2008, 2010) 2000'li yıllardan sonra sayının oldukça arttığı görülmektedir. Tablo 5'e bakıldığında dikkat çeken bir diğer hususun kariyer uzman sayısının, uzman yardımcısı sayısının ani ve hızlı bir şekilde önüne geçmesi; sonrasında ise aradaki farkın 2020 yılı itibarıyla beş katın üzerine çıkmış olmasıdır. Sağlıklı bir uzmanlık sisteminde, iyi bir uzmanın birden fazla uzman yardımcısına eğitici bir vasıfla "koçluk" ya da "üstadlık" yapacağı varsayılırsa bu oranın aslında tam tersi durumda olması beklenmelidir. Dolayısıyla içinde bulunduğumuz yıl itibarıyla bir uzman yardımcısına beşten fazla uzmanın değil; aksine bir uzmana beş-altı kişilik uzman yardımcısı grubunun düşmesinin daha sağlıklı bir tablo olacağı düşünülmektedir. 2011 yılıyla birlikte kariyer uzmanlık müessesesinin başkent teşkilatındaki tüm bakanlıklara ve birçok kuruma yayılması neticesinde yaşanan hızlı sayısal artış trendi de net olarak görülmektedir.

Grafik 5. Kariyer Meslek Mensubu Sayısının Yıllar İtibarıyla Gelişimi (2015-2020)

Kaynak: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bilgi ve verilerine dayanarak hazırlanmıştır.

Grafik 5'te kariyer meslek mensuplarının sayısının son altı yıl içindeki sayısal gelişimi görülmektedir. Ancak yukarıdaki grafiğin istatistiği tutan ilgili kurum tarafından sadece uzman yardımcıları, uzmanlar, müfettiş yardımcıları ve müfettişleri kapsadığını da ifade etmek gerekmektedir. Zira denetmen yardımcıları, denetmenler, kontrolörler ve yardımcıları ya da diğer bazı ünvanlar altında istihdam edilen kariyer meslek mensupları da bulunmaktadır. Dolayısıyla toplam sayının daha fazla olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Grafik 5'te dikkat çeken önemli bir husus ise 2016 sonrası iki yıldaki düşüştür. Bu düşüşün sebebi FETÖ ile mücadele sürecinde kamu kesiminden yapılan ihraçtır. 2015 yılında 55.843 olan kariyer meslek mensubu sayısının 2018 yılında 53.997'ye gerilediği; 2020 itibarıyla ise 58.454'e yükseldiği görülmektedir.

2.2.2.1. Uzmanlık Meslek ve Uygulamasından Beklenenler

Uzmanlık temelli meslek uygulamalarının gerekçe ve mantık olarak çıkış noktasını da Türkiye'deki ilk uygulamalarda aramak doğru olacaktır. Hesap Uzmanları Kurulu'nun kurulması aşamasında sunulan kanun tasarısının meclis komisyonlarında görüşülmesi

ve son şeklinin verilmesi sırasında paylaşılan gerekçeler oldukça açıklayıcıdır. Buna göre;

“Beyanname usuliyile tarh ve cibayet olunan vergilerin hakikî ve sihatli rakamlara, dürüst ve samimî beyanlara müstenit bulunup bulunmadığını tetkik ve tesbit etmekle mükellef bulunan hesap mütehassıslarının her şeyden evvel ticaret ve sanayi aleminin çeşitli hususiyetlerini bilen ve anlayan kimselerden intihap edilmesi zarureti, bunların hususi bir vukuf ve ehliyet sahibi olmalarını iktiza ettirdiği gibi her gün piyasanın birbirinden ayrı ahlâkta insanlarıyla temas ve bu temasta memleketin malî otoritesini temsil etmeleri itibariyle de hususi bir karektere ve müstesna manevi vasıflara sahip bulunmalarını zaruri kılar.” denilmek suretiyle uzman olarak istihdam edilecek kişilerin sanayi ve ticaret camiasına bilgi ve donanım olarak aşına kişiler olması, ancak buna ek olarak da devleti temsil ettiğini unutmayacak bir karakter ve yaklaşıma sahip olmaları gerektiği ifade edilmektedir. Bu nitelikteki adayların nasıl belirleneceğine de *“Bu sebeplerle hesap mütehassısı ve muavinlerinin intihap ve kabulleri projede namzetlerin bilgi ve karakter bakımından esaslı surette tetkik edilmelerini mümkün kılacak hükümlere bağlanmış ve ehliyetin tâyininde de (imtihan) usulü kabul edilmiştir.”* denilmek suretiyle bilgi, karakter ve ehliyetin yapılacak sınavla ölçüleceği cevabı verilmiştir.

Ayrıca *“.....bazı defa milyonlarca liralık vergi matrahları üzerinde tetkikat yapmak mevkiinde kalan hesap mütehassıslarına, maişet ve menfaat endişesinden uzak bir vicdan ve mesai hürriyeti verilmesindeki zaruret ise aşikâr bulunmaktadır.”* denilmek suretiyle de hesap uzmanlarının, inceleme yaptıkları camianın maddi etkilerinden kurtularak tarafsız bir denetim yapmaları sağlamak üzere zamanın normal tutarlarının üzerinde bir ücret ödenmesi kararlaştırılmıştır. Kanun maddelerine geçildiğindeyse 3. Maddede *“Hesap Uzman muavinliğine tâyin edilebilmek için Memurin kanununun (4) ncü maddesinde sayılı şartlardan başka;*

A) Görevin gerektirdiği nitelikde olmak;

B) Ticâret okullarının yüksek kısmını, İktisat ve Hukuk Fakülteleriyle Siyasal Bilgiler

okulunu veya bunlara eşitliği Maarif Bakanlığınca kabul olunan yabancı bir okulu bitirmiş olmak;

C) Yapılacak müsabaka imtihanında başarı kazanmak,

D) Gireceği imtihanın açıldığı yıl ocak ayının ilk gününde 35 yaşını bitirmiş olmak gereklidir.”

şeklinde hesap uzman yardımcılığına giriş için asgari şartlar ifade edilmiştir. Yukarıdaki hükümler daha sonra ihdas edilen uzman-uzman yardımcısı kadrolarının yasal zemininde çok büyük oranda belirleyici olmuştur. Aynı şekilde 4. Maddedeki “*Üçüncü maddeye göre Hesap Uzman muavinliğine tâyin edilenler, üç yıl Hesap Uzmanları yanında staj gördükten sonra yapılan yeterlik imtihanını kazanırlarsa Hesap Uzmanlığına tâyin olunurlar.*” hükmüyle de hem uzmanlığa geçişteki 3 yıl şartı hem de üstad-çırak ilişkisi kanuni olarak düzenlenmiştir. Bu uygulamalar da sonraki uzmanlıklar için genel kabul görmüştür.

Bu bilgilere ek olarak 1960 yılında planlama uzmanlığının düzenlendiği DPT'nin 91 sayılı kuruluş Kanuna⁴⁰ kısaca değinmek; “*kamu kesimi bünyesinde uzmanlıktan*” beklenenin neler olduğunun anlaşılmasını netleştirecektir. Kanun 24 maddelik kısa bir metinden oluşmaktadır. 17. Maddede “*Bu kanuna bağlı (1) sayılı cetvele dâhil memuriyetlerden müsteşarlık, daire başkanlıkları, müşavirlikler, şube müdürlükleri ile uzman ve uzman yardımcılıklarında ve müsteşarlık genel sekreterliğinde lüzumu halinde yerli ve yabancı uzmanlar mukavele ile çalıştırılabilir*” denilmek suretiyle sözleşmeli uzmanlık uygulaması düzenlenmiştir. Bu uygulama kadro karşılığı sözleşmeli personel adıyla uzun yıllar devam etmiş ve özellikle Başbakanlığa bağlı müsteşarlık şeklinde faaliyet gösteren teşkilatlar⁴¹ aracılığıyla ayrıcalıklı bir konum elde etmiştir. Bu ayrıcalık öncelikle mesleğe girişte aranan şartlarda kendini göstermiştir. Sonrasında ise meslek içindeki yetiştirme sürecinde kaliteye daha fazla önem veren ancak karşılığını da ücret, yurtdışı eğitim vb. imkanlarla personeline hissettiren bir anlayışla varlığını perçinlemiştir. Diğer kurumlar karşısında bu gibi kurumlara görev ve yetki anlamında

⁴⁰ 5 Ekim 1960 tarih ve 10621 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

⁴¹ Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve sonrasında kurulan Dış Ticaret Müsteşarlığı, Hazine Müsteşarlığı, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı gibi günümüzde mülga kurumlar kastedilmektedir.

çok daha fazla güç veren bir bürokrasi anlayışının varlığını da bir başka ayrıcalık olarak kabul etmek mümkündür. Zira söz konusu kurumlar uzun yıllar Türk ekonomik ve sosyal hayatını yönlendiren; diğer kurumların faaliyetlerini ciddi bir biçimde etkileyen ve şekillendiren; genelde son sözü söyleyen kurumlar olmuştur.

Aynı maddedeki “*Bu suretle vazifeye alınanlara ödenecek ücretin miktarı Bakanlar Kurulunca tesbit olunur.*” hükmüyle de planlama uzmanları için ayrı ve ayrıcalıklı bir ücret rejiminin temeli atılmıştır. DPT bünyesindeki uzmanların yurtdışı eğitime çıkışta o dönem mevzuatına göre ilgili işte en az iki yıl başarıyla çalışmış olma şartının aranmayacağı da düzenlenen bir başka hükümdür Ancak gerek bu ve benzeri özlük imkanlarıyla gerekse klasik memuriyet hiyerarşisindeki farklı ve tam olarak tanımlanamayan konumuyla da uzmanlık temelli mesleklerin, Türk kamu yönetiminde sorunlu alanlardan biri olarak tanımlandığı da olmuştur (Sayan, 2016: 686-687).

Yukarıdaki ilk Türkiye uygulamalarından da anlaşılacağı üzere uzman temelli meslek ve çalışanlara sahip olma ihtiyacı “*özel nitelikteki işler için özel niteliklere sahip çalışanlar istihdam etme*” düşüncesinin karşılığıdır. Yabancı dil bilgisi, istatistik programı kullanabilme, iyi bir üniversiteden mezun olma ya da dönemin gerektirdiği diğer teknik becerilere sahip olabilme Türkiye’deki ilk uzmanlık uygulamalarının asgari müşterek noktaları olmuştur. Bu bakış açısındaki sebep ise stratejik düşünerek stratejik kararlar alabilen, sorunlara karşı etkin çözüm önerileri ve politikalar üretebilen ve tıpkı 2000 yılında hazırlanan “*Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması*” ÖİK raporunda da ifade edildiği üzere kurumların beyni niteliğinde bir çalışan grubu oluşturabilme beklentisidir. Elbette bu beklentilerin de altında etkin ve verimli bir kamu yönetimi süreci oluşturma gaye ve beklentisi yatmaktadır. Nitekim dünya tarihi açısından çıkış noktasının verimlilik artışı olması ve ilk uygulama örneklerinde de bunun gözlemlenmesi sebebiyle özel sektör temsilcileri 20. Yüzyıl itibarıyla uzmanlaşmaya ciddi biçimde yönelmişlerdir (Smith, 2006’dan akt. Altunok, 2018: 604).

2.2.2.2. Uzmanlık Uygulamasında Mevcut Durum

Mevcut haliyle tarihsel serüveninden uzaklaşmış görünen uzmanlık temelli meslekler ya da kariye uzmanlıklar, sadece sayıca değil, uygulandığı kurumların sayısı açısından, atfedilen anlam, görev, sorumluluk ve beklentiler açısından da ciddi bir değişime uğramıştır. İlk dönemlerinde “*istisna ve özgün*” olan uygulamanın günümüzde “*yaygın ve sıradan*” olduğunu ifade etmek yanlış olmayacak; bu düşüncenin Türkiye’deki sınırlı uzmanlık literatüründe de karşılık bulduğu görülecektir. 2011 yılındaki düzenlemeler ve özellikle 6111 sayılı Kanun ve 666 sayılı KHK ile getirilen uygulamalar, dönüşümün zirvesi niteliğinde olmakla birlikte aynı anda DMK’nın Ek 41.Maddesiyle de uzman istihdamın ilk kez genel kanun niteliğinde bir mevzuata dahil edilmesi ayrı bir dönüm noktasıdır. Türkiye’deki kariyer uzmanlık uygulamalarının güncel ve geçerli yasal zemini olması açısından ilgili maddeye yakından bakmak faydalı olacaktır. DMK’nın Ek 41. Maddesinin hükümlerine göre;

- ❖ “Bakanlıklar ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarının teşkilatlanmalarına ilişkin Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinde öngörülmesi kaydıyla kurumun görev alanına giren konularda çalıştırılmak üzere merkez teşkilatlarında, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığında, Genelkurmay Başkanlığı ve kuvvet komutanlıklarının merkez karargâhlarında uzman ve uzman yardımcısı istihdam edilebilir.”
- ❖ “Uzman yardımcılığına atanabilmek için; 48 inci maddede⁴² sayılan şartlara ek olarak, yapılacak yarışma sınavında başarılı olma ve en az dört yıllık lisans eğitimi veren hukuk, siyasal bilgiler fakültelerinden veya yönetmelikle belirlenen yükseköğretim kurumlarından ya da bunlara denkliği yurtdışındaki öğretim kurumlarından mezun olma şartı aranır.”
- ❖ Uzman yardımcılarını mesleğe özel yarışma sınavı ile alınır. Uzman yardımcılığı giriş sınavı merkezi sınav sonuçlarına göre; yazılı ve sözlü sınav veya yalnızca sözlü sınavdan oluşur.

⁴² Devlet memurluğuna alınacaklarda aranacak genel ve özel şartların düzenlendiği maddedir.

- ❖ “Giriş sınavına çağrılacak aday sayısı, atama yapılacak kadro sayısının yirmi katından, yalnızca sözlü sınav yapılması hâlinde sözlü sınava çağrılacak aday sayısı giriş sınavı duyurusunda belirtilen kadronun dört katından fazla olamaz.”
- ❖ “Uzman yardımcılığına atananlar, en az üç yıl çalışmak ve istihdam edildikleri birimlerce belirlenecek konularda hazırlayacakları uzmanlık tezi, oluşturulacak tez jürisi tarafından kabul edilmek kaydıyla, yapılacak yeterlik sınavına girmeye hak kazanırlar.”
- ❖ “Yeterlik sınavında başarılı olanların uzman kadrolarına atanabilmeleri, Kamu Personeli Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavından asgari (C), Dışişleri Uzmanlığı için asgari (B) düzeyinde veya dil yeterliği bakımından bunlara denkliği kabul edilen ve uluslararası geçerliliği bulunan başka bir belgeye yeterlik sınavından itibaren en geç iki yıl içinde sahip olma şartına bağlıdır.”
- ❖ “Uzmanlığa atanma sürecinde gereken şartları öngörülen süre içerisinde yerine getiremeyen uzman yardımcıları kurumlarındaki uygun memur kadrosuna atanırlar.”
- ❖ “Uzman ve uzman yardımcılarının mesleğe alınmaları, yetiştirilmeleri, yarışma sınavı, tez hazırlama ve yeterlik sınavı ile uzman ve uzman yardımcılarıyla ilgili diğer hususlar, DPB’nin görüşü alınarak kurumlarınca hazırlanacak yönetmelikle düzenlenir. (Ancak şu an için böyle bir kurumun bulunmadığını ifade etmek gerekmektedir.)⁴³”
- ❖ “Bu madde kapsamında istihdam edilen uzman ve uzman yardımcıları bakanlıkların merkez teşkilatı kadrolarında bulunan uzman ve uzman yardımcıları için mevzuatında öngörülmüş olan mali ve sosyal hak ve yardımlar ile 36 ncı maddenin “Ortak Hükümler” bölümünün (A) fıkrasının (11) numaralı bendi hükmünden aynı usul ve esaslar çerçevesinde yararlanırlar.⁴⁴”

⁴³ Buraya kadarki tüm hükümlerin DMK’nın 36. Maddesinde “Ortak Hükümler” bölümünün (A) fıkrasının (11) numaralı bendinde belirtilen uzman ve uzman yardımcılardan merkez teşkilatına ait kadrolarda bulunanlar, Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı İdari Teşkilatı yasama uzman ve yasama uzman yardımcılarını ile 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun eki (III) sayılı Cetvelde yer alan düzenleyici ve denetleyici kurumların uzman ve uzman yardımcıları hakkında da uygulanacağı hükme bağlanmıştır.

⁴⁴ Söz konusu hüküm sıkça vurgulanan “eşit işe eşit ücret” uygulamasının yasal dayanağıdır.

- ❖ “Bu madde kapsamında istihdam edilen uzman ve uzman yardımcılara teşkilatlanmaya ilişkin Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinde öngörülmesi kaydıyla diğer görevlerinin yanı sıra yönetmelikle belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde araştırma, analiz, teftiş, denetim, inceleme ve soruşturma yaptırılabilir.⁴⁵”

Yukarıda paylaşılan 2011 yılındaki yasal zemin sonrası eski ya da yeni tüm uzmanlık temelli mesleklere dair yönetmelikler, kendilerini buradaki şartlara uyarlamışlardır. Elbette uzmanlık müessesesi adına bir standartlaşma, ilkeli hale gelme ve kurumsallaşma anlamında da yorumlanabilecek bu düzenlemenin yansımalarının uygulamada da aynı olup olmadığına bakmak gerekmektedir. Zira genel bir gözlemlerle uygulamaların, mevzuatla bağdaşmayan ya da mevzuatla tanınan takdir yetkileri sonrasında öngörülen standartları bir hayli zedeler nitelikte olduğunu söylemek zor olmayacaktır.

Uzmanlık temelli mesleklerin sayısı yıllar geçtikçe ciddi bir artış göstermiştir. Bu durum da uzmanlık literatüründe bir karışıklığa yol açmıştır. Zira çok sayıda uzmanlık mesleğinin yanı sıra kariyer uzmanlık statüsüyle hiçbir ilgisi olmayan askeri uzmanlık, doktor uzmanlığı gibi meslek gruplarının yanı sıra kariyer grubuna dahil edilmeyen taşra uzmanlıkları da Türkiye’de mevcut meslekler arasındadır. Dolayısıyla uzmanlık esasına dayanan ve bu çalışmanın konusunu da oluşturan meslekleri ayırmak için “*kariyer uzmanlık*” ifadesini kullanmak yerinde bir tercih olacaktır. Sonuç olarak, kariyer meslekler grubunun ana omurgasını oluşturan uzmanlığa dayalı meslekleri derli toplu olarak gösteren en sağlıklı listenin de yine 657 sayılı DMK’da olduğunu söylemek mümkündür. DMK’daki “*Hizmet Sınıfları İtibariyle Unvan Veya Aylık Alınan Derecelere Göre Ek Göstergeler*” başlıklı 1 sayılı Cetvel’in Genel İdare Hizmetleri Sınıfı başlığı altında yer alan g bendindeki ifadelerin “*kariyer meslek*” kavramını da tanımlamaya yardımcı olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Buna göre kariyer meslek mensupluğu;

⁴⁵ İlgili hükümlerle birlikte uzman ve uzman yardımcılara denetim ve soruşturma yapabilmek gibi önemli ve etkin bir yetki tanınmıştır.

- ❖ En az üç yıl süreli yükseköğrenim veren fakülte ve yüksekokulları bitirmiş olmak,
- ❖ Mesleğe özel yarışma sınavı ile girmek,
- ❖ Belirli süreli meslek içi eğitimden sonra özel bir yeterlik sınavı sonunda atanmış olmak,

şartlarıyla somutlaştırılmıştır.

Kanun'da yer alan ifadenin devamında “... veya yüksek öğrenimli olup, özel kanunların öngördüğü şartları taşıyanlardan en az sekiz yıl mesleki görev yaptıktan sonra yine bu kanunların öngördüğü usule göre seçilerek atanmış olmak” şeklinde eğitim ve formasyona değil başka usullere dayanan bir uzmanlık elde etme metodu da paylaşılmıştır.

DMK 36. Maddede “mesleğe özel yarışma sınavına tabi tutulmak suretiyle alınan” ibaresiyle başlanarak sıralanan ve aynı zamanda 1 sayılı Cetvel’in g bendinde bir unvan olarak sayılmış ve çoğu uzmanlık temelli olan kariyer meslekleri aşağıdaki gibi paylaşmak mümkündür;

- ❖ “Başbakanlık, Bakanlık, Müsteşarlık, Diyanet İşleri Başkanlığı ve Bağımsız Genel Müdürlük ve Büyük Şehir Belediyesiyle Büyük Şehir Belediye sınırları içindeki İlçe Belediyeleri Müfettişleri,”
- ❖ “Başbakanlık Uzmanları, Adalet Uzmanları, Seçim Uzmanları, Millî Savunma Uzmanları, İçişleri Uzmanları, Dışişleri Uzmanları, Çalışma Uzmanları, Yurt Dışı İşçi Hizmetleri Uzmanları, İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanları, Enerji ve Tabii Kaynaklar Uzmanları, Kültür ve Turizm Uzmanları, Aile ve Sosyal Politikalar Uzmanları, İnsan Hakları ve Eşitlik Uzmanları, Sanayi ve Teknoloji Uzmanları, Çevre ve Şehircilik Uzmanları, Gençlik ve Spor Uzmanları, Gıda, Tarım ve Hayvancılık Uzmanları, Gümrük ve Ticaret Uzmanları,”
- ❖ “İhracatı Geliştirme Uzmanları, Orman ve Su İşleri Uzmanları, Diyanet İşleri Uzmanları, Din İşleri Yüksek Kurulu Uzmanları, Devlet Personel Uzmanları, Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği Uzmanları, Afet ve Acil Durum Yönetimi Uzmanları, Devlet Gelir Uzmanları, Tapu ve Kadastro Uzmanları,

Meteoroloji Uzmanları, Basın ve Enformasyon Uzmanları, Yüksek Kurum Uzmanları, Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Uzmanları,”

- ❖ “Savunma Sanayii Uzmanları, Vakıf Uzmanları, Sınai Mülkiyet Uzmanları, TİKA Uzmanları, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Uzmanları, Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Uzmanları, Yazma Eser Uzmanları, İstihdam Uzmanları, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim Uzmanları,”
- ❖ “Bakanlık ve Bağlı Kuruluşların Avrupa Birliği Uzmanları, Yükseköğretim Kurulu Uzmanları,”
- ❖ “Kalkınma Bakanlığı Planlama Uzmanları, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu Uzmanları,”
- ❖ “Dışişleri Meslek Memurları ile Konsolosluk ve İhtisas Memurları,”
- ❖ “Maliye Bakanlığı Vergi Müfettişleri ile Hazine Müsteşarlığı Bankalar Yeminli Murakıpları ve Hazine Kontrolörleri, Hazine Uzmanları, Sigorta Denetleme Uzmanları ile Aktüerleri, Dış Ticaret Uzmanları,”
- ❖ “Avrupa Birliği İşleri Uzmanları, Göç Uzmanları, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş ve İş Güvenliği Müfettişleri,”
- ❖ “Bakanlıkların Merkez Teşkilatına dahil Genel Müdürlükleri Kontrolörleri,”
- ❖ “İçişleri Bakanlığı Dernekler Denetçileri ile Sosyal Güvenlik Kurumu Müfettişleri, Sosyal Güvenlik Uzmanları,”
- ❖ “Ulaştırma ve Haberleşme Uzmanları, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Uzmanları, Denizcilik Uzmanları, Sağlık Uzmanları ve Sağlık Denetçileri,”
- ❖ “Millî Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NATO POL Tesisleri İşletme Başkanlığı Müfettişleri, Türkiye İstatistik Kurumu Uzmanları, Enerji ve Tabii Kaynaklar Denetçileri,”
- ❖ “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu hükümlerine göre atanan İç Denetçiler,”
- ❖ “Millî Eğitim Uzmanları, Bakanlık Maarif Müfettişleri ve Maarif Müfettişleri, Aile ve Sosyal Politikalar Denetçileri, Gençlik ve Spor Denetçileri, Maliye Uzmanları, Helal Akreditasyon Uzmanları.”

Cetvelde yer alan uzmanlıkların sayısının sürekli artmakta olduğu ve en sonuncusunun (Helal Akreditasyon Uzmanları) 30.11.2017 tarihinde eklendiği; Kalkınma Bakanlığı

Planlama Uzmanlığı⁴⁶ (eski Devlet Planlama Teşkilatı Planlama Uzmanlığı) gibi bazı kadroların ismen ve hukuken yeni gibi görünmekle birlikte geçmişinin çok eskiye dayandığı bilinmektedir. 1 sayılı Cetvel’de ve dolaylı olarak da kariyer meslekler ve uzmanlık temelli mesleklerde gerek sayı gerekse yaklaşım olarak ana kırılmanın 2011 yılında yapılan değişiklikler olduğunu söylemek gerekmektedir. Buna göre;

- ❖ “3/6/2011 tarihli ve 643 sayılı KHK’nın 8 inci maddesiyle,”
- ❖ “7/7/2011 tarihli ve 646 sayılı KHK’nin 6 ncı maddesiyle,”
- ❖ “8/8/2011 tarihli ve 649 sayılı KHK’nin 42 nci maddesiyle,”
- ❖ “22/8/2011 tarihli ve 651 sayılı KHK’nin 12 nci maddesiyle,”
- ❖ “25/8/2011 tarihli ve 652 sayılı KHK’nin 44 üncü maddesiyle,”
- ❖ “23/8/2011 tarihli ve 653 sayılı KHK’nin 17’nci maddesiyle,”
- ❖ “24/10/2011 tarihli ve 656 sayılı KHK’nin 20 nci maddesiyle,”
- ❖ “26/9/2011 tarihli ve 659 sayılı KHK’nin 17 nci maddesiyle,”
- ❖ “26/9/2011 tarihli ve 655 sayılı KHK’nin 44 üncü maddesiyle,”
- ❖ “11/10/2011 665 sayılı KHK’nin 27 nci maddesiyle,”
- ❖ “11/10/2011 664 sayılı KHK’nin 28 inci maddesiyle,”
- ❖ “11/10/2011 663 sayılı KHK’nin 58 inci maddesiyle,”
- ❖ “24/10/2011 tarihli ve 661 sayılı KHK’nin 102 nci maddesiyle,”
- ❖ “11/10/2011 tarihli ve 662 sayılı KHK’nin 93 üncü maddesiyle,”
- ❖ “10/10/2011 tarihli ve 657 sayılı KHK’nin 37 nci maddesiyle,”
- ❖ “11/10/2011 tarihli ve 666 sayılı KHK’nin 5 inci maddesiyle,”

birçok uzmanlık kadro ve mesleği ihdas edilmiş; bazı kadrolar kaldırılmış; bazılarındaysa değişiklik yapılmıştır. Kariyer uzmanlıklardaki genişleme ve “sıradanlaşma”, 2011 yılında artık kamu yönetiminin başkent teşkilatında genele yaygın hale gelmiş ve aynı yıldaki 666 sayılı KHK ile de hem çok sayıda kuruma uzmanlığın gelmesiyle neticelenmiş hem de sayılı tüm uzmanlık unvanlı mesleklerin maaşlarının aynı olacağı yönünde kararlar da bugünkü son halini almıştır. “Eşit işe eşit

⁴⁶ Kaldı ki aynı kurum lağvedilip yerine benzer görevleri yerine getirmek üzere T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı’nın teşkil edilmesiyle köklü bir geçmişe sahip Planlama Uzmanlığının yerini artık ismen Strateji ve Bütçe Uzmanlığı almıştır. Ancak bu düzenleme henüz DMK metnine işlenmemiştir.

ücret” sloganıyla getirilen bu düzenleme sonrası zaten bozulmakta olan uzmanlık müessesesi artık tamamıyla ilk günkü anlamını yitirmiştir. Son dönem yapılanmayla birlikte artık uzmanlıkların, gerek isim gerekse içerik açısından bakanlıkların ve diğer kurumların uzmanlık alanlarıyla özdeşleşmiş olması da bir başka köklü değişim olmuştur (Altunok, 2018: 614). Daha önce gerek ÖİK Raporlarında gerekse bazı rapor ve çalışmalarda⁴⁷ ifade edilen, “*kurumlara kendi stratejik düşünme ve politika oluşturabilme kabiliyetlerini kazandırma*” düşüncesinin bir başka yansımasının varılan bu sonuç olduğu düşünülmektedir. Ancak, uzmanlık müessesesinin, tarihsel akış ve gelişiminin aksine dar ve sınırlı düşünebilen bir alana hapsedildiği de gözlemlenmektedir.

Kariyer uzmanlıklardaki uygulamaları biraz daha netleştirmek ve somutlaştırmak açısından uzman ve uzman yardımcılığı uygulamalarının mevzuat boyutuna da göz atmak yerinde olacaktır. Ancak bilinmelidir ki; 1960’lar itibarıyla kök salmaya başlayan ve yıllar yılı kamu yönetiminin merkezi örgütlenmesindeki farklı kurumlar bünyesinde yayılan uzmanlık uygulamalarının mevzuat süreçlerine bakıldığında “*birbirine, özellikle de ilk ve başarılı uygulamalara*”, öykünmenin yaygın olduğu anlaşılacaktır. Dolayısıyla 2011 itibarıyla uzmanlık uygulamalarına yeni sahip olan kurumlar da uzmanlığın köklü olduğu kurumlardaki mevzuat üzerinden hareket etmişlerdir. Bu doğal ve normal durum, yönetmelik içerikleri incelendiğinde anlaşılmaktadır. Kariyer uzmanlıklarda kaliteyi ve kalitesizliği, orjinalliği ya da sıradanlığı belirleyen esas durumun söz konusu mevzuata ek olarak, kurumların takdir yetkilerinde kalan uygulamalar olduğunu da unutmamak gerekmektedir. Kurum içi uygulamalar, uzmanlığa verilen ehemmiyet, uzman ve uzman yardımcılara tevdi edilen görev ve sorumlulukların farklılığı ve meydan okuyuculuğu, tanınan kariyer imkanları, sunulmuş kişisel ve mesleki gelişim imkanları bir kurumdaki uzmanlık uygulamasının kalite ve geçerliliğini de belirlemektedir. Elbette tüm bu sayılanlara, maaş farklılığı dahil edilememektedir. Zira 666 sayılı Kanunla şu an için uzmanlık temelli kariyer mesleklerde eşit işe (doğru ifade

⁴⁷ 2003 yılında Prof. Dr. Ömer Dinçer ve Dr. Cevdet Yılmaz tarafından bir Başbakanlık yayını olarak kaleme alınan eğişimin “Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim” adlı rapor söz konusu sürecin olgunlaşmasında önemli bir paya sahiptir.

şekliyle “unvana”) eşit ücret ödenmekte olduğu ve bu hususta, geçmişin aksine, bir farklılık oluşturulmadığı bilinmektedir.

Örnek olarak incelemek gerekirse “*Cumhurbaşkanlığı Strateji Bütçe Başkanlığı Strateji Ve Bütçe Uzmanlığı Yönetmeliğine*” göre;

- ❖ 5. Maddede mesleğe giriş sınavı düzenlenmiş ve burada yazılı sınavın klasik ya da test olabileceği; söz konusu sınavın diğer kurumlara da yaptırılabilceği hükme bağlanmıştır.
- ❖ Sınava giriş olarak, yukarıdaki yazılı sınav uygulaması gibi, daha seçici olabilmek amacıyla KPSS puanının ön şart olarak aranacağı ifade edilmiştir.
- ❖ 35 yaş şartı, en az dört yıllık hukuk, siyasal bilgiler vb. sayılı bölümlerden mezun olma şartı, DMK 48. Maddede paylaşılan memur olma şartları gibi şartlar, bir uzmanlık uygulaması olarak, asgari olarak zaten aranmıştır.
- ❖ Sınav tarihinden önceki beş yıl içinde alınmış olmak kaydıyla yabancı dil puanı ibrazı aranmıştır.
- ❖ 10. Maddede yazılı sınavın içeriği ayrıntılandırılmıştır.
- ❖ 11. Maddede sonrasında yapılacak olan sözlü sınav süreci paylaşılmış ve bu süre zarfında puanların tutanağa geçirileceği fakat kamera kaydı yapılamayacağı belirtilmiştir. Ancak bu hüküm, daha önce ifade edilen yargı kararlarına uygun olarak düzenlenmiştir zira söz konusu kurumun geçmişinde, o zamanki farklı isimleriyle istihdam olunacak uzman yardımcılarını için, yapılan mülakatlarda kamera kaydının kullanıldığı bilinmektedir.
- ❖ 12. Maddede sınav sonuçlarının değerlendirilmesi başlığı altında yazılı sınav yapılması halinde yazılı ve sözlü puanlarının, yapılmazsa da adayın KPSS puanı ile sözlü sınavın aritmetik ortalamasının alınacağı kararlaştırılmıştır. Ayrıca eşitlik halinde KPSS puanı yüksek olan aday tercih edilecektir. KPSS gibi tamamen yarışma imkanı sunan ve mevcut şartlarda mümkün olacak en objektif uygulamalardan birisi olan KPSS’ye bu şekilde bir öncelik ve ağırlık tanınmış olması önemlidir.
- ❖ 16. Maddede uzmanlık uygulaması açısından çok büyük önem arz eden uzman yardımcılarının yetiştirilmesi hususu düzenlenmiş ve burada “yetiştirme planı”

doğrultusunda hareket edileceği ifade edilmiştir. Uzman yardımcılığı yetiştirme sürecinde farklı başlıklar altında gerek kişisel gerek mesleki gelişim adına birçok eğitim programı öngörülmüştür.

- ❖ Uzmanlık uygulamasının kalitesi ve geleceği açısından çok önemli olan uzman yardımcılığında uzmanlığa geçişte aranan şartlar ise 17. Maddede düzenlenmiştir. Dikkat çekici olan bu hükümleri ayrı ayrı yazmakta fayda görülmektedir;

- Uzman yardımcısı olarak geçen sürenin en az üç yıl olması,

- Uzmanlık tezinin sınav kurulunca yeterli görülmesi halinde yapılacak yeterlik sınavında da başarılı olma,

- YDS'den ya da denk bir sınavdan en az C seviyesinde yabancı dil belgesine yeterlik sınavından itibaren en geç iki yıl içinde sahip olmak.

- ❖ Yönetmeliğin birçok maddesinde tez hazırlama ve kabul süreci ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Tez sürecini sınırlandırılmış süre ve haklarda başarıyla sonuçlandıramayan uzman yardımcısının uygun bir memur kadrosuna atanacağı kararlaştırılmıştır.

Bu yönetmeliğe ek olarak “*Cumhurbaşkanlığı Strateji Bütçe Başkanlığı Personelinin Yetiştirilmesi Amacıyla Yurt Dışına Gönderilmesi Hakkında Yönetmeliğin*” varlığı da Strateji ve Bütçe Uzmanlığını (mülga Planlama Uzmanlığı) ayrı bir yere koymaktadır. Zira burada Kuruma, her kuruma tanınmamış önemli bir hak olarak, yurtdışına eğitim amacıyla personel göndermeye yönelik belirli bir kontenjan tanındığı anlaşılacakla birlikte; yurtdışı eğitim ve yurtdışı yüksek lisans adı altında uzmanların kişisel gelişimlerine ve mesleki gelişimleriyle gelecekteki kariyerlerine doğrudan etki edebilecek yasal bir hak tanınmaktadır. Söz konusu imkanın varlığı, tarihsel olarak DPT, Kalkınma Bakanlığı ve sonrasında devamı niteliğindeki Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nı hem başlangıçtaki kurumsal tercih aşamasında hem de sonrasındaki kalifiye ve seçkin personele sahip olma sürecinde doğrudan etkilemiştir.

Uzmanlık uygulamasının tarihi incelenirken paylaşılan Hesap Uzmanları Kurulu ve Devlet Planlama Teşkilatı'nın Kuruluş Kanunlarının baskınlığı, örnek teşkil ediciliği ve

orjinalliğine benzer şekilde yukarıdaki Yönetmeliğin dikkate alınması ve bu bakış açısıyla okunması önemlidir.

2.2.3. Kariyer Uzmanlık Uygulamasına Dair Eksikler ve Eleştiriler

Cumhuriyet dönemi kamu personel tarihi açısından ele alındığında oldukça eski sayılabilen ancak geçmişte istisna ve nispeten seçkin iken günümüzde yaygın ve görece sıradanlaşmış bir yapıya bürünen uzmanlık temelli meslekler için çeşitli eleştiriler ortaya çıkmıştır. Bu eleştirilerin bir kısmı kariyer uzmanlıkların eksikliklerine yönelikken bir kısmı da temel ve yapısal bozukluklara işaret etmektedir. Söz konusu sıkıntıları aşağıdaki gibi sıralamak ve özetlemek mümkündür:

- ❖ Kariyer uzmanlık uygulaması için öne çıkan ilk ve en önemli eleştiri uygulamanın tarihsel varoluş amacının dışına çıkarak hızlı bir şekilde yaygınlaşmasıdır. Sıkça üzerinde durulan 2011 yılı reformuyla kurumlara üst düzey stratejik bir kapasite kazandırma düşüncesi, bir yanıyla mantıklı ve çağın gereklerine uygun bir hamle olsa da diğer yanıyla uygulamanın içinin boşaltılmasının ciddi ve olumsuz etkiler yarattığını söylemek mümkündür. Kurumlarda oluşturulan potansiyelin, tarihsel olarak uzmanlığın sahip olduğu kalite ve birikimde olmadığı görülmüştür. İşe yeni alınan uzman yardımcılarını için aranan şartların eskisi kadar zorlayıcı ve meydan okuyucu nitelikte olmadığı görülmüştür. Kariyer uzmanlık uygulaması eski haliyle sınırlı sayıdaki kurumda gerek mesleğe kabul aşamasındaki sınav, mülakat vb. seçim şartlarıyla gerekse uzman yardımcılığından uzmanlığa geçiş aşamasında yürütülen süreçlerle özel bir yere sahipken, uygulamanın yayılmasıyla bu istisnailiğini kaybetmiştir. Gerek uzmanlığa kabulde birçok kurumun birbirinden farklı ve eskiye nazaran çok daha az sayıda nitelik araması, sınav ve diğer yarışma şartlarının azaltılması gerekse de kurum içi uzman yetiştirme sürecinin bir kültür olarak hiç bulunmaması ya da kalitesizleşmesi neticesinde uzmanlık uygulaması genel olarak eski kalitesinden uzaklaşmış durumdadır.
- ❖ Daha önce hiçbir uzmanlık deneyimi olmayan kurumlarda özellikle 2011 ve sonrası oluşturulan uzmanlık kadrolar bir kafa karışıklığını da beraberinde

getirmiştir. Söz konusu uzman yardımcılarının uzmanlığa geçiş sürecindeki, yani eğitim ve yetiştirme dönemi olarak öngörülen üç yıllık süredeki, eskiye oranla gözlemlenen verimsizlik bir başka eleştiri konusu olarak ortaya çıkmıştır. Üstad-çırak ilişkisinin, ağabey-kardeş ilişkisinin önemli bir yer tuttuğu tarihsel uzmanlıklardaki bu doku hem eski ve deneyimli hiçbir uzmanın bulunmayışından ötürü hem de yetiştirme sürecinde gerekli kalitedeki bilgi ve tecrübenin aktarılamayışından ötürü bozulmuştur.

- ❖ Eskiden istisnai ve ayrıcalıklı bir uygulama olarak kabul gören uzmanlık uygulamasının 666 sayılı KHK ile yaygınlaştırılması neticesinde özellikle eski uzman personel nezdinde bir motivasyon düşüklüğü yaşanmış ve uygulamanın cazibesi yara almıştır. Genele yayılan uzmanlık neticesinde sıradanlaşan müessesenin gerekliliği de tartışılır hale gelmiştir.
- ❖ Kalkınma Ajansları, üst kurullar gibi yapılarda daha önceden yüksek maaş alan uzman personelin yanına aynı işi yapan, aynı unvana sahip ama daha düşük seviyede (ülke genelinde eşitlenmiş olan uzman ve uzman yardımcısı maaşı seviyesinde) maaş alan bir kitle oluşturulmuştur. Aynı işi yapmasına rağmen düşük maaş alan bu uzman ve uzman yardımcısı grup haksızlığa uğramakta olduklarını dile getirmektedir.
- ❖ Bazı bakanlıklarda asli nitelikte işi yapan ve tabir yerindeyse kurumlarının amiral gemisi niteliğindeki meslek grupları varken yanlarına kariyer meslek olarak uzmanların eklenmesi ve bunlardan da çok şey beklenmesi çabası sonuç vermemiştir. Örnek verilecek olursa, Adalet Bakanlığı bünyesinde hakimlerin ve savcılarının, İçişleri Bakanlığı bünyesinde mülki idare amirlerinin bulunduğu bir yapılanmada özlük haklarının da kariyer imkanlarının da psikolojik avantajın da bu meslek mensuplarından yana olduğu açıktır (Sayan, 2016: 684-685). Haliyle bu gibi kurumlarda uzmanlara hangi görevler verilirse verilsin, hatta uygulamada kimileri asli unsur olan meslek mensuplarıyla aynı işleri yapıyor olsa dahi, asla aynı kıymet ve seviyede görülmemekte; özlük hakları açısından da farklılıklar oluşabilmektedir (Altunok, 2018: 615). Bu da ilgili kurumlarda görev yapan uzman ve uzman yardımcılarının motivasyonlarını ve kurumlarına bağlılıklarını olumsuz etkilemektedir.

- ❖ Bazı kurumlarda uzman kadro ihdas edilmiş ancak niteliklerine uygun ve beklentilerine paralel kalifiye işler verilmemiş; aksine daha önce düz memurlar tarafından icra edilen görevlerin aynısı uzman ve uzman yardımcılara verilmek zorunda kalınmıştır. Bu da kendilerinde bir hayal kırıklığı oluşturmuştur. Türkiye’deki kamu personel sistemine dair kamuoyunda, “*uzman kadrolu ama memur nitelikli*” olarak ifade edilebilecek bir durum ortaya çıkmıştır. Bu sonucun esas nedeni de ilk kez uzmanlık kadrosu ihdas edilen kurumların, uzmanlığın ne olduğunu, ne şekilde bu meslek grubundan istifade edilmesi gerektiğini ve söz konusu genç istihdam grubunun kuruma sağlayabileceği görece yüksek katma değeri bilememeleri olmuştur.
- ❖ Uzman kadrolar kimi kurumlarda “*hiyerarşik bir huzursuzluğu*” da beraberinde getirmiştir. Tarihsel ve kültürel yapısı itibarıyla uzmanlığa dayalı olmayan bazı kurumlarda yeni gelen uzman yardımcılarıyla uzun yıllar o kurumda görev yapmış memurlar ve özellikle de şef, şube müdürü gibi kadrolar arasında hiyerarşi sorunu ortaya çıkmıştır (Altunok, 2018: 615). Bir süre sonra aynı uzman yardımcısı grubundan uzmanların çıkması ve daire başkanı gibi kadrolar elde etmeleriyle de “*kendisinden daha tecrübesiz ve bilgisiz olduğu düşünülenin, emir veren konumuna gelmiş olduğu hissiyatı*” güçlenmiştir.

Birçoğu düzeltilebilir nitelikteki bu eksiklik ve eleştirilerin zamanla, mevzuat düzenlemeleriyle, sistematik bir iyileştirme ve nitelikleştirme programıyla ve görece kapasiteli kurum ve uzmanların yeni gelen gruplara birikimlerini etkin bir şekilde aktarmasıyla düzeltilebilir olduğu düşünülmektedir.

2.2.4. Uzmanlık Dışı Tercih Sebebi Olan Meslek ve Kadrolar

Kariyer uzmanlık mesleklerinden birine mensup olup da meslek değiştirme refleksi önemli ve kendi içinde birden fazla nedenden kaynaklanabilecek, uzmandan uzmana, kurumdan kuruma ve dönemden döneme farklılık gösterebileceği düşünülen çok yönlü bir konudur. Bir uzman veya uzman yardımcısının kurumundan ayrılarak bir başka kuruma veya tamamen kamu kesimi dışına geçmesi kariyer uzmanlık alanının bir sorunu haline gelmiştir. Çalışmanın çıkış noktası sayılabilecek bu sorunun sebepleri

üzerine fikirler yürütmekle birlikte sonuçlara bakıldığında da bazı ipuçları görmek mümkündür. Şöyle ki; tercih sebebi mesleklere bakıldığında genellikle, aşağıda sıralanan, bazı özellik ve durumların ön plana çıktığı tahlilini yapmak mümkündür. Bu özelliklerin bazen birkaçı aynı meslekte bulunabilirken bazen sadece birisi öne çıkmaktadır:

- ❖ Tercih edilen mesleklerin toplum nezdinde ve memurlar üzerinde daha çok saygınlığa sahip meslekler olabilmeleri,
- ❖ Araç gereç, konaklama (lojman vb.), ulaşım (makam aracı vb.), çalışılan fiziki ortam gibi açılardan daha iyi koşullara sahip olabilmeleri,
- ❖ Daha etkin, yetkisi daha fazla ve aldığı kararlar itibarıyla toplumsal fayda açısından “*katma değeri daha yüksek*” kararlara imkan tanınması,
- ❖ Daha iyi maddi koşullar ve özlük imkanları sunuyor olmaları,
- ❖ Çalışma şekli açısından kısmen ya da kimi zaman tamamen (özel sektör açısından) daha özgürlükçü, daha esnek koşullar sunabilmeleri.

Çeşitli kurumlarda uzman yardımcısı olarak görev yapmaktayken ya da uzmanlığını elde ettikten sonra yukarıdaki sebeplerden bir veya birkaçı sebebiyle tercih edilen meslekleri sıralamak işi ise hem genel bir gözlem hem de istatistiksel bir meseledir. Kesin sayılarla hangi kariyer uzmanlık mensubunun hangi mesleğe geçiş yaptığını belirleyebilmek zor olsa da genel bir çıkarım ve eldeki sayısal bilgilerle aşağıdaki mesleklerin uzmanlık dışı tercih edilen meslekler olduğunu iddia etmek mümkündür:

- ❖ Hakimlik ve savcılık,
- ❖ Akademisyenlik,
- ❖ Kaymakamlık (mülki idare amirliği),
- ❖ Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların Türkiye ya da yurtdışındaki ofisleri,
- ❖ Sayıştay Denetçiliği,
- ❖ Merkez Bankası Uzmanlığı, Müfettişliği ve Araştırmacılığı,
- ❖ Özel sektörde yer alan çeşitli üst düzey pozisyonlar,
- ❖ Bireysel iş sahipliği (kişilerin kendi kurdukları işler).

Elbette bir kariyer uzmanlık mesleğini bırakıp yukarıdakilerden hiçbirine değil de bir başka kurumdaki uzmanlığa geçmeyi tercih edenler de olmaktadır. Bunun altında yatan nedenler de yine daha önce sayılan sebeplerden birisi olabileceği gibi tercih edilen kurumda var olup vazgeçilen kurumun sunmadığı herhangi bir hak ya da imkan da olabilmektedir.

2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE İŞGÜCÜ DEVİR ORANI

2.3.1. İşgücü Kavramı ve İçeriği

En kısa ve yalın anlatımla işgücü, işgücü piyasasında istihdam edilenlerle işsizlerin sayısının toplamını ifade eden kavramdır. İşgücünü, belirli bir zaman diliminde asgari bir yaş sınırı üzerindeki aktif nüfus olarak ifade etmek de mümkündür (Özkaplan, 1999: 65). Bu tanımdan hareketle açıklanması gereken aktif nüfus, TÜİK'e göre (2020) “Onbeş yaş ve üzerindeki kurumsal olmayan çalışma çağındaki sivil nüfus” olarak açıklanmaktadır. Aktif nüfusun bir diğer adı da zaten “kurumsal olmayan çalışma çağındaki nüfus”tur. Buna bağlı olarak karşımıza çıkan bir diğer kavram olan kurumsal olmayan sivil nüfus, bir ülkedeki okul, yurt, hastane, hapisane, huzurevi, kışla gibi mekanlarda zorunlu olarak ikamet edenlerle vatandaş olmayanların dışında kalan nüfus olarak tanımlanmaktadır (www.tuik.gov.tr). Bir başka tanıma göreyse işgücü bir ülkede, onbeş yaş ve üzeri toplam nüfus içerisindeki istihdam edilenlerle iş arayanlar ya da işe çağrılmayı bekleyen işsizlerin toplamından oluşmaktadır (Lordoğlu ve Özkaplan, 2007: 41). Tüm bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, işgücü piyasasının temelinde “insan” ve buna bağlı olarak “emek” yatmaktadır. Bu çalışmanın ruhuna uygun bir tanım yapmak gerekirse de işgücünü, kamu kesimi ya da özel sektör bünyesinde emeğe ihtiyaç duyan, yani “çalışan” talep eden tarafla emeğini arz eden, yani bizzat “çalışan” olan ya da olmak isteyen tarafın oluşturduğu piyasa olarak ifade etmek mümkündür. Konuyla alakalı olan diğer birkaç kavrama bakılacak olursa; işgücüne katılma oranının, işgücünün, kurumsal olmayan çalışma çağındaki nüfus içindeki oranı olarak; istihdamın ise kurumsal olmayan çalışma çağındaki nüfus içinden referans dönemi içinde

çalışmakta olanlarla referans haftası içinde işinde olmasa da işiyle bağlantısı devam edenlerin toplamı olarak ifade edildiği görülmektedir (www.tuik.gov.tr).

İşgücü kavramının ve tanımının bir kısmını oluşturan ve çok önemli olan bir başka kavram ise işsizlerdir. İşsiz, çalışacak gücü bulunan ve piyasadaki cari ücret seviyesinde de çalışma arzusu olan ancak uygun bir iş bulamayan kişi olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2009: 137). TÜİK'e göre (2020) işsiz ise “Referans dönemi içinde istihdam halinde olmayan kişilerden iş aramak için son dört hafta içinde⁴⁸ iş arama kanallarından en az birini kullanmış ve iki hafta içinde işbaşı yapabilecek durumda olan onbeş ve daha yukarı yaştaki bireyler” olarak ifade edilmektedir. Son olarak işsizlik oranının ise kısaca işsiz nüfusun işgücü içindeki oranı olduğunu belirtmek yeterli olacaktır.

Kamu kesimi açısından emek talep eden, yani işveren konumundaki tarafın devlet ya da devlet adına hareket eden diğer alt yapı ve birimler olduğunu özellikle belirtmekte yarar görülmektedir. Teknik olarak ücret başta olmak üzere, çalışma hayatına dair birçok unsur emek arz ve talebinin miktarına bağlı olarak şekillenmektedir. Ancak söz konusu kamu kesimi bünyesindeki işgücü piyasası ise iş ve işgücü süreçleri iktisat biliminin rasyonalitesinden uzaklaşmak zorunda kalabilmektedir. Bu da kamu kesimi ve özel sektör arasındaki bir takım farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, kamu kesiminde iş ve istihdam süreçleri de dahil bir İKY politikası icra etmek özel sektörde olduğu kadar esnek ve kuralsız olamayacaktır.

2.3.2. İşten Ayrılma Niyeti ve İşgücü Devri Kavramları ve Önemi

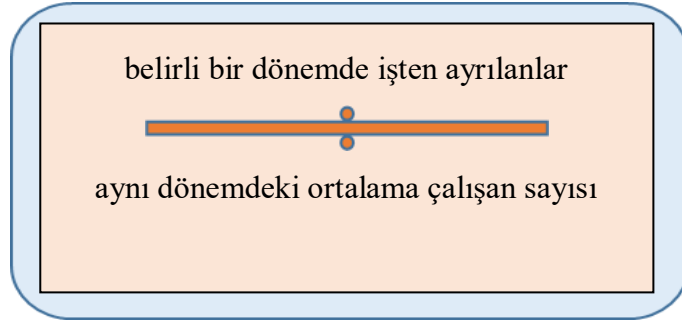
İşten ayrılma niyeti, işgücü devrinin oluşması yolunda görülen en önemli ve en yakın aşamadır. Tett ve Meyer (1993), işten ayrılma niyetini “Bilinçli ve planlanmış şekilde kasıtlı olarak örgütü terk etme eğilimi” olarak ifade etmektedir. Çalışanın işten ayrılmaya niyetlenmesine iş piyasasındaki genel koşullar, diğer benzer kurumlardaki alternatif iş fırsatları, çalışanın sahip olduğu nitelikler, işyerinde sahip olduğu maddi ve

⁴⁸ 2014 yılı öncesinde iş arama kriterinde referans dönemi olarak “son dört hafta” yerine “son üç ay” kullanılmaktaydı.

maddi olmayan koşullar (ücret, zam süreçleri, kariyer ve terfi imkanları, izin hakkı kullanımı, fazla mesai durumu, çalışma arkadaşlarıyla uyum, yöneticilerin yaklaşımı, fiziksel koşullar, işi sıkıcılığı, motivasyon ve tatmin eksikliği vs.) gibi faktörler etki etmektedir (Karatepe vd., 2006: 551; Pavesic ve Brymer, 1990: 95). Sayılan faktörlerin, iş tatmini sürecinde de belirleyici konumda olduğu bilinmektedir. Tüm bu faktörler içinden özellikle iş tatminine sahip olup olmamanın, işten ayrılma niyeti öncesindeki en temel belirleyici olduğunu gösteren birçok çalışma bulunmaktadır (Saeed vd., 2014: 251; Toker, 2007: 93; Keser, 2006: 134-135; Kim vd., 2005: 171; Solmuş, 2004: 200). İş tatminsizliği ve motivasyon düşüklüğü durumlarından sonra her mantıklı bireyin yapacağı gibi “sonrasını düşünme aşaması” gelmektedir. Bireyler genellikle bir işten ayrıldıklarında yeni bir iş hazır değilse ya da kısa bir süre zarfında yeni bir iş bulacaklarına inanmıyorsa işten ayrılma niyetlerinin oluşumu da işten ayrılma süreçleri de daha yavaş ilerleyecektir (Hwang ve Kuo, 2006: 255). İşten ayrılma niyetini, yukarıda bu düşüncenin oluşumuna etki eden faktörlerin hissedilmeye başlaması ile işten ayrılma eylemi arasındaki dönem içerisinde geçen bir karar verme süreci olarak ifade etmek de mümkündür. Dolayısıyla bu kararın önüne geçmek, başka bir ifadeyle işten ayrılma niyetini bertaraf edip çalışanın işten ayrılmasının önüne geçmek, mümkündür.

İşgücü devir oranının düşük olmasını amaçlayan örgütler, mantıksal ve matematiksel olarak işten ayrılan çalışan sayısını kontrol altında tutabilmelidir. İşten ayrılmanın ise daha önce ifade edilen birçok sebebi olabilmekle birlikte, işten ayrılma niyetinin bu kapsamda çok belirleyici ve kopuş sürecinin başlangıcı niteliğinde olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Zira işten ayrılma niyeti, işten ayrılmadan önceki son aşama olup, yönetimin çalışandaki bu algıyı ve niyeti terse çevirmek için hala bir şansı olduğu anlamına da gelmektedir. Literatürde işgücü devir oranına dair birçok tanımlama ve buna bağlı formülasyon bulunmaktadır. İşgücü devir oranı, bir organizasyonda belirli bir dönemde işten ayrılanların ortalama çalışan sayısına oranı şeklinde tanımlanmaktadır (Lawler III, 1994: 109). Tanımın formülünü ise aşağıdaki gibi paylaşmak mümkündür:

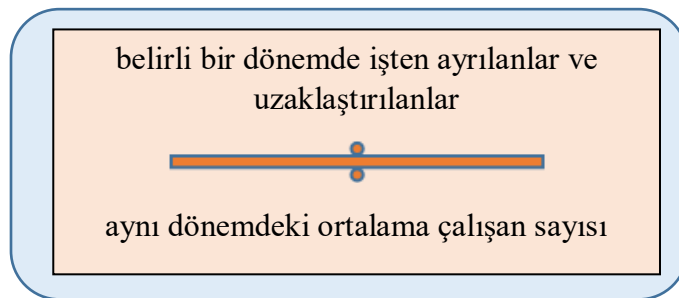
Şekil 5. İşgücü Devir Oranı (tanım 1)



Bu tanımın dezavantajı dar kapsamlı ve sadece işten ayrılanları dikkate alan bir perspektife sahip olmasıdır. Zira bir işten memnun olmayıp ayrılanlar olabileceği gibi aynı dönemde o işe girmek için çok hevesli olan ve işe girmeyi başaran insanlar da olabilecektir; ancak yapılan tanım işe girenleri hesaba katmamaktadır. Ayrıca “*işten ayrılanlar*” ifadesinin bireysel rıza içerdiği düşüncesinden hareketle, rızası dışında işten çıkarılanların da bu tanımda yer almadığını ifade etmek mümkündür.

Ünsalan ve Şimşeker’in (2006) paylaştığı tanıma göreyse işgücü devir oranı bir organizasyon içinde belirli bir dönem aralığında işten ayrılan veya işinden uzaklaştırılan personelin toplam sayısının aynı dönemde çalıştırılan ortalama personel sayısına oranıdır ve yüzdesel olarak ifade edilir.

Şekil 6. İşgücü Devir Oranı (tanım 2)



Bu tanımda ayrıca belirtilen husus, kendi isteğiyle işinden ayrılanların yanına gönülsüz olarak ayrılanların da, yani işten çıkarılanların da, “*işinden uzaklaştırılanlar*” başlığı altında ilave edilmiş olmasıdır. Söz konusu bakış açısı, işgücü devir oranı olgusunu tanımlamak açısından daha gerçekçi değerlendirilmektedir.

İçerik olarak daha farklı bir tanıma göre ise işgücü devir oranı, bir organizasyonda belirli bir dönemdeki çalışan hareketliliğinin, aynı dönemdeki ortalama çalışan sayısına oranıdır (Kankaanranta vd. (2007)'den akt. Yüksekbilgili ve Akduman, 2017: 71). Bu tanıma benzer bir başka tanımda ise işgücü devir oranı, belirli bir dönemde örgütte çalışanların işi bırakmaları ya da işten çıkarılmaları sonucu yeni kişiler istihdam edilmesiyle oluşan işgücü hareketliliği olarak açıklanmaktadır (Türker, 1995: 11).

Şekil 7. İşgücü Devir Oranı (tanım 3)

$$\frac{(\text{belirli bir dönemde işten ayrılanlar} + \text{uzaklaştırılanlar}) - (\text{aynı dönemde işe dahil olanlar})}{\text{aynı dönemdeki ortalama çalışan sayısı}}$$

Bu tanımda dikkat çeken ayrıntıların ilki “*çalışan hareketliliği*” demek suretiyle, sadece işten çıkanların değil açık ve kesin bir şekilde işe girenlerin de hesaba katılmasıdır. Bu tanımın kullanımını savunan bakış açısına göre, işgücü devir oranını geniş düşünmek ve sadece işten çıkanları değil o dönemde söz konusu işletme ya da kurumda işe girenleri de hesaba katarak ortalama bir işgücü hareketliliği üzerinden hesaplama ve çıkarımlar yapmak daha gerçekçi ve rasyonel olacaktır. Tanımın dezavantajı ise, özellikle özel sektördeki işletmelerde işten çıkan bir çalışanın yerine kolay, hızlı ve acil bir şekilde yenisinin istihdam edilmesi sebebiyle, veri dönem içerisindeki işgücü hareketliliğinin sıfırlanacak ve ortaya anlamlı bir sonuç çıkmasının önlenmesi olacaktır. Daha yalın bir anlatımla, belirli bir dönemde işten on kişinin ayrılmış olması ve işin aciliyet gerektirmesi nedeniyle aynı dönem işten çıkanların yerine on yeni kişinin bulunmuş olması halinde matematiksel olarak işyerindeki kişi sayısı değişmemiş olacaktır. Bu durum da o işyerinde her şeyin normal gittiği, çalışanların işlerinden ve şartlarından oldukça memnun olduğu algısını oluşturacaktır.

Bir formülasyon içermeyen tanımlara örnek olarak (Foote, 2004)'nin, “*Çalışanların işlerine yönelik sahip oldukları algı ve bu algıya binaen de iş değiştirmeye eğilimleri*” şeklinde yapılan tanımlamayı vermek mümkündür.

Tüm örgüt türleri için geçerli standart bir işgücü devir oranı olmadığını belirtmek gereklidir. Her kurum ya da işletmenin, doğal ve kendinden gelen özellikleri, hedefleri, insan kaynakları politikası, sunduğu çalışma koşulları ve özlük hakları, ücretlendirme, ödüllendirme, izin hakları, sosyal haklar ve benzeri süreçlerdeki politikaları oradaki işgücü devir oranını belirlemede etki eden unsurlardır. Bu özellikler iki ayrı kurumda birebir aynı olsa bile, söz konusu kurumlardaki çalışanların iş tatminleri, işyeri memnuniyetleri, motivasyonları farklı olabileceği için kurumsal işgücü devir oranları da farklı olabilecektir.

Belirli seviyede işgücü devir oranının varlığı, çalışma hayatının bir gerçeği ve sağlıklı bir insan kaynakları politikasının bir kanıtıdır. Zira aşırı yaşlanan, verimliliği çok düşük, kasten etkin bir şekilde çalışmayan ya da işyerinin düzenini bozan bir çalışanın hala işine devam etmesi arzu edilen bir durum değildir. Bazı durumlarda, örneğin turizm sektöründe, otellerde çalışanların mevsimsel olarak dalgalanması ve işgücü devir oranının yüksek çıkması, doğal ve işletme için de istenen, mantıklı bir durumdur (Yüksekbilgili ve Akduman, 2017: 71). Ancak her örgütte, doğal olarak bulunması gereken işgücü devir oranının kurumsal hedeflere uygun olması, belirli bir eşik aralığında kalması ve istikrara sahip olması önemlidir. Dolayısıyla kullanılan işgücü devir oranı hesaplama yöntemlerinin örgütler arası bir karşılaştırma imkânı vermesi de her zaman söz konusu olmayabilir. Sabuncuoğlu (2009), sağlıklı ve belirli bir oranın altında ya da üstünde bir işgücü devir oranına sahip olunmasını insan kaynakları politikası anlamında bir başarısızlık olarak nitelendirmiştir. Literatür incelendiğinde, işgücü devir oranı için yapılan tanımların genellikle kendi içinde bir hesaplama ya da formül de içerdiği görülmektedir. İşgücü devir oranı hesaplama modellerinde iki ana unsurun bağımsız değişken olarak öne çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki, belirlenen dönem içerisinde işten ayrılanların sayısı, ikincisi ise aynı dönem içinde işe girenlerin sayısıdır (Şimsek (2007)'den akt. Yüksekbilgili ve Akduman, 2017: 71). İşten ayrılma olgusu geniş değerlendirilecek olursa, kendi rızasıyla işten ayrılanların yanı sıra rızası dışında işine son verilenleri ve diğer sebeplerle işten çıkmak zorunda olanları da kapsayacaktır. İşten ayrılmada emeklilik, ölüm, iş kazası, geçici sebepler (annelik vb.), idari ya da yargısal kararlar, ekonomik kriz gerekçesiyle işten çıkarmalar, performans vb. gerekçesiyle işten çıkarmalar, özelleştirme, küçülme gibi sebeplerle işten çıkarma

gibi sebepler etkili olabilmektedir. Ancak bu geniş tanımlamanın gerçek anlamda ve bu çalışmadaki anlamıyla işten ayrılma olgusunu karşılamadığını ifade etmekte fayda vardır. İşe alımlar ise daha stabil bir kavram olup, ekonomik ya da idari bir gerekçeyle çalışan istihdam edilmesidir. Birçok tanımda da yer alan ve belirli bir dönem olarak ifade edilen zaman aralığının genellikle bir yıl olarak kabul edildiği gözlemlenmektedir. İşgücü devir oranı aylık, üçer aylık, altışar aylık periyotlarda ya da görülmek istenen özel bir aralık için de hesaplanabilmektedir.

Netice itibarıyla, işgücü devir oranını ölçmek de tıpkı bir kurumdaki verimlilik ve performansı ölçmek ya da iş tatminini ölçmek gibi “*Ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz*” ilkesinden hareketle geliştirilmiş bir reflektir. Bu hesaplamayı ve oranı dikkate almak kurumların ve işletmelerin İKY politikalarında ve süreçlerinde mutlaka olumlu etki oluşturacaktır.

Gönüllü ya da gönülsüz işten çıkmalarla şekillenen (Cesur (1998)’den akt. Demirci, 2019: 1246) işgücü devir oranının varlığı kaçınılmaz bir durumdur. Aynı zamanda belirli bir oran ve istikrardaki bir işgücü devri her kurum için mantıklı ve sağlıklı bir durumdur. Zira emekli olma, zorunlu olarak işten çıkarma, işgücü piyasasından kendi isteğiyle kalıcı olarak çekilme, sağlık ve benzeri nedenlerle zorunlu olarak işten ayrılma gibi doğal nitelikteki bazı nedenlerle de zaten belirli bir oranda işgücü devri oluşmaktadır. Belirli oran ve trend dahilinde işgücü devir oranı doğal olmakla birlikte, özellikle faaliyet gösterilen sektör ortalamasının üzerinde bir işgücü devir oranına sahip olmak örgüt için yapısal, kurumsal ve finansal problemler anlamına gelecektir. İşgücü piyasasının ve çalışma hayatının realiteleri kapsamında, kamu kesimi ya da özel sektör fark etmeksizin tüm örgütler işgücü devir oranlarını takip etmek ve belirli, kontrol edilebilir bir trend dahilinde tutmak isterler. Bu refleksin temel sebepleri ise işten ayrılanların yerine istihdam edilecek personelin işe alım ve yetiştirme süreçlerinde yaşanacak verim düşüklüğü, olumsuz atmosfer, işte kalanlardaki motivasyon düşüklüğü ve tüm bunlarla ilişkili ek maliyetlerdir (Barutçugil (2004)’den aktaran Ece ve Esen, 2017: 132).

İşgücü devir oranının belirlenmesinde esas olduğu kabul edilen işten ayrılmaya neden olan faktörleri bireysel sebepler, örgütsel sebepler ve ekonomik sebepler olarak

gruplandırmak mümkündür (Yüksekbilgili ve Akduman, 2017: 71). İşten ayrılma niyeti ile işten ayrılma aynı kavramlar olmamakla birlikte; her iki olgunun tetikleyicileri çok büyük oranda aynıdır. Zira kişiyi işten ayrılma niyetine sevk eden husus ne ise; şayet işten ayrılmanın fiilen gerçekleşmesi halinde işgücü devrine neden olan sebep de yine aynı husus olacaktır. Nitekim gerçek ya da somut işten ayrılma ile işten ayrılma niyeti arasında aynı yönlü bir ilişki olduğunu açıklayan birçok çalışma bulunmaktadır (Jewell (1998) ve Mobley (1982)'den akt. Demirci, 2019: 1249).

2.3.3. İşten Ayrılma Niyetine ve İşgücü Devir Oranına Etki Eden Faktörler

Bir örgütte işgücü devir oranının, yapıya zarar vermemesi ve makul sınırlar içinde kalması için işten ayrılmaları kontrol altına almaya yönelik hamlelere ihtiyaç olacaktır. İşgücü devir oranına etki eden faktörler kurum içi ya da kurum dışı olabileceği için, örgütlerin kendileri dışındaki, ülkenin genel ekonomik ve siyasi durumundan kaynaklı süreçlere müdahale imkânı bulunmamaktadır. Ancak örgütler kendi iç işleyişlerine bakmak suretiyle birçok düzenleme ve değişikliklerle işgücü devir oranına etkide bulunabilirler. İşten ayrılma niyetine etki eden faktörlerle iş tatminsizliğine neden eden faktörler arasındaki benzerlik işgücü devir oranına etki eden faktörlerde de kendini göstermektedir. Zira bu üç kavram birbiriyle iç içe geçmiş ve çoğu zaman biri diğerinin oluşmasındaki en temel etken konumundadır.

Çalışanları işte tutmayı başaracak yöntem ve fikirler geliştirmek mutlaka kurum ve işletmelerin yararına olacaktır (Cho vd., 2009: 380). Ancak işgücü devir oranını azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmeden önce organizasyon içerisinde, bireysel ya da kurumsal, hangi faktörlerin işten ayrılma olgusunu tetiklediğini tespit etmek önceliklidir (Mafini ve Dubihlela, 2013: 532). İşten ayrılma niyetinin sebeplerini işgücü devir oranının sebeplerinden ayrı tutmak doğru olmamakla birlikte öncelikle işten ayrılma niyetine etki düşünülen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Lee vd., 2015: 526-528; Duxbury ve Halinski, 2014: 670; El Akremi vd., 2014: 1200; Pavesic ve Brymer, 1990; Cho vd., 2009: 378; Perez, 2008: 45; Carayon vd., 2003: 59; Iverson ve Deery, 1997: 75-77) :

- ❖ Örgütsel bağlılık hissinin gelişmemiş olması,
- ❖ İş tatmini sağlayamama,
- ❖ Uzun çalışma saatleri ve ek mesailer,
- ❖ Ücret düşüklüğü,
- ❖ Özel hayata yeteri kadar süre ayıramamanın getirmiş olduğu stres ve moral bozukluğu,
- ❖ Rutin işler yapmaktan oluşan sıkıcılık hissi,
- ❖ Saygınlık ya da benzeri ücret dışı soyut şartlar,
- ❖ Mesleki gelişim imkanının kalmamış olmaması,
- ❖ Yöneticilerden ve işyerindeki yönetim şekline duyulan hoşnutsuzluk (kayırmacılık, adaletsizlik, çalışana değer vermeme vb. boyutlarda),
- ❖ İşyerinde yükselmeye imkan kalmaması (kariyer sorunsalı),
- ❖ Başka ya da daha iyi imkanlara sahip bir iş bulabileceğine (alternatif iş potansiyeli) duyulan inanç,
- ❖ Yüksek nitelik ve eğitime sahip olma hali ya da düşüncesi,
- ❖ Eğitimsiz ya da benzer eğitime sahip olmayan iş arkadaşlarıyla yaşanan problemler,
- ❖ Çalışanların demografik özellikleri (gençlerin yaşlılara, erkeklerin kadınlara göre işten ayrılmaya daha eğilimli olabilmesi; bekar çalışanların evlilere göre iş değiştirme düşüncesinde daha cesur olabilmesi gibi)
- ❖ Kuruma verilen emeğin ve hizmet süresinin fazlalığı.

Tüm bu neden ve faktörlerin dışında kimi zaman rasyonel ve mantıklı bir biçimde açıklanması mümkün olmayan; ancak içsel olduğu bilinen bir takım sebepler ve dürtüler sebebiyle de önüne geçilemeyen ve (Ghiselli'nin) Hobo (aylaklık) Sendromu olarak adlandırılan bir işten ayrılma isteği de mevcuttur (Failla, Melillo ve Reichstein, 2014: 3; Ghiselli, 1974:81'den akt. Onay, 2013: 227). Hobo sendromuna sahip kişilerin daha ön yargılı ve daha negatif düşünen kişiler olduğu varsayılmaktadır. Hobo sendromu bulunduğu düşünülen kişilerin iş değiştirme reflekslerinin altında yatan esas sebep "*hareket etme isteği*"dir. Bu hareket etme isteğinin tetikleyicisi ise genellikle kariyer arayışı değil; diğer yerlerde neler olduğuna dair duyulan meraktır (Onay, 2013: 230).

Aşağıda ise işgücü devir oranına etki ettiği kabul ve tespit edilmiş faktörler sıralanmaktadır. İşten ayrılma niyetine etki eden faktörlerle çok büyük benzerlik gösteren faktörler arasında iş doyumsuzluğu, işgücü devir hızına en çok etki ettiği düşünülen faktördür (Hwang ve Kuo, 2006: 254). Dolayısıyla bu şartlardaki olumlu ya da olumsuz değişiklikler kurum içi işgücü devir oranının artmasında ya da azalmasında önemli derecede belirleyici olacaktır (Özcan ve Taşkıran, 2007: 521; Tütüncü ve Demir, 2003: 149-151; Ghiselli vd., 2001: 29):

- ❖ Ücret yetersizliği,
- ❖ Kariyer ve yükselme olanaklarının olmaması,
- ❖ İş doyumsuzluğu,
- ❖ Motivasyon düşüklüğü,
- ❖ İşe bağlılık ve örgütsel bağlılık\kurumsal aidiyet hissi
- ❖ Fiziksel koşulların kötülüğü ve iş güvenliğinin bulunmaması,
- ❖ Yetersiz sosyal haklar,
- ❖ Kötü çalışma koşulları ve fazla mesainin çokluğu,
- ❖ Yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi gibi demografik özellikler,
- ❖ Mesleki tecrübe, donanım ve kapasite ile bu konudaki özgüven,
- ❖ İzin hakları ve benzeri temel bazı sosyal hakların kullanımındaki sıkıntılar,
- ❖ Adil olmayan iş dağılımı ve aşırı iş yükü,
- ❖ Olumsuz yönetici davranışları (antidemokratik, aşırı sert, adaletsiz vb.),
- ❖ Örgütün çalışana değer vermemesi,
- ❖ Saygınlık arayışı.

2.3.4. Yüksek İşgücü Devir Oranının Örgütlere Zararları ve Maliyeti

Doğal, kaçınılmaz ve sağlıklı olduğu düşünülen belirli bir orandaki işgücü devrinin yüksek oranlara doğru tırmanması çeşitli açılardan organizasyonlara zarar verecektir. Yüksek oranlı işgücü devri, üretilen hizmet ya da ürünlerin kalitesinde değişime; standardında ise dalgalanmaya neden olabilecektir. Freeman (1978: 140), işgücü devrinin örgütlere ekonomik açıdan önemli maliyetler getirdiğini ifade etmektedir.

Yüksek bir işgücü devir oranı örgütler için yetişmiş iş gücünün kaybı anlamına gelmektedir (Oshagbemi, 2000: 213).

İşgücü devrinin getirdiği bu maliyet ve zarar özellikle kamu yönetimi için daha önemli bir hal almaktadır. Çünkü kamu görevlisi alım imkânlarının zaman ve mevzuat açısından sınırlı olduğu, çalışan istihdamında belirli kuralların bulunduğu kamu kesiminde bir çalışanın, özellikle de yetişmiş ve kalifiye bir çalışanın, kurumdan ayrılması önemli bir kayıptır. Bu şekilde kaybolan işgücünün telafisi kamu kesiminde, özel sektördeki işletmelere göre daha zor olmaktadır.

Yüksek işgücü devir oranının örgütler için maliyet unsuru olmasının bir başka yansıması ise;

- ❖ Boşalan pozisyona yeniden çalışan alınması,
- ❖ Bu çalışanın eğitilmesi ve işi layıkıyla öğrenmesi,
- ❖ Yeni çalışanın işi tam öğrenene kadar eski çalışandan daha düşük verimde olması,

gibi aşamalarda geçen zaman ve maddiyat kaybıdır. Özellikle işten ayrılan çalışanın tecrübeli, donanımlı ve katma değeri yüksek bir çalışan olması halinde, yerine gelecek çalışanı o seviyeye getirmek ekstra bir zaman ve ekonomik maliyeti beraberinde getirecektir. Ayrılan tecrübeli çalışanın, o örgüte rakip başka bir yerde istihdam edilmesi de bir rekabet maliyetini beraberinde getirecektir (Mbah ve Ikemefuna, 2012: 277). Sıradan bir çalışanın kaybedilmesinin bile örgüte maliyetleri ortadayken; özellikle performansı yüksek, üstün yetenekli ya da tecrübeli bir çalışanın işyerinden ayrılmasının vereceği zarar ve getireceği ek maliyet tartışmasız bir daha ciddi boyutlarda olacaktır (Das ve Baruah, 2013:8; Juhdi vd., 2013: 3002; Griffin ve Hepburn, 2005: 621). Nitekim iktisat bilimindeki “İçeridekiler-Dışarıdakiler Teorisi” de her işten çıkan işçiyle yeni işe girecek işçi arasında geçen zamandaki işten çıkarma, işe alma, eğitim verme gibi maliyetleri merkeze almaktadır (Snowdon ve Vane, 2005: 394-396). Bahsi geçen maddi kayıp, bazı başka iktisadi teorilerde de yer almakta olup; işgücü devrinin kamusal ya da özel nitelikli herhangi bir organizasyona getirdiği ekonomik maliyetin bir boyutudur. Kısacası işe alıştırma süreci ve ek olarak bu süreçte

verimliliğin azalması örgütler için bir nevi görünmeyen bir maliyettir (Lam vd., 2001: 157).

Sonuç olarak yüksek, istikrarsız ya da istenmeyen/hedeflenmeyen oranlarda bir işgücü devir oranına sahip olmanın zarar ve maliyetlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çınar vd., 2016: 124; El Akremi vd., 2014: 1185; Yılmaz ve Halıcı, 2010: 96-97; Sabuncuoğlu, 2009):

- ❖ Yüksek işgücü devir oranı kurumlar açısından bir imaj sorunu ve gelecek dönemler açısından “*alternatifler arası tercih edilmeme*” nedenidir.
- ❖ Yüksek işgücü devir oranı, örgüt içindeki çalışanlar için bir tedirginlik sebebi olup, çalışanların kendilerine ve kurumlarına olan güvenini zedeleyecektir.
- ❖ Özellikle yetişmiş işgücünün organizasyon dışına çıkması geçmiş emek ve zamanların kaybıdır.
- ❖ İşten ayrılmış kalifiye bir çalışanın yerine yenisini bulmak da kolay değildir. Daha doğrusu yeni işe alınan kişinin eski çalışan becerisine ve verimliliğine erişmesi geleceğe yönelik bir emek, para ve zaman maliyetini de beraberinde getirecektir.
- ❖ İşten ayrılan bir çalışanın ödenmesi muhtemel tazminatlar ekonomik bir kayıp olduğu gibi, yeni çalışanın bulunması için yapılan harcamalar da örgütler için birer maliyet unsurudur.
- ❖ İşe yeni giren çalışanın işi benimsemesi, sosyal ortamıyla ve yöneticilerle olan karşılıklı uyumu zaman alacaktır. Bu dönem iki taraf için de bocalamalara neden olabilecektir.
- ❖ Yüksek işgücü devir oranına bağlı olarak sık sık işe giren ve çıkan tecrübesiz çalışanlardan ötürü üretilen hizmete ya da mala dair hataların, eksikliklerin, kalitesizliklerin ya da iş kazalarının sayısında da artış olacaktır.
- ❖ İşten ayrılmalar, işyerinde kalmaya devam eden diğer çalışanlar için bir moral bozukluğu sebebi olabileceği gibi iş yükü açısından da ek görev ve sorumluluklar anlamına gelecektir.

Yüksek işgücü devir oranının örgütlere verdiği yukarıdaki zararların ve bunların beraberinde getirdiği maliyetin, söz konusu oranın azaltılması halinde beraberinde

faydaya dönüşeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla, işten ayrılmaya neden olarak sayılan her bir durumun ortadan kaldırılması halinde işgücü devir oranının azalıp makul seviyelere gerileyeceğini ifade etmek gerekmektedir. İşten ayrılma fikrinden uzaklaşmış; kurumundan memnun her bir çalışanın etrafındaki diğer çalışanlara da pozitif mesajlar vereceği, yani bireysel olarak tesis edilmiş işyeri memnuniyetinin kartopu etkisi göstereceği de güçlü ihtimalde bir sonuç olacaktır. Bu noktada, bir işletmede ya da kurumda, işten ayrılmaları en fazla tetikleyen sebebin ne olduğunu belirlemek ve buna yönelik bir mücadele benimsemek önem arz etmektedir (Kaya, 2010: 220; Huang vd., 2006: 495). Tabir yerindeyse, işten ayrılma sebebinin önce teşhisi sonra tedavisi düşüncesiyle hareket etmek rasyonel bir adım olacaktır.

İşten ayrılma olgusunu geriletme; bir başka ifadeyle işgücü devir oranını azaltmak için, kurumsal aidiyeti, literatürdeki diğer kavramsal karşılığıyla örgütsel bağlılığı, artırıcı hamleler geliştirmek gerekmektedir. İşinden, işyerinden ve şartlarından memnun bir çalışanın normal şartlar altında, iş değiştirmesini düşünmek yanlış bir çıkarım olacaktır. Dolayısıyla, yapılması gerekenin, kısa ve öz bir biçimde, bu memnuniyet koşullarını yakalamak olduğunu söylemek mümkündür. Bu şartları sağlamak adına, soruna yönelik teşhisi koyduktan sonra çözüm maksadıyla;

- ❖ İş yükünü azaltmak ya da adil iş dağılımını sağlamak,
- ❖ Mali haklara yönelik iyileştirmeler yapmak,
- ❖ İnandırıcı ve teşvik edici bir kariyer haritası oluşturmak,
- ❖ Fiziki çalışma koşullarını iyileştirmek,
- ❖ İkna edici sosyal haklar sağlamak,
- ❖ İşe alma süreçlerini analiz ve gerçekçi bilgilere dayandırmak suretiyle henüz işin başında doğru kişileri bulabilmek,
- ❖ İzin hakları, mesai saatleri ve fazla mesai konusunda bireysel mutlu edici çözümler üretmek,
- ❖ Mesleki ve kişisel gelişimle ilgili ek imkanlar sunmak (yurt içi-yurt dışı eğitim, kurs-seminer katılımı vb.),
- ❖ Yapıcı ve pozitif bir yönetim-yönetici anlayışı benimsemek,
- ❖ Çalışanlar arası iyi bir iletişim ve ilişki ortamı yakalayabilmek,

- ❖ Çalışanlara değer verildiği hissi ve düşüncesini oluşturabilmek,
- ❖ Saygın bir meslek ve örgüt imajı için çalışmalar yürütmek,
- ❖ Bireysel bazda yetki ve sorumluluk vermek ve katılımcılığı teşvik etmek,
- ❖ Objektif bir değerlendirme mekanizmasına sahip olmak ve buna göre de ödüllendirme, yükselme, eğitim gibi süreçlere yönelik tarafsız ve liyakate dayalı bir insan kaynakları politikası izleyebilmek,
- ❖ Çalışanları monotonluktan kurtarmak; hedeflere yöneltebilmek ve meydan okuyuculuğu da ihmal etmemek kaydıyla motivasyonu artırmak,

gibi işten ayrılmaların önüne geçebilecek reçeteler hazırlamak icap etmektedir (Ece ve Esen, 2017-132; Akova vd., 2015: 100-102; Yücel ve Demirel, 2013: 171-172; Turan ve Parsak, 2011: 16; Yılmaz ve Halıcı, 2010: 99; Armstrong, 2006, s. 380)

2.3.5. İş Tatmini, İşten Ayrıma Niyeti ve İşgücü Devir Oranı İlişkisi

İş motivasyonları yüksek çalışanların iş tatminleri de yüksek olacaktır. Bu tür çalışanların verimlilikleri artarken, işe gelmeme, işyerinde olumsuz davranışlarda bulunma, işinden memnun olmayarak ayrılmaya niyetlenme ve en nihayetinde iş değiştirme, yani organizasyondaki işgücü devir oranını artırma, gibi kurumsal verimliliğe olumsuz etki eder nitelikteki eğilimleri azalacaktır (Mercanlıoğlu, 2012: 42). İş tatmininden yoksun olmanın örgüte vereceği en büyük zarar çalışanın önce işten ayrılmayı düşünmeye başlaması ve sonrasında iş değiştirmek suretiyle oluşturacağı doğrudan ve dolaylı maliyet ile işgücü devir oranının yükselecek olmasıdır. Bir çalışan işten ayrılmaya niyetlendiği vakitten itibaren, iş değiştirme fiili hiçbir zaman gerçekleşmese bile, artık işi ve işyeriyle ilgili negatif bir atmosfere girecektir. İş tatmini, işten ayrılma niyetini ve işgücü devir oranını doğrudan ve güçlü bir şekilde etkileyen organizasyonel bir değişkendir (Pienaar vd., 2007: 66; Yin ve Yang, 2002: 575; Lu vd. 2002: 214). Çalışan, işinde ne kadar çok tatmin elde ederse o işyerine bedenen, ruhen ve hukuken de daha çok bağlı olacaktır. Bu yönüyle iş tatmini, çalışanların işe uyum derecelerini de veren bir göstergedir (Mahdi vd., 2012: 1524). Bir organizasyonda, işinden ayrılmaya niyetlenenlerin sayısının çok olması, işten ayrılma niyetine dair kurum içinde ve dışında bir gündem ve söylenti oluşması, işgücü devir oranının yüksek

olması ve bunun dış çevre tarafından da bilinmesi imaj olarak dahi olumsuz bir durumdur. Bu şekilde bir algı ve imaj çoğu zaman çalışan adaylarının seçme hakkını başka kurum ya da işletmelerden yana kullanmasına neden olacaktır.

Kısa bir formülasyonla, diğer değişkenler sabitken ve normal şartlar altında, iş tatminsizliğinin işten ayrılma niyetini ve işten ayrılmaları tetiklediğini, bunun da işgücü devir oranını artırdığını ifade etmek mümkündür. Zira örgüt içi ve dışı, kişisel ya da kurumsal diğer tüm özel durumların sabit olduğu bir ortamda işinden memnun olmayan ve tatmin sorunu yaşayan bir çalışanın iş devamsızlığı, iş yavaşlatma, işten ayrılma niyeti ve iş değişikliği gibi olumsuz seçeneklerden en az birisine yönelmesi muhtemeldir.

Genel olarak tatmin duygusu, bireylerin beklentileriyle de yakından ilişkili bir olgudur. Tatminsizliğe giden yolun, beklentilerin karşılanmamış olmasından başladığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu durumun çalışma hayatındaki karşılığı ise bir çalışanın işinden bekledikleriyle elde ettikleri arasındaki fark olarak ortaya çıkmakta; bu farkın büyümesi halinde işten sağlanan tatminin de azaldığı ve dolayısıyla sırasıyla işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma gibi durumların baş gösterdiği bilinmektedir (Saeed vd., 2014: 254). Dolayısıyla işyeri beklentisi ve kazanımlar arasındaki farkın büyümesi halinde işgücü devir oranının artması da matematiksel bir gerçeklik olacaktır.

2.3.6. Bir İnsan Kaynakları Yönetimi Sorunu Olarak İşten Ayrılma Niyeti ve İşgücü Devir Oranının Yorumlanması

Şimşek ve Çelik'e göre (2011) her türlü kurum ya da işletme açısından insan kaynakları yönetiminin iki nihai amacı vardır; verimliliğin artırılması ve çalışma koşullarının daha iyi hale getirilmesidir. Bu iki amaç kendi içlerinde birbiriyle ilişki içerisinde olup; her ikisinin de başarılması halindeyse örgütün genel amaçlarının gerçekleşeceğini ifade etmek mümkündür.

İşten ayrılma niyetinin oluşumu, işten ayrılma ve işgücü devir oranı tartışmasız bir İKY konusu ve sorunudur. Yöneticilerin, personelin adil bir ortamda, sorunsuz, huzurlu, tatmin olacak şekilde ve verimli çalışmasını sağlamak gibi görevlerinin yanı sıra; kurum

için faydası olan çalışanları kurumda tutmak gibi zorlu görevleri de vardır (Good ve Nelson 1997'den akt. Selen, 2016: 110; Çınar vd., 2016; 124). İşletmelerde insan kaynakları bölümü örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanları işte tutmak ve onları motive ederek verimliliği artırmak çabası içindedir. Diğer taraftan çalışanlar ise daha güvenli ve garantili iş koşullarına sahip olmak istemektedir.

Nitelikli çalışanları kurumda tutmak ve etkin bir yönetim sağlayabilme başarısı, kamu kesimi açısından çalışanlarda iş tatminin sağlanmasının, motive edilmelerinin ve işyerlerine bağlılıklarının sağlanmasının hem nedeni hem de sonucu olarak yorumlanabilir. İş tatmini ve bu kavramla iç içe geçmiş örgütsel bağlılık, işe bağlılık, motivasyon gibi kavramların İKY açısından varmış oldukları nokta işten ayrılma niyeti ve nihayetinde işgücü devir oranıdır. İşgücü devir oranı, özellikle yüksek ya da hesaplananın üzerinde olduğu durumlarda, kurumlara büyük zararlar veren ve maliyetler getiren bir durumdur. Bunun önüne geçmek için de işgücü devir oranına giden yolda sayılan diğer ilgili kavram ve sonuçların önüne geçmek gerekmektedir. Örgüt açısından, ek maliyet yaratması, kurumsal imajı zedelemesi, verimliliği düşürmesi ve benzeri açılardan bir “*sebe*p” olarak nitelendirilebilecek olan işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı, esasında ve doğası gereği birçok eksikliğin ya da hatanın “*sonucudur*”. Hatta bu iki kavram özelinde düşünüldüğünde ise işten ayrılma niyetini sebep, işgücü devir oranını ise sonuç olarak nitelendirmek de mümkündür. Dolayısıyla, çalışanlara yönetsel ya da teknik her türlü desteğin verilmesi, çalışanların beklenti, ihtiyaç ve psikolojilerinin analiz edilebilmesi ve diğer bir takım, etkin ve adil bir İKY teşkil edilmesi suretiyle işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranına giden sorunlu süreç düzeltilebilecektir.

Yöneticiler kendi istekleri dışında, kendileri açısından planlı olmayan, çalışan kayıplarından olumsuz etkilenirler. Çok sayıda çalışanda işten ayrılmaya yönelik bir niyet olmasının ve yüksek işgücü devrinin çalışanların iş tatminsizliği gerekçesiyle işlerinden ayrılmasından kaynaklandığı durumlarda yöneticiler, hem giden çalışanın maliyetlerini hem de yerine bulacağı yeni çalışanın maliyetlerini göğüslemelidir. Ancak daha da önemlisi, iyi bir yönetici böyle bir durumda kurumsal ve kişisel bir özleştirme yapabilmeli ve “*bataklığı kurutma*” yoluna gitmelidir. Böylece işten ayrılma niyetinin

ve işgücü devir oranının yükselmesine neden olan faktörler ve olaylar öğrenilecek; bu eksiklikler giderilerek birbiriyle çok yakından bağlantılı olan iş tatminsizliği ve iş değişikliği sorunlarına çözüm bulunabilecektir.

Kamu bünyesindeki kurumlar sağlamış oldukları iş ve işyeri imkanları ile birbirleriyle bir nevi rekabet halindedir. Bu durum Türkiye’de son dönemde oldukça net görülen bir meseledir. Kalifiye personeli elde tutma hususunda kamu kesimiyle özel sektör arasında bir rekabet de mevcuttur. Dolayısıyla işgücü devir oranının kamu yönetimi açısından da üzerinde düşünölmeye başlanan bir mesele olduğu gözlemlenmektedir. Hem kamu kesimi hem özel sektör açısından iyi bir İKY’nin kaliteli bir çalışma hayatı teşkil etmesi; bununsa verimlilik artışı yoluyla kuruma, iş tatmini yoluyla da çalışanlara yansması; netice olarak da işten ayrılma niyetinin terse dönmesi ve işgücü devir oranının aşağıya çekilmesi ideal bir beklentidir.

2.3.7. İşgücü Devrinde Kamu ve Özel Sektör Ayrımı

İşgücü devri konusunda, kamu kesiminde çalışıyor olmakla özel sektörde çalışıyor olmayı aslında öncelikle işten ayrılma sürecine etki eden bir faktör olma potansiyeliyle ele almak gerekmektedir. Zira kamu kesiminde çalışıyor olmakla özel sektörde bir işletmede çalışıyor olmak arasında her şeyden önce “iş güvencesi” açısından bir farklılık bulunmaktadır. Kamu kesiminde kendini daha güvende hisseden ve kendi isteği dışında zorla işten atılması hukuken oldukça katı koşullara bağlanmış bir çalışanla, aynı işi yapıyor olsa dahi özel sektörde performansına, ekonomik koşullara ya da diğer çeşitli gerekçelere bağlı olarak işiyle ilişkisi kesilen bir çalışanı aynı kefeye koymak hatalı olacaktır. Yapılan işe ve mesleğe bağlı olarak değişebilmekle birlikte kamu kesimiyle özel sektör arasında başta ücret olmak üzere emeklilik, sigorta ve benzeri ekonomik tabanlı boyutlar açısından önemli farklılıklar bulunabileceği ve bu karşılaştırmada da genellikle kamu kesiminin daha iyi imkanlar sunan taraf olduğu bilinen bir Türkiye gerçeğidir. Yüksek öğrenim sonrası sırf “memur” olabilmek için çok sayıda kişinin mevcut olması, kamu personeli seçme sınavı başta olmak üzere çeşitli memuriyetler için çok sayıda kurs ve işletmenin mevcut olması, öğretmenlik başta olmak üzere birçok mesleği ‘memur’ olarak kamuda icra etmenin avantajlarına yönelik alenen birçok

reklam faaliyetinin⁴⁹ bulunması gibi örnekler bu gerçeğin ispatları arasında sayılabilir. Nitekim Demirci (2019) tarafından kamu kesiminde çalışan özel güvenlik görevlileriyle özel sektörde faaliyet gösteren özel güvenlik görevlilerine yönelik yapılan çalışmada bu tespiti doğrulayacak nitelikte sonuçlar bulunmuştur. Buna göre; kamu kesiminde aynı işi yapan özel güvenlik görevlileri, özel sektördeki meslektaşlarına göre daha yüksek bir iş tatminine sahiptir. Aynı şekilde, kamudaki özel güvenlik görevlilerinin işten ayrılma niyetleri de işlerine duydukları memnuniyetten kaynaklı olarak özel sektördeki özel güvenlik görevlilerine göre daha düşük olarak hesaplanmıştır.

⁴⁹ Özel bir eğitim kurumu tarafından “*Memur olmak asla hayal değil!*” sloganının kullanılarak Kamu Personeli Seçme Sınavına yönelik kurslarının başarısının dile getirilmesini bu faaliyetlere örnek olarak göstermek mümkündür.

3. BÖLÜM

MERKEZ UZMANLIK KADROLARINDA İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER: ALAN ARAŞTIRMASI VE ANALİZİ

Çalışmanın bu bölümünde Türkiye’deki merkezi teşkilat bünyesinde görev yapmakta olan ve “*kariyer uzmanlık*” olarak adlandırılan uzman ve uzman yardımcılara yönelik gerçekleştirilen alan araştırması analiz edilmiştir. Bu alan araştırmasının amacı ve önemi, varsayım ve hipotezleri, yöntemi, sınırlılıkları ve bulgularının analizi bu başlık altında paylaşılmaktadır. Anket çalışmasının yürütüldüğü kurumlarda personel, eğitim ve stratejik yönetimle ilgili dairelerdeki yöneticilerle de yapılandırılmış bir mülakat gerçekleştirilmiş ve onların da konuya bakış açısı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu bölüm altında, “*İşten Ayrılma Niyetinin Azaltılmasına Yönelik Kariyer Uzman Modeli*” ve “*İş Tatmininin Artırılmasına Yönelik Kariyer Uzman Modeli*” olacak şekilde iki ayrı model ile sonuçlar sistematik hale getirilmeye çalışılmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Toplam otuz (30) adet önerme ve sorudan oluşan anket (EK-1) aracılığıyla yürütülen alan araştırmasının işten ayrılma düşüncesi ve iş tatminine dayanan iki temel amacı vardır. Türkiye’de merkezi kadroda görev yapmakta olan kariyer uzman personelin, kendi bir takım kişisel özellik ve niteliklerine, kurumunda sahip olduğu şartlara, kendisine yönelik yaklaşıma, sunulan soyut ve somut imkanlara ve diğer tüm açılara dayalı olarak “*işten ayrılma niyetinin*” ve işinden duyduğu “*tatminin*” nasıl etkilendiği ölçülmeye çalışılmıştır. İş tatminsizliğine ve işten ayrılma niyetine sevk eden etkenlerin belirlenmesi suretiyle hem bu durumların bertaraf edilmesi hem de en istenmeyen ve son aşama olan fiziki olarak işten ayrılmaların ve bu suretle oluşabilecek yüksek işgücü devir oranının azaltılması hedeflenmektedir. Uzman ve uzman yardımcılarını işten ayrılma düşüncesine sevkeden ve onların iş tatminlerini etkileyen hususları tespit

edebilmek amacıyla sunulan önermelere verilen cevapların sonraki yıllarda kariyer uzmanlık müessesesinin daha işler ve verimli hale getirilmesi çalışmalarında önemli olacağı düşünülmektedir.

İkinci ve tali olarak düşünülen yönetici anketi (EK-2) çalışmasında ise yöneticilerin uzmanlık müessesesine bakış açıları ele alınmış ve kurumlarındaki uzmanlarla ilişkilerine verdikleri önem ölçümlenmiştir.

3.2. ÇALIŞMANIN HİPOTEZLERİ

Uzman ve uzman yardımcıları ile gerçekleştirilen anket çalışmasında ana hipotez olarak aşağıdaki hususlar test edilmiş; katılımcılara sunulan her bir önerme ile de işten ayrılma niyeti ve iş tatmini konusundaki düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu önermelerin her birini aşağıdaki birinci ve ikinci hipotezin alt hipotezleri olarak kabul etmek ve yorumlamak da mümkün olmuştur. Netice itibarıyla da iş tatminsizliği ve işten ayrılma niyeti sonrasındaki artık son aşama olan fiilen işten ayrılma ve buna ait işgücü devir oranı sorunu karşısında kurumların mevcut durumları, tehlikenin nasıl bertaraf edilebileceği gibi hususlara reçeteler elde edilmiştir.

Hipotez 1: “Uzman ve uzman yardımcılarının sahip oldukları imkanlar ve şartlar, işlerinden duydukları tatmin seviyelerini etkilemektedir.

Hipotez 2: “Uzman ve uzman yardımcılarının sahip oldukları imkanlar ve şartlar, işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir.

Hipotez 3: “Fiziksel, sosyal, ekonomik ve psikolojik şartların iyileştirilmesi halinde iş tatmini artacaktır.”

Hipotez 4: “Fiziksel, sosyal, ekonomik ve psikolojik şartların iyileştirilmesi halinde işten ayrılma niyeti azalacaktır.”

Hipotez 5: “İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır”

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada kariyer uzman ve uzman yardımcılarıyla yürütülmüş anket çalışması nicel veri toplama yöntemi olarak kullanılmış; yöneticilerle yürütülen yapılandırılmış mülakat ise bir nitel veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Çalışmanın alan araştırması 18 Temmuz-5 Ekim 2019 tarihleri arasında, merkezi teşkilat bünyesinde yer alan onbir ayrı kurumda görev yapan uzman ve uzman yardımcısı personel ile bunların eğitim dairesi, personel dairesi, strateji dairesi gibi daire başkanlıkları ya da genel müdürlükleri dâhilindeki yöneticileriyle elden dağıtılarak yapılan ve toplanan anket ve yapılandırılmış mülakat formundan oluşmaktadır. Alan araştırmasının yapıldığı on bir kurum arasında bakanlık, üst kurul, bağlı-İlgili kuruluş gibi farklı türdeki teşkilat yapılanmalarına yer verilerek ele alınan evrenin tam temsil edilmesi hedeflenmiştir. Alan araştırması kapsamında yürütülen anket çalışması, olasılıklı örnekleme yöntemleri içinde yer alan basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Çeşitli açılardan sorunlu, eksik ya da yanlış işaretlenmiş formların çıkarılmasının ardından kalan 354 anket formunun kullanıldığı uzman ve uzman yardımcılarının iş tatmini ve işten ayrılma niyetleriyle ilgili esas alan araştırmasının yanında, 22 yönetici ile yapılan tali bir anket çalışması da mevcuttur.

Anket formu demografik bilgilere dair 9, işten ayrılma, iş tatmini, memnuniyet, kurumsal bağlılık, kurum tarafından sunulan imkanlar, kurumsal adalet ve değer görme ve benzeri konulara dair 30 olmak üzere toplam 39 soru ve önermeden oluşmaktadır. Soru ve önermelere dair form nominal ve ordinal tipte hazırlanmıştır. Kamu yönetiminin başkent teşkilatı bünyesindeki 11 farklı idarede yürütülen çalışmada anket formları katılımcılara elden dağıtılmış ve yine elden toplanmıştır.

3.3.1. Anket Formunun Oluşturulması

Literatürde saha çalışması yürütürken kullanmak üzere birçok ölçek geliştirilmiştir. Elbette anket ve analiz içeren her bir çalışmada, içerik ve mantık olarak uygun olduğu müddetçe, bu ölçekler kullanılabilceği gibi özgün anket formları oluşturmak ya da

özgün sorular içeren ancak literatürde yer alan ölçeklerden de esinlenilmiş ya da yararlanılmış formlar da hazırlamak mümkündür. Aşağıda yaygın olarak kabul gören bazı ölçeklere değinilmekte daha sonra bu çalışmaya ait anket formuna dair bilgi verilmektedir.

“*Minnesota Tatmin Ölçeği*”, 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilmiş ölçek, literatürde en sık kullanılan iş tatmini ölçeklerinden birisidir. Ölçekte, yönetim, yaratıcılık, insan ilişkileri, bağımsızlık, teknik denetim ve çalışma şartları olmak üzere altı ana bölüm bulunmaktadır. Bu başlıklar altında yer alan sorular üzerinden çalışanların işlerine dair hissettikleri analiz edilmektedir. Söz konusu ölçeğinin kısa formatında yirmi ifadeden, uzun formatında ise yüz ifadeden soru bulunmaktadır (Alkış, 2008: 92). Ölçeğin kısa ve sık kullanılan formatında yer alan yirmi ifadenin dayandığı yirmi boyut; ücret, statü, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, yönetimle ilişkiler, tanınma, bağımsızlık, yükselme, başarıma, güvenlik, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, ahlaki değerler, değişiklik, örgüt politikaları, sorumluluk, teknik yardım, yeteneklerden faydalanma, yaratıcılık, sosyal hizmetler ve çalışma koşulları olarak sıralanmıştır (Toker, 2007: 96). Tüm ifadeler, likert ölçeğine uygun şekilde düzenlenmiştir.

“*Brayfield – Rothe İş Tatmin Ölçeği*”, Brayfield ve Rothe tarafından 1951 yılında geliştirilmiştir. Bu anket ölçeği, iş tatminine dair genel sorular içeren bölüm ve demografik sorular içeren bölüm olmak üzere iki kısımlıdır. Esas bölümde “*Mevcut işimden ziyadesiyle tatmin oluyorum*”, “*Çoğu gün işime karşı istekliyimdir*”, “*İşte geçen her gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor*”, “*İşimden gerçek bir haz duyuyorum*”, “*işimin fazlasıyla hoşuma gitmeyen bir iş olduğunu düşünüyorum*” şeklinde beş maddeden oluşmaktadır (Zhang vd., 2020: 6). Warner tarafından 1973 yılında tekrar düzenlenmiştir.

“*Hackman ve Oldham’ın İş Tanımlama Ölçeği*” 1974 yılında geliştirilmiş olup (Sun, 2002: 23), görevin önemi, görev bütünlüğü, özerlik, beceri çeşitliliği ve geribildirim olmak üzere beş temel boyut üzerine kurgulanmıştır. 14 maddeden oluşan ankette alınan

puanlara göre 14 ila 70 puan arasında bir iş tatmin seviyesi değerlendirmesi yapılmaktadır (Çınar vd., 2016: 126). Bahsi geçen beş boyut üzerinden işin özelliklerinin kağıda döküldüğü ve buna dayalı olarak da açıklaması yapılan işe yönelik tatmin seviyesinin ölçüldüğü bir yöntem olması sebebiyle “*İş Özellikleri Modeli*” olarak da anılmaktadır (Toker, 2007: 96).

“*Genel Kıyaslama Yöntemi*”, 1969 yılında Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilmiş ve 18 adet ölçüm ifadesine yer verilmiştir. Ölçekte, çalışanların işleriyle ilgili 'duyguları' baz alınmıştır. Anket formunda her bir ifadenin altında evet, hayır ya da soru işareti seçeneği olup; söz konusu ölçüm ifadeleri de sıfatlardan oluşturulmuştur (Spector, 1997: 18). Smith ve arkadaşları ölçeklerini, iş tatmini konusunda en önemli gördükleri işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim ve çalışma arkadaşları boyutlarını baz alarak tasarlamışlardır (Sun, 2007: 22). Söz konusu beş boyut aracılığıyla çalışanların işlerine olan bakış açıları tespit edilmekte ve bu cevapların performans, iş tatmini, motivasyon ve devamsızlık sonuçlarıyla nasıl bir ilişki içinde olduğu ölçülmektedir.

“*Porter’ın Gereksinim ve Tatmin Anketi*”, özü itibarıyla İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına dayanmaktadır (Toker, 2007: 96). Daha ziyade yönetici konumunda olan çalışanlar için tasarlanmış bu ankette yer alan sorularla; kişilerin ideal olarak beklenti içinde oldukları şartlarla hâlihazırda içinde oldukları gerçek şartlar ve imkânlar üzerinden bir çözümlenme yapılmaktadır (Luthans, 1992: 115). Örneğin, çalışanın işini sevme derecesini ölçme ve analiz etmeye yönelik bir soruda, kişiye önce şu an için işini ne kadar sevdiği sorulur; ardından da işe olan sevginin aslında ne kadar olması gerektiği ile ilgili fikri sorulur. Bu ikinci soruda, kişiden dürüst olacağı varsayımıyla ‘ideal olana’ yönelik düşüncesi öğrenilmektedir.

“*Genel İş Tatmini Ölçeği*”, ilk iş tatmini endeksi olarak da kabul edilen ve Brayfield ve Rothe tarafından 1951 yılında geliştirilen ölçekte çalışanlara işlerine yönelik bir takım durum cümleleri sunulmakta ve bunlar katılıp katılmama durumlarına göre ortaya çıkan puan toplanarak iş tatmini ölçülmektedir (Lee vd., 2016: 3). Orjinalinde ifade içerecek

şekilde oluşturulan ölçek Judge, Locke, Durham ve Kluger tarafından 1998 yılında kısaltılarak beş ifadeli olacak şekilde yeni bir versiyona kavuşturulmuştur (Keser ve Bilir, 2019: 230). Bu güncelleme, ölçeğin daha sık kullanımını da beraberinde getirmiştir.

“*İş Tanımlama Ölçeği*”, Smith, Kendal ve Hulin tarafından 1969 yılında geliştirilen ve 1987 yılında güncellenen yöntemin dikkat çeken özelliği uygulanmasının kolay olması ve ilk başlarda üçlü Likert ölçeğinde uygulanırken, daha sağlıklı sonuçlar verdiği iddiasıyla 1982 itibarıyla beşli likert ölçeğine uyarlanmış olmasıdır (Toker, 2007: 97). Likert tipinde hazırlanmış 72 adet ifadeden oluşan ölçek endeks şeklinde ifade edilebilmektedir (Alkış, 2008: 93). Ölçekte iş doyumunu etkilediği belirtilen beş temel iş boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Ergin, 1997: 26):

- ❖ İşin içerik ve yapısı (Buradan kasıt, işin çalışana göre kolay, zor, ilgi çekici, sıkıcı vb. niteliklerde olmasıdır.),
- ❖ Elde edilen ücret ve bu husustaki eşitlik, adalet algısı,
- ❖ Terfi imkânlarının mevcudiyeti ve uygulamadaki erişebilirliği,
- ❖ Yönetim-çalışan iletişimi ve yöneticinin gereken hallerde çalışanlara teknik ve yönetsel anlamda destek sağlama becerisi,
- ❖ Çalışma arkadaşlarıyla uyum ve gereken hallerde birbirine sosyal ya da teknik anlamda destek olma arzuları.

“*Yüz Çizelgesi Yöntemi*”, Kunin tarafından 1955 yılında geliştirilen yöntemin farklılığı, ücret, yönetimle ilişkiler, iş ve arkadaş ortamı ve benzeri işin ve işyerinin özellikleriyle ilgili olarak hazırlanmış sorulara, kişinin mutlu, üzgün gibi yüz ifadeleri içinden kendine uygun olanını seçmesi suretiyle cevap vermesidir. Metin okuyamayan ya da çabuk sıkılganlık gösteren katılımcılar için nispeten daha uygun bir yöntem olduğu ifade edilmektedir (Jackson, 2020: 11; Gögercin, 2017: 22).

Kariyer uzman ve uzman yardımcılılarıyla yürütülen anket çalışması öncesinde anket formu oluşturulurken önermelerin önemli bir kısmında Minnesota İş Tatmini

Ölçeğinden, Spector tarafından geliştirilen İş Tatmini Anketinden, Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen Genel Kıyaslama Yöntemine ait formdan ve İş Tanımlama Ölçeğinden esinlenilmiş ve yararlanılmıştır. Birçok önermenin oluşturulmasında söz konusu ölçeklerden esinlenilmiş olmakla birlikte, Türkiye'ye mevzuata, uygulamalara ve genel şartlara dayalı olarak oluşturulan bazı önermeler de olmuştur. Bu haliyle, çalışmada uygulanan anket formunun karma bir ölçeğe işaret ettiğini söylemek mümkündür.

Çalışanların iş tatminlerini, işyerlerinden memnuniyetlerini ölçmek ve özellikle bu bilgiyi sayısallaştırabilmek örgütlerin gelecek planları ve insan kaynakları politikaları için önemlidir. İş tatmin sürecini zor kılansa hem soyut bir süreç olması hem de işten ise insandan insana farklılık gösteren bir yapıda olmasıdır. Alandaki ilk çalışmalar örgüt psikolojisi çalışmalarında görülmüş ve daha ziyade açık uçlu sorular ve çalışanlarla yapılan ikili görüşmelerden hareketle iş tatmini ölçülmeye çalışılmıştır (Köroğlu, 2011: 102-103). Zamanla daha profesyonel ve nesnel olan yöntemlere evirilen iş tatmini ölçümleri, çeşitli standart ölçek ve formatların oluşmasıyla farklı bir boyut kazanmıştır.

İş tatmini, çalışanlarla görüşerek ya da anket formları sunarak işleriyle ilgili bir takım durumları hangi ölçüde sevdiklerini ya da sevmediklerini doğrudan derecelendirmeleri yöntemiyle ölçülebileceği gibi; daha dolaylı bir şekilde çalışanın iş ve işyeriyle ilgili bir takım hususlara yönelik kendini nasıl hissettiğine yönelik sorular sorulmasıyla da ölçülebilecektir (Vroom, 1964: 100). İş tatmin ölçeklerini üç ana yöntem altında gruplandırmak mümkündür; tutum ölçekleri, kritik olay yöntemi ve mülakat yöntemi. Tutum ölçeklerine dair aşağıda literatürde ön plana çıkan örneklere yer verilmiş olup; genel olarak anket sonuçlarının, sayısal olarak ifade edilebildiği yöntemler olduğunu söylemek mümkündür. Herzberg tarafından geliştirilen kritik olay yöntemi ise çalışanın kendisini işe bağlayan, işiyle ilgili onu mutlu eden durumların yanı sıra işini sevmemesi yol açan ya da işten ayrılmaya sevkeden durumların –genellikle liste halinde- yazılı olarak ifade edilmesi esasına dayanmaktadır (Eren, 2010: 510). Bu yaklaşımda kişiler için kritik nitelikteki bazı an ve olaylar üzerinden, işin onlar için hangi kısım ya da sürecinin daha önemli olduğu tespit edilmeye çalışılmaktadır. Çalışanların hangi kritik olay sonrası kendini mutlu ya da mutsuz ettiği öğrenilerek, iş süreçlerinin yeniden

dizaynına imkân veren bir yaklaşımdır. Son olarak mülakat yöntemi çalışan(larla) karşılıklı olarak yapılan görüşmelerin anket, yazı ya da kaydetme yoluyla belgelendirilmesidir. Mülakat yöntemi, daha samimi bir ortam oluşmasına ve bu vesileyle daha fazla bilginin elde edilmesine imkan tanıyabileceği gibi, dikkatli hazırlanmayan sorular karşısında soru soranla cevap veren arasında gerginlik ya da iletişim kopukluğu oluşması gibi riskleri de barındırmaktadır (Alkış, 2008: 93-94).

“İş Tatmini Anketi”, 1985 yılında Spector tarafından geliştirilmiş olup ankette iş süreçlerine dair toplam dokuz boyut ve bu boyutların altında 36 unsur bulunmaktadır. Bunlar; işin doğası, terfi, ücret, yan ödemeler, diğer ödüllendirmeler, yönetim-denetim, çalışma şartları, iletişim ve iş arkadaşlarıdır (Spector, 1997: 8). Bu boyutların altına dağıtılmış olan dörder unsur aracılığıyla ölçüm yapılmakta ve her bir boyut için belirlenmiş dört alt unsurun ortalamasının belirli bir seviyenin altında olması halinde iş tatminsizliği söz konusu olmaktadır (Slavic vd., 2019: 433).

3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın temel sınırlılığı, başkent teşkilatında görev yapan uzman ve uzman yardımcılarını ele almakla birlikte, kurumların tamamında anket yapmanın oldukça zor olmasıdır. Kariyer uzmanlık artık kamu kesimi için istisna olmaktan çıkmış; kurumlarda yaygın bir uygulama haline gelmiştir. Ancak yürütülen anket çalışmasının bu sınırlılığının yol açabileceği muhtemel sorunlara çözüm olması açısından alan araştırması, ilk kariyer uzmanlık uygulamalarının olduğu kurumlardan uzmanlık uygulamasının yeni getirildiği kurumlara; üst kurullardan bakanlıklara kadar farklı teşkilatlar seçilerek yürütülmüştür. Yöneticilerle yapılan yapılandırılmış mülakat ise çalışmanın asli değil tali, besleyici ve yorum katıcı bir yönünü oluşturduğu için barındırdığı için buradaki sınırlılıkların dikkate alınmaması doğru olacaktır.

Çalışmanın bir başka sınırlılığı ise özellikle Türkiye'nin 15 Temmuz 2016 tarihinde yaşamış olduğu darbe girişimi sonrasında FETÖ olarak adlandırılan yapıyla irtibatlı ya da iltisaklı olduğuna dair kanıtlarla kamu idarelerinden ihraç edilen birçok kamu

personelinin içerisinde çok sayıda uzman ve uzman yardımcısının da olmasıdır. Bu sebeple de çalışma yapılan kurumlara ve onlardan hareketle merkezi örgütlenmedeki uzman kadrolara yönelik sağlıklı ve literatürde yer alan tanımlara uygun bir işgücü devir oranı hesaplaması yapılamayacağı düşünülmüş ve böyle bir orana da çalışmada yer verilmemiştir. Ancak bir işyerinde gerçekleşen işgücü devir oranı öncesindeki en önemli adım olan, bir başka ifadeyle fiili olarak işten ayrılma öncesindeki son aşama olan, işten ayrılma niyetini ölçen soru ve önermeler neticesinde sadece işten ayrılma niyeti değil, potansiyel işgücü devir oranı ve işten ayrılma trendi konusunda da önemli çıkarımlara ulaşılmıştır. Çalışmada test edilen üç ana hipotez ve bunlara bağlı her biri birer önermeden oluşan ve içerikleri gereği birer alt hipotez gibi de değerlendirilen hususlar bu doğrultuda test edilmiştir.

3.5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Çalışma kapsamında merkezi teşkilatta görevli uzman ve uzman yardımcılarlarıyla yürütülen anket sonucu elde edilen toplam 482 anket formundan, boş hücrelerin doldurulmasında sakınca görüldüğü için, eksiksiz olarak cevaplanmış, sağlıklı 354 adet anket formu kullanılmak suretiyle dengeli bir yapıyla devam etmek tercih edilmiştir. Cevaplar SPSS 25.00 programının da yardımıyla analiz edilmiş ve sonuçların bir kısmı doğrudan bir kısmı ise Microsoft Excel programı aracılığıyla grafik ve tabloya dönüştürülerek paylaşılmıştır. Özellikle korelasyon ya da ki-kare analizlerinin yapılabildiği bağımlı ve bağımsız değişken ilişkilerinde sadece anlamlı çıkan sonuçlara ait tablo ve grafikler paylaşılmıştır. Herhangi bir anlamlılık bulunmayan değişkenler arasındaki ilişkilere ise sadece sözel olarak değinilmiştir.

Kurumlardan toplanan anket formlarından bütün soru ve önermelere eksiksiz biçimde cevap veren 354 katılımcının formu istatistik programında çalışılmış olup, eksik cevap olan formlar analiz dışında tutulmuştur. Dolayısıyla tüm analizler, tablo ve grafikler 354 kişi üzerinden hesaplanmış. Bu durumun tek istisnasını ise eksiksiz ve sağlıklı olarak nitelendirilen 354 anket formunda demografik sorular kısmında yer alan yabancı dil sorusu oluşturmuştur. *“Yabancı dil puanınız, YDS/KPDS puanı olarak ya da eşdeğerliği*

olan bir sınavın (TOEFL, IELTS gibi) puan türünde kaçtır?“ sorusuna 290 kişinin cevap verdiği görülmüş; bir tek buna dair analizler 290 kişi üzerinden yapılmıştır.

Kurum yöneticileri ile yürütülen yapılandırılmış mülakata ait sonuçlar ise herhangi bir istatistik programında çalışılmamış; sonuçların bir kısmı sadece Microsoft Excel programı aracılığıyla tablo ve grafiğe dökülerek paylaşılmıştır. Bu çalışmada ise toplam 22 kişi ile görüşülmüştür.

Türkiye’de merkezi idare bünyesinde görev yapan uzman ve uzman yardımcılarının işlerine bağlı olarak yaşamış oldukları tatmin seviyeleri ve işten ayrılma konusundaki düşüncelerini, varsa niyetlerini ölçmeye yönelik doğrudan likert ölçekli iki (2) önermenin de bulunduğu alan araştırması, bunların haricinde yirmi sekiz (28) adet önerme daha içermektedir. Toplamda 30 önermenin bulunduğu çalışanların işlerine yönelik önermeler grubundan tek likert ölçeğine göre hazırlanmamış olan son soruda (30. soru) ise katılımcılara mesleklerini değiştirme gibi bir imkan ya da niyetleri olsa hangi mesleği seçeceği sorulmuştur. Bu soruda, “hakimlik-savcılık”, “Sayıştay denetçiliği”, “kaymakamlık”, “Merkez Bankası uzmanlığı-müfettişliği”, “TBMM yasama uzmanlığı”, “akademisyenlik”, “uluslararası kuruluşların Türkiye’deki ofisleri/temsilcilikleri (Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler vs.)”, “özel sektör/kendi işim”, “diğer” ve “kurum ya da meslek değiştirmeyi düşünmüyorum” seçenekleri sunulmuştur. Ancak daha sonra “TBMM yasama uzmanlığı” seçeneğini yalnızca dört katılımcının işaretlemesinden ötürü analizlerin daha sağlıklı yapılması ve yorumlanabilmesi amacıyla bu seçenek “Diğer” seçeneğine dahil edilmiştir.

Çalışmanın ana omurgasını oluşturan 14 numaralı “Bu kurumdan ve meslekten ayrılmayı düşünüyorum.” ve 4 numaralı “Yaptığım işlerden mesleki anlamda tatmin oluyorum.” önermelerinin ve yukarıda bahsedilen son sorunun dışında 14. ve 4. sorularla ilişkisi ve etkisi ölçülmeye çalışılan 27 adet önerme daha yer almıştır. Bu önermelerin her birisi uzman ve uzman yardımcılarının mesleki tatminlerine ve işten ayrılıp ayrılmama düşüncelerine etkisi olabileceği düşünülen durumları özetler biçimde hazırlanmıştır. Söz konusu 27 önerme ile 14. ve 4. sorular arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını görebilmek için “p” katsayısı üzerinden çapraz tablo analizleri yapılmış ve anlamlı bir ilişki varsa da bu ilişkinin yönü ve şiddeti de “Spearman

korelasyon (spearman correlation) katsayısı (r)” üzerinden hesaplanarak yorumlanmıştır. Analizlerin bu kısmında bir takım grafiklerle hangi faktörün işten ayrılma niyeti ve iş tatmini üzerinde hangi yönde ve ne derecede etkisi olup olmadığı gösterilerek literatüre asıl hedeflenen katkı sağlanmıştır.

Demografik nitelikli 9 adet soru ile alana yönelik 30 önerme arasında da anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı yine “*p*” katsayısı ve bu kez “*ki-kare (chi-square) testi*” ile analiz edilmiştir. Çalışmanın bu kısmında ise çeşitli tablolar aracılığıyla hangi demografik değişkenlerin hangi önermeler üzerinde ne şekilde etkili olduğu gösterilmeye çalışılmıştır.

Asıl alan araştırmasına ek olarak yöneticilerle gerçekleştirilen yapılandırılmış mülakat çalışmasının sonuçları ise grafikler aracılığıyla paylaşılmıştır. Bu kısımda da yöneticilerin uzmanlığa, kendi kurumlarındaki uzmanlık işleyişine ve uzmanlarla aralarındaki iş ve diğer ilişkilere dair bakış açısına üzerine tespitler yapılmıştır.

Çalışmada kullanılan 5’li Likert ölçeğinde, 14. ve 20. sorular arasındaki 7 soru, ters yönlü sorulduğu için, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri öncesi ilgili sorular ters kodlanmıştır (1=5, 2=4, 3=3, 4=2, 5=1 olacak şekilde). Bu işlemden sonra gerçekleştirilen her iki analizin sonuçları aşağıda detaylı olarak sunulmuştur.

3.5.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Gerçekleştirilen Cronbach Alfa güvenilirlik analizi sonucunda çalışmada kullanılan ve 29 sorudan oluşan soru formu, yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur (Cronbach Alfa= 0,891).

Tablo 2. Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
,891	29

Güvenilirlik analizi (reliability statistics) kapsamında hesaplanan Cronbach's Alfa katsayısı esas olarak ölçeklendirilmiş anket formlarında ve istatistik çalışmalarında önemli ve değerli olmakla birlikte, yine de anketin güvenilirliğine değinmek açısından bu katsayı hesaplanmıştır. İstatistiksel olarak Cronbach's Alfa katsayısının (α) 0-1 arasında bir değer alması gerekmekte olup, bu değer $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçeğin güvenilir olmadığı anlamına gelmektedir. Bu değer, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ şeklinde ise ölçek düşük güvenilirliktedir; $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir; $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Bu çalışma kapsamında yürütülen anket çalışmasında ise Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı: “0,891” olarak hesaplanmış olup, bu da ölçeğin “yüksek derecede güvenilir” olduğunu göstermektedir.

Yukarıdaki genel değere ek olarak, soru formunda yer alan 29 sorudan/değişkenden her birinin formdaki yerini değerlendirebilmek amacıyla aşağıdaki Madde Toplam İstatistiği tablosu da incelenmiştir. Bilindiği gibi, Cronbach Alfa katsayısı, soruların ortalama korelasyonuna ya da varyansına dayanarak hesaplanmaktadır (Norusis 1993: 147). Buna göre her sorunun toplam skorun bir bileşeni olması ve ölçekte toplanabilirlik özelliğinin (soruların birbirleriyle içsel uyumu) bulunması gerekmektedir (Özdamar, 1999: 512). Yapılan ayrıntılı analizlerin sonuçlarına göre düşük korelasyonlu birkaç soru haricinde, genel olarak ölçek maddelerinin ölçekte olan uyumunun yüksek düzeyde olduğunu ve herhangi bir sorunun soru formundan çıkarılması/silinmesiyle zaten oldukça yüksek düzeyde olan güvenilirlik değerinde (0,891) önemli bir yükselme olmayacağını göstermektedir.

Geçerlilik analizi kapsamında soru formunun yapı geçerliliğini incelemek amacıyla faktör analizi yapılmış, bu kapsamda örneklem uygunluğu için Kaiser Meyer Olkin ve Bartlett Testi kullanılmıştır. Tabachnik ve Fidell (1996), genel olarak minimum 300 katılımcıdan oluşan bir örneklemin geçerlilik çalışmalarında tercih edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu çalışmadaki 354 katılımcıdan oluşan örneklemin bu anlamda uygun olduğu düşünülmektedir. Ancak bu durumu istatistiksel olarak da test edebilmek amacıyla KMO ve Bartlett Testi uygulanmıştır. Test sonuçları çalışmadaki örneklem büyüklüğünün uygun olduğunu ortaya koymuştur. Aşağıdaki tabloda yer alan Kaiser Meyer Olkin testi 0,898'lik uygunluk (sampling adequacy) değeri, bu veriler için faktör analizinin çok iyi bir biçimde kullanılabileceğini göstermektedir (0,8-1,0 arası bir uygunluk değeri çok iyiyi temsil etmekteyken, 0,5 altında bir değer daha fazla veri toplanması gerektiğini gösterir (Tonta, 2007). Ayrıca Bartlett testinin anlamlılık değeri de ($p=0.00$) değişkenler arasında ilişkinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 7. Kaiser Meyer Olkin ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	,898
Bartlett's Test of Sphericity	3773,687
Approx. Chi-Square	
df	406
Sig.	,000

Faktörlerden her birinin kaç soruyu kapsadığı ve bu faktörlerin hangi temayı ölçmeye çalıştığı aşağıda bir özet tablo haline getirilerek sunulmuştur:

Tablo 8. Faktörler ve Ölçmeye Çalıştıkları Temalar

Faktör	Faktörün Ölçmeye Çalıştığı Tema	Faktörde Yer Alan Soru Sayısı
1. faktör	Kuruma bağlılık	11 soru
2. faktör	Kurumdan ayrılma isteği	6 soru
3. faktör	Uzmanlık mesleğine ilişkin algı	4 soru
4. faktör	Kurumun sunduğu sosyal ve fiziksel imkânlar	2 soru
5. faktör	Kişisel başarı ve gelişim imkânı	2 soru
6. faktör	Eğitimi ve mesleki yeterliğine göre bir başka iş yapıp yapamayacağına ilişkin algısı	2 soru
7. faktör	Mesleki saygınlığı paraya tercih etmek	1 soru
8. faktör	Taşra yerine merkezde çalışma arzusu	1 soru

Geçerlilik analizi sonuçları, çalışmada kullanılan soru formunun aslında çok sayıda alt ölçeğinin olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Çalışmanın hipotezleri gereği, uzmanlık mesleğinden ayrılma olgusu, farklı temalar itibariyle ele alındığından herhangi bir alanda boşluk bırakmamak için, çok sayıda soru sorulmuş ancak bunun sonucunda da farklı alt ölçekler oluşmuştur. Soru formundaki soruların tamamı, çalışmanın hipotezlerini test etmek açısından gerekli olduğundan herhangi bir soru, soru formundan çıkarılmadan analizler mevcut sorularla tamamlanmıştır. Türkiye’de kamu kesiminde çalışan uzman personelin mesleklerine ilişkin algıları üzerine yapılacak bundan sonraki çalışmalarda, mevcut çalışmadan yararlanmak isteyenlerin, soru formunun alt ölçekler (Kuruma Bağlılık, Kurumdan Ayrılma İsteği, Meslek Algısı vb.) ve bağımsız sorulardan oluştuğu gerçeğini gözden uzak tutmamaları ve oluşturacakları soru formlarını bu çerçevede hazırlamaları sağlıklı bir yaklaşım olacaktır.

3.5.2. Uzman-Uzman Yardımcısı Anketinin Sonuçları ve Analizi

Öncelikle ankete katılan ve cevapları analiz edilen uzman ve uzman yardımcılarının ait bazı demografik verileri toplu halde paylaşmak ve kısaca yorumlamak yerinde olacaktır.

Tablo 9. Uzman ve Uzman Yardımcılarının Demografik Bilgilerine Ait Frekans Dağılımları

		Sayı (n)	Yüzde (%)	Toplam
Cinsiyet	Kadın	142	40,1	354
	Erkek	212	59,9	
Yaş	30'dan küçük	144	40,7	354
	30-35 arası	124	35,0	
	35 ve üstü	86	24,3	
Eğitim Durumu	Lisans	238	67,2	354
	Yüksek Lisans	105	29,7	
	Doktora	11	3,1	
Görev	Uzman Yardımcısı	134	37,9	354
	Uzman	220	62,1	
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	44	12,4	354
	1-5 yıl arası	123	34,7	
	6-10 yıl	129	36,4	
	11-15 yıl	36	10,2	
	15 yıldan fazla	22	6,2	
Meslek Değişirme Sayısı	1	84	23,7	354
	2	90	25,4	
	3	56	15,8	
	Hiç	124	35,0	
Yabancı Dil Puanı	70'ten az	31	10,7	290
	70-79 puan	135	46,6	
	80-89 puan	92	31,7	
	90 ve üstü	32	11	
KPSS Puanı	70-79 puan	19	5,4	354
	80-89 puan	196	55,4	
	90 puan ve üstü	139	39,3	

Aylık Gelir	4.000-6.000 TL	153	43,2	354
	6.001-8.000 TL	154	43,5	
	8.000 TL'den fazla	47	13,3	

Tablo 9'dan da görüldüğü gibi çalışma kapsamında analize tabi tutulan 354 anket formundan 142'si (yüzde 40,1) kadın, 212'si ise erkek (yüzde 59,9) uzman ve uzman yardımcısına aittir.

Katılımcıların yüzde 40,7'sinin 30 yaş ve altında olduğu saha çalışmasında, yüzde 35'i 31-35 yaş aralığında, yüzde 24,3'ü ise 35 yaşın üzerindedir. İstatistiksel karşılaştırmaların anlamlılığı açısından yaş gruplarında yer alan 25 yaşın altındaki 8 katılımcı bir sonraki yaş grubu ile birleştirilerek 25'ten küçük ve 25-30 yaş grubu birlikte ele alınmış ve analizlere bu şekilde devam edilmiştir.

Eğitim durumuna bakıldığında kariyer uzmanların üçte ikisinden fazlasının (yüzde 67,2) lisans mezunu olduğu; lisansüstü eğitime sahip olanların ise tamamına yakınının yüksek lisans (yüzde 29,7) grubuna, çok küçük bir kısmının ise (yüzde 3,1) doktora grubuna dahil olduğunu görülmektedir.

Katılımcıların yüzde 37,9'u uzman yardımcısı iken, yüzde 62,1'i uzman olarak görev yapmaktadır.

Çalışma sürelerine bakıldığında katılımcıların yüzde 12,4'ünün 1 yılın altında, yüzde 34,7'sinin 1-5 yıl arasında, yüzde 36,4'ünün 6-10 yıl arasında, yüzde 10,2'sinin 11-15 yıl arasında ve yüzde 6,2'sinin ise 15 yılın üstünde süreyle kurumlarında çalıştıkları anlaşılmaktadır.

Kariyer uzmanların yüzde 35'i hiç meslek değiştirmediklerini ifade ederken yüzde 23,7'si bir kez, yüzde 25,42'ü iki kez, yüzde 15,8'i ise üç kez meslek değiştirmiştir. Anket formunda yer alan "Diğer" seçeneğini ise hiçbir katılımcı işaretlememiştir. Dolayısıyla kariyer uzmanların yüzde 35'i hiç meslek değiştirmemişken, yüzde 65'inin

en az bir kere de olsa meslek değiştirdikleri ve önceki mesleklerinden herhangi bir sebeple ayrılarak yeni işte çalışmaya başladıkları görülmektedir.

Yabancı dil puanlarına bakıldığında, ankete katılan ve tüm sorulara cevap verdiği tespit edilen kariyer uzmanlarının bu soruya cevap vermediği görülmektedir. Yabancı dil sorusuna katılımcıların önemli bir kısmının cevap vermekten imtina ettiği anlaşılmaktadır. Değerlendirilen cevapların yüzde 10,7'si 70'in altında YDS puanına sahip olduğunu ifade ederken, yüzde 46,6'sı 70-79 arasında puana (C Seviye), yüzde 31,7'si 80-89 arasında puana (B Seviye), yüzde 11'i 90 ve üzerinde puana (A Seviye) sahip olduğunu söylemiştir. Yakın döneme kadar, daha doğru bir ifadeyle başkent teşkilatının geneline uzmanlık müessesesi ihdas edilmeden önceki dönemde, bir kurumda uzman yardımcısı olmak için kurum sınavına başvurabilmek için en az C seviyesinde (en az 70 puan) yabancı dil puanı şartı aranmaktaydı. Ancak yapılan değişlikle bu kural esnetilerek kişinin kuruma girişinden sonra uzmanlığa geçebilme şartı olarak C seviye yabancı dil puanı ibraz etme şeklinde bir şarta dönüştürülmüştür. Ayrıca bazı kurumlar teşkilat içindeki personelinden bir mülakat aracılığıyla uzmanlığa geçiş uygulaması da yapmış ve tüm bu sayılan hususlar sebebiyle de C seviyesinin altında ya da dil puanı olmadan uzman yardımcısı olarak çalışabilme durumu ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların KPSS puanlarının ise genel olarak bir hayli yüksek olduğu görülmektedir. Uzman ve uzman yardımcılarının yalnızca yüzde 5,4'ünü 70-79 arasında KPSS puanına sahipken; yüzde 55,4'ü 80-89 arasında bir puana ve yüzde 39,3 gibi önemli bir kısmı ise 90 ve üzerinde oldukça yüksek sınav puanlarına sahiptir.

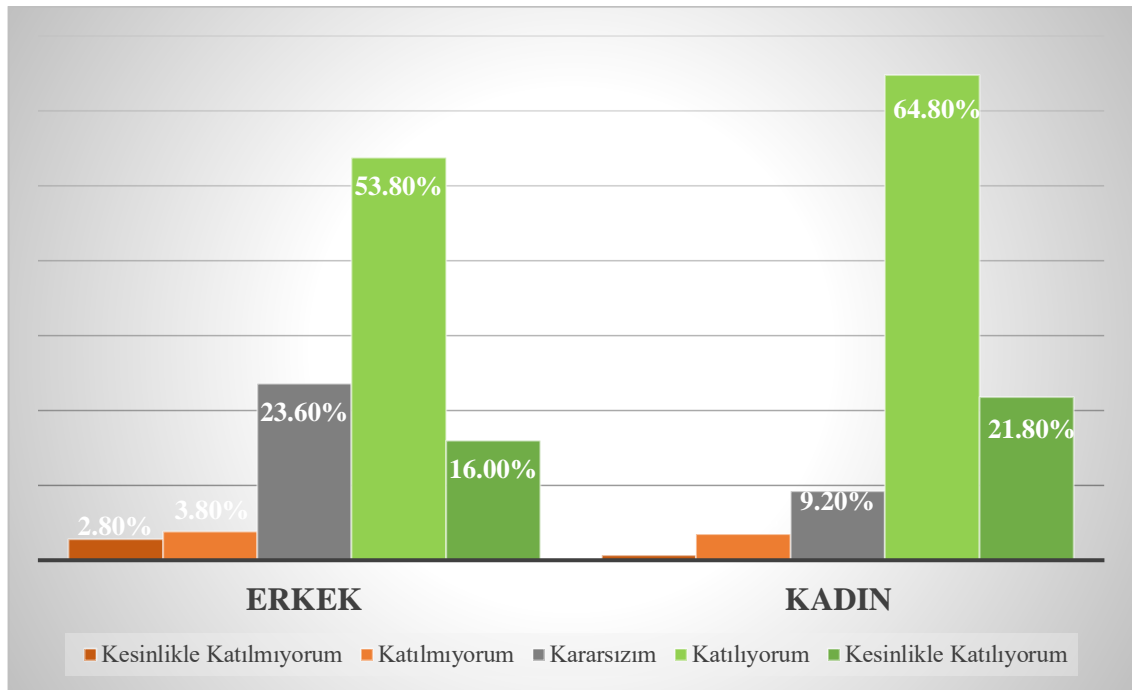
Gelir seviyesi incelendiğinde kariyer uzmanların yüzde 43,2'sinin 4.001 ila 6.000 TL arasında bir beyanda bulunduğu; yüzde 43,5'inin 6.001 ila 8.000 TL ve yüzde 13,3'ünün 8.000 TL üzerinde gelir beyanında bulunduğu görülmektedir.

Aşağıda ise sırasıyla demografik değişkenler ile bağımlı değişkenlerden ki-kare testi anlamlı sonuç verenlerden bazıları arasındaki sonuçlar grafik halinde paylaşılmış ve yorumlanmıştır. "p" değerinin 0,05'ten düşük olması iki değişken arasında anlamlı bir değişken olduğunu göstermektedir.

3.5.2.1. Demografik Verilere Dayalı Çapraz Tablolardan Elde Edilen Bazı Grafikler

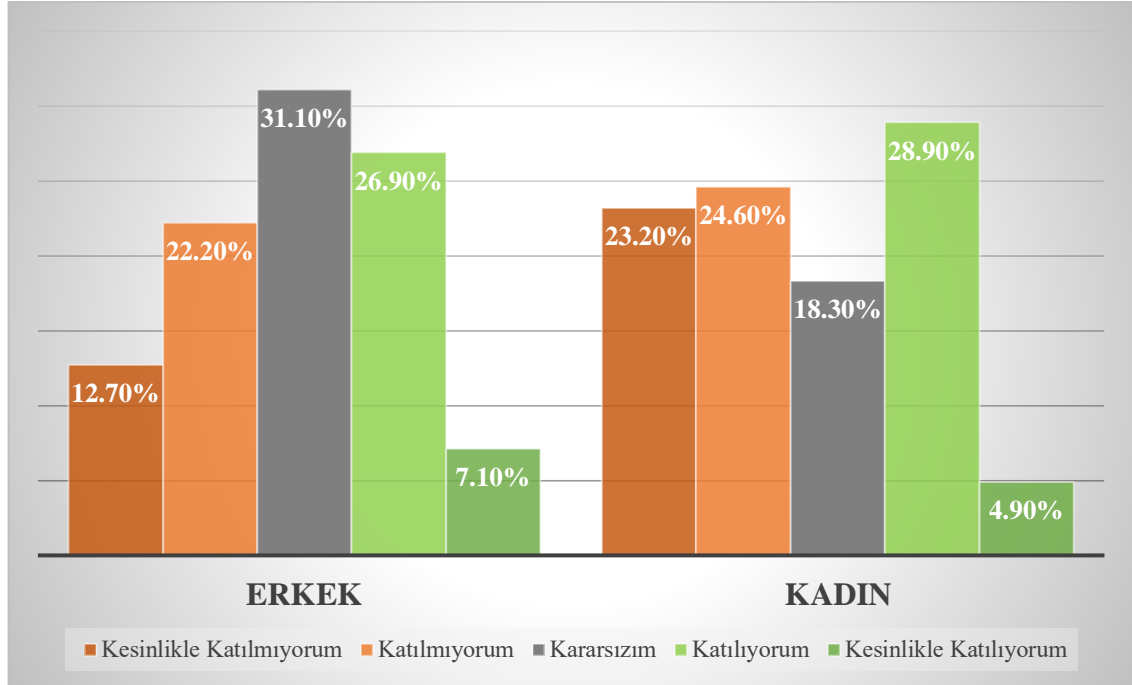
Aşağıda demografik verilerle her bir önerme arasında yapılan çapraz tablo analizlerinde anlamlılık elde edilen ilişkilerden bazıları grafiklere dökülmüştür. İlgili demografik verilerin grafikleştirilmeyen diğer anlamlı çapraz ilişkilerine ise sadece sözlü olarak yerilmiştir.

Grafik 6. Cinsiyet ile Başarılı Olduğunu Düşünme Önermesi Arasındaki İlişki



Cinsiyet ile yaptığı işte kendini başarılı olarak görme önermesi arasındaki ilişki anlamlı çıkmış ($p=0,004$) ve ki-kare testinden de hücreler arasında (sunulan seçenekler arasında) bir farklılaşma olduğu sonucu (Ki-kare=15,236) çıkmıştır. Kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum hücreleri birlikte değerlendirildiğinde, kadınların yüzde 86,2'si yaptıkları işte başarılı olduklarını düşünmekteyken, bu oran erkeklerde yüzde 69,2'ye gerilemektedir. Kendini başarılı kabul etme noktasında kadınların erkeklere göre bariz biçimde olumlu düşündükleri görülmektedir.

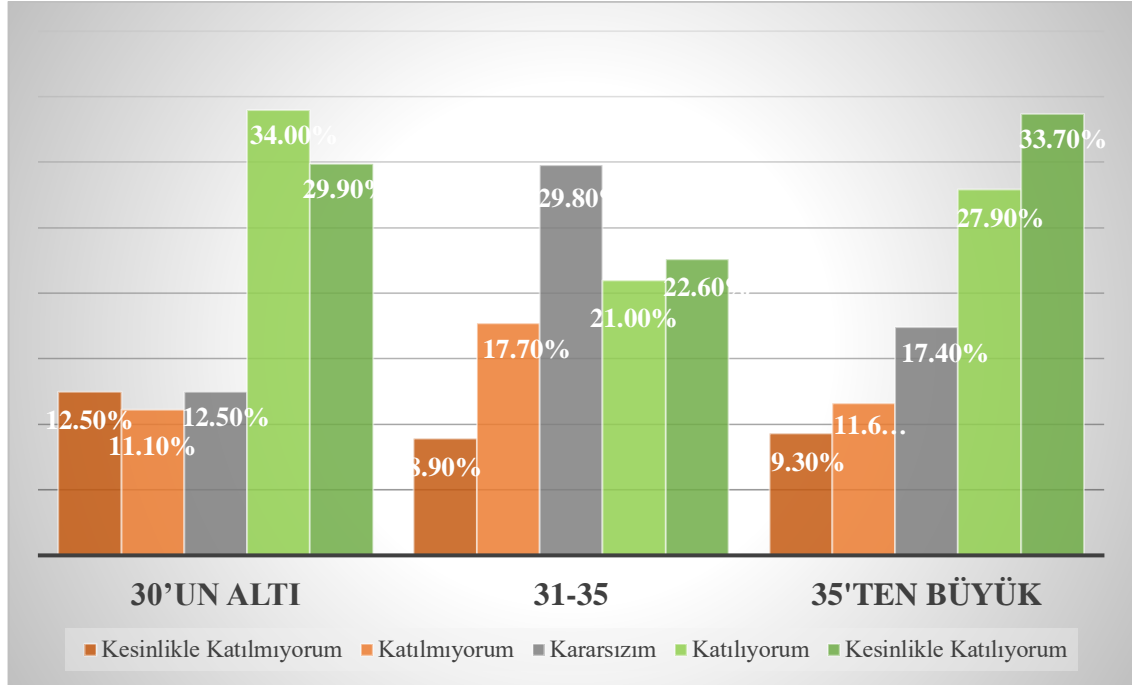
Grafik 7. Cinsiyet ile Karar Verme Süreçlerine Dahil Edilme Önermesi Arasındaki İlişki



Cinsiyet ile karar verme süreçlerine dahil edilme önermesi arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ($p=0,018$) ve hücreler arasında da bir farklılaşma olduğu (Ki-kare=11,892) görülmektedir. Buna göre, yine olumsuz iki seçenek birleştirildiğinde erkeklerin yüzde 34,9'u çalıştıkları birimde karar alma süreçlerine dahil edilmediklerini düşünmekteyken, kadınlarda bu olumsuz düşüncenin yüzde 47,8'e yükseldiği ve neredeyse kadınların yarısının işyerindeki karar alma süreçlerinde yok farz edildiklerini düşündüğü sonucu ortaya çıkmaktadır.

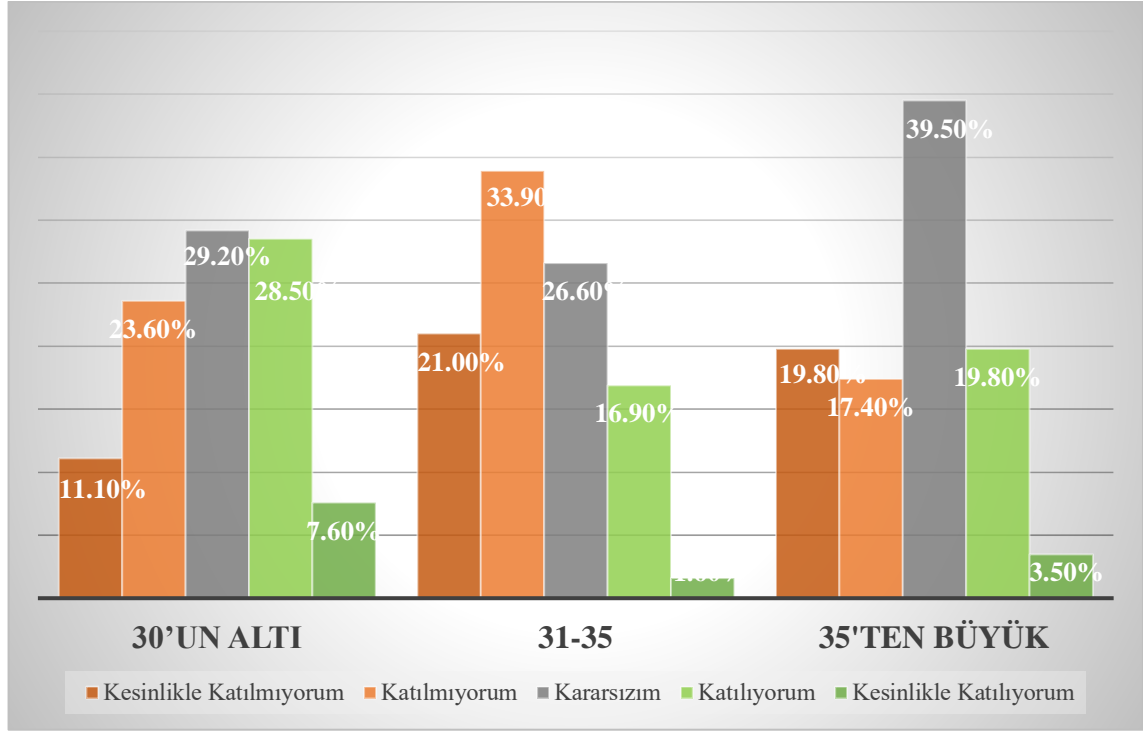
Cinsiyet ile geri kalan tüm önermeler arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Grafik 8. Yaş Aralıkları ile Sadece Merkezde İstihdam Edilebiliyor Olma Önermesi Arasındaki İlişki



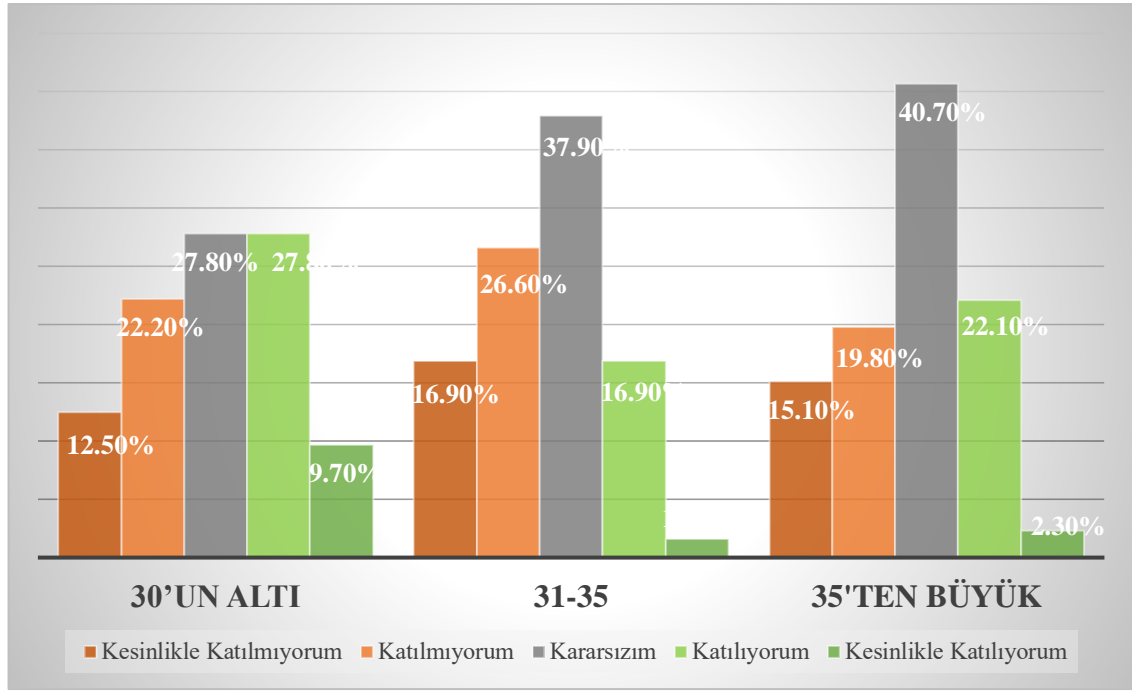
Yaş değişkeni ile sadece Ankara'da, yani merkezde, istihdam edilebiliyor olma durumu arasında anlamlı ($p=0,009$) ve hücreler arasında farklılık içeren bir ilişki olduğu yönünde ($Ki-kare=20,416$) bir tespite ulaşılmıştır. Buna göre 31-35 yaş arası uzman ve uzman yardımcılarının yüzde 43,6'sı sadece merkezde çalıştırılabilir olma seçeneğinin meslek seçimlerinde etkili olduğunu söylerken bu oran 30 yaş ve altı grup ile (yüzde 63,9) 35 yaşından büyük grup için (yüzde 61,6) anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır. Dolayısıyla bu ilişkiye dair 31-35 yaş arası kariyer uzmanların düşüncelerinin diğer yaş gruplarına göre anlamlı bir şekilde ayrıştığı, yalnızca Ankara'da istihdam edilebiliyor olma özelliğinin bu yaş grubunda diğerlerine göre daha az cezbedici bir durum olduğu görülmektedir.

Grafik 9. Yaş Aralıkları ile Takdir Edilme ve Ödüllendirilme Önermesi Arasındaki İlişki



Yaş grupları ile yaptığı iş sonucu takdir edildiğini ya da ödüllendirildiğini düşünme önermeleri arasında da 31-35 yaş arası grup açısından anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır ($p=0,003$, $Ki-kare=23,172$). Buna göre; 31-35 arası yaş grubunun yüzde 54,9'u bu şekilde bir takdir görme ya da ödüllendirilme durumlarının olmadığını düşünmektedir. Bu oran diğer yaş gruplarından anlamlı seviyede yüksektir.

Grafik 10. Yaş Aralıkları ile Adil İş Yükü Önermesi Arasındaki İlişki

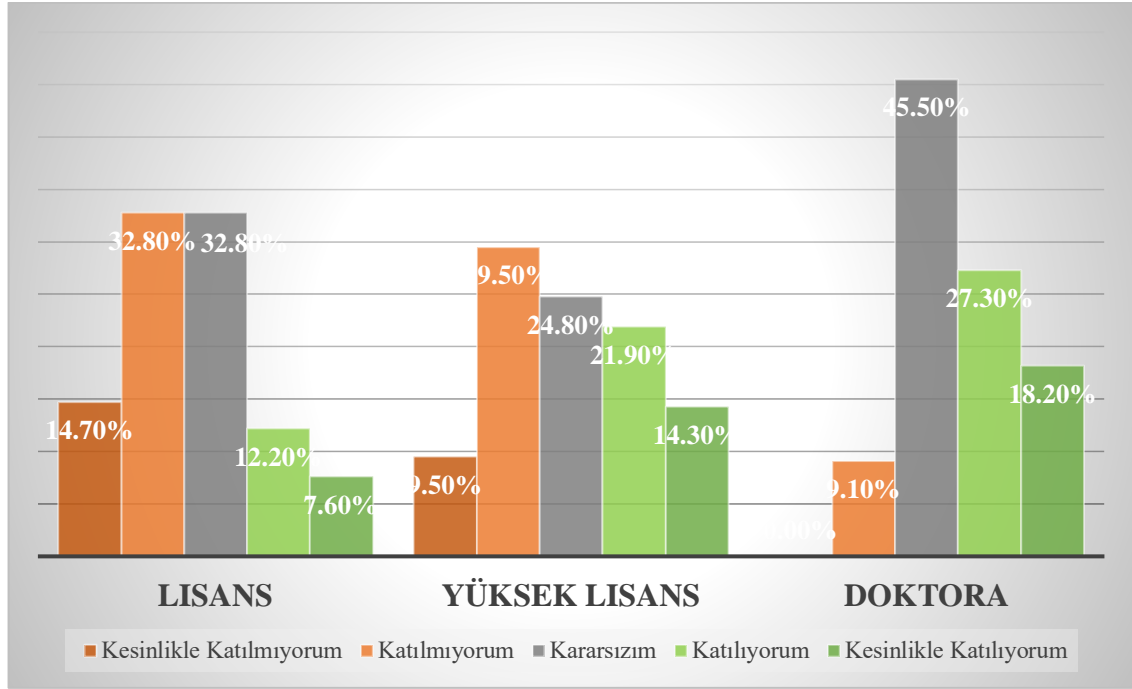


Aynı şekilde 31-35 yaş arası grup açısından işyerinde adil bir iş yükü ve iş dağılımı olduğunu düşünme oranı diğer yaş gruplarına göre anlamlı seviyede düşüktür ($p=0,014$, Ki-kare= 19,086). İşyerinde bu açıdan adalet olduğunu düşünenlerin oranının 31-35 arası yaş grubunda sadece yüzde 18,5 iken, 30 yaş ve altı için yüzde 37,5 ve 35 yaşın üstü için de yüzde 34,4'tür.

Bu iki önermenin dışında “Önerme 2: Kurumumuzda sosyal imkanların diğer birçok kuruma göre yeterli olduğunu düşünüyorum. (Lojman, servis, yemek hizmeti vs.)”, “Önerme 3: Merkezin dışında (Ankara dışı) çalıştırılmıyor olmak meslek seçimimde etkili olmuştur.”, “Önerme 13: Çalışmakta olduğum teşkilat bünyesinde en önem verilen ve kurumun asli unsuru olarak kabul edilen meslek grubu benim de dahil olduğum uzmanlık mesleğidir.”, “Önerme 17: Bu kurumda ekonomik, sosyal, kültürel çeşitli sebeplerden ötürü zorunlu olarak duruyorum.” “Önerme 23: Uzman yardımcılığından uzmanlığa geçiş sürecimizin kaliteli ve yeterli olduğunu düşünüyorum (Tez hazırlama, mülakat, rapor düzenleme, yeterlilik sınavı vb. ya da hiçbirinin olmaması).” ve “Önerme 28: Kurumumuzdaki yöneticiler genelde kurumumuzdaki uzman kökenli personelin içinden çıkmaktadır.” ile yaş grupları değişkeni arasında

anlamli bir iliŒki tespit edilmiŒ; diğer önermeler açısında bir anlamlılık tespit edilememiŒtir.

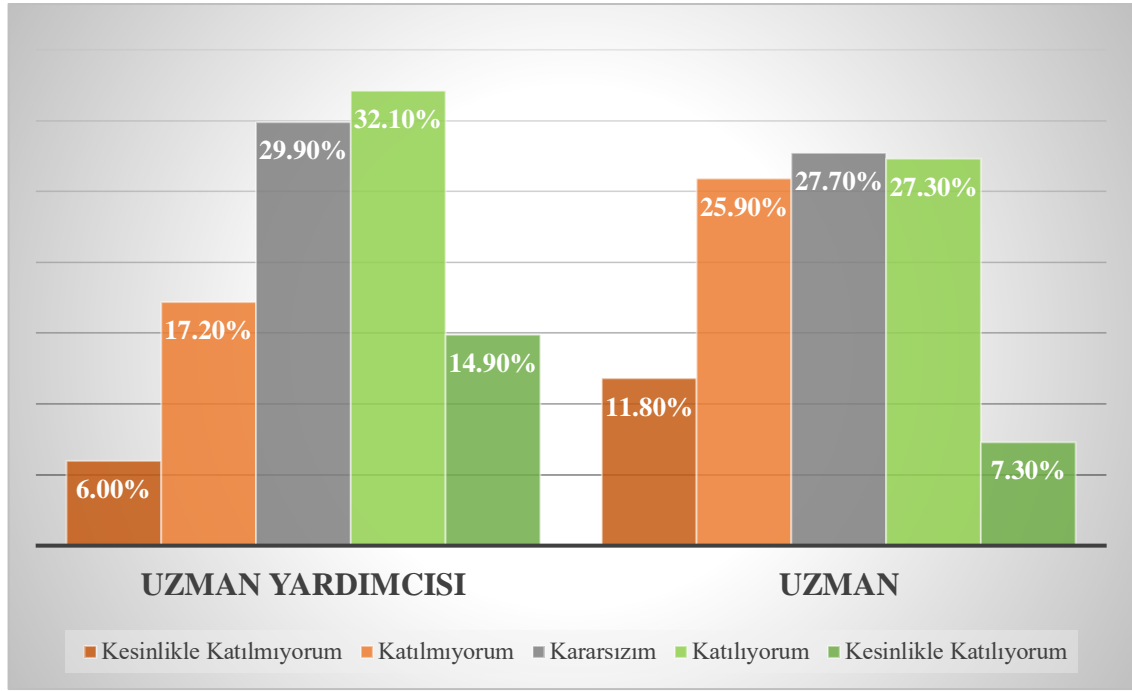
Grafik 11. Eğitim Durumu ile Düşük MaaŒ Ödendiği Önermesi Arasındaki İliŒki



Eğitim durumu ile “*Yaptığım iŒe, ürettiğim hizmetin kalitesine, kapasiteme ve çalıŒma performansına göre maaŒımın düşük olduğunu düşünüyorum.*” (15 numaralı) önerme arasındaki iliŒki de anlamlı bulunmuŒtur. Buna göre doktora yapanların yüzde 45,5’i vermiŒ oldukları hizmete ve mesleki niteliklerine göre aldıkları maaŒı anlamlı ve yüksek bir düzeyde yetersiz bulmaktadır. Diğer eğitim seviyesi gruplarında bu düşüncenin oranı, lisans için yüzde 19,8’e ve yüksek lisans mezunları için yüzde 36,2’ye gerilemektedir. Ayrıca tüm bu oranlara kararsızların da eklenmesiyle birlikte maaŒını yeterli ve yüksek bulanların oranının doktora yapanlarda sadece yüzde 9,10 seviyesinde kaldığı görülmektedir.

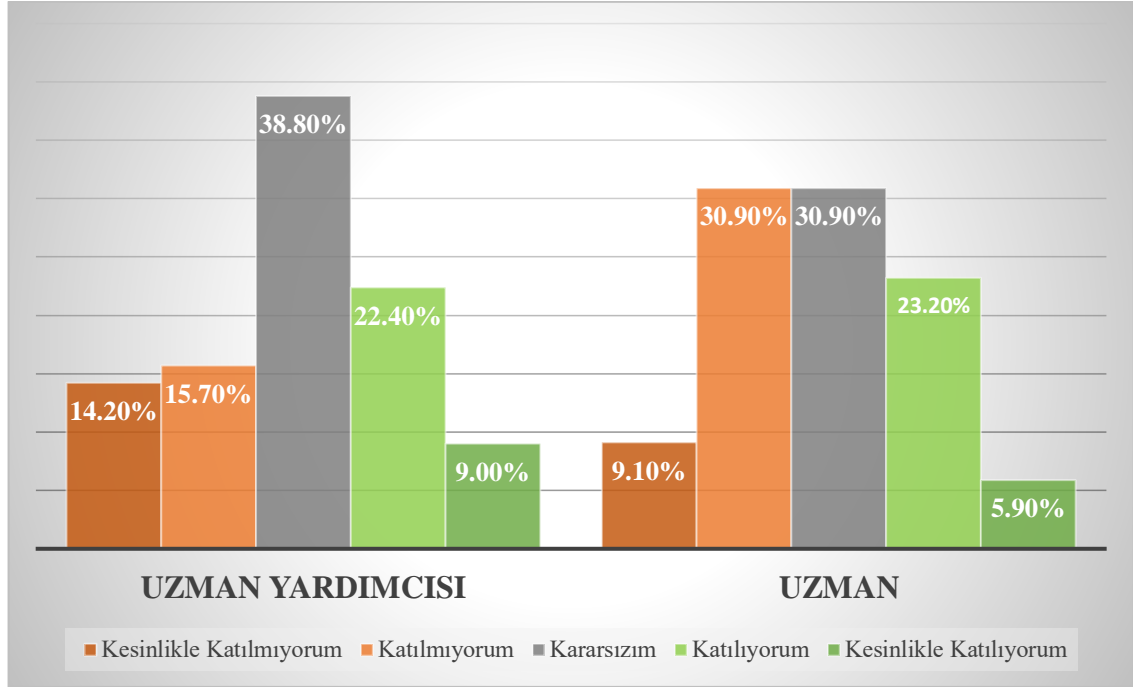
15 numaralı önermenin dışında, eğitim seviyesi ile “*Önerme 6: Bu kurumda çalıŒmaktan memnunum.*” arasında da anlamlı bir iliŒki olduğu tespit edilmiŒ; geri kalan önermelerde ise böyle bir iliŒkiye rastlanmamıŒtır.

Grafik 12. Görev ile Kurumsal Sadakat Önermesi Arasındaki İlişki



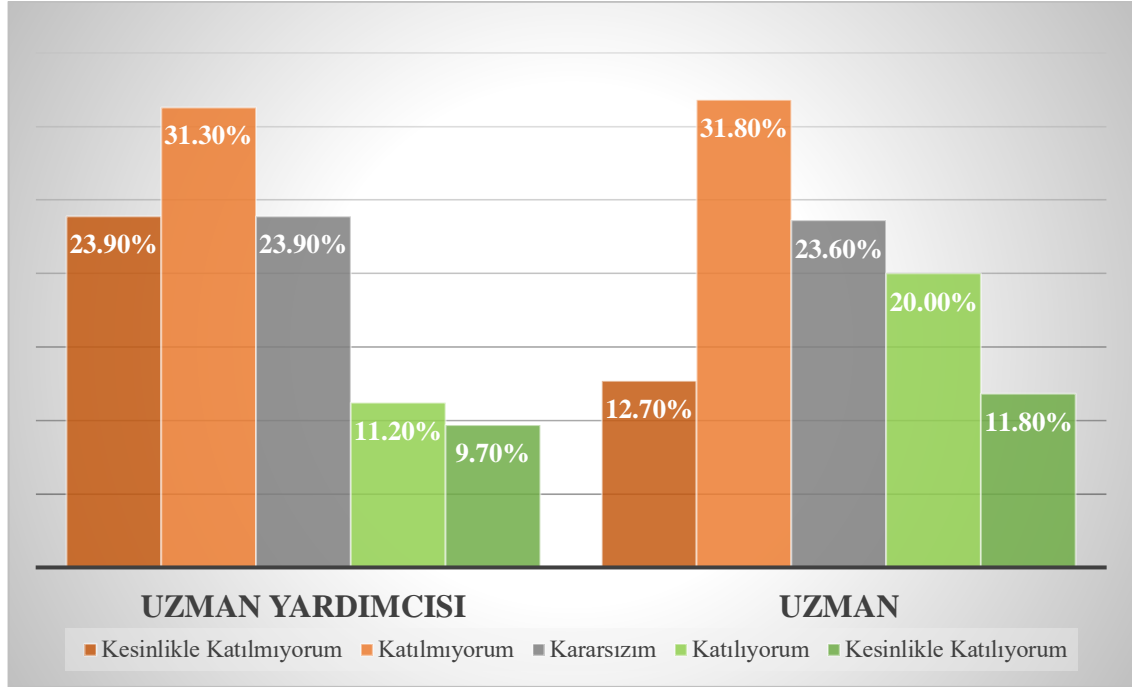
Grafik 12'ye bakıldığında ise uzmanlar ve uzman yardımcıları arasında kurumsal sadakat konusunda anlamlı bir farklılaşma yaşandığı görülmektedir ($p=0,023$, $Ki-kare=11,375$). Uzman yardımcılarının “Kurumumun ve yöneticilerimin bana çok emeği geçtiği için ve kurumuma sadakat göstermem gerektiğine inanıyorum.” (11 numaralı) önermesine katılım oranı yüzde 47 iken bu oran uzmanlarda yüzde 34,6'ya gerilemiştir.

Grafik 13. Görev ile Yapılan Mesleği Hedef Değil Basamak Olarak Görme Önermesi Arasındaki İlişki



Görev ile “*Bu kurumda/bu meslekte çalışmak; benim için bir ideal ve hedeften çok bir basamaktır.*” (16 numaralı) önermesi arasındaki anlamlı bir farklılık içeren ilişki de Grafik 13’te görülmektedir ($p=0,015$, Ki-kare=12,297). Buna göre de işlerini ve kurumlarını bir basamak olarak görme düşüncesine katılmama oranı (Bu durumu mesleğine daha idealist bir şekilde yaklaşanların oranı olarak adlandırmak da mümkündür.) uzman yardımcılarında yüzde 29,9 iken uzmanlarda göre yüzde 40 gibi anlamlı bir seviyede yüksek çıkmıştır.

Grafik 14. Görev ile İşinden Zoraki Olarak Ayrılama Önermesi Arasındaki İlişki

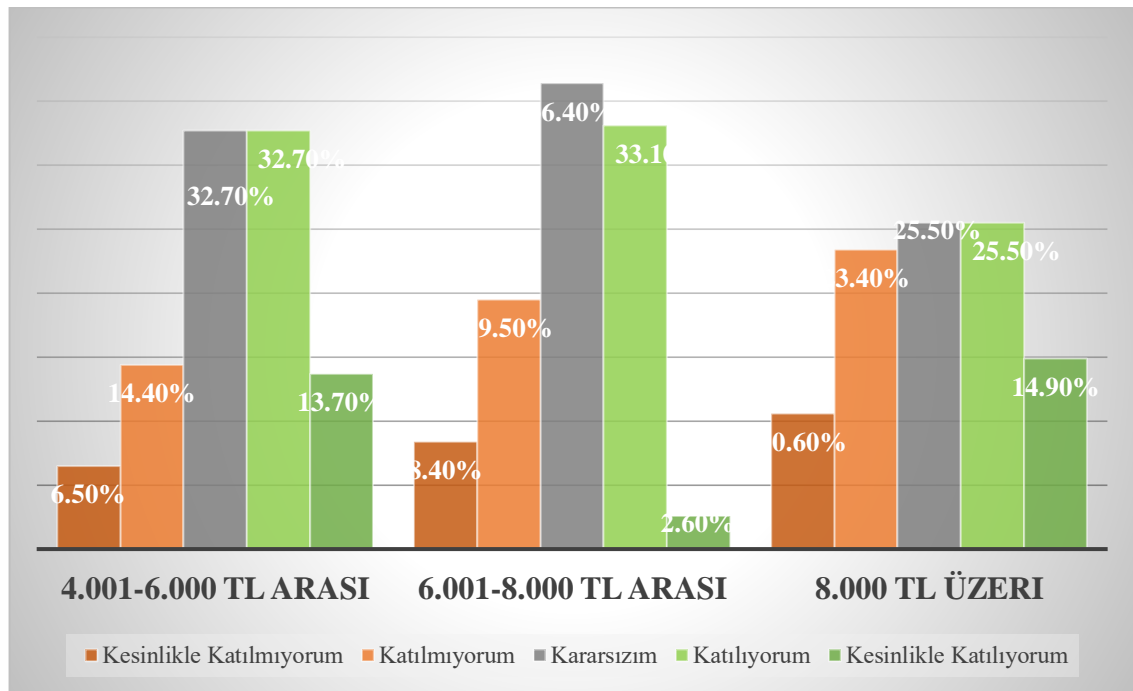


Grafik 14’te uzmanlar ile uzman yardımcıları arasında kurumlarında zorunlu olarak çalışmaya devam etme konusunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p=0,035$, $Ki-kare=10,333$). Uzman ya da uzman yardımcısı olma ile “*Bu kurumda ekonomik, sosyal, kültürel çeşitli sebeplerden ötürü zorunlu olarak duruyorum.*” önermesi arasındaki ilişki, uzmanların bu önermeye yüzde 31,8 oranında katılması; uzman yardımcılarının katılım oranının yüzde 20,9’a gerilemesi ile anlamlılık kazanmıştır. Bu sonuç, bir nevi uzmanların, yani emeği daha çok olanların, kurumunda mecburen de olsa durmak için daha çok sebebi olabileceğini göstermektedir.

“Önerme 6: *Bu kurumda çalışmaktan memnunum.*”, “Önerme 10: *Fazla çalışmamın, işimi iyi yapmamın, hevesli çalışmamın karşılığını amirlerimden ve kurumumdan takdir görerek ya da ödüllendirilerek alıyorum.*”, “Önerme 12: *Gerek kurumum gerek sıralı yöneticilerim, tüm personele çalışma hayatımıza dair konularda, imkanların sunumunda ve iş yükü dağılımında adil yaklaşmaktadır.*”, “Önerme 23: *Uzman yardımcılığından uzmanlığa geçiş sürecimizin kaliteli ve yeterli olduğunu düşünüyorum (Tez hazırlama, mülakat, rapor düzenleme, yeterlilik sınavı vb. ya da hiçbirinin olmaması).*”, “Önerme 24: *Kurumum mesleki gelişimim için gerekli kurum içi ve kurum*

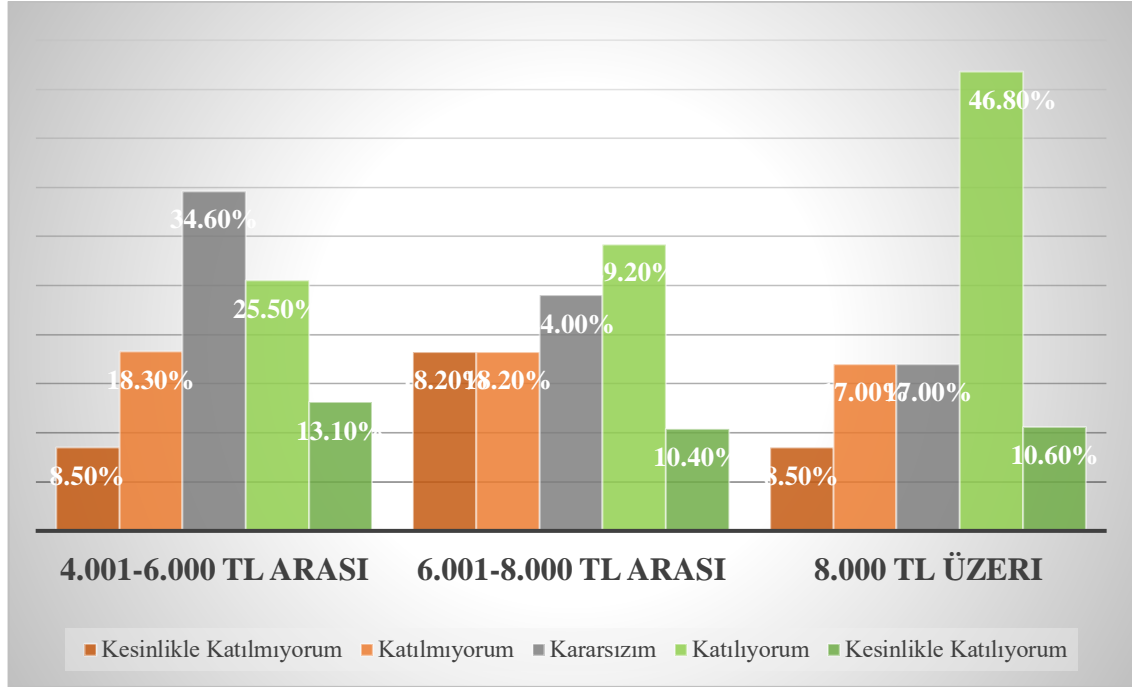
dışı eğitim, seminer, kongre, kurs vb. imkanları sunmaktadır. ”Önerme 25: Kurumumda uzman personelin iş tanımı sadece mevzuat olarak değil uygulamada da bellidir, yani ne iş yaptığımızı ve yapacağımızı çoğu zaman biz de yöneticilerimiz de bilir.” ve “Önerme 28: Kurumumuzdaki yöneticiler genelde kurumumuzdaki uzman kökenli personelin içinden çıkmaktadır.” ile yapılan göreve dair değişken arasında da anlamlı ilişki bulunmuş; geri kalan değişkenler açısından bir anlamlılık bulunamamıştır.

Grafik 15. Aylık Gelir ile Mesleği Başkalarına Tavsiye Etme Önermesi Arasındaki İlişki



Aylık gelir ile “Merkezdeki (Ankara) diğer kurumları ve meslekleri de düşündüğümde kurumumu ve mesleğimi başkalarına ciddi bir şekilde öneriyorum.” (9 numaralı) önermesi arasındaki anlamlı bir farklılık içeren ilişki de Grafik 15’te görülmektedir ($p=0,025$, Ki-Kare= 17,511). Buna göre 4001-6000 TL aylık geliri olanların önermeye katılım oranı %46,6, 6001-8000 TL gelire sahip olanların %35,7, 8000 TL üzeri gelire sahip olanlarda ise %40,4’tür.

Grafik 16. Aylık Gelir ile Kurumdaki Kaliteli Uzmanlık Süreci Önermesi Arasındaki İlişki

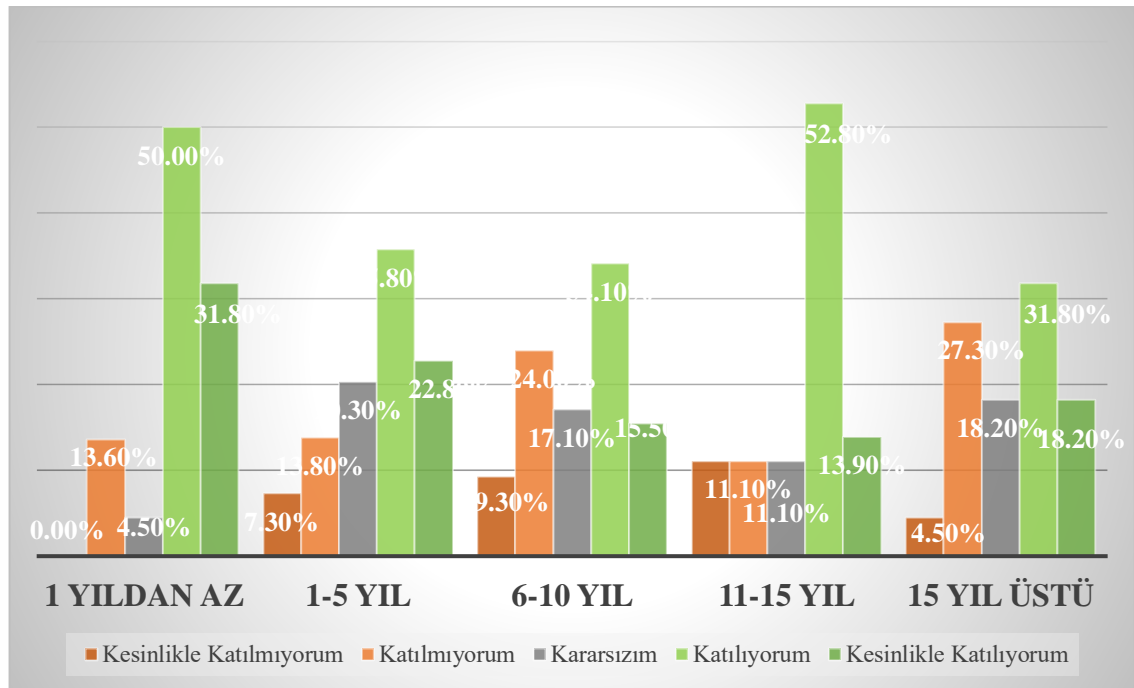


Aylık gelir ile “Uzman yardımcılığından uzmanlığa geçiş sürecimizin kaliteli ve yeterli olduğunu düşünüyorum (Tez hazırlama, mülakat, rapor düzenleme, yeterlilik sınavı vb. ya da hiçbirinin olmaması).” önermesi (23 numaralı) arasında da anlamlı ve hücreler arasında farklılığı görülebildiği bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,023$, Ki-Kare= 17,822). Nitekim bu önermeye katılım oranı 8001 TL aylık geliri olanlarda %57,4 ile diğer iki gruptan (diğer iki hücreden) anlamlı düzeyde yüksektir.

Aynı şekilde aylık gelir ile “Önerme 2: Kurumumuzda sosyal imkanların diğer birçok kuruma göre yeterli olduğunu düşünüyorum. (Lojman, servis, yemek hizmeti vs.)”, “Önerme 5: Yaptığım işte başarılı olduğumu düşünüyorum. “, “Önerme 7: Kurumumda çalışma arkadaşlarım ve meslektaşlarımla birlikte bir "aile" olduğumuzu düşünüyorum.”, “Önerme 8: Kendimi kurumuma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.”, “Önerme 11: Kurumumun ve yöneticilerimin bana çok emeği geçtiği için ve kurumuma sadakat göstermem gerektiğine inanıyorum.”, “Önerme 12: Gerek kurumum gerek sıralı yöneticilerim, tüm personele çalışma hayatımıza dair konularda, imkanların sunumunda ve iş yükü dağılımında adil yaklaşmaktadır.”, “Önerme 24: Kurumum mesleki gelişimim için gerekli kurum içi ve kurum dışı eğitim, seminer,

kongre, kurs vb. imkanları sunmaktadır.”, “*Önerme 25: Kurumumda uzman personelin iş tanımı sadece mevzuat olarak değil uygulamada da bellidir, yani ne iş yaptığımızı ve yapacağımızı çoğu zaman biz de yöneticilerimiz de bilir.*”, “*Önerme 27: İş süreçlerine, daireme, çalışma koşullarıma ya da yapmakta olduğum işe yönelik bir sorunla karşılaştığımda kurumumda muhatap bulabilmekteyim.*” ve “*Önerme 28: Kurumumuzdaki yöneticiler genelde kurumumuzdaki uzman kökenli personelin içinden çıkmaktadır.*” önermeleri arasında da anlamlı ilişkiler tespit edilmiş olup, aylık gelir başlığı altında yer alan grupların (hücrelerin) tercihleri arasında farklılıklar bulunmuştur. Diğer önermeler açısından bir anlamlılık bulunamamıştır.

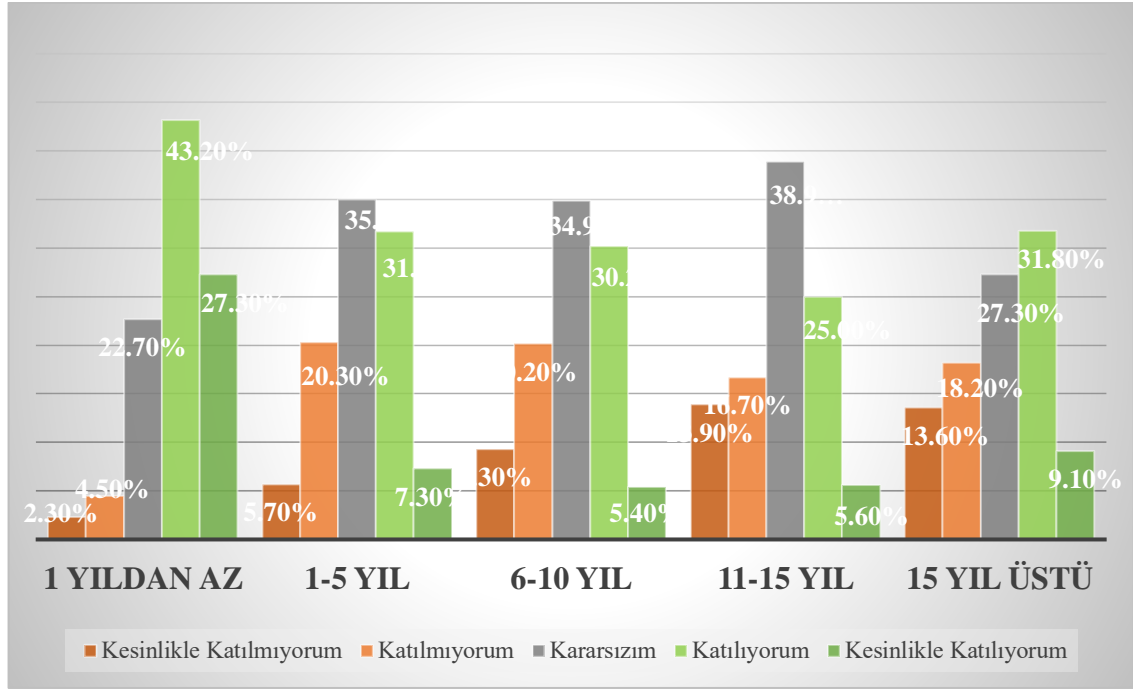
Grafik 17. Kıdem ile Fiziksel Koşulların Yeterliliği Önermesi Arasındaki İlişkisi



Kurumdaki çalışma süresi ile “*İş yerimin fiziksel koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görev yerinin temizliği, araç-gereç ve teçhizat yeterliliği vb.) yeterlidir.*” önermesi (1 numaralı) arasında anlamlı ve tercihler açısından farklılık içeren bir ilişki bulunmaktadır ($p=0,043$, Ki-Kare= 26,877). Sonuçlara göre kurumunda 1 yıldan az süredir çalışanlarda fiziki koşulları yeterli bulma oranı diğer gruplardan anlamlı düzeyde yüksektir (%81,8). Bu sonuç, mesleğe ilk başlanılan dönemde, gerek bakış açısının daha pozitif olması gerekse de henüz kıyas yapacak tecrübe ve gözleme

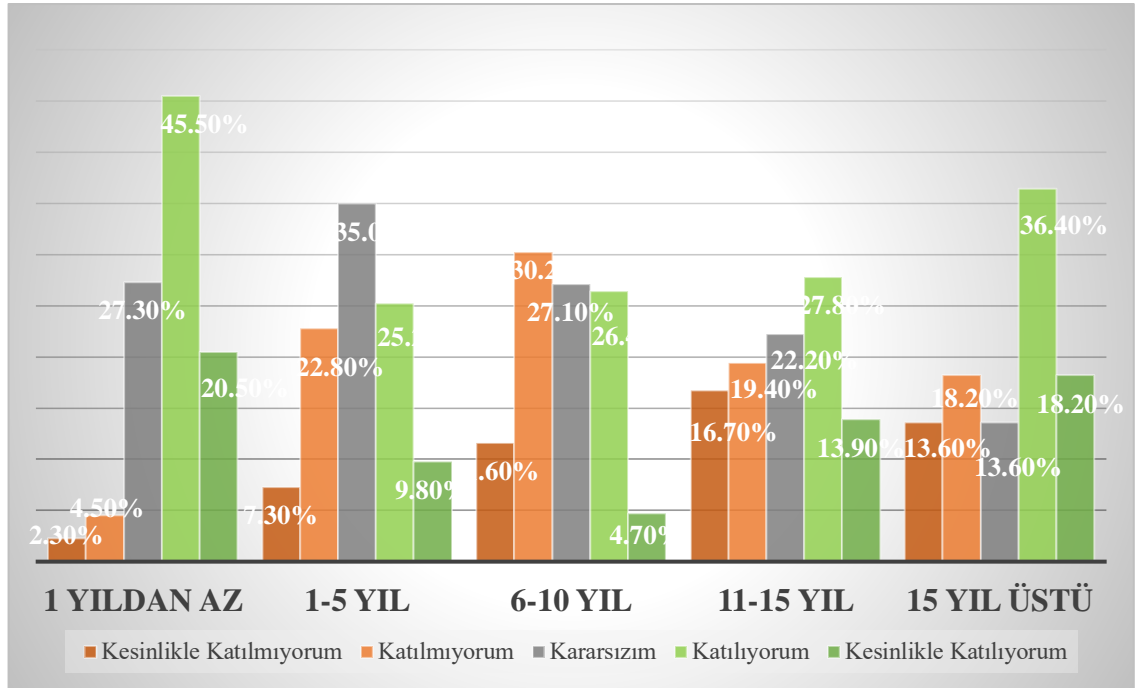
erişilemediği için beklentilerin daha düşük olması nedeniyle sunulan imkanlardan daha çabuk memnun kaldığını göstermektedir.

Grafik 18. Kıdem ile Kendi Mesleğini Başkalarına Tavsiye Etme Önermesi Arasındaki İlişkisi

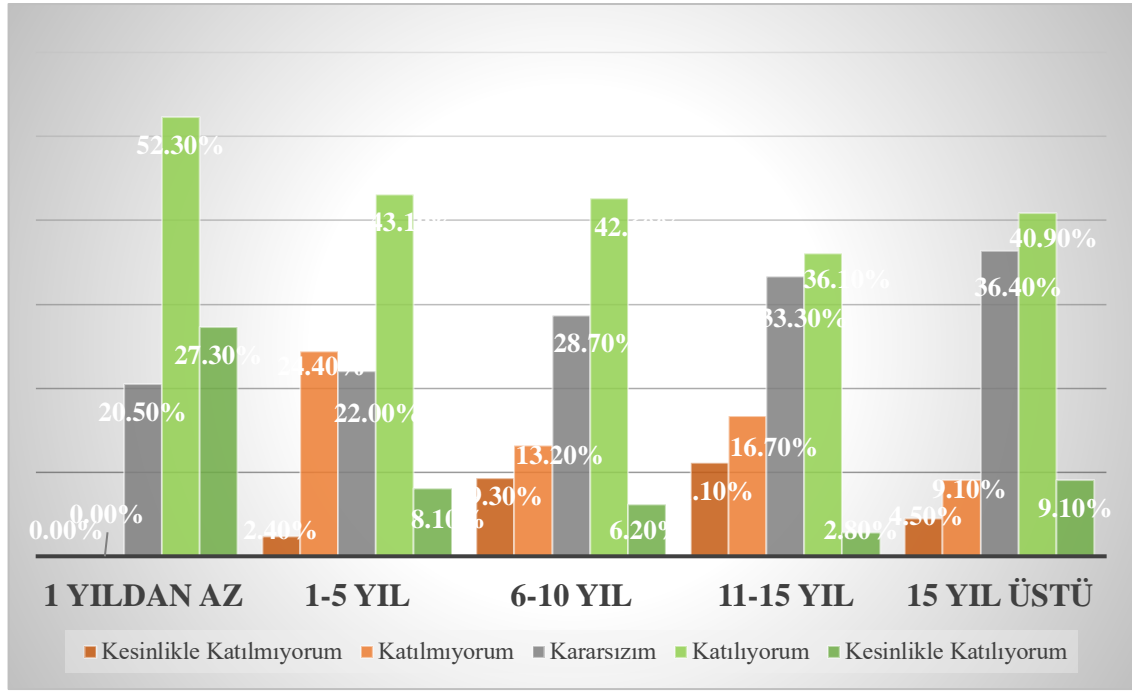


Kıdem ile mesleğini Ankara'daki diğer meslek ve kurumlara kıyasla başkalarına tavsiye etme önermesi (9 numaralı) arasında anlamlı ve hücreler arasında farklılık içeren bir ilişki bulunmuştur ($p=0,005$, Ki-Kare= 34,191). Buna göre kurumunda 1 yıldan az süreli kıdeme sahip olanların yüzde 70,5'i mesleklerini, Ankara'daki diğer kurum ve mesleklere kıyasla, başkalarına tavsiye etmektedir. Bu oranın, yani önermeye katılım oranının, çalışma süresi daha çok olan gruplarda çok daha düşük seviyede olduğu görülebilmektedir. Mesleğe yeni başlayanların daha iyimser olan yaklaşımları bu ilişkide de kendini göstermektedir.

Grafik 19. Kıdem ile Kurumsal Sadakat Önermesi Arasındaki İlişkisi



Kurumdaki çalışma süresi ile kuruma olan sadakati ölçümlemeye çalışan önerme arasındaki ilişkide (11 numaralı) anlamlılık tespit edilmiştir ($p=0,003$, Ki-Kare= 35,834). Bu önermeye katılımında da bir yıldan az kıdemi olanların tercihleri dikkat çekmiş ve çalışma süresini 1 yıldan az olarak beyan edenlerin yüzde 66'sının kurumlarına sadakatlerinin olduğu görülmüştür. Diğer yaş gruplarının sadakat yönündeki beyanları farklılaşmış ve daha düşük seviyede kalmıştır.

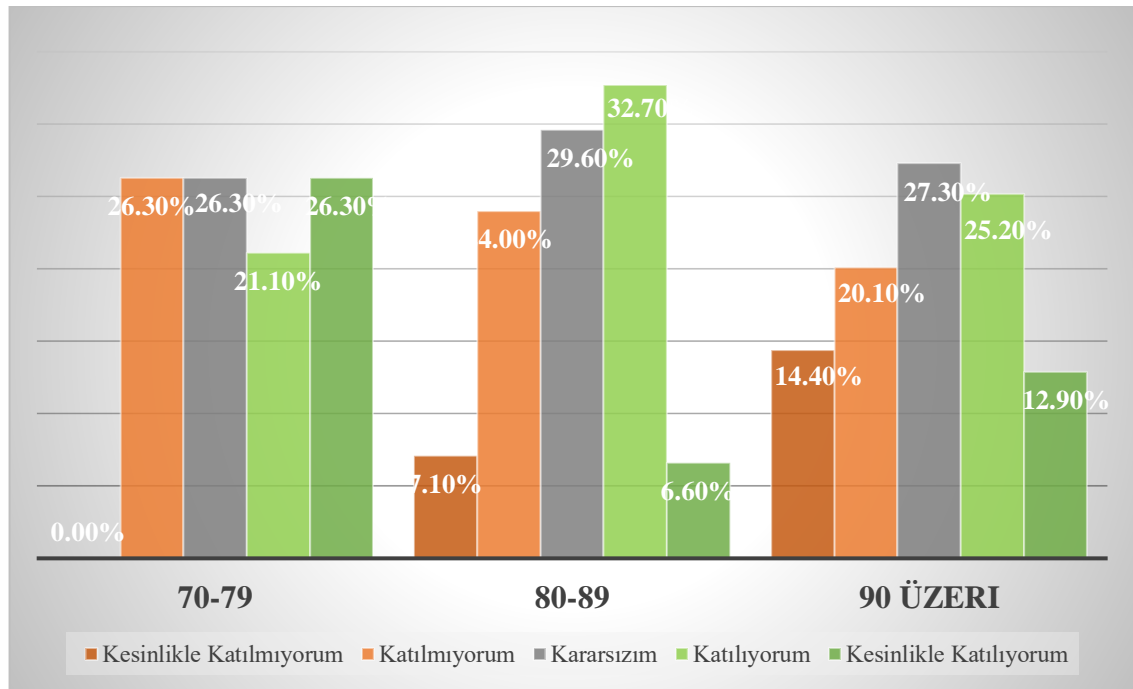
Grafik 20. Kıdem ile İşyerinde Muhatap Bulabilme Arasındaki İlişkisi

Kurumdaki çalışma süresi ile “İş süreçlerine, daireme, çalışma koşullarıma ya da yapmakta olduğum işe yönelik bir sorunla karşılaştığımda kurumumda muhatap bulabilmekteyim.” önermesi (27 numaralı) arasında anlamlı ve tercihler arasında farklılığın görülebildiği bir ilişki tespit edilmiştir. 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanların sorunlarına karşı kurum içinde bir muhatap bulabildiğini belirtme oranı yüzde 79,6 ile diğer yaş gruplarına göre ciddi bir biçimde yüksek ve farklı çıkmıştır.

Bunların dışında çalışma süresi ile “Önerme 2: Kurumumuzda sosyal imkanların diğer birçok kuruma göre yeterli olduğunu düşünüyorum. (Lojman, servis, yemek hizmeti vs.)”, “Önerme 6: Bu kurumda çalışmaktan memnunum.”, “Önerme 10: Fazla çalışmamın, işimi iyi yapmamın, hevesli çalışmamın karşılığını amirlerimden ve kurumumdan takdir görerek ya da ödüllendirilerek alıyorum.”, “Önerme 12: Gerek kurumum gerek sıralı yöneticilerim, tüm personele çalışma hayatımıza dair konularda, imkanların sunumunda ve iş yükü dağılımında adil yaklaşmaktadır.”, “Önerme 13: Çalışmakta olduğum teşkilat bünyesinde en önem verilen ve kurumun asli unsuru olarak kabul edilen meslek grubu benim de dahil olduğum uzmanlık mesleğidir.”, “Önerme 23: Uzman yardımcılığından uzmanlığa geçiş sürecimizin kaliteli ve yeterli olduğunu

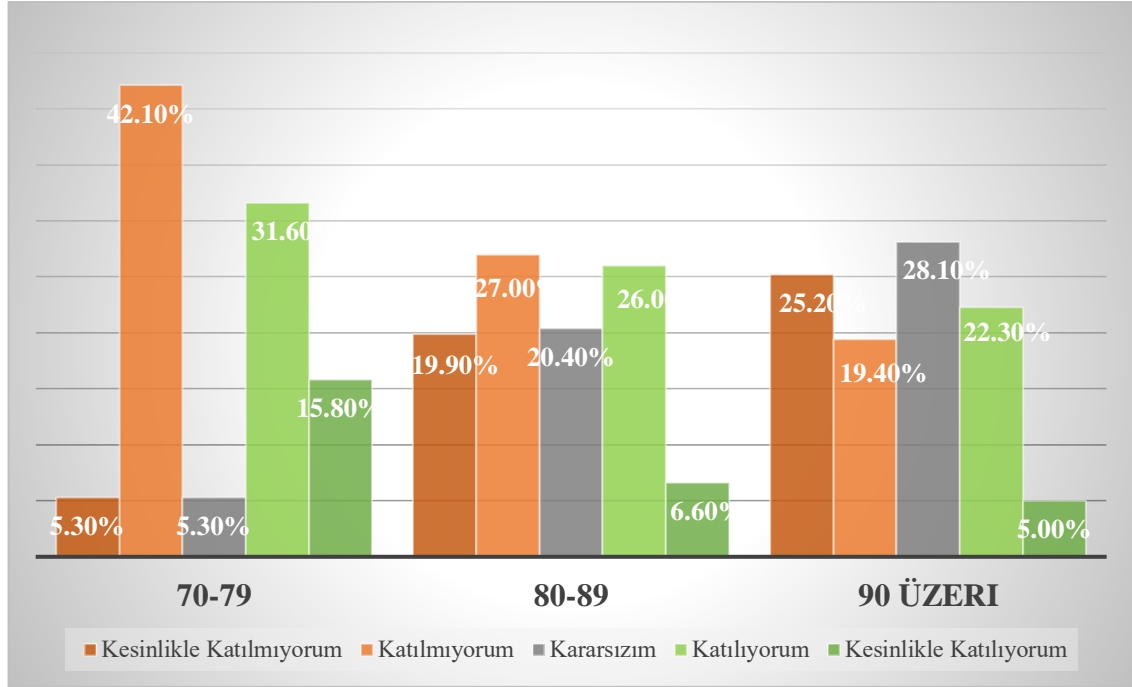
düşünüyorum (Tez hazırlama, mülakat, rapor düzenleme, yeterlilik sınavı vb. ya da hiçbirinin olmaması).”, “Önerme 24: Kurumum mesleki gelişimim için gerekli kurum içi ve kurum dışı eğitim, seminer, kongre, kurs vb. imkanları sunmaktadır.”, “Önerme 25: Kurumumda uzman personelin iş tanımı sadece mevzuat olarak değil uygulamada da bellidir, yani ne iş yaptığımızı ve yapacağımızı çoğu zaman biz de yöneticilerimiz de bilir.”, ve “Önerme 28: Kurumumuzdaki yöneticiler genelde kurumumuzdaki uzman kökenli personelin içinden çıkmaktadır.” arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup, kalan önermeler açısından böyle bir durum söz konusu olmamıştır.

Grafik 21. KPSS Puanı ile Kurumsal Sadakat Arasındaki İlişki



KPSS puanı ile kurumsal sadakat önermesi (11 numaralı) arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup, puan gruplarının tercihlerinde sıralı olmasa da bir farklılık olduğu görülmüştür ($p=0,025$, Ki-kare=17,551). Puan grubu olarak en düşük seviyede yer alan 70-79 bandında puana sahip olan katılımcıların yüzde 47,4’ünün kurumsal sadakat konusuna önem verdikleri görülmekte; bu oranın diğer puan gruplarında daha düşük seviyelere gerilediği görülebilmektedir.

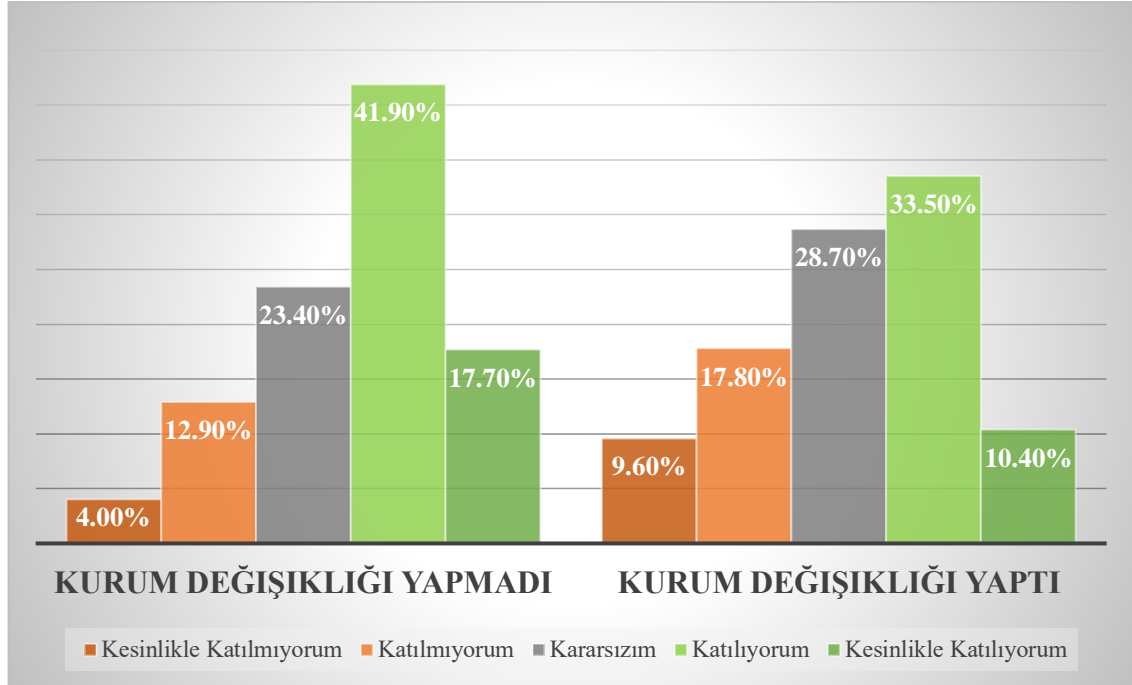
Grafik 22. KPSS Puanı ile Kurumda Belirgin İş Tanımı Olduğu Önermesi Arasındaki İlişki



KPSS puanı ile “Kurumumda uzman personelin iş tanımı sadece mevzuat olarak değil uygulamada da bellidir, yani ne iş yaptığımızı ve yapacağımızı çoğu zaman biz de yöneticilerimiz de bilir.” önermesi (25 numaralı) arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,038$, Ki-kare=16,354). Sonuçlara göre 70-79 bandında KPSS puanına sahip katılımcı grubunun yüzde 47,4’ü kurumlarındaki iş tanımının açık ve net olduğunu düşünmektedir. Bu oran diğer puan aralıklarında daha düşük seviyededir.

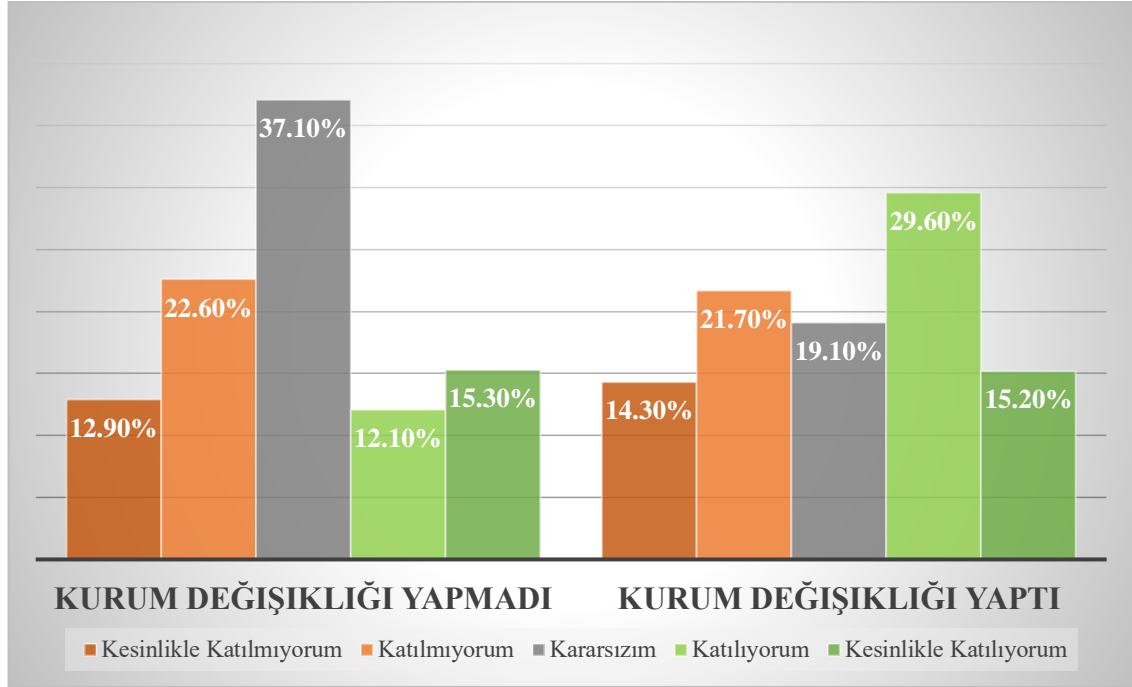
KPSS puanı ile “Önerme 2: Kurumumuzda sosyal imkanların diğer birçok kuruma göre yeterli olduğunu düşünüyorum. (Lojman, servis, yemek hizmeti vs.)”, “Önerme 10: Fazla çalışmamın, işimi iyi yapmamın, hevesli çalışmamın karşılığını amirlerimden ve kurumumdan takdir görerek ya da ödüllendirilerek alıyorum.” ve “Önerme 13: Çalışmakta olduğum teşkilat bünyesinde en önem verilen ve kurumun asli unsuru olarak kabul edilen meslek grubu benim de dahil olduğum uzmanlık mesleğidir.” önermeleri arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup, geri kalan önermeler açısından anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Grafik 23. Kurum Değişikliği Yapmış Olma ile İşyerinde Aile Ortamı Önermesi Arasındaki İlişki



Kurum değişikliği yapanlara yönelik anket formunda “bir kez”, “iki kez”, “üç kez” ve “diğer” ile “hiç” seçeneklerinin sunulmasının ardından yorum kolaylığı olması açısından katılımcılar “kurum değişikliği yapanlar” ve “kurum değişikliği yapmayanlar” olarak gruplandırılmış ve iki hücre halinde yorumlanarak hücreler arasında bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Buna göre daha önce hiç kurum değişikliği yapmayan ve istikrarlı olarak aynı kurumda çalışan uzman ve uzman yardımcılarının yüzde 59,6’sı işyerinde bir aile ortamına sahip olduklarını düşünürken; bu oranın kurum değişikliği tecrübesine sahip olanlarda yüzde 43,9’a gerilediği tespit edilmiştir. Sonuç olarak da kurum değişikliği yapıp yapmamış olmakla “Kurumumda çalışma arkadaşlarım ve meslektaşlarımla birlikte bir "aile" olduğumuzu düşünüyorum.” önermesi (7 numaralı) arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür ($p= 0,037$, Ki-kare= 10,184). Kurum değişikliği yapan grubun, diğer gruba nazaran iş ortamında bir aile sıcaklığı ve samimiyeti görememesi ya da böyle bir beklentisi olmaması bu grafiğin temel çıkarımıdır.

Grafik 24. Kurum Değişikliği Yapmış Olma ile Diğer Uzmanlıklara Geçme Önermesi Arasındaki İlişki



Kurum değişikliği yapanlarla, yani çalışmakta olduğu yer ilk iş tecrübesi olmayanlarla, “Başka bazı kurumların uzmanlıkları bana daha cazip ve tatmin edici geldiği için o kurumlardaki uzmanlıklara geçmeyi düşünebilirim.” önermesine (20 numaralı) katılım açısından da anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p= 0,000$, Ki-kare= 20,862). Daha önce meslek ve kurum değiştiren uzman ve uzman yardımcılarının yüzde 44,8’i bir başka uzmanlık temelli kariyer mesleğe geçmeyi düşünebileceğini ifade ederken; bu oranın kurum değiştirmeyen kitlede yüzde 27,40’a düştüğü görülmektedir. Daha önce kurum değişikliği yapmış olanların diğer uzmanlıklara geçebilme konusundaki cesaretlerinin geçmiş tecrübelerine dayandığını tahmin etmek yanlış olmayacaktır.

Son olarak kurum değişikliği yapma/yapmama ile “Önerme 25: Kurumumda uzman personelin iş tanımı sadece mevzuat olarak değil uygulamada da bellidir, yani ne iş yaptığımızı ve yapacağımızı çoğu zaman biz de yöneticilerimiz de bilir.” arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup, kalan önermeler açısından bir anlamlılık ölçülememiştir.

3.5.2.2. Önermelere Ait Frekans Dağılımları

Tablo 10, 29 adet önermeye katılımcıların vermiş oldukları cevapları sayısal ve yüzdesel olarak göstermektedir. Tabloda yer alan bütün önermelere 354 tam cevap verilmiş ve yüzdesel dağılım bu sayı üzerinde yapılmıştır. Herhangi bir korelasyon analizi ya da çapraz tablo yorumu içermeyen bu tablodaki veriler basit bir şekilde katılımcıların hangi önermeye ne oranda katılıp katılmadığı göstermekte ve çalışmanın gerek ana gerek alt hipotezlerine yönelik genel bir bakış açısı sağlamaktadır. Yorum kolaylığı sağlamak açısından “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” cevapları birlikte, “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” cevapları da birlikte değerlendirilmiştir. Her bir önermeye ilişkin söz konusu sayısal veri ve oranlar aşağıda sırasıyla paylaşılmaktadır:

Tablo 10. Önermelere Verilen Yanıtlara Dair Frekans Dağılımları

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
İş yerimin fiziksel koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görev yerinin temizliği, araç-gereç ve teçhizat yeterliliği vb.) yeterlidir.	n	26	64	57	136	71	354
	%	7,3	18,1	16,1	38,4	20,1	100,0
Kurumumuzda sosyal imkanların diğer birçok kuruma göre yeterli olduğunu düşünüyorum. (Lojman, servis, yemek hizmeti vs.)	n	56	81	89	93	35	354
	%	15,8	22,9	25,1	26,3	9,9	100,0
Merkezin dışında (Ankara dışı) çalıştırılmıyor olmak meslek seçimimde etkili olmuştur.	n	37	48	70	99	100	354
	%	10,5	13,6	19,8	28,0	28,2	100,0
Yaptığım işlerden mesleki anlamda tatmin oluyorum.	n	38	63	132	105	16	354
	%	10,7	17,8	37,3	29,7	4,5	100,0
Yaptığım işte başarılı olduğumu düşünüyorum.	n	7	13	63	206	65	354
	%	2,0	3,7	17,8	58,2	18,4	100,0
Bu kurumda çalışmaktan memnunum.	n	25	28	106	152	43	354
	%	7,1	7,9	29,9	42,9	12,1	100,0
Kurumumda çalışma arkadaşlarım ve	n	27	57	95	129	46	354
	%	7,6	16,1	26,8	36,4	13,0	100,0

meslektaşlarımla birlikte bir " aile " olduğumuzu düşünüyorum.	%	7,6	16,1	26,8	36,4	13,0	100,0
Kendimi kurumuma " duygusal olarak bağlı " hissediyorum.	n	37	72	101	110	34	354
	%	10,5	20,3	28,5	31,1	9,6	100,0
Merkezdeki (Ankara) diğer kurumları ve meslekleri de düşündüğümde kurumumu ve mesleğimi başkalarına ciddi bir şekilde öneriyorum.	n	28	63	118	113	32	354
	%	7,9	17,8	33,3	31,9	9,0	100,0
Fazla çalışmamın, işimi iyi yapmamın, hevesli çalışmamın karşılığını amirlerimden ve kurumumdan takdir görerek ya da ödüllendirilerek alıyorum.	n	59	91	109	79	16	354
	%	16,7	25,7	30,8	22,3	4,5	100,0
Kurumumun ve yöneticilerimin bana çok emeği geçtiği için ve kurumuma sadakat göstermem gerektiğine inanıyorum.	n	34	80	101	103	36	354
	%	9,6	22,6	28,5	29,1	10,2	100,0
Gerek kurumum gerek sıralı yöneticilerim, tüm personele çalışma hayatımıza dair konularda, imkanların sunumunda ve iş yükü dağılımında adil yaklaşmaktadır.	n	52	82	122	80	18	354
	%	14,7	23,2	34,5	22,6	5,1	100,0
Çalışmakta olduğum teşkilat bünyesinde en önem verilen ve kurumun asli unsuru olarak kabul edilen meslek grubu benim de dahil olduğum uzmanlık mesleğidir.	n	65	46	91	111	41	354
	%	18,4	13,0	25,7	31,4	11,6	100,0
Bu kurumdan ve meslekten ayrılmayı düşünüyorum.	n	69	114	103	42	26	354
	%	19,5	29,1	32,2	11,9	7,3	100,0
Yaptığım işe, ürettiğim hizmetin kalitesine, kapasiteme ve çalışma performansıma göre maaşımın düşük olduğunu düşünüyorum.	n	45	110	109	55	35	354
	%	12,7	31,1	30,8	15,5	9,9	100,0
Bu kurumda/bu meslekte çalışmak; benim için bir ideal ve hedeften çok bir basamaktır.	n	39	89	120	81	25	354
	%	11,0	25,1	33,9	22,9	7,1	100,0
Bu kurumda ekonomik, sosyal, kültürel çeşitli sebeplerden ötürü zorunlu olarak duruyorum.	n	60	112	84	59	39	354
	%	16,9	31,6	23,7	16,7	11,0	100,0
Bu kurumdan ayrılırsam daha iyisini bulmakta zorlanacağımı düşünüyorum.	n	35	73	113	98	35	354
	%	9,9	20,6	31,9	27,7	9,9	100,0
Mesleğimi severek ve isteyerek seçtim ama sonrasında çeşitli sebeplerle	n	36	104	83	83	48	354
	%	10,2	29,4	23,4	23,4	13,6	100,0

İşimden tatmin olmadım.							
Başka bazı kurumların uzmanlıkları bana daha cazip ve tatmin edici geldiği için o kurumlardaki uzmanlıklara geçmeyi düşünebilirim.	n	49	78	90	83	54	354
	%	13,8	22,0	25,4	23,4	15,3	100,0
Önemli bir unvana sahip olmayı ya da toplumda saygınlığı olan bir mesleğe dahil olmayı, daha yüksek maaşlı bir işe tercih ederim.	n	20	61	109	103	61	354
	%	5,6	17,2	30,8	29,1	17,2	100,0
Almış olduğum eğitim ile mesleğim birbirleriyle uyumludur.	n	32	62	88	130	42	354
	%	9,0	17,5	24,9	36,7	11,9	100,0
Uzman yardımcılığından uzmanlığa geçiş sürecimizin kaliteli ve yeterli olduğunu düşünüyorum (Tez hazırlama, mülakat, rapor düzenleme, yeterlilik sınavı vb. ya da hiçbirinin olmaması).	n	45	64	98	106	41	354
	%	12,7	18,1	27,7	29,9	11,6	100,0
Kurumum mesleki gelişimim için gerekli kurum içi ve kurum dışı eğitim, seminer, kongre, kurs vb. imkanları sunmaktadır.	n	67	99	80	79	29	354
	%	18,9	28,0	22,6	22,3	8,2	100,0
Kurumumda uzman personelin iş tanımı sadece mevzuat olarak değil uygulamada da bellidir, yani ne iş yaptığımızı ve yapacağımızı çoğu zaman biz de yöneticilerimiz de bilir.	n	75	88	80	88	23	354
	%	21,2	24,9	22,6	24,9	6,5	100,0
Şahsi olarak mesleki gelişimim için bilimsel yayınları takip ederim ve/veya bilimsel çalışmalar hazırlarım.	n	14	64	86	153	37	354
	%	4,0	18,1	24,3	43,2	10,5	100,0
İş süreçlerine, daireme, çalışma koşullarıma ya da yapmakta olduğum işe yönelik bir sorunla karşılaştığımda kurumumda muhatap bulabilmekteyim.	n	20	55	93	153	33	354
	%	5,6	15,5	26,3	43,2	9,3	100,0
Kurumumuzdaki yöneticiler genelde kurumumuzdaki uzman kökenli personelin içinden çıkmaktadır.	n	114	91	65	66	18	354
	%	32,2	25,7	18,4	18,6	5,1	100,0
Birimimde (genel müdürlük, daire başkanlığı vb. düzeylerde) işlere ilişkin karar verme süreçlerine dahil edilmekteyim.	n	60	82	92	98	22	354
	%	16,9	23,2	26,0	27,7	6,2	100,0

- ❖ “*ÖNERME 1: İş yerimin fiziksel koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görev yerinin temizliği, araç-gereç ve teçhizat yeterliliği vb.) yeterlidir.*”

Katılımcıların yüzde 58,5’i iş yerindeki fiziksel koşulları yeterli bulmuş (354 katılımcının 207’si); kararsızlar bir kenara bırakıldığında yalnızca yüzde 25,4’ü yetersiz bulduğunu beyan etmiştir. Uzman ve uzman yardımcılarının büyük kısmının fiziki koşullarını yeterli buldukları ya da en azından bundan şikayetçi olmadıkları görülmektedir.

- ❖ “*ÖNERME 2: Kurumumuzda sosyal imkanların diğer birçok kuruma göre yeterli olduğunu düşünüyorum. (Lojman, servis, yemek hizmeti vs.)*”

Kurum tarafından uzman ve uzman yardımcılara sağlanan fiziksel koşulların sosyal koşullar açısından sağlanmadığı görüşü ön plana çıkmaktadır. Buna göre, katılımcıların yüzde 36,2’si sunulan sosyal imkanları yeterli bulurken; yüzde 38,7’si yetersiz bulmaktadır. Yüzde 25,1’in de kararsız olduğu göz önünde bulundurulduğunda kurumlar tarafından sunulan sosyal imkanların yeterliliği ya da yetersizliği konusunda kesin bir yorum yapmak mümkün olmamaktadır. Sunulan kurumsal sosyal imkanların yeterliliği konusunda, fiziksel koşullardaki tablonun biraz daha olumsuzla döndüğü görülebilmektedir.

- ❖ “*ÖNERME 3: Merkezin dışında (Ankara dışı) çalıştırılmıyor olmak meslek seçimimde etkili olmuştur.*”

Katılımcıların yüzde 56,2’si önermeye katıldıklarını beyan ederek Ankara’da çalışıyor olmanın önemli olduğuna vurgu yapmıştır. Yüzde 24,1’lik bir kısım ise bu konunun kendisi için önemli olmadığına işaret etmiştir. Sonuçlara göre, merkez uzmanlığın en önemli ve doğal sonuçlarından birisi olan Ankara’da istihdam edilebiliyor olmanın, birçok kariyer uzmanının kendi özel hayatı ve tercihleri açısından da önemli bir konumda olduğunu söylemek mümkündür.

- ❖ “*ÖNERME 4: Yaptığım işlerden mesleki anlamda tatmin oluyorum.*”

Uzman ve uzman yardımcılarının cevaplarının, çalışmanın ana konularından birisi olan iş tatminine dair net bir bilgi vermediği görülmektedir. Zira katılımcıların yüzde 34,2'si işinden tatmin olduğunu ifade ederken; yüzde 28,5'i tatmin olmadığını, yüzde 37,3'ü de kararsız olduğunu söylemiştir. İşinden tatmin olma ya da tatmin olmama konusuyla ilgili olarak iki eğilimin de birbirine net bir üstünlük sağlayamadığı görülmektedir. Ancak iş tatmini ile önermeler arasında anlamlı ilişkiler ve korelasyonlar tespit edilmiştir.

❖ *“ÖNERME 5: Yaptığım işte başarılı olduğumu düşünüyorum.”*

Çalışanların yüzde 76,6'sı gibi ezici bir çoğunluğunun (271 kişi) kendisini yaptığı işte başarılı bulunduğu görülmektedir. Kendisini başarısız bulanların oranı ise sadece yüzde 5,7'de (20 kişi) kalmıştır. Bu oranlar tüm önermeler içerisinde en uçta yer alan oranlardır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun kendini başarılı görmesi ve sadece 20 kişinin başarısız olduğu özeleştirisinde bulunması, uzman ve uzman yardımcılarının bu konuda yeteri kadar nesnel davranmadıkları düşüncesini akla getirmektedir.

❖ *“ÖNERME 6: Bu kurumda çalışmaktan memnunum.”*

Kurumunda çalışmaktan memnun olduğunu ifade eden uzmanların oranı yüzde 55 iken, memnun olmadığını söyleyenlerin oranı yüzde 15 olarak gerçekleşmiştir. Yüzde 30'a yakın bir grup da bu konudaki kararsızlığını paylaşmıştır. Aslında iş tatmini önermesi ile yakınlığı kurulabilecek olan bu önermenin frekans dağılımlarına bakıldığında, kurum memnuniyetinin iş tatmininden ciddi seviyede yüksek çıkması iki kavramın ve sürecin birbirinden farklı olduğunu bir kez daha göstermektedir.

❖ *“ÖNERME 7: Kurumumda çalışma arkadaşlarım ve meslektaşlarımla birlikte bir "aile" olduğumuzu düşünüyorum.”*

Katılımcıların yüzde 49,4'ü çalışma arkadaşları ile bir aile gibi olduklarını düşünürken, yüzde 23,7'si ise böyle bir ortam olmadığını düşünmektedir. Aile ortamı hissi, kişiyi işine ya da işyerine bağlayan ciddi bir içsel motivasyon unsurudur. Bu da sanıldığının aksine sadece mesai arkadaşları arasında değil, yöneticilerin de bu arkadaşlığa dahil olmasıyla tam manasıyla gerçekleşebilen bir durumdur.

❖ *“ÖNERME 8: Kendimi kurumuma ”duygusal olarak bağlı” hissediyorum.”*

Yukarıdaki önerme ile de kısmi bir yakınlığı bulunan bu önermeye katılma oranı yüzde 40,7 olarak gerçekleşmişken, yüzde 30,8’inin katılmadığı görülmektedir. Duygusal bağlılık, kurumsal bağlılığın bir alt türü olarak kabul edilmekte olup, ankete katılan uzman ve uzman yardımcılarında baskın bir durum olarak ortaya çıkmamıştır.

❖ *“ÖNERME 9: Merkezdeki (Ankara) diğer kurumları ve meslekleri de düşündüğümde kurumumu ve mesleğimi başkalarına ciddi bir şekilde öneriyorum.”*

Kariyer uzmanların yüzde 40,9’u kendi kurumunu ve işini, Ankara’daki diğer kurum ve mesleklerle kıyasladığında başkalarına tavsiye etmektedir. Yüzde 25,5’lik bir kesim ise meslek ve kurumunu tavsiye etmemektedir. Kendi kurumunu tavsiye edecek durumda olmayı aynı zamanda bir memnuniyet ve tatmin göstergesi olarak yorumlamak mümkündür. Bu oranın daha yüksek seviyelerde olması bir kurum açısından istenen bir durum olacaktır.

❖ *“ÖNERME 10: Fazla çalışmamın, işimi iyi yapmamın, hevesli çalışmamın karşılığını amirlerimden ve kurumumdan takdir görerek ya da ödüllendirilerek alıyorum.”*

Katılımcıların yüzde 42,4’ü işine sağlamış olduğu somut ve soyut katkılar; göstermiş olduğu fazladan çaba ve fedakarlıklar karşılığında kurumundan ve yöneticilerinde herhangi bir şekilde taltif görmediğini ifade etmiştir. Bu orana yüzde 30,8’lik kararsız kalanların görüşü de eklenince, performansının fark edildiğini ve karşılığını da bir şekilde aldığını ifade edenlerin oranı sadece yüzde 26,8’e gerilemiştir. Çalışanların, yöneticilerinden ve tabi oldukları kurumsal değerlendirme süreçlerinden onay görmesi, ortaya koyduğu fazladan bir fedakarlığın ya da göstermiş olduğu başarının dikkate alınarak ona göre değerlendirilmesi motivasyon ve memnuniyet açısından önemli bir kazanımdır. Dolayısıyla bu ve benzeri uygulamaların artırılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

❖ *“ÖNERME 11: Kurumumun ve yöneticilerimin bana çok emeği geçtiği için ve kurumuma sadakat göstermem gerektiğine inanıyorum.”*

Kurumuna herhangi bir şekilde kendini borçlu hissetmek suretiyle sadakat göstermesi gerektiğine inananların oranı ile bu konuda kararsız olanların ve sadakat borcu ya da yükümlülüğü olmayanların oranları birbirine yakın seviyededir. Bu oranlar sırasıyla yüzde 39,3, yüzde 28,5 ve yüzde 32,2 seviyesinde gerçekleşmiştir. Kurumsal sadakat konusunda da çalışanların kuruma olan duygusal yaklaşımlarına yönelik diğer önermelerde olduğu gibi ciddi oranda bir katılım görünmemektedir. Oysaki, bu oranların artırılması gerek işten ayrılma niyeti gerekse iş tatmini süreçlerinde önemli etkilere sahip olup, nihai olarak ortaya çıkabilecek fiili işten ayrılmaların da önüne geçilmesini kolaylaştıracaktır.

- ❖ *“ÖNERME 12: Gerek kurumum gerek sıralı yöneticilerim, tüm personele çalışma hayatımıza dair konularda, imkanların sunumunda ve iş yükü dağılımında adil yaklaşmaktadır.”*

Kurumsal olarak sunulan imkanlar ve iş yükü ve iş dağılımında adalet olup olmadığı konusunda da uzman ve uzman yardımcılarının birbirine yakın oranlarda üçe bölündüğü görülmektedir. Buna göre kurumsal imkanlar ve iş süreçleri açısından adil bir yaklaşımın olmadığını düşünenlerin oranı yüzde 37,9 iken, kararsız kalanların oranı yüzde 34,5 ve adil olduğunu düşünen katılımcıların oranı ise yüzde 27,7 olarak görülmektedir.

- ❖ *“ÖNERME 13: Çalışmakta olduğum teşkilat bünyesinde en önem verilen ve kurumun asli unsuru olarak kabul edilen meslek grubu benim de dahil olduğum uzmanlık mesleğidir.”*

Uzman ve uzman yardımcılarının özellikle gelecekteki kariyer planlarını etkileyen ve bu suretle önemli ve gizli bir motivasyon aracı olarak kabul edilebilecek olan *“kurumdaki asli ve en önemsenen çalışan grubu olma”* hususu aslında kurumların genel olarak yönetici atamalarında ve sahip olduğu birçok diğer imkanı personeline paylaşırma konusundaki yaklaşımlarında gözlemlenebilecek bir konudur. İstatistiksel olarak ise katılımcıların yüzde 43’ü kendilerinin de dahil olduğu uzmanlık grubunu kurumlarının asıl unsuru olarak görmekteyken, yüzde 31,4’ü ise bu görüşe katılmamaktadır. Yine burada da azımsanmayacak oranda (yüzde 25,7) bir kararsızlık mevcuttur.

❖ *“ÖNERME 14: Bu kurumdan ve meslekten ayrılmayı düşünüyorum.”*

Çalışmanın en temel konusunu teşkil eden işten ayrılmaya dair görüş ve düşüncelerin tespit edilmesine yönelik sunulan önermede işten ayrılmayı düşünen merkez uzman ve uzman yardımcılarının oranı yüzde 19,2 olarak gerçekleşmişken, yüzde 32,2’lik kararsız kitlenin varlığı özellikle böyle bir önermede ciddi bir önem kazanmaktadır. Çalışanların yüzde 48,6’sı ise işten ayrılmayı düşünmediklerini paylaşmıştır. Katılımcıların yarıya yakınının işten ayrılmayı düşünmediğini beyan etmesi ilk bakışta olumlu bir durum olarak görülmekle birlikte, yüzde 20 civarında gerçekleşen bir işten ayrılma niyeti oranı ve buna ilave olarak yüzde 30’un üzerinde bir kararsız kitlenin varlığı insan kaynakları yönetimi açısından yüksek ve tehlikeli bir oran olarak değerlendirilmelidir.

❖ *“ÖNERME 15: Yaptığım işe, ürettiğim hizmetin kalitesine, kapasiteme ve çalışma performansına göre maaşımın düşük olduğunu düşünüyorum.”*

Katılımcıların yüzde 43,8’i yaptıkları işe göre maaşlarını yeterli ve uygun bulurken yüzde 25,4’ü maaşlarının düşük olduğunu düşünmektedir.

❖ *“ÖNERME 16: Bu kurumda/bu meslekte çalışmak; benim için bir ideal ve hedeften çok bir basamaktır.”*

Kurumlarında çalışıyor olmanın bir basamak olduğunu düşünen ve geçicilik hissine gönderme yapan çalışanların oranı yüzde 30 iken, kararsız kalanlarla birlikte bu oran yüzde 63,9’a yükselmektedir ki bu da aslında gizli bir tehlike olarak çalışma kapsamında dikkat çekmektedir. Yalnızca yüzde 26,1’lik bir kesim mesleklerine karşı idealist bir bakış açısına sahiptir.

❖ *“ÖNERME 17: Bu kurumda ekonomik, sosyal, kültürel çeşitli sebeplerden ötürü zorunlu olarak duruyorum.”*

Bu önermeye katılmayarak kurumunda zorunlu olarak değil normal bir şekilde ve isteyerek durduğunu paylaşan kariyer uzmanların oranı yüzde 48,5 olarak gerçekleşmişken, mecburen durduğunu ifade edenlerin oranı yüzde 27,7 olarak gerçekleşmiştir.

- ❖ “*ÖNERME 18: Bu kurumdan ayrılırsam daha iyisini bulmakta zorlanacağımı düşünüyorum.*”

Yukarıdaki iki önermeyle ilişkisi bulunan ancak biraz daha Türkiye şartlarına uygun, anlaşılacak bir ifade içeren önerme sonrası, kurumlarından ve mesleklerinden daha iyisini bulamayacaklarını düşünenlerin oranı yüzde 37,6 iken, kararsız kalanlar yüzde 31,9 ve daha iyi bir yer bulacağını düşünenlerin oranı ise yüzde 30,5 olarak tespit edilmiştir.

- ❖ “*ÖNERME 19: Mesleğimi severek ve isteyerek seçtim ama sonrasında çeşitli sebeplerle işimden tatmin olmadım.*”

Mesleğini isteyerek seçen ancak sonradan tatmin olmadığını ifade eden katılımcıların oranı yüzde 37 iken, buna katılmayanların oranı da yakın bir şekilde yüzde 39,6’dır. Mesleğe giriş aşamasında umutlu ve hevesli olan kitlenin daha sonra işinden ve kurumundan soğumuş olması mutlaka kurum yöneticileri tarafından ele alınması gereken önemli bir eksikliklerdir.

- ❖ “*ÖNERME 20: Başka bazı kurumların uzmanlıkları bana daha cazip ve tatmin edici geldiği için o kurumlardaki uzmanlıklara geçmeyi düşünebilirim.*”

Kendi uzmanlık mesleğinden Ankara’daki bir başka kurumdaki uzmanlığa geçme konusunda da katılımcıların tek seçeneğe yoğunlaşmadıkları anlaşılmaktadır. Buna göre, uzmanların yüzde 35,8’i başka bir kurumdaki uzmanlığa geçmeyi düşünmezken, yüzde 38,8’i bu ihtimale sıcak bakmaktadır.

- ❖ “*ÖNERME 21: Önemli bir unvana sahip olmayı ya da toplumda saygınlığı olan bir mesleğe dahil olmayı, daha yüksek maaşlı bir işe tercih ederim.*”

Mesleki ve kurumsal saygınlığın ücretten önde gelip gelmediği önemli bir literatür tartışmasıdır. Bu konudaki önermede saygın bir kurumda saygın bir mesleğe sahip olmayı daha yüksek maaşlı bir işe tercih edeceğini söyleyerek “*saygınlığı*” öncelikleyen katılımcıların oranı yüzde 46,3 gibi yarıya yakın bir seviyede gerçekleşmişken aslında böylesi net bir durumdaki yüksek kararsız oranı da (yüzde 30,8) dikkat çekmektedir. Uzman ve uzman yardımcılarının yarıya yakınının doğrudan saygın bir mesleğe sahip

olmayı yüksek maaşlı bir işe tercih ediyor olması önemlidir. Ancak bu konudaki ciddi kararsız oranı da uzmanlık mesleği için bir tehlikeye işaret etmektedir. Katılımcılara son soruda sunulan mesleklerde de özellikle toplumsal saygınlığı olan çeşitli mesleklere yer verilmiş olması ve bu seçenekleri de hatırlatarak işten ayrılma durumlarının gözlenmiş olması bu önermeye bakış açısını daha kıymetli kılmaktadır.

❖ *“ÖNERME 22: Almış olduğum eğitim ile mesleğim birbiriyle uyumludur.”*

Kariyer uzmanlarının yüzde 39,6’sı almış oldukları eğitimle tapmakta oldukları meslek arasında bir uyum olduğunu düşünmektedir. Katılımcıların yüzde 26,5’i ise eğitimlerine uygun olmayan bir meslek icra ettiklerini düşünmektedir. Kariyer uzmanlık uygulamasında asıl formasyonun iktisadi ve idari bilimler, siyasal bilgiler ve hukuk fakülteleri olduğu bilinmekle birlikte çeşitli kurumlarda mühendislik, mimarlık ve diğer formasyonlara sahip kişilerin de uzman ve uzman yardımcısı olabildikleri görülmektedir. Hangi eğitim alınırsa alınsın ona uygun iş vermenin iş ile çalışan arasında doğal bir bağ ve birliktelik kuracağı düşünülmeyle birlikte, kamu kesiminde eğitim-iş uyumunun idari bilimler ve siyasal bilgiler fakülteleri dışında daha zor sağlandığı da bir başka gözlemdir.

❖ *ÖNERME 23: Uzman yardımcılığından uzmanlığa geçiş sürecimizin kaliteli ve yeterli olduğunu düşünüyorum (Tez hazırlama, mülakat, rapor düzenleme, yeterlilik sınavı vb. ya da hiçbirinin olmaması).”*

Kurumlarındaki uzman yardımcılığından uzmanlığa geçiş sürecini kaliteli bulan katılımcıların oranı yüzde 41,5 iken, sürecin yetersiz olduğunu düşünenlerin oranı yüzde 30,8’dir. Katılımcıların kendi kurumlarında süreci nesnel bir bakış açısıyla başarılı ya da başarısız olarak değerlendirmesi kolay bir durum olmamakla birlikte; diğer kurumlarla birlikte çalışılan kurumu bu şekilde bir kıyaslamaya tabi tutabilmek için de ya farklı kurumlarda iş tecrübesine sahip olmak ya da kurumun eski dönem uygulamalarıyla yeni uygulamalarını tecrübe etmiş bir çalışan olmak gerekmektedir.

❖ *“ÖNERME 24: Kurumum mesleki gelişimim için gerekli kurum içi ve kurum dışı eğitim, seminer, kongre, kurs vb. imkanları sunmaktadır.”*

Katılımcıların yüzde 46,9'u kurum içi ve kurum dışı seminer, kurs vb. imkanların yeterli düzeyde sunulmadığını ya da olmadığını düşünmektedir. Yaklaşık olarak kalan yarı grupta ise yüzde 30,5 bu gibi imkanların mevcut ve yeterli olduğunu ifade etmiştir. Çalışanlarına mesleki gelişim imkanları sunan; özellikle de yurt dışında yüksek lisans, doktora gibi çok daha kalıcı ve ulaşılması zor, hem maddi hem de soyut değeri yüksek fırsatlar sağlayan kurumlar, diğerlerine göre mutlaka daha cazibeli ve tercih edilen yerler olacaktır. Bu gibi bir artışa sahip olmak, eşit özlük haklarına rağmen bir kurumdaki merkezi uzmanlıktan bir başka kurumdaki merkezi uzmanlığa geçmeyi dahi normalleştirebilecektir.

- ❖ *“ÖNERME 25: Kurumumda uzman personelin iş tanımı sadece mevzuat olarak değil uygulamada da bellidir, yani ne iş yaptığımızı ve yapacağımızı çoğu zaman biz de yöneticilerimiz de bilir.”*

Kariyer uzman yardımcıları ve uzmanların yüzde 46,2 gibi ciddi bir oranı iş tanımlarının belirgin olmadığını ifade etmekte; yüzde 22,6 oranında da kararsız cevabı görülmektedir. Buna karşılık katılımcıların yüzde 31,4'ü iş tanımlarının belli olduğunu cevabını vermiştir. İş tanımlarının belirgin olması, işyükü ve işlerin adil dağılımıyla ilgili beklenmeyen durumların da bertaraf edilmesini kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla bu oranın yükselmesi sadece çalışanlar açısından değil kurumlar açısından da beklenen ve arzu edilen bir durumdur.

- ❖ *“ÖNERME 26: Şahsi olarak mesleki gelişimim için bilimsel yayınları takip ederim ve/veya bilimsel çalışmalar hazırlarım.”*

Katılımcıların yüzde 53,7'si mesleki gelişime yönelik yayınlar hazırladıklarını ya da en azından takip ettiklerini ifade etmişken; bu yönde bir çabası olmayanların oranı yüzde 22,1 olarak gerçekleşmiştir. Mesleki gelişim imkanlarını sadece kendi kurumundan ya da devletin sunduğu imkanlar üzerinden beklemek eksik bir yaklaşım olacaktır. Hiç bir çalışanın kendini geliştirebilmek; alanına dair yenilik ve değişiklikleri takip edebilmek için önünde engel bulunmamaktadır. Oysa 24. önermede kurumunun mesleki gelişim imkanlarını yeteri kadar sunmadığı kanaatinde olan kitlenin toplam içindeki oranının, bu önermede mesleki gelişime bireysel olarak yönelenlerin oranından çok daha yüksek

olduğu görülmektedir. Uzman ve uzman yardımcısı grubu için bu durumun da bir özeleştirici olarak değerlendirilmesinin mümkün olduğu düşünülmektedir.

- ❖ *“ÖNERME 27: İş süreçlerine, daireme, çalışma koşullarıma ya da yapmakta olduğum işe yönelik bir sorunla karşılaştığımda kurumumda muhatap bulabilmekteyim.”*

Karşılaştığı herhangi bir problem karşısında çözüme yönelik bir muhatap bulabildiğini söyleyen çalışanların oranı yüzde 52,5 gibi yüksek bir oranda iken, kendisine yardımcı olacak bir yetkili bulamadığını söyleyenlerin oranı ise yüzde 21,1 olarak gerçekleşmiştir. İşyerindeki sorun ve sıkıntılarla ilgili olarak muhatap bulabilmek bir kurumsallık göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Buna imkan sağlayacak kurum içi mekanizmaları geliştirmek mümkün ve kolaydır.

- ❖ *“ÖNERME 28: Kurumumuzdaki yöneticiler genelde kurumumuzdaki uzman kökenli personelin içinden çıkmaktadır.”*

Kariyer uzmanların yüzde 57,9'u yöneticilerinin kendilerinin de dahil oldukları uzmanlar arasından çıkmadığını ifade etmişken, sadece yüzde 23,7'si yöneticilerin uzmanlar arasından çıktığını belirtmiştir. Adı üzerinde “kariyer” uzmanlığında doğal bir sonuç olarak ilerleyen dönemde kariyer yükselişi ve yöneticilik beklenirken, bunun kurum dışından ya da kurum içinden olsa da diğer meslek gruplarından çıkıyor olması oldukça motivasyon kırıcı ve kurumla bütünleşmeyi önleyen durumlardan birisidir. Kimi kurumlar doğrudan dışarıdan ve herhangi bir mesleki deneyim vb. şart aramadan yönetici atamaları gerçekleştirebilirken, İçişleri Bakanlığı'nda mülki idare amirlerinin, Adalet Bakanlığı'nda hakim ve savcılarının (ya da benzer durumdaki diğer kurumlardaki benzer uygulamaların) yasal bir zorunluluk olmamakla birlikte yöneticilik pozisyonlarında çok büyük bir ağırlıkla tercih ediliyor olmasının uzman kadrolar arasında ciddi bir hayal kırıklığı ve umutsuzluk oluşturduğu düşünülmektedir.

- ❖ *“ÖNERME 29: Birimimde (genel müdürlük, daire başkanlığı vb. düzeylerde) işlere ilişkin karar verme süreçlerine dahil edilmekteyim.”*

Çalışanların kurumda ve yaptıkları işte önemli bir parça olduklarını hissetmelerine aracı olan uygulamalardan birisi olarak öne çıkan karar verme süreçlerine dahil olabilmek

konusunda uzmanların yüzde 33,9'u böyle bir paylaşım içerisinde olduklarını ifade etmişken yüzde 40,1'i kararlar alınırken kendilerinin dahil edilmediklerini söylemiştir. Karar verme süreçlerine dahil edilmek, kişilerin yaptıkları işleri daha iyi anlamalarına ve sahiplenmelerine aracı olacağı gibi, bir süre uzman yardımcılığı ve uzmanlık yapmak suretiyle alanında teknik bir yetkinlik kazanan çalışanların kendisini gerçek anlamda uzman gibi hissetmesinin de bir yoludur.

Tablo 11. Katılımcıların Meslek Tercihlerine Dair Frekans Dağılımı

		Sayı (n)	Yüzde (%)
Meslek Tercihi	Hakimlik-Savcılık	24	6,8
	Sayıştay Denetçiliği	21	5,9
	Kaymakamlık	12	3,4
	Merkez Bankası Uzmanlığı- Müfettişliği	33	9,3
	Akademisyenlik	54	15,3
	Uluslararası kuruluşların Türkiye'deki ofisleri/temsilcilikleri (Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler vs.)	45	12,7
	Özel sektör/Kendi işim	44	12,4
	Diğer	30	8,5
	Kurum ya da meslek değiştirmeyi düşünmüyorum	91	25,7
	Toplam	354	100,0

02.11.2011 tarihli ve 666 sayılı Kamu Görevlilerinin Mali Haklarının Düzenlenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname'nin getirmiş olduğu değişiklikler neticesinde bu tarihten sonra istihdam edilecek olan tüm uzman yardımcılara aynı maaşın verilmesi ve uzmanlığa geçtikten sonra da yine aynı özlük haklarına sahip olmaları yönünde bir sistem teşkil edilmiştir. Çalışmanın farklı yerlerinde de ifade edildiği üzere “eşit işe eşit ücret” sloganını alan ancak uygulamada “eşit unvana eşit ücret” sonucunu doğuran ve kariyer uzmanlık sisteminde geçmişte oluşturulan belirli seviyedeki çizgiye ve kaliteye zarar verdiği savunulan bu yeni durumun dışında kalan belirli meslekler olmuştur.

Özlük haklar açısından 666 sayılı KHK çerçevesine sokulmamış ve kariyer uzmanlık temelli olmayan bu mesleklerin bir kısmı ise özellikle tercih sebebi haline gelmeye başlamış ve genel olarak saygınlığı da olan mesleklerdir. Söz konusu mesleklere anket formunda özellikle yer verilmeye çalışılmış ve Tablo 11'deki seçenekler ortaya çıkmıştır.

Başkent teşkilatında görevli 354 uzman ve uzman yardımcısına son olarak “*Aşağıdaki mesleklerden birine geçmeyi isterdim/düşünüyorum/uğraşıyorum.*” sorusu yöneltilmiş ve seçenekler arasında “*Kurum ya da meslek değiştirmeyi düşünmüyorum*” şıkkı da eklenmiştir. Anket formunun ilk halinde yer alan “*TBMM Yasama Uzmanlığı*” seçeneği, yalnızca 4 katılımcının seçmesi sonucu, istatistiksel yorumlamanın daha sağlıklı olması amacıyla “*Diğer*” seçeneğine eklenerek yorumlanmıştır. En büyük paya sahip “*Kurum ya da meslek değiştirmeyi düşünmüyorum*” seçeneğini katılımcıların yüzde 25,7'si (91 kişi) işaretlemiş olup, buradan geri kalan yüzde 74,3'lük kesimin bir meslek seçimi yapsa da doğrudan mesleğini ciddi anlamda değiştirmeyi düşündüğü anlamını çıkarmak sağlıklı olmayacaktır. Nitekim, kariyer uzmanlarına sunulan “*Bu kurumdan ya da meslekten ayrılmayı düşünüyorum*” önermesine katılımcıların sadece 19,2'si olumlu yanıt vermiş; ilaveten yüzde 32,2'lik kesim de kararsız olduğunu ifade etmiştir. Bu durumda katılımcılara son soruda yöneltilen seçeneklerin, kimileri için ciddi bir plan ve amaç olduğunu söylemek mümkünken; önemli bir kesim için de bir hayal ya da temenni niteliğinde olduğunu söylemek mümkün olacaktır.

Sonuçlara bakıldığında en çok tercih edilen mesleğin yüzde 15,3 (54 kişi) ile “*Akademisyenlik*” olmuşken; onu yüzde 12,7 (45 kişi) ile “*Uluslararası kuruluşların Türkiye'deki ofisleri/temsilcilikleri (Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler vs.)*” seçeneği izlemiştir. Yüzde 12,4 (44 kişi) ile “*Özel sektör/Kendi işim*” seçeneğinin üçüncü sırada yer aldığı listede, “*Merkez Bankası Uzmanlığı-Müfettişliği*” yüzde 9,3 oranı ile (33 kişi) dördüncü tercih, “*Diğer*” ise yüzde 8,5'lik oranla (30 kişi) beşinci tercih olmuştur. Bunları ise sırasıyla yüzde 6,8 ile “*Hakimlik/Savcılık*” (24 kişi), yüzde 5,9 ile “*Sayıştay Denetçiliği*” (21 kişi), yüzde 3,4 ile “*Kaymakamlık*” (12 kişi) takip etmiştir.

3.5.2.3. Önermeler ile İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Sonuçları

Aşağıda paylaşılan Tablo 12, alan araştırmasında katılımcılara yöneltilen bütün önermelere verilen cevaplar karşısında, 14. ve çalışmanın ana omurgasını teşkil eden önerme olan, *“Bu kurumdan ve meslekten ayrılmayı düşünüyorum.”* ve 4. önerme olan *“Yaptığım işlerden mesleki anlamda tatmin oluyorum.”* önermeleri arasındaki korelasyon ilişkilerini göstermektedir. Significance 2-tailed (Anlamlılık Değeri-Çift Yönlü), bir diğer ifadeyle “*p*” değerinin 0,05’ten küçük olma şartının arandığı yorumlamada; şayet bu şart sağlandıysa korelasyon katsayısını (correlation coefficient), yönünü ve gücünü (şiddetini) gösteren Spearman korelasyon katsayısına (*r*) bakılmak suretiyle önermeler arasındaki analiz ve değerlendirme tamamlanmaktadır. “*r*” değerinin 0-0.29 arasında olması halinde ilişkinin düşük güçte, 0.3-0.49 arasında olması halinde orta güçte, 0.5-0,69 arasında olması halinde yüksek güçte ve son olarak 0.7-1 arasında olması halinde ise çok yüksek güçte olarak yorumlanması gerekmektedir. “*r*” değerinin sıfırdan büyük olması ilişkinin yönünün pozitif, sıfırdan küçük olması ise negatif olduğunu göstermektedir.

Tablo 12’de her bir önerme içerisinde yer alan değişkenlerle (bağımsız değişkenler) bağımlı birer değişken olarak *“işten ayrılma niyeti”* ve *“iş tatmini”* arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığı, yönü ve gücü (şiddeti) topluca paylaşılmıştır.

Tablo 12. Önermeler ile İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Sonuçları ve Yorumlanması

		Bu kurumdan ve meslekten ayrılmayı düşünüyorum 14	Yaptığım işlerden mesleki anlamda tatmin oluyorum 4
Fiziksel_Koşullar_1	Korelasyon Katsayısı (Correlation Coefficient)	-,208**	,296**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü) (Sig. 2-Tailed)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Sosyal_İmkanlar_2	Korelasyon Katsayısı	-,200**	,304**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Ankarada_Çalışmak_3	Korelasyon Katsayısı	-0,063	0,016
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,235	0,766
	Sayı	354	354
Tatmin_Olmak_4	Korelasyon Katsayısı	-,390**	
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	
	Sayı	354	
Başarılı_Olmak_5	Korelasyon Katsayısı	-0,046	,271**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,390	0,000
	Sayı	354	354
Memnuniyet_6	Korelasyon Katsayısı	-,522**	,562**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Aile_Olmak_7	Korelasyon Katsayısı	-,233**	,306**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354

Duygusal_Bağ_8	Korelasyon Katsayısı	-,378**	,501**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Mesleği_Tavsiye_9	Korelasyon Katsayısı	-,435**	,559**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
ÇalışmaTakdir_10	Korelasyon Katsayısı	-,366**	,415**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Kurumsal_Sadakat_11	Korelasyon Katsayısı	-,326**	,399**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Adil_İşyükü_12	Korelasyon Katsayısı	-,364**	,371**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Asli_Unsur_Uzmanlık_13	Korelasyon Katsayısı	-,257**	,346**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
İşten_Ayrılma_Düşüncesi_14	Korelasyon Katsayısı		-,390**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)		0,000
	Sayı		354
Düşük_Maaş_15	Korelasyon Katsayısı	,219**	-0,081
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,128
	Sayı	354	354
İdeal_Değil_Basamak_16	Korelasyon Katsayısı	,376**	-0,090
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,092

	Sayı	354	354
Zoraki İşte Durma _17	Korelasyon Katsayısı	,586**	-,433**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Daha İyi İş Bulam amaDüş. _18	Korelasyon Katsayısı	0,000	-0,076
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,993	0,152
	Sayı	354	354
Sonradan Tatmin Olmama _19	Korelasyon Katsayısı	,518**	-,558**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Diğer Uzmanlıklar a Geçiş _20	Korelasyon Katsayısı	,456**	-,247**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Maaş Değil Saygın lık _21	Korelasyon Katsayısı	0,017	0,076
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,748	0,155
	Sayı	354	354
Eğitim Meslek Uy umu _22	Korelasyon Katsayısı	-,219**	,393**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Kaliteli Uzmanlık Süreci _23	Korelasyon Katsayısı	-,134*	,271**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,012	0,000
	Sayı	354	354
Mesleki Gelişim İ mkanları _24	Korelasyon Katsayısı	-,110*	,381**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,039	0,000
	Sayı	354	354
Belirgin İş Tanımı _25	Korelasyon Katsayısı	-,226**	,384**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000

	Sayı	354	354
Bilimsel_Yayın_Çalışmaları_26	Korelasyon Katsayısı	-0,006	,202**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,910	0,000
	Sayı	354	354
Muhatap_Bulabilme_27	Korelasyon Katsayısı	-,314**	,368**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Uzman_Kökenli_Yöneticiler_28	Korelasyon Katsayısı	-,282**	,307**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,000	0,000
	Sayı	354	354
Karar_Vermeye_Katılım_29	Korelasyon Katsayısı	-,162**	,350**
	Anlamlılık Değeri (Çift Yönlü)	0,002	0,000
	Sayı	354	354

Tablo 12’de yer alan verilerin anlaşılması açısından aşağıda önermelerle “işten ayrılma niyeti” ve “iş tatmini” arasındaki ilişkilere dair korelasyon analizleri yapılmaktadır:

- ❖ “**ÖNERME 1:** İş yerimin fiziksel koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görev yerinin temizliği, araç-gereç ve teçhizat yeterliliği vb.) yeterlidir.”

Tablo 12’ye göre işyerindeki fiziksel koşulların yeterliliği ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,000 < 0,05$). Spearman korelasyon katsayısının ise negatif olmasına bağlı olarak ($r= -0,208$), ilişkinin negatif yönlü ve düşük güçte olduğu anlaşılmaktadır.

İşyerindeki fiziksel koşullar ile iş tatmini arasında da aynı şekilde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,000 < 0,05$) Ancak bu kez ilişkinin yönü pozitif olup, yine düşük güçte bir yapıdadır ($r= 0,296$).

- ❖ “**ÖNERME 2:** Kurumumuzda sosyal imkanların diğer birçok kuruma göre yeterli olduğunu düşünüyorum. (Lojman, servis, yemek hizmeti vs.)”

Kurum tarafından sunulan sosyal imkanlar ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,000 < 0,05$). İki değişken arasında ise ters yönlü bir ilişki mevcut olup, olumlu sosyal koşulların varlığının işten ayrılma niyetini düşük güçte etkilediği bir korelasyon mevcuttur ($r= -0,20$).

Kurumsal sosyal imkanlar ile iş tatmini arasında da anlamlı bir ilişki mevcut olup ($p=0,000 < 0,05$), korelasyon katsayısına ve yönüne bakıldığında sosyal imkanlar ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve bu kez orta güçte bir ilişki bulunduğu görülmektedir ($r= 0,304$).

❖ “*ÖNERME 3: Merkezin dışında (Ankara dışı) çalıştırılmıyor olmak meslek seçimimde etkili olmuştur.*”

Söz konusu önerme ile ne işten ayrılma düşüncesi arasında ($p= 0,235 > 0,05$) ne de iş tatmini arasında ($p= 0,766 > 0,05$) anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Zira her iki ilişkide de “p” değeri 0,05’ten büyüktür.

❖ “*ÖNERME 4: Yaptığım işlerden mesleki anlamda tatmin oluyorum.*”

Çalışmanın temelini oluşturan iki değişkene dair önermeler arasındaki ilişkide anlamlılık mevcuttur. Literatürde de sıkça işlenen iş tatmininin (bağımsız değişken), işten ayrılma niyetine (bağımlı değişken) etkisine bakıldığında “p” değerinin “0,00” olacak şekilde 0,05’ten küçük olduğu ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İş tatmininin işten ayrılma niyetini açıklama gücüne ya da işten ayrılma niyetine olan etkisine bakıldığında ise Spearman korelasyon katsayısının negatif yönlü ve orta güçte bir ilişkiyi gösterdiği görülmektedir ($r= -0,39$).

❖ “*ÖNERME 5: Yaptığım işte başarılı olduğumu düşünüyorum.*”

Tablo 12’ye göre yaptığı işte başarılı olduğunu düşünme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ($p= 0,390 > 0,05$).

Yaptığı işte başarılı olduğunu düşünme ile iş tatmini arasındaki ilişki ise anlamlı olarak ölçülmüştür ($p=0,000 < 0,05$). Korelasyon katsayısına bakıldığında, ilişkinin pozitif yönlü ve düşük güçte bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ($r= 0,271$).

❖ “*ÖNERME 6: Bu kurumda çalışmaktan memnunum.*”

Kurumda memnun olarak çalışıyor olmak ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,000 < 0,05$). Kurumda çalışmaktan memnun olmanın işten ayrılma niyetini negatif yönlü olarak etkilediğini ve ilişkinin yüksek güçte olduğunu gösteren bir korelasyon katsayısına ulaşılmıştır ($r= -0,522$).

Kurumda memnun bir şekilde çalışma ile iş tatmini arasında ise yine anlamlı ($p=0,000 < 0,05$) ancak bu kez pozitif yönlü ve yine yüksek güçte bir ilişki mevcuttur ($r= 0,562$).

❖ *“ÖNERME 7: Kurumumda çalışma arkadaşlarım ve meslektaşlarımla birlikte bir "aile" olduğumuzu düşünüyorum.”*

Uzman ve uzman yardımcılarının mesai arkadaşları ile bir “aile” gibi hissediyor olması ile işten ayrılma düşünceleri arasında anlamlı ($p=0,000 < 0,05$) ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r= -0,233$). Bu negatif yönlü ilişkinin gücü ise yukarıda bahsedilen aralıklandırmaya göre düşük olarak görünmektedir.

İşyerindeki arkadaşlarıyla bir aile ortamı hissine sahip olma ile iş tatmini arasında da anlamlı ($p=0,000 < 0,05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak korelasyon katsayısına göre bu kez ilişkinin yönü pozitif olup, işyerinde kendini aile gibi hissetmenin iş tatmini ile arasındaki ilişki orta güçlü olarak bulunmuştur ($r= 0,306$).

❖ *“ÖNERME 8: Kendimi kurumuma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.”*

Bir üstteki önerme ile yakınlığı bulunan bu önerme kapsamında kendini kurumuna karşı duygusal olarak bağlı hissetme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ($p=0,000 < 0,05$) ve negatif yönlü ($r= -0,378$) bir ilişki mevcuttur. Dolayısıyla sonuçlara göre, kurumuna karşı kendini duygusal olarak bağlı hissediyor olmanın işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişki orta güçtedir.

Duygusal bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki de anlamlı olarak ölçülmüş olup ($p=0,000 < 0,05$), duygusal bağlılığın iş tatmininde yarattığı etki aynı yönlü ve yüksek güçte olarak ölçülmüştür ($r= 0,501$).

❖ *“ÖNERME 9: Merkezdeki (Ankara) diğer kurumları ve meslekleri de düşündüğümde kurumumu ve mesleğimi başkalarına ciddi bir şekilde öneriyorum.”*

Katılımcıların mesleğini ve kurumunu, Ankara'daki diğer uzmanlık temelli meslek ve kurumlarla karşılaştırmak suretiyle başkalarına tavsiye etme durumu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ($p=0,000 < 0,05$), negatif yönlü ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir ($r= -0,435$).

Mesleği başkalarına tavsiye ile iş tatmini arasındaki ilişki de anlamlı ($p=0,000 < 0,05$) ve bu kez pozitif yönlü olarak ölçülmüştür ($r= 0,559$). Spearman katsayısına göre korelasyon güçlü seviyededir.

- ❖ *“ÖNERME 10: Fazla çalışmamın, işimi iyi yapmamın, hevesli çalışmamın karşılığını amirlerimden ve kurumumdan takdir görerek ya da ödüllendirilerek alıyorum.”*

Uzman ve uzman yardımcılarının işlerini iyi yapmaları ya da fazladan çalışmalarını sonucu bir takdir ya da ödül görmeleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,000 < 0,05$). Bu anlamlı ilişkinin gücünü ve yönünü açıklayan korelasyon katsayısına bakıldığında ise ($r= -0,366$), negatif yönlü ve orta güçte bir ilişki olduğu görülmektedir.

Aynı değişkenle iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında, yine anlamlı ($p=0,000 < 0,05$), ancak bu kez pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı görülmektedir ($r= 0,415$). Buna göre de başarı ya da fazla mesainin ödüllendirilmesi ile iş tatmini arasında orta güçte bir ilişki bulunmaktadır.

- ❖ *“ÖNERME 11: Kurumumun ve yöneticilerimin bana çok emeği geçtiği için kurumuma sadakat göstermem gerektiğine inanıyorum.”*

Tablo 12'ye göre kariyer uzmanlarının kurumsal sadakat düşünceleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000 < 0,05$). Korelasyon katsayısı ise negatif olmak suretiyle bu ilişkinin negatif yönlü ve orta güçte olduğunu göstermektedir ($r= -0,326$).

Kurumsal sadakat ile iş tatmini arasında da yine anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup ($p=0,000 < 0,05$), korelasyon katsayısı bu kez pozitifdir ($r= 0,399$). Bu katsayıya göre de kurumsal sadakat ile halinde iş tatmini arasında orta güçte bir ilişki söz konusudur.

“ÖNERME 12: Gerek kurumum gerek sıralı yöneticilerim, tüm personele çalışma hayatımıza dair konularda, imkanların sunumunda ve iş yükü dağılımında adil yaklaşmaktadır.”

İmkan sunumu ve iş yükü dağılımındaki adalet ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki mevcut olup ($p=0,000 < 0,05$), negatif yönlü bir korelasyon tespit edilmiştir ($r=-0,364$). Spearman katsayısına göre bu ilişki orta güçtedir.

İş tatminine bakıldığında ise yine iş yükünde adil bir yaklaşım olması ile arasında anlamlı bir ilişki görülmüş ($p=0,000 < 0,05$) ve ilişkinin yönü de pozitif olarak tespit edilmiştir ($r= 0,371$). Bu ilişkinin gücü de orta seviye olarak görülmektedir.

“ÖNERME 13: Çalışmakta olduğum teşkilat bünyesinde en önem verilen ve kurumun asli unsuru olarak kabul edilen meslek grubu benim de dahil olduğum uzmanlık mesleğidir.”

Kurumunda asli çalışan unsur olarak kabul edilme ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p=0,000 < 0,05$). Pozitif bir değer olarak elde edilen korelasyon katsayısına göre de ($r= -0,257$) kurumun asli unsuru olarak görülmek ile işten ayrılma düşüncesi arasında negatif yönlü ve düşük güçte bir ilişki sözkonusudur.

Uzman ve uzman yardımcılara göre iş tatmini ile kurumun asli unsuru olma durumu arasında anlamlı bir ilişki mevcut olup ($p=0,000 < 0,05$), bu kez ilişkinin yönü pozitif yönlüdür ($r= 0,346$). Bu iki değişken arasındaki ilişki ise orta güçtedir.

“ÖNERME 14: Bu kurumdan ve meslekten ayrılmayı düşünüyorum.”

4 numaralı önermeye dair açıklamada da ifade edildiği üzere iş tatmini ile işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki mevcut olup ($p=0,000 < 0,05$), negatif yönlü ilişkide iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında orta güçte bir korelasyon tespit edilmiştir ($r= -0,39$).

“ÖNERME 15: Yaptığım işe, ürettiğim hizmetin kalitesine, kapasiteme ve çalışma performansına göre maaşımın düşük olduğunu düşünüyorum.”

Mesleki kalitesine ve performansına göre düşük bir maaş aldığını düşünüyor olmak ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p=0,000 < 0,05$). Çaba, kalite

ve performansına göre maaşının düşük olduğunu düşünmek ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve düşük güçte bir ilişki mevcuttur ($r= 0,219$).

Aynı değişken ile iş tatmini arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p= 0,128 > 0,05$).

“ÖNERME 16: Bu kurumda/bu meslekte çalışmak; benim için bir ideal ve hedeften çok bir basamaktır.”

Kurumda çalışmayı bir ideal olarak değil bir basamak olarak görme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta olup ($p=0,000 < 0,05$), ilişki aynı yönlü ve orta güçtedir ($r= 0,376$).

Kurumunu ve mesleğini bir basamak olarak görme ile iş tatmini arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p= 0,092 > 0,05$).

“ÖNERME 17: Bu kurumda ekonomik, sosyal, kültürel çeşitli sebeplerden ötürü zorunlu olarak duruyorum.”

Katılımcıların kurumlarında çeşitli sebeplerden ötürü mecburen çalışıyor ve ayrılamıyor olmalarıyla işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,000 < 0,05$). Pozitif yönlü olan korelasyon katsayısına göre de ($r= 0,586$) kurumunda zorunlu olarak çalışıyor olmak ile işten ayrılma niyeti arasında yüksek güçte bir ilişki görülmektedir. Bu ilişki araştırmadaki en güçlü ilişki olarak dikkat çekmektedir.

İşinden mecburi sebeplerden ötürü ayrılamama ile iş tatmini arasında da anlamlı bir ilişki olup ($p=0,000 < 0,05$), bu kez tespit edilen negatif yönlü ilişkiye göre ($r= -0,433$), kurumunda mecburen çalışıyor ve herhangi bir sebeple ayrılamıyor olmak ile iş tatminini arasında orta güçte bir ilişki mevcuttur.

“ÖNERME 18: Bu kurumdan ayrılırsam daha iyisini bulmakta zorlanacağımı düşünüyorum.”

Uzman ve uzman yardımcılara göre, kurumdan ayrılma halinde daha iyi bir iş bulmakta zorlanacağını düşünme ile işten ayrılma niyeti ($p= 0,993 > 0,05$) ve iş tatmini ($p= 0,152 > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

“ÖNERME 19: Mesleğimi severek ve isteyerek seçtim ama sonrasında çeşitli sebeplerle işimden tatmin olmadım.”

Mesleğine severek başlama ancak daha sonra yaptığı işten tatmin olmama durumu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p=0,000 < 0,05$). Korelasyon katsayısının pozitif olması ($r= 0,518$) ise ilişkinin yönünün aynı olduğunu göstermektedir. Yine katsayıya bakarak ilişkinin yüksek güçte olduğunu söylemek gerekmektedir.

Aynı değişken ile iş tatmini arasında da yine anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p=0,000 < 0,05$). Ancak bu kez negatif yönlü korelasyon katsayısından da anlaşıldığı üzere ($r= -0,558$) işini isteyerek ve seçtikten seçtikten sonra oluşan uzaklaşma ve tatminsizlik duygusu ile iş tatmini arasında ters yönlü ve yüksek güçte bir ilişki bulunmaktadır.

“ÖNERME 20: Başka bazı kurumların uzmanlıkları bana daha cazip ve tatmin edici geldiği için o kurumlardaki uzmanlıklara geçmeyi düşünebilirim.”

Diğer kurumlardaki (merkezi) uzmanlıklara geçmeyi düşünme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ($p=0,000 < 0,05$) ve pozitif yönlü ($r= 0,456$) bir ilişki bulunmaktadır. Spearman korelasyon katsayısı, bu ilişkinin orta güçte olduğunu göstermektedir.

Meseleye iş tatmini açısından bakıldığında da yine anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup ($p=0,000 < 0,05$), bu kez korelasyon ilişkisi negatif yönlüdür. Buna göre iki değişken arasında düşük güçte bir ilişki mevcuttur ($r= -0,247$).

“ÖNERME 21: Önemli bir unvana sahip olmayı ya da toplumda saygınlığı olan bir mesleğe dahil olmayı, daha yüksek maaşlı bir işe tercih ederim.”

Mesleki saygınlığı, yüksek maaş almaktan daha önemli ve öncelikli görme ile işten ayrılma niyeti arasında ($p= 0,748 > 0,05$) ve iş tatmini arasında ($p= 0,155 > 0,05$) anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Dolayısıyla ücretin mi yoksa toplum nezdinden saygınlığı olan bir mesleğin mi daha tatmin edici ve daha tercih sebebi olduğu konusunda uzman ve uzman yardımcılarının kesin bir yöneliminin olmadığı görülmüştür.

“ÖNERME 22: Almış olduğum eğitim ile mesleğim birbiriyle uyumludur.”

Sahip olunan eğitim ile mesleğin gereklerinin birbirine uyumlu olduğunun düşünülmesi ile işten ayrılma niyeti ($p=0,000 < 0,05$) ve iş tatmini ($p=0,000 < 0,05$) arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Korelasyon katsayısında eğitim-meslek uyumluluğu ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif yönlü ilişki aynı zamanda düşük güçtedir ($r= -0,219$). Aynı değişkenle iş tatmini arasında ise pozitif yönlü ve orta güçte bir ilişki söz konusudur ($r= 0,393$).

“ÖNERME 23: Uzman yardımcılığından uzmanlığa geçiş sürecimizin kaliteli ve yeterli olduğunu düşünüyorum (Tez hazırlama, mülakat, rapor düzenleme, yeterlilik sınavı vb. ya da hiçbirinin olmaması).”

Uzmanlığa geçiş sürecinin kaliteli olduğunu düşünüyor olmak ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,012 < 0,05$). Uzmanlık sürecinin kaliteli olduğunun düşünülmesi ile işten ayrılma niyeti negatif yönlü ancak oldukça düşük güçte bir ilişki vardır ($r= -0,134$).

Uzmanlık sürecinin kaliteli olduğunun düşünülmesi ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı bir ilişki mevcut olup ($p=0,000 < 0,05$), korelasyon katsayısına göre kurum içinde kaliteli bir uzmanlığa geçiş sürecine sahip olunması ile iş tatmini arasında aynı yönlü ve düşük güçte bir ilişki vardır ($r= 0,271$).

“ÖNERME 24: Kurumum mesleki gelişimim için gerekli kurum içi ve kurum dışı eğitim, seminer, kongre, kurs vb. imkanları sunmaktadır.”

Kurum tarafından kurum içi ve kurum dışı sunulan bir takım mesleki imkanların varlığı ya da bunların sıklığı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p=0,039 < 0,05$). Negatif yönlü olan bu ilişkinin gücü ise çalışmadaki en düşük seviyede gerçekleşmiştir ($r= -0,110$).

Mesleki gelişime yönelik kurumsal imkanlar ile iş tatmini arasında da anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p=0,000 < 0,05$). Korelasyon katsayısı bu kez pozitif olan ilişkide ($r= 0,381$), kurum içi ve kurum dışı mesleki gelişim imkanlarının varlığı ile iş tatmini arasında orta güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

“ÖNERME 25: Kurumumda uzman personelin iş tanımı sadece mevzuat olarak değil uygulamada da bellidir, yani ne iş yaptığımızı ve yapacağımızı çoğu zaman biz de yöneticilerimiz de bilir.”

Uzman ve uzman yardımcılarının kurumlarındaki iş tanımlarının açık bir şekilde belli olması ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ($p=0,000 < 0,05$) ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r= -0,226$). Bu negatif yönlü ilişki, Spearman korelasyon katsayısına göre düşük güçtedir.

İşyerinde belirgin bir iş tanımı olması ile iş tatmini arasında da anlamlı ($p=0,000 < 0,05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak korelasyon katsayısına göre bu kez ilişkinin yönü aynı olup, iş tanımının açık ve net bir biçimde belirlenmiş olması ile iş tatminini arasında orta güçte bir ilişki bulunmaktadır ($r= 0,384$).

“ÖNERME 26: Şahsi olarak mesleki gelişimim için bilimsel yayınları takip ederim ve/veya bilimsel çalışmalar hazırlarım.”

Bilimsel çalışmalar hazırlamak ya da bilimsel yayınları takip etmek suretiyle mesleki gelişimine önem vermek ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p=0,910 > 0,05$). Ancak aynı değişken ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki mevcut olup ($p=0,000 < 0,05$), korelasyon katsayısına ve yönüne bakıldığında bilimsel çalışmalara yakın durarak mesleki açıdan kendini geliştirme gayreti ile iş tatmini arasında düşük güçte de olsa pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur ($r= 0,202$).

“ÖNERME 27: İş süreçlerine, daireme, çalışma koşullarıma ya da yapmakta olduğum işe yönelik bir sorunla karşılaştığımda kurumumda muhatap bulabilmekteyim.”

Kurumunda muhatap bulabilme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ($p=0,000 < 0,05$), negatif yönlü orta güçte bir ilişki tespit edilmiştir ($r= -0,314$). Aynı şekilde işyerindeki sorun ve sıkıntılara karşı kurumsal bir muhatap bulabilme ile iş tatmini arasında da yine anlamlı ($p=0,000 < 0,05$), ancak bu kez pozitif yönlü ve orta güçte bir ilişki bulunmaktadır ($r= 0,368$).

“ÖNERME 28: Kurumumuzdaki yöneticiler genelde kurumumuzdaki uzman kökenli personelin içinden çıkmaktadır.”

Kurum içerisindeki yöneticilerin çoğunlukla kurumdaki uzmanlar içinden çıkıyor olması ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p=0,000 < 0,05$). Negatif yönlü ilişkinin gücü ise düşük seviyede tespit edilmiştir ($r= -0,282$).

Yönetim kademesinin kurumdaki uzmanlar arasından yetişiyor olması ile iş tatmini arasında da yine anlamlı ($p=0,000 < 0,05$) ancak bu kez pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Spearman korelasyon katsayısına göre de bu ilişki orta güçtedir ($r= 0,307$).

“ÖNERME 29: Birimimde (genel müdürlük, daire başkanlığı vb. düzeylerde) işlere ilişkin karar verme süreçlerine dahil edilmekteyim.”

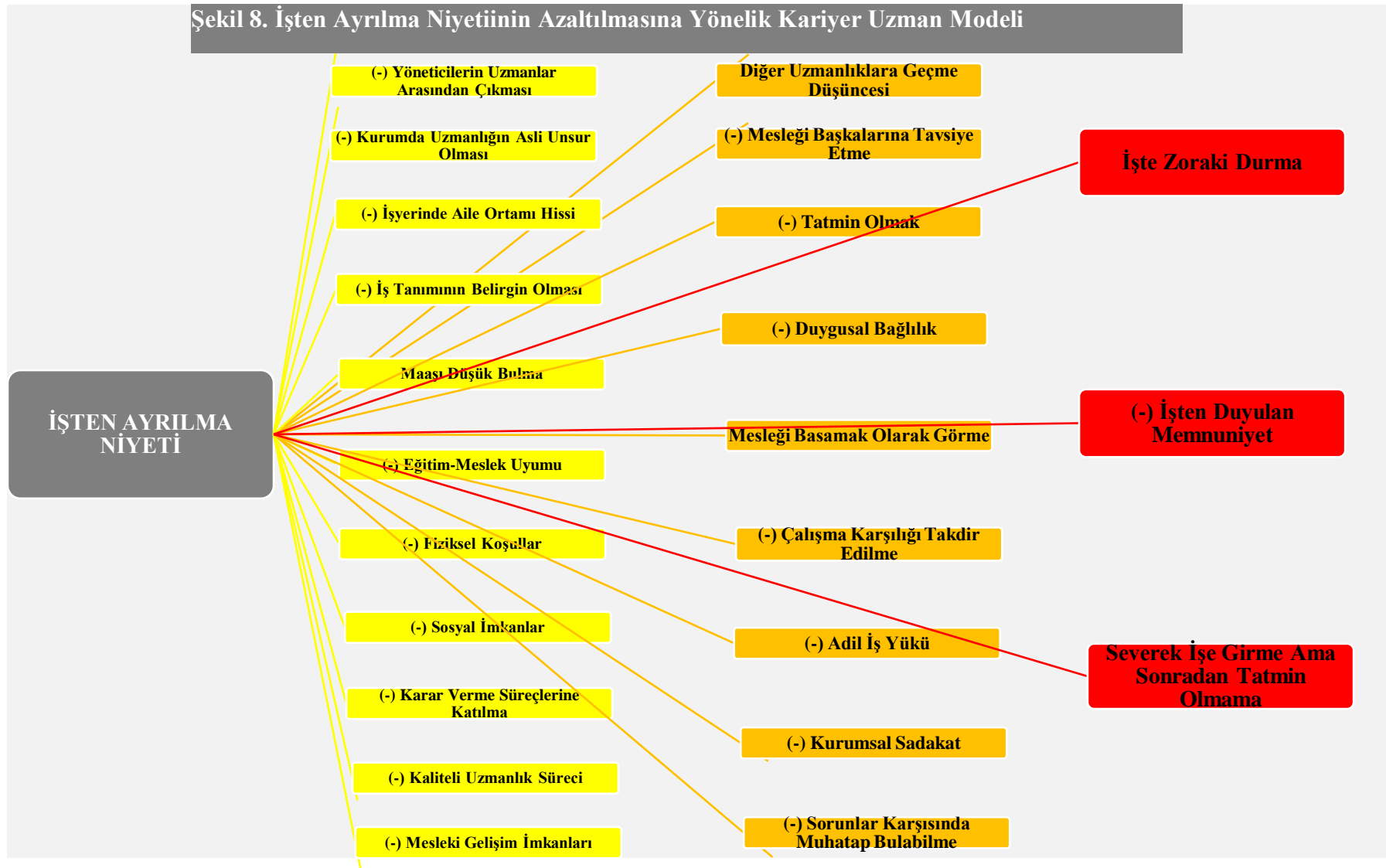
Çalıştığı birimde karar verme süreçlerine dahil edilme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur ($p=0,002 < 0,05$). Bu ilişkinin yönü ise negatif olup ($r= -0,162$) düşük seviyede bir güce sahiptir. Aynı değişken ile iş tatmini arasında da anlamlı bir ilişki mevcut olup ($p=0,000 < 0,05$), korelasyon katsayısına ve yönüne bakıldığında işyerinde karar alma süreçlerine dahil edilme ile iş tatmini arasında orta güçte ve pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur ($r= 0,350$).

3.5.2.4. İşten Ayrılma Niyetini Azaltmaya ve İş Tatminini Artırmaya Yönelik Oluşturulmuş Modeller

Aşağıdaki şekillerde uzman ve uzman yardımcılarıyla yapılan anket sonucu elde edilen sonuçlara dayalı birer model oluşturulmuştur. Şekil 8’de uzman ve uzman yardımcılarının işten ayrılma niyetinden uzaklaşması için öne çıkan değişkenler, farklı renklendirme ve sıralamalarla *“İşten Ayrılma Niyetlerinin Azaltılmasına Yönelik Kariyer Uzman Modeli”* adıyla sunulmuştur. Kırmızı renkte ve nispeten büyük yazı karakteriyle gösterilmiş değişkenler, bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen anket ve analizlere göre, çalışanların işten ayrılma niyetlerini en çok etkilediği tespit edilen değişkenlerdir. En üstte yer alan değişken işten ayrılma niyeti ile en güçlü ilişkiye sahip olanıdır. Aşağı inildikçe ilişkinin gücü azalmaktadır. Turuncu renkli ve biraz daha küçük yazı karakteriyle gösterilmiş değişkenlerle işten ayrılma niyeti arasında orta güçte bir ilişki tespit edilmiş; sarı renklilerle ise düşük güçte de olsa yine anlamlı ilişkiler

tespit edilmiştir. Değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişki varsa bu durum modellerde “(-)” işareti konulmak suretiyle gösterilmiştir. Dolayısıyla işten ayrılma niyetine sahip, bu düşünceye meyilli çok sayıda çalışanı bulunan kurumlara, yöneticilere ve insan kaynakları departmanları *“İşten Ayrılma Niyetlerinin Azaltılmasına Yönelik Kariyer Uzman Modeli”*ne göre kırmızı renkli değişkenlerden başlayarak, turuncu ve sarı renkli değişkenlerden ve daha üstte yer alan değişkenlerin daha güçlü wetkiye sahip olacağını da hesaba katarak kariyer uzmanlara yönelik bazı kararları alabilecek; bir takım adımlar atabileceklerdir. Şekil 9’da yer alan *“İş Tatmininin Artırılmasına Yönelik Kariyer Uzman Modeli”*ne göre ise yine aynı renklendirme, yazı karakteri büyüklüğü ve yukarıdan aşağı sıralama yöntemiyle kariyer uzmanların iş tatminlerinin artırılmasında etki edecek değişkenler sıralanmıştır.

Şekil 8. İşten Ayrılma Niyetinin Azaltılmasına Yönelik Kariyer Uzman Modeli

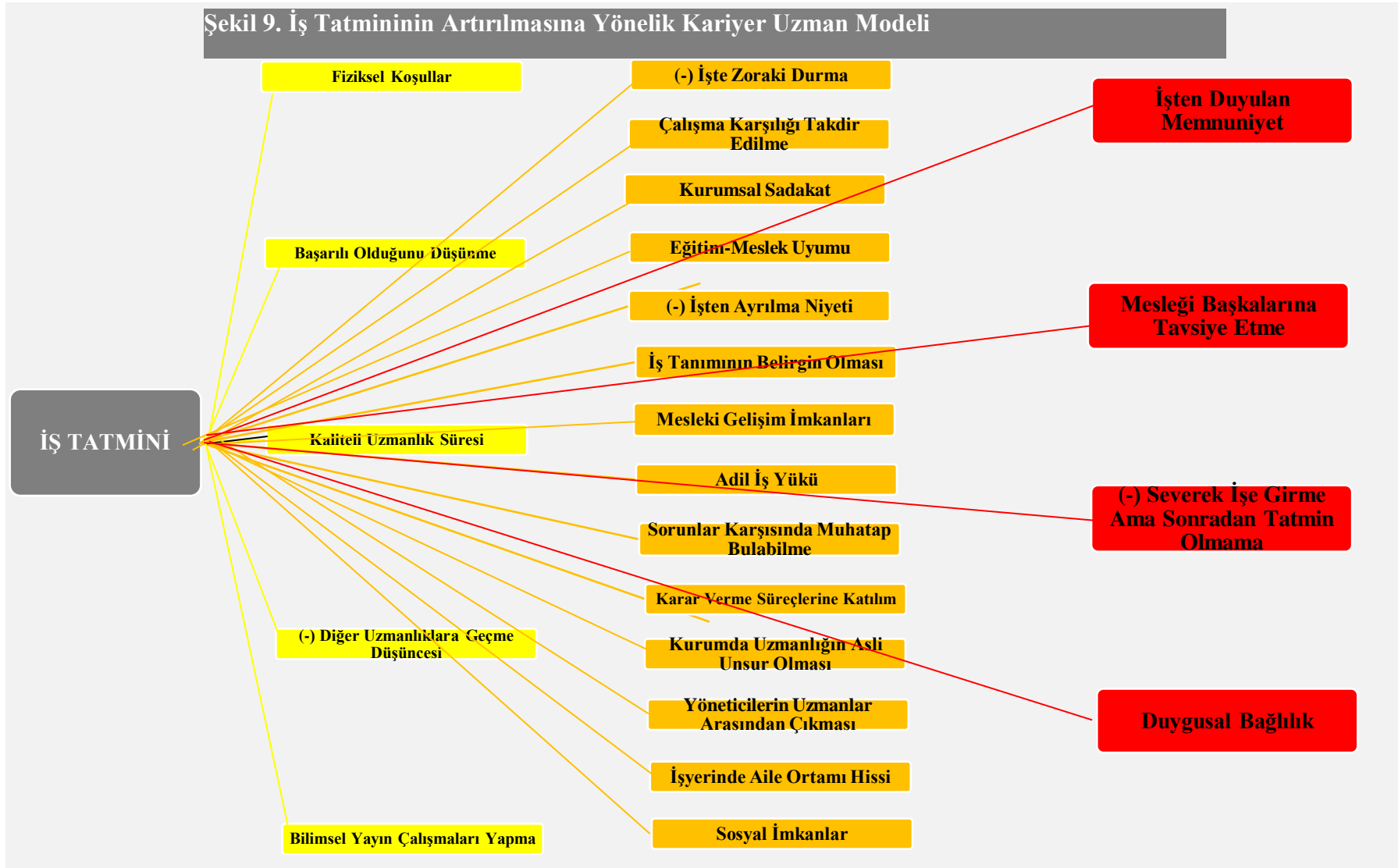


Şekil 8’de görsel hale getirilmiş model⁵⁰, anketteki önermelerde yer alan değişkenlerden, işten ayrılma niyeti ile arasında anlamlılık tespit edilen ilişkilerdeki Spearman korelasyon katsayıları ve ilişkilerdeki güce (düşük, orta, yüksek ve çok yüksek) dayalı olarak hazırlanmıştır. Anlamlı bir ilişki tespit edilemeyen değişkenlere yer verilmemiştir.

Dolayısıyla daha önce analiz sonuçlarının toplu bir şekilde gösterildiği Tablo 12’de yer alan değerler ve hemen altındaki yorumlamalardan çıkarılmış olan bu modele göre; kamu idarelerindeki kariyer uzmanların ve uzman yardımcılarının, genel olarak ise tüm kamu görevlilerinin, işten ayrılma niyetlerini azaltmak ve bunun en önemli sonucu olarak işgücü devir oranını düşük tutabilmek için kurumların dikkate alması gereken hususlar ve sağlaması gereken imkanlar ile bunlardan hangilerinin daha öncelikli olduğu şekilsel olarak görülebilmektedir.

⁵⁰ Yazar tarafından ilk kez ve özgün olarak hazırlanmış modeli doğru okuyabilmek için değişkenlerin yukarıdan aşağıya sırasının ve renklerinin her birinin ayrı anlam barındırdığını ifade etmek gerekmektedir. “r” değerinin, korelasyon katsayısının, 0-0.29 arasında olması halinde ilişkinin düşük güçte, 0.3-0.49 arasında olması halinde orta güçte, 0.5-0.69 arasında olması halinde yüksek güçte ve son olarak 0.7-1 arasında olması halinde ise çok yüksek güçte olarak yorumlanması gerekmektedir. Buna göre “İşten Ayrılma Niyetinin Azaltılmasına Yönelik Kariyer Uzman Modeli”de sarı renk, işten ayrılma niyetine düşük güçte etki eden değişkenleri göstermekteyken; turuncu renk orta güçtekileri; kırmızı renk ise yüksek güçtekileri göstermektedir. Çok yüksek güçte bir değişkene ise rastlanmamıştır. Değişkenlerin her birinin yukarıdan aşağı inildikçe kendi grubu içindeki gücü, yani “r” değeri azalmaktadır. Sarı renk (düşük güç), turuncu renk (orta güç) ve kırmızı renk (yüksek güç) değişkenlerin yazımlarında kullanılan puntolar da yine bu güç seviyeleriyle doğru orantılı paylaşılarak görsel bir tutarlılık elde edilmeye çalışılmıştır. Değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişki varsa bu durum modelde “(-)” işareti konulmak suretiyle gösterilmiştir.

Şekil 9. İş Tatmininin Artırılmasına Yönelik Kariyer Uzman Modeli



Şekil 9’da görsel hale getirilmiş model⁵¹ ise anketteki önermelerde yer alan değişkenlerden, iş tatmini ile arasında anlamlılık tespit edilen ilişkilerdeki Spearman korelasyon katsayıları ve ilişkilerdeki güce (düşük, orta, yüksek ve çok yüksek) dayalı olarak hazırlanmıştır. Anlamlı bir ilişki tespit edilemeyen değişkenlere yer verilmemiştir.

Dolayısıyla daha önce analiz sonuçlarının toplu bir şekilde gösterildiği Tablo 12’de yer alan değerler ve hemen altındaki yorumlamalardan çıkarılmış olan bu modele göre; kamu idarelerinde görev yapan kariyer uzmanların ve uzman yardımcılarının, genel olarak ise tüm kamu görevlilerinin, işten ayrılma niyetlerini azaltmak ve bunun en önemli sonucu olarak işgücü devir oranını düşük tutabilmek için kurumların dikkate alması gereken hususlar ve sağlaması gereken imkanlar ile bunlardan hangilerinin daha öncelikli olduğu şekilsel olarak görülebilmektedir.

⁵¹ Yazar tarafından ilk kez ve özgün olarak hazırlanmış modeli doğru okuyabilmek için değişkenlerin yukarıdan aşağıya sırasının ve renklerinin her birinin ayrı anlam barındırdığını ifade etmek gerekmektedir. “*r*” değerinin, korelasyon katsayısının, 0-0.29 arasında olması halinde ilişkinin düşük güçte, 0.3-0.49 arasında olması halinde orta güçte, 0.5-0.69 arasında olması halinde yüksek güçte ve son olarak 0.7-1 arasında olması halinde ise çok yüksek güçte olarak yorumlanması gerekmektedir. Buna göre “*İş Tatmininin Artırılmasına Yönelik Kariyer Uzman Modeli*” de sarı renk, işten ayrılma niyetine düşük güçte etki eden değişkenleri göstermekteyken; turuncu renk orta güçtekileri; kırmızı renk ise yüksek güçtekileri göstermektedir. Çok yüksek güçte bir değişkene ise rastlanmamıştır. Değişkenlerin her birinin yukarıdan aşağıya inildikçe kendi grubu içindeki gücü, yani “*r*” değeri azalmaktadır. Sarı renk (düşük güç), turuncu renk (orta güç) ve kırmızı renk (yüksek güç) değişkenlerin yazımlarında kullanılan puntolar da yine bu güç seviyeleriyle doğru orantılı paylaşılarak görsel bir tutarlılık elde edilmeye çalışılmıştır. Değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişki varsa bu durum modelde “(-)” işareti konulmak suretiyle gösterilmiştir.

3.5.3. Yönetici Anketinin Sonuçları ve Yorumlanması

Onbir kurumda görev yapmakta olan yirmi iki yönetici ile gerçekleştirilen mülakat sonuçlarına kısaca yer verilecektir. Kendilerine yöneltilen sorular EK-2’de paylaşılan yapılandırılmış mülakat formunda yer almaktadır. Bu dar kapsamlı ikinci anket çalışması yürütülürken katılımcıların özellikle kurumların personel (insan kaynakları), eğitim ya da strateji birimlerinin yöneticileri olmasına dikkat edilmiştir. Buradaki amaç ise söz konusu birimlerin uzman ve uzman yardımcılarının mesleğe kabul edilmeleri, istihdam edilmeleri, yetiştirilmeleri ve kariyerlerinin diğer birçok aşamasında önemli görev ve yetkiler üstleniyor olmalarıdır.

Yöneticilerin toplam kamu hizmetleri sürelerinin yaklaşık 23 yıl, yöneticilik sürelerinin ise yaklaşık 8,8 yıl olduğu tespit edilmiştir. Bu da önemli bir tecrübe ve sürenin ardından yönetici olunduğuna işaret etmektedir. Bir yöneticinin, mesleki tecrübe ve geçmişinin yadsınamaz öneme sahip olduğu düşünülürse, çalışmanın yürütüldüğü alanın sınırlılıkları dahilinde, bu açıdan yaşa ve tecrübeye saygı gösterildiğini söylemek mümkündür.

Yöneticilerin, *“Uzmanlık uygulamasının Kurumumuzda bir fark yarattığını ve iş süreçlerimizde yüksek katma değer sağladığını düşünüyorum.”* önermesine çok büyük oranda katıldıkları görülmektedir. Katılımcıların yaklaşık yüzde 73 gibi büyük bir çoğunluğu (22 yöneticinin 16’sı) kariyer uzmanlık uygulamasının kurumlarındaki mevcudiyetinden memnun olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla, uzmanlık uygulamasının 2011 sonrasında kamu yönetiminin merkezi örgütlenmesi genelinde yaygınlaştırılmış olması yöneticilerin gözünden yerinde görülmektedir. Demografik özelliklerde de paylaşılan ve en azından Türkiye şartlarına göre belirlenmiş objektif kriterlere göre daha nitelikli bir çalışan grubuna sahip olmanın yöneticileri memnun ediyor olması normal görünmektedir.

Ancak yöneticilerin *“Kurumumuzdaki uzman-uzman yardımcısı personelin çalışma performansından ve ürettikleri kamu hizmetlerinden memnunum.”* önermesine katılım oranının yüzde 55 civarına (22 yöneticinin 12’si) gerilediği de dikkat çekmektedir.

Buradaki memnuniyet oranının kısmen düşmüş olmasının temel sebeplerinden birisinin, kurumlarda ani bir şekilde ihdas edilmiş uzmanlık kadrolarına birçok kurumun hazır olmaması ve yeni başlayan uzman yardımcılara da diğer memurlara verilen görevler dışında daha nitelikli işler verilememiş olması olduğu düşünülmektedir. Birçok kurumda uzmanlık kültürünün oluşmamış olması, genç uzman yardımcılarının yetişmesi sürecinde ve usta-çırak ilişkisinin kurulmasında kendini olumsuz olarak göstermiştir. Böyle olunca da uzman yardımcılarının işlevsiz olduğu eleştirileri gündeme gelmiştir ki aslında her kurumda aynı kalitede ve gereklilikte bir uzmanlık uygulaması oluşturulabilmiş midir sorusu akıllara tekrar gelmektedir.

“Kurumumuzda uzman personel arasında normalin üstünde bir işgücü devir oranı olduğunu düşünüyorum.” önermesine katılım oranı oldukça düşük olup, yöneticilerin çoğu bu fikre katılmamış (10 kişi) ya da kararsız olduğunu beyan etmiştir (5 kişi). Ancak hemen ardından gelen *“Kurumumuzdaki uzman personel arasında hakimlik-savcılık, Sayıştay denetçiliği, kaymakamlık, Merkez Bankası uzmanlığı-müfettişliği, TBMM yasama uzmanlığı, akademisyenlik vb. bazı mesleklere geçiş yada geçiş arzusu olduğunu gözlemliyorum.”* önermesi gerek daha net bir ifade içerdiği için gerekse de fiilen işten ayrılmayı değil de *“işten ayrılma niyetini”* işaret ettiği için önermeye katılım oranının 14 kişiye çıktığı; kararsızların 5 kişi olduğu ve bu fikre katılmayan yöneticilerin sayısının sadece 3’te kaldığı görülmüştür. İşten ayrılma niyetine sahip olmak, fiilen işten ayrılma anlamına gelmemektedir. Ancak ondan bir önceki aşama olması hasebiyle çok ciddi bir işaret olup, çalışanların işlerine olan bağlılığı, performanslarını, fedakarlıklarını ve işyerindeki motivasyonlarını azaltacak olumsuz bir durumdur.

“Kurumumuzdaki uzman yardımcılarının yetiştirilmeleri süreçlerini kaliteli ve yeterli buluyorum? (Uzmanlık tezi, yeterlilik sınavı ya da mülakatı, üstatlık vb. ilişkilerin varlığı vb. açılardan)” önermesine yöneticilerin hemen hemen aynı oranlarda katıldıkları, kararsız kaldıkları veya katılmadıkları görülmüştür.

Yöneticiler *“Uzman personelin yabancı dil bilgisi olması gerektiğini düşünüyorum.”* önermesine yüzde 91 oranında katılarak (20 kişi); uzman personelde aranması gereken temel özelliklerden birine yüksek oranda hak verdiklerini göstermişlerdir.

“Merkezi teşkilattaki kurumlardaki uzman yardımcılarının işe alım süreçlerindeki aşamalar (aranan şartlar, puanlar, sınavlar, zorluk derecesi vs.) aynı ya da benzer olmalıdır. “ önermesine yüzde 64 oranına katılan yöneticiler, kurumlararası bir standart olmasına inanmaktadır. Mesleğin geleceği ve dikkate alınır bir meslek grubu oluşturulması açısından bundan sonraki süreçte böyle bir yaklaşımın artıları olacağı değerlendirilmektedir.

Yöneticiler *“Merkezi teşkilattaki tüm kurumlardaki uzmanların özlük ve diğer şartları eşit olmalıdır. “ önermesine yüzde 73 oranına katılarak “eşit işe eşit ücret” olarak bilinen reforma da hak verdiklerini göstermişlerdir. Bu oranın yüksek çıkmasındaki en önemli sebebin, birçok kurumda kariyer uzmanlık kadrosunun henüz yeni ihdas edilmiş olması, haliyle de eşitlik talep etmeleri ve önceden bu kadroya sahip kurumların da önemli bir kısmının azınlıkta kalan bazı kurumlardaki (mülga Hazine Müsteşarlığı, mülga Devlet Planlama Teşkilatı gibi) uzmanlıklarındaki özlük haklarına sahip olmayışları ve son düzenlemeler sonrası bu farkın ortadan kaldırılmış olmasıdır. İktisatta da yer alan bireysel fayda ilkesi gereği, dezavantajlı özlük haklarına sahip çalışanların ve onların yöneticilerinin, şartların iyileştirilmesi fikrine sıcak bakmaları gayet mantıklı bir seçenek olmuştur.*

“Uzman personelin yurt dışına eğitime gönderilmesini önemli, gerekli ve motive edici bir uygulama olarak görüyorum.” önermesine katılım oranı da yine yüzde 73 gibi yüksek seviyede çıkmıştır. Aslında Türkiye’deki personel yönetimi politikalarında masraflı ve verimsiz olduğu gerekçesi ileri sürülerek zaman zaman tartışmaya açılan yurtdışına eğitim için personel gönderilmesi uygulamasına katılımcılar arasında sadece 1 yöneticinin karşı çıkıyor olması dikkat çekicidir.

Yöneticilerin *“Uzman personelin özlük haklarını yeterli buluyorum.” önermesi konusunda da net oldukları görülmektedir. 22 katılımcının 16’sı kariyer uzman ve uzman yardımcılarının özlük haklarını yeterli bulurken; 1’i yetersiz bulmuş; 4’ü ise kararsız kalmıştır.*

“Ülke genelindeki ve Kurumumuzdaki uzmanlık uygulamasında eskiye nazaran kalite düşüklüğü söz konusudur.” önermesindeki görüşe katılanlar ve katılmayanlar birbirine yakın seviyededir. Kariyer uzmanlıktaki kalite düşüklüğünü gözlemleyebilmek için

uzun süredir bu uygulamaya sahip olmak; eskiyi ve yeniye bilerek karşılaştırma yapabilmek gerekmektedir. Ancak kariyer uzmanlığın birçok kurumda yeni bir uygulama olması, yakın dönemde bir karşılaştırma yapabilmeyi zorlaştırmaktadır.

“666 sayılı KHK'nın Kurumumuzdaki uzmanlık sürecinin gelişimine olumlu katkı sağladığını düşünüyorum.” önermesinde yüzde 48 oranındaki “katılıyorum” cevabının yanı sıra yüzde 50 oranındaki kararsız grup dikkat çekicidir. Hemen hemen benzer durum “666 sayılı KHK'nın Türkiye'deki uzmanlık sürecinin gelişimine olumlu katkı sağladığını düşünüyorum.” önermesinde de kendini göstermiş ancak bu kez 22 yöneticiden 4'ü reformun “ülke genelindeki” uzmanlık uygulamasını yukarı taşıdığı fikrine katılmadığını ifade etmiştir.

Yöneticilerden 12'si “Bir yönetici olarak Kurumumdaki en önemseydiğim ve Kurumun asli unsuru olarak gördüğüm personel grubu uzmanlardır.” önermesine katılıyorken; 6'sı kararsız kalmış; 4'ü ise asli unsur olarak uzmanları ve uzman yardımcılarını görmediklerini söylemişlerdir. Özellikle İçişleri Bakanlığı ve Adalet Bakanlığı gibi bazı kurumlarda, mülki idare amirliği, hakimlik, savcılık gibi mesleklerin çok ön planda olmasının bu önermeye katılımın daha yüksek olmasını önlediği tahmin edilmektedir.

“Çalışan personeli çalışmayan personelden ayırt etmek ve ona kendini iyi hissettirmek için bir takım uygulamaların (sözlü, yazılı ya da pratikte) işe yaradığını düşünüyorum.” önermesine katılmayan hiçbir yönetici olmamıştır. Önermenin performans ve verimlilik ile ilgisi de düşünüldüğünde 22 yöneticinin 19'unun performansa dayalı yaklaşımları ve çalışanları buna dayalı bir ayrım tabii tutmayı yerinde bulmaktadır.

“Uzman personelin Kurumunuzdan ayrılmasında (ya da ayrılmayı düşünüyor olmasında) aşağıdakilerden hangisinin etkili olduğunu düşünüyorsunuz? (Tek seçenek işaretleyiniz.)”

- a) Mesleki saygınlığa sahip olmamaları
- b) Aldıkları maaşı düşük bulmaları
- c) Kurumda çalışan diğer meslek mensuplarına göre uzmanlık mesleğinin kurumda asli unsur olarak görülmemesi
- d) Adil şekilde yönetilmediklerini düşünmeleri

- e) Karar alma süreçlerine yeteri kadar dahil edilmiyor olmaları ve kurumsal iletişim eksikliğinden doğan huzursuzluk
- f) Üniversite eğitimine paralel iş yapmıyor olmaları
- g) Sosyal imkanların yetersizliği/yokluğu (lojman, yemek, servis vs.)
- h) Kariyer ve terfi süreçlerinin kapalı olması ya da bu süreçlerden yeterince faydalanamamaları
- ı) Yaptığı işten ve ürettiği hizmetten tatmin olmamaları
- i) Aşırı iş yüküne sahip olmaları, izin vb. hakları rahat kullanamıyor olmaları
- j) Çalıştıkları binanın, odanın fiziksel koşulları ve sahip oldukları araç-gereç, teçhizatın yetersizliği
- k) Amir-memur ilişkilerindeki katılık ya da adaletsizlik algısı

sorusunda a (3 yönetici), b (4 yönetici), c (4 yönetici) ve i (3 yönetici) seçenekleri ağırlık kazanmıştır. Dolayısıyla yöneticiler mesleki saygınlık, maaş, iş yükü ve kurumun asli unsuru olabilme hususlarının uzmanlar açısından önemli olduğu gözlemine sahiptir.

Son olarak “Konumuzun vermiş olduğu yetki ve sorumlulukları göz önüne aldığınızda hangisini daha çok önemsiyorsunuz/önemsemek zorundasınız?”

- a) Sahip olduğum konum
- b) Uzmanlarla yakın, insani ve iyi ilişkilere sahip olma
- c) Üstlerimle astlarım arasında kendimi yıpratmayacak olsa bile uzlaştırmacı bir şekilde hareket edip, uzmanları da memnun edebilme
- d) Üstlerime olan sorumluluk ve dolayısıyla verilen işin ne olursa olsun yapılması
- e) Uzmanların önerilerini ve kararlarını da mutlaka sürece dahil ederek verilen işi - bazen eksik de olsa- yapmaya çalışma

sorusunda ise çeşitli yönetici yaklaşım ve sınıflandırmalarından hareketle oluşturulmuş yönetici tipleri katılımcıların kendi ağızlarından gözlemlenmek istenmiştir. Sonuçlara göre yöneticiler açısından e seçeneği (9 kişi) açık ara farkla öne çıkarılmıştır. C (4 kişi) ve d (3 kişi) seçenekleri de diğer öne çıkan tercihler olmuştur. İşyeri yönetimi, çalışma barışı, motivasyonu yüksek tutmaya yönelik amir-memur ilişkisi gibi düşüncelerle özellikle “e” ve “c” seçeneklerinin ağırlık kazandığı görülmektedir.

SONUÇ

Çalışanlar, kamu kesimi ya da özel sektör fark etmeksizin bir organizasyonun temel yapı taşıdır. Çalıştıkları işyerindeki şartların, mesai arkadaşlarının, yöneticilerinin, sunulan imkanların, verilen görevlerin ve diğer birçok hususun kişileri çalıştıkları işyerine yakınlaştırma ya da uzaklaştırma sürecinde rol oynadığı yadsınamaz bir gerçektir. İş ortamındaki ve şartlardaki bir rahatsızlığın ya da sıkıntının beraberinde getireceği en muhtemel sonuçlar ise işe yönelik memnuniyetsizlik ve tatmin sorunu, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması ve duruma göre de fiilen işten ayrılma olacaktır. İşgücü devir oranı olarak adlandırılan olgu da bu piramidin zirvesinde yer almaktadır. Sonuçlar açısından bakıldığında, bir çalışanın çalıştığı organizasyona ve işine karşı bir memnuniyetsizlik içine girmesi; işinden ayrılmayı düşünmesi hem onun açısından hem de işyeri açısından zaman, emek ve maddiyat kaybıdır. Dolayısıyla işten ayrılma niyetine sahip çalışanların sayısının çok olması, fiilen işten ayrılmalar gerçekleşmese ve yüksek işgücü devir oranı ortaya çıkmasa bile, önemli bir insan kaynakları sorunudur. Bu duruma sebebiyet vermemek ve çalışanlarından etkin bir şekilde, alınabilecek en yüksek verimle faydalanabilmek için her organizasyonun ve yöneticinin atabileceği adımlar ve oluşturabileceği şartlar vardır.

Türkiye’de kamu sektörüne ve başkent teşkilatındaki kurumlara gelindiğinde ise Maliye Bakanlığı, (mülga) Başbakanlık, (mülga) Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, (mülga) Dış Ticaret Müsteşarlığı, (mülga) Hazine Müsteşarlığı gibi bir takım teşkilatlarda uzun bir süre istisnai bir uygulama olarak kalan kariyer uzmanlık müessesesinin zaman içerisinde Kültür ve Turizm Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı gibi kurumlara da yayıldığı görülmektedir. Ancak bu ve benzeri kısmi genişlemelerin zamanla ve yavaş olduğu düşünüldüğünde Türkiye’de kariyer uzmanlık uygulamasının esas değişimi ve beraberindeki bir takım olumsuzlukları 02.11.2011 tarih ve 28103 sayılı (mükerrer) Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 666 KHK ile yaşadığını ifade etmek gerekecektir. Söz konusu KHK ile DMK’nın Geçici 39. Maddesine ilave hüküm getirilmiş ve kamu yönetiminin başkent teşkilatındaki kurumlarda kullanılmak üzere binlerce uzman ve uzman yardımcılığı

ihdas edilmiştir. Bu tarihten sonra artık birçok Bakanlığın kendi isimleri ile dahi (Adalet Uzmanı, Milli Eğitim Uzmanı, İçişleri Uzmanı gibi) uzmanlıkları, daha doğrusu ilk etapta uzman yardımcılıkları, oluşmaya başlamıştır. Uzmanlık kültürü olmayan birçok teşkilatta ani bir şekilde atılan bu adım, “*eşit işe eşit ücret*” adıyla bilinen ancak gerçek manada “*eşit unvana eşit ücret*” uygulamasına dönüşmüş uygulamayla da birleşince kariyer uzmanlık kalitesinde, özellikle kısa vadede, ister istemez bir düşüş ve kıdemli uzman kadrolarda motivasyon düşüklüğü yaşanmıştır. Bazı kurumların kendi içinden memurlarına uzmanlığa geçiş imkanı sunmasıyla da kariyer uzmanlığın genel kurallarına aykırı bir “*uzman yardımcılığına adım atma*” süreci yaşanmış; bu da yine uzmanlık camiasını ve uygulamasını zedelemiştir. Tüm bu çıkarımların asıl çıkış noktası eski uzmanlıkların istihdam etme, uzman yardımcılığından uzmanlığa kabul etme, yetiştirme, varsa ve mümkünse yurt dışı eğitimine gönderme, nitelikli ve gerçekten uzmanlığa dayalı işlerle kariyer uzmanları çalıştırma gibi temel özelliklerin 2011 sonrası uzmanlığa sahip olan kurumların çoğunda olmaması, olamamasıdır. Detaya bakıldığında ve uygulamanın nasıl olduğuna dair kurumların içinde araştırma yapıldığında, bu yeni uzmanlık kurumlarında, özellikle kısa vadede ve ilk dönemlerde, uzmanlara daha önce memurların yaptıkları işlerden başka, nitelik gerektiren, stratejik işler verilememesi, mesleğe kabulde KPSS’ye ilaveten yapılan yazılı sınav ve sözlü sınavlardan kurumun kendisinin yapacağı yazılı sınav şartının kaldırılarak KPSS sonrası sadece sözlü bir sınav (mülakat) yapılması, yurt dışı imkanı tarzında önemli motive edici ve geliştirici imkanlar sunulmaması, uzman yardımcılığından uzmanlığa geçiş aşamasının yüzeysel, nispeten kolay tutulması, yabancı dil şartında esneme, uzmanlığın felsefesinde olan usta-çırak ilişkisinin kıdemli uzmanların olmamasından ötürü doğal olarak kurulamaması ve yetiştirme sürecinin eksik kalması gibi temel eksiklikler olduğu görülmüştür. İşte “*eşit işe eşit ücret*” olarak kamuoyunda ismi güçlü bir şekilde duyurulan uygulamanın “*eşit unvana eşit ücret*” şeklinde bir duruma dönüşmüş olmasının altında da aynı sebepler yatmaktadır. Ancak netice itibarıyla özellikle kısa vadede kariyer uzmanlık uygulamasının eski kalite ve görünümünden uzaklaştıklarını söylemek yerinde olacaktır. Fakat bu, yukarıda sayılan eksikliklerin zaman içerisinde giderilemeyeceği anlamına da gelmemektedir. Nitekim mesela, çalışma kapsamında yürütülen anket çalışmasının sonuçlarının analizinde de birçok kurumdaki uzman ve

uzman yardımcılarının mesleğe kabuldeki KPSS puanlarının oldukça yüksek seviyede olduğu görülmektedir. 2011 değişimi sonrası uzman yardımcılarını ile tanışan çok sayıdaki kurum, artık uzmanlara ve belirli bir tecrübeye sahiptir. Bu tecrübenin yukarıdaki eksikliklerin de tersini yapmak suretiyle bazı olumlu adımlarla desteklenmesi halinde bu kurumlarda da mutlaka nitelikli işler yapan, işi gereği de nitelikli imkanlara sahip ve kurumun stratejik yönünü belirleyen bir uzman grubu olacaktır. 2011 reformu ile oluşturulmak istenen *“her kurumun kendi içinde nitelikli, stratejik düşünebilen ve öyle de üretebilen, temel politikalara yön verebilen uzman (ve uzman yardımcısı) bir ekibe sahip olma”* düşüncesi bu durumda orta ve uzun vadede doğru adımlarla mümkün olabilecektir.

Ancak, bahsi geçen son dönem reformların bir etkisi de artık birçok kurumda göreve başlayan uzman yardımcılarını ve uzmanların çeşitli sebeplerle işlerine yönelik bir tatminsizlik yaşıyor olmaları, herhangi bir sebeple kurumlarını ve mesleklerini beğenmiyor olmaları ve buna bağlı olarak da işten ayrılıyor ya da işten ayrılmaya niyetleniyor olmasıdır. İşten ayrılmaya niyetlenen ya da iş tatmini sorunu yaşayan her çalışan gibi, uzman yardımcılarını ve uzmanlar da bu atmosferden zarar görmekte; ancak sadece kendileri değil kurumları da iş döngüsündeki bu aksaklıktan olumsuz etkilenmektedir. Ülke açısından bakılırsa da bu tür bir istikrarsızlık ve memnuniyetsizliğin hem kariyer uzmanlık sürecine hem de şayet benzer sorunlar diğer meslek gruplarında da varsa kamu kesimindeki insan kaynakları politikasına ciddi zararlar vereceği unutulmamalıdır. Ayrıca, 15 Temmuz 2016 tarihinde gerçekleşen darbe girişimi sonrasında kamu kesiminde çok sayıda kariyer uzmanını ve diğer personel uzaklaştırılmıştır. Bu durum beraberinde bir karmaşayı getirmiş ve aynı zamanda sağlıklı bir işgücü devir oranını hesaba yapabilmeyi imkansız kılmıştır. Bu süreçte açığa alınıp kurumuna geri dönen personelde ise yaşadığı süreçten ötürü bir motivasyon düşüklüğü bekleneceği için kariyer uzmanını personele yönelik yürütülen anket çalışmasında da, şayet bu kapsama giren personel varsa onların iş tatmini, işyeri memnuniyeti vb. sorulara bu ruh haline bağlı olarak daha olumsuz eğilimli cevaplar vermiş olmaları muhtemeldir.

Çalışma kapsamında Türkiye’de merkezi idare bünyesinde istihdam olunan kariyer uzmanı personelin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine dair durum tespitlerini yapmak; ne tür müdahalelerle personelin iş tatmini seviyesinin artırılacağı ve işten ayrılma fikrinden uzaklaşacağı konularının analizini yapmak amaçlanmıştır. Buna yönelik de beş adet hipotez belirlenmiştir. Sonuç olarak ise uzman ve uzman yardımcılara sunulan şartların ve imkanların büyük çoğunluğunun iş tatminlerini ve işten ayrılma niyetlerini etkilediği görülmüş ve “*Hipotez 1*” ve “*Hipotez 2*” doğrulanmıştır. Ancak her bir önermede yer alan ve alt hipotez olarak da değerlendirilebilecek değişkenlerden az da olsa bazılarının iş tatminini ya da işten ayrılma niyetini etkilemediği görülmüştür. Bunlara dair ayrıntılı açıklama ise aşağıda yapılacaktır. Hipotez 3’te ifade edilen işyerindeki, fiziksel, sosyal, ekonomik ve psikolojik şartların daha iyi hale getirilmesi halinde ise iş tatmin seviyesinin artacağı düşüncesi ile Hipotez 4’te paylaşıldığı üzere aynı şartlarda kariyer uzmanların işten ayrılma niyetinden uzaklaşacağı düşüncesinin doğruluğu da çalışma kapsamında tespit edilmiştir. Böylelikle “*Hipotez 3*” ve “*Hipotez 4*” de kabul edilmiştir. Son hipotez olan iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı negatif yönlü bir ilişkinin ve etkili bir korelasyonun tespiti ile de “*Hipotez 5*” doğrulanmıştır. Katılımcılara sunulan her bir soru ve önermeden özellikle önemli görülenlere daha yakından bakılacak olursa;

- ❖ Uzman ve uzman yardımcılarının demografik özelliklerine bakıldığında geleneksel olarak akla ilk gelen niteliklerinden olan yabancı dil bilgisine bakmanın önemli işaretler vereceği düşünülmektedir. 354 kişi dışında 290 kişi olarak cevap verilen tek sorunun yabancı dil sorusu olması, cevap vermeyenlerin muhtemelen puan sahibi olmaması ya da düşük bir puana sahip olması ihtimalini akla getirmektedir. Buna ek olarak puanı 70’in altında olan yüzde 11 civarı bir grup da bulunmaktadır. Yabancı dil bilgisi bir nitelikliliğe işaret ettiği gibi işe alımlarda da aranabilecek nesnel bir ölçüt olarak mutlaka daha da yaygınlaştırılması ve kariyer uzmanlığın ilk örneklerinde olduğu gibi daha ciddi şekilde uygulanması gereken bir özellik olarak görülmelidir. Ancak Tablo 3 başlığı altında da ifade edildiği gibi kurum içi memurluklardan uzmanlıklara geçiş gibi bir tecrübe yaşanması ve 2011 sonrasında bazı kurumlarca uzman yardımcılığına girişte en az 70 YDS puanı aranması şartının çeşitli şekillerde

esnetilmesi ile yabancı dil puanı yeterli seviyede olmayan kariyer uzmanlar ortaya çıkmıştır. Bu durum anket sonuçlarında da kendini göstermiştir. Puanı 70-79 arasında olan yaklaşık yüzde 47 oranında bir grup mevcut olup, geri kalanlar ise (yüzde 40'ın üzerinde) 80 üzerinde ve 90 üzerinde yüksek puanlara sahip bir gruptur. Bu yüzde 40'lık grup aslında kariyer uzmanlığın yabancı dil seviyesi açısından gelmesi gereken seviyedir. Buna yönelik adımlar atılmasının mesleğin ve Türkiye'deki kamu kesimi insan kaynakları politikalarının geleceği açısından önemli ve değerli olduğu düşünülmektedir.

- ❖ Katılımcıların yüzde 40'a yakınının KPSS puanlarının da 90 ve üzerinde olduğu görülmekte ve bu da yine nesnel bir işe alım ölçütü olması açısından önemli ve değerli görülmektedir. Ancak bu durumun tüm kurumlar açısından yayımlanması ve standart hale getirilmesi gerekmektedir. Çünkü gerek yabancı dil puanı gerekse KPSS puanı seviyeleri açısından kurumlar arası farklılıklar mevcuttur. Oysaki günümüzde kariyer uzmanlık tek bir grup olarak ele alınmakta ve özlük hakları da herkes için eşit olarak uygulanmaktadır. Bu sebeple temel bir takım niteliklerin ve şartların her kurum için aynı zorlukta ve ciddiyette uygulanması gerekmektedir ki orta ve uzun vadede kariyer uzmanlık uygulaması ilk dönemlerdeki seçkinliğine yeniden kavuşabilsin.
- ❖ Son olarak dikkat çeken bir diğer durumun hiç meslek değiştirmemiş olan uzman ve uzman yardımcılarının oranının yüzde 35 olmasına karşın, bir, iki ya da üç kere meslek değiştirmiş olanların oranının yüzde 65 gibi bir orana sahip olmasıdır. İşten ayrılmanın ne demek olduğunu bilen; meslek değiştirme cesaret ve tecrübesi olan; kendine yeni fırsatlar yaratabilen bir kitle ile karşı karşıya olunduğu unutulmamalıdır. Bu sebeple kurumlarda kariyer uzmanlarda iş tatmini sorunu varsa ise çözülmeli ve işten ayrılma niyetinden uzaklaştırmaya yönelik adımlar kurumsal bir bakış açısıyla ve insan kaynakları birimlerince atılmalıdır. Bu durumun sağlanamaması halinde işten ayrılmaların ve buna bağlı oluşan işgücü devir oranının bir sorun olmaya devam edeceği açıkça ortadadır.
- ❖ Demografik değişkenlerin bazıları ile 29 adet önermede yer alan değişkenler arasında anlamlı ilişkilere rastlanmış ve bunlardan da önemli görülenlere grafik

olarak çalışmada yer verilmiştir. Ancak bu ilişkilerden hiçbirisi 14. önermede yer alan işten ayrılma ve 4. önermede yer alan iş tatminini içermemektedir.

- ❖ Katılımcıların meslek tercihlerinin öğrenilmeye çalışıldığı 30. sorudaki dağılım ise dikkat çekicidir. Bilindiği üzere katılımcılara “Diğer” seçeneği hariç sunulan tüm seçenekler 666 sayılı KHK’nın ve dolayısıyla da eşit işe eşit ücret sınırlamasının dışında kalan mesleklerdir. Bu bilgi, söz konusu mesleklere uzman camiasında genel bir ilginin ya da hevesin olduğu yönündeki gözlemlerle de birleştirilerek seçenekler bu şekilde belirlenmiştir. Sayılan meslekler, mesleğe giriş koşulları da maaşı da saygınlık ve toplumdaki etkinlik durumu da farklı mesleklerdir. Sonuçlara göre, “*Kurum ya da meslek değiştirmeyi düşünmüyorum*” (yüzde 25,7) seçeneğinin dışında en fazla “*Akademisyenlik*” (yüzde 15,3) mesleği tercih edilmiştir. Bunda, akademik camiada mesai sürecinin daha esnek olması, üniversite ortamındaki dinamizm ve benzeri nedenlerin etkili olduğunu söylemek mümkündür. İkinci sırada yer alan “*Uluslararası kuruluşların Türkiye’deki ofisleri/temsilcilikleri (Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler vs.)*” (yüzde 12,7) tercihi ise tamamen farklı, yurt dışı ile bağlantılı, yeni ve çok daha üst düzey işlerin yapıldığı ortama duyulan bir imrenmenin yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Zira bu gibi uluslararası ofislerde yapılan işlerin niteliği çok farklı olup, ücret ve diğer açılardan da buralarda çalışmaya niyetlenen ya da en azından heveslenen özellikle kıdemli uzmanlar bulunmaktadır. Ancak hemen belirtmek gerekmektedir ki uluslararası kuruluşlar Türkiye’deki ofislerinde çalıştıracakları kişilerde tecrübe, yüksek yabancı dil (hatta ikinci yabancı dil), yurt dışı eğitim, doktora ve benzeri zorlayıcı ve üst nitelikte şartlar aramaktadır. Üçüncü tercih ise yine muhtemel bir esnekliğe, kendi iş sürecini yönetmeye duyulan özlemin etkisiyle “*Özel sektör/Kendi işim*” (yüzde 12,4) olarak gerçekleşmiştir. Kamu görevine girebilmenin eskiye nazaran daha rekabetçi ve zorlu şartlara bağlandığı günümüzde, belirli bir süre sonra tatminsizlik, memnuniyetsizlik, monotonlaşma, adaletsizlik hissi ve benzeri düşüncelerle kişiler işlerinden ve kurumlarından soğuyabilmektedir. Kamu kesimine girebilmek için aşırı talebin

olduğu böyle bir ortamda işe girdikten sonra bu şekilde bir durumun ortaya çıkması ayrı bir çelişkidir.

- ❖ Çalışmanın önermeler kısmına gelindiğinde ise öncelikle iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucu, literatürdeki birçok araştırma ile de paralellik göstermektedir. Bu durum, ifade edildiği üzere Hipotez 5'in de doğrulandığı anlamına gelmektedir. Türkiye'de uzman ve uzman yardımcıları açısından (bir bakış açısına göre ise genel düşünerek tüm kamu personelini de kapsayacak şekilde), iş tatmini ya da tatminsizliği ile işten ayrılma niyeti arasında orta güçte bir ilişki ($r = -0,39$) olduğu görülmektedir. Kariyer uzmanlarının iş tatminlerinin nasıl sağlanacağı ise insan kaynakları birimlerinin görevi olup, her kurum için özel bazı uygulamaların yanı sıra meslek grubunun genelini ilgilendiren bazı standart uygulamalarla da bu tatmini sağlamak mümkün olabilecektir. Şekil 3'te oluşturulmuş olan ve “*Ekonomik araç ve uygulamalar*”, “*Sosyal-psikolojik araç ve uygulamalar*” ile “*Yönetmelik araç ve uygulamalardan*” yararlanmak; bunlardan hangisinin daha etkili olacağını belirlemek ve bunların dışındaki tatmin ve motive edici araç ve uygulamaları da tespit etmek kurumlar açısından atılacak etkin bir adım olacaktır.
- ❖ Tablo 12'de yer alan anlamlılık ve korelasyon değerlerine ayrıntılı bakıldığında her bir önermede yer alan değişkenin hem iş tatmini ile hem de işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişki durumları topluca görülmektedir. Buna göre 29 önerme içerisinde işten ayrılma niyeti değişkenini içeren 14. önermenin kendisi (*Bu kurumdan ve meslekten ayrılmayı düşünüyorum*) çıkarıldığında kalan 28 önermenin 23'ü ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkilerin her birisi Tablo 12'de görülen oranlarda korelasyona sahiptir. Her bir önerme özünde bir bağımsız değişken içerecek şekilde tasarlandığı için “*fiziki koşullar, sosyal imkanlar, iş tatmini, kurum (işyeri) memnuniyeti, işyerinde aile ortamına sahip olma, işyeri ile arasında duygusal bağlılık hissetme, mesleğini başkalarına tavsiye ediyor olma, çalışmalarını karşılığında takdir görme, kurumsal sadakat, adil iş yüküne sahip olma, kurumun asli meslek grubu olma, , eğitim-meslek uyumuna sahip olma, kaliteli*

bir uzmanlığa geçiş sürecine sahip olma, mesleki gelişim imkanlarına sahip olma, iş tanımının belirgin olması, sorunlar karşısında kurumda muhatap bulabilme, kurumdaki yöneticilerin uzman kökenliler içinden çıkması, karar verme süreçlerine dahil edilme” değişkenleri ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki ve Tablo 12’de de paylaşılan değerlerde negatif yönlü etkiye sahip korelasyonlar tespit edilmiştir.

- ❖ *“Maaşının düşük olduğunu düşünme, mesleğini bir basamak olarak görme, kurumundan şartlar gereği mecburen ayrılamama, mesleğinden sonradan tatmin olmama, diğer uzmanlıklara geçmeyi düşünme*” değişkenleri ile işten ayrılma niyeti arasında ise yine anlamlı olan ilişkiler, ancak bu kez pozitif yönlü korelasyon tespit edilmiştir.
- ❖ İşten ayrılma niyetine yönelik en güçlü ilişkilerin hangisi olduğuna bakıldığında ise *“kurumundan şartlar gereği mecburen ayrılamama ($r= 0,586$), kurum (işyeri) memnuniyeti ($r= -0,522$), mesleğinden sonradan tatmin olmama ($r= 0,518$), diğer uzmanlıklara geçmeyi düşünme ($r= 0,456$) ve mesleğini başkalarına tavsiye ediyor olma ($r= -0,435$)”* değişkenleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyonların yüksek güçte ya da orta güç seviyesinde olduğu görülmektedir. Bu güçlü ilişkileri yöneticilerin ve kurumların dikkate almasında yarar görülmektedir. Örneğin, bir kariyer uzman ya da uzman yardımcısının, halihazırda eşit olan özlük haklarına rağmen, başkent teşkilatında yer alan diğer kurumlardaki uzmanlıklara geçmeyi düşünmesi çalıştığı kurumdaki bir eksikliğe; arayıp da bulamadığı bir ortama ya da imkana işaret edebilir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimlerinin bu gibi durumları iyi tahlil edip harekete geçebilme iradesi olmalıdır. Bir uzman mesleğini ve kurumunu çevresindeki diğer insanlara da tavsiye ediyorsa, bu kurum açısından bir şeylerin doğru gittiğine işaret edecektir. Kuruma isteyerek dahil olma ama daha sonradan mesleğinden tatmin olmama hali de yine işten ayrılma niyetini yüzde 50 civarında etkileyen bir değişken olup, böyle bir durum kurum yönetiminin üzerinde düşünmesi gereken bir zaafıla ilgili olabilecektir. Zira pozitif gelen bir çalışanın hayal kırıklığına uğraması, kurum açısından mutlaka düzeltilecek, revize edilebilecek bir sorunla ilgilidir.

- ❖ İşyerindeki ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görev yerinin temizliği, araç-gereç ve teçhizat yeterliliği gibi fiziksel koşulların iyi olmasının ($r = -0,208$) ya da kurum tarafından sunulan lojman, servis, yemek hizmeti ve benzeri sosyal imkanların yeterli seviyede olmasının ($r = -0,200$) da ilk beşe girecek kadar olmasa da işten ayrılma niyetine düşük güçte etkisi olduğu görülmektedir. Bu gibi fiziksel ve sosyal imkanlar kurumların doğrudan, nispeten kolay ve kısa vadede müdahale edebileceği; bir başka ifadeyle yapılaşmamış ya da kendi kontrolü dışına çıkmamış değişkenlerdir.
- ❖ Dikkat çeken ve anlamlı ilişkiye sahip diğer bazı değişkenler arasında adil iş yükü ($r = -0,364$), sorunlar karşısında kurumsal muhatap bulabilme ($r = -0,314$), kurumdaki asli mesleki unsurun kariyer uzmanlık olması ($r = -0,257$) ve belirgin bir iş tanımının var olmasına ($r = -0,226$) değinmenin faydalı olacağı düşünülmektedir. İş yükünün ve iş dağılımının adil olması ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve orta güçte bir ilişki mevcuttur. Bu basit bilgi ile iş süreçlerinin makul ve adil bir şekilde dizayn edilmesi neticesinde uzman ve uzman yardımcılarının işlerine ve kurumlarına bağlılıklarını artırmak mümkün olacaktır. Aynı şekilde uzman ve uzman yardımcılarının kurumlarında işleriyle ilgili herhangi bir sorunla karşılaştıklarında muhatap bulabiliyor olmalarının da işten ayrılma niyeti değişkeni ile negatif yönlü ve orta güçte bir ilişkiye sahip olması da kayda değer bir veridir. Bu ortamı sağlamak da bir yönetici için diğer bazı yapısal reform ihtiyaçlarını karşılamaya göre kolay olacaktır. Kamu yönetiminde birden fazla meslek grubu olması mümkündür. Kariyer uzmanların, kendi kurumlarında asli ve en değer verilen meslek grubunun kendi meslek grupları olduğunu düşünmeleri ile işten ayrılma niyetleri arasında yüzde ters yönlü ve düşük güçte bir ilişki görülmektedir. Dolayısıyla tersi durumda, yani mülki idare amirliğinin, hakimliğin, savcılığın, müfettişliğin ya da bunlar gibi uzmanlık dışındaki başka bir meslek grubunun çok daha ön planda tutulduğu; kariyer imkanları da dahil birçok imkanın öncelikle bu gruplara sunulduğu kurumlardaki uzman ve uzman yardımcılarının motivasyon ve beklentileri düşecek; işten ayrılma düşünce ve fiilleri ise yükselişe geçebilecektir. Bu gibi kurumların bünyelerindeki kariyer uzmanlarına karşı daha özel ve farklı bir

politika geliştirmeleri yerinde olacaktır. İş tanımının belirgin olmasının, yani kimin ne zaman ne işleri yapacağını herkesçe biliniyor olmasının da işten ayrılma niyeti ile düşük güçte de olsa negatif yönlü bir ilişkisi tespit edilmiştir. Bir kurum ve yönetici açısından bu basit gerçeği bilerek hareket etmek de yine maliyetsiz ve olumlu bir reform olarak değerlendirilecektir. İşleri belirgin biçimde tanımlayarak; herkesin ne zaman hangi işi yapacağını bilmesini sağlamak ve bu çerçevede dışına da yönetici ve kurum olarak çıkmamak çalışmada işine ve kurumuna karşı olumlu hisler oluşturacaktır.

- ❖ Son olarak *“Ankara’dan, yani merkez teşkilatından, başka bir yerde çalıştırılmıyor olma, yaptığı işte başarılı olduğunu düşünme, daha iyi bir iş bulamayacağını düşünme, maaşı değil mesleki saygınlığı daha çok önemseme ve bilimsel çalışmalarını takip etme/hazırlama”* değişkenleri ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemediğini bir kez daha belirtmek yararlı olacaktır. Esasen, anket formu hazırlanırken önemli ve etkili olacağı düşünülen bu etkenlerin kariyer uzman ve uzman yardımcıları açısından yeterince kayda değer görülmediği anlaşılmıştır. Ancak bu 5 ögenin dışındaki 23 önermenin kabul görmüş olması; bu önermelerde yer alan değişkenlerle işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler ve etkisi önemsenecek düzeyde korelasyonlar bulunması, Hipotez 1 ve Hipotez 2’nin işten ayrılma niyetini ilgilendiren kısımlarını doğrular kılmıştır.
- ❖ Önermelerde yer alan değişkenlerin iş tatmini ile ilişkisine gelindiğinde ise; 29 önerme içerisinde iş tatmininin kendisine ait 4. önermenin (*Yaptığım işlerden mesleki anlamda tatmin oluyorum.*) çıkarılması ile kalan 28 önermedeki değişkenlerden 23’ü ile arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İlişkilerdeki korelasyon katsayılarının Tablo 9’da yer aldığı değişkenler arasından *“fiziki koşullar, sosyal imkanlar, yaptığı işte başarılı olduğunu düşünme, kurum (işyeri) memnuniyeti, işyerinde aile ortamına sahip olma, işyeri ile arasında duygusal bağlılık hissetme, mesleğini başkalarına tavsiye ediyor olma, çalışmalarını karşılığında takdir görme, kurumsal sadakat, adil iş yüküne sahip olma, kurumun asli meslek grubu olma, , eğitim-meslek uyumuna sahip olma, kaliteli bir uzmanlığa geçiş sürecine sahip olma, mesleki gelişim imkanlarına*

sahip olma, iş tanımının belirgin olması, bilimsel yayın hazırlama ya da yayınları takip etme, sorunlar karşısında kurumda muhatap bulabilme, kurumdaki yöneticilerin uzman kökenliler içinden çıkması, karar verme süreçlerine dahil edilme” ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Tablo 12’de paylaşılan değerlerden de anlaşıldığı üzere değişkenler arasında aynı yönlü (pozitif etkiye sahip) korelasyonlar bulunmaktadır.

- ❖ *İş tatmini ile “işten ayrılma niyeti, kurumundan şartlar gereği mecburen ayrılamama, mesleğinden sonradan tatmin olmama, diğer uzmanlıklara geçmeyi düşünme” değişkenleri arasında ise yine anlamlı ancak bu kez negatif yönlü etkiye sahip korelasyon mevcuttur.*
- ❖ *İşten tatmini ile en güçlü korelasyona sahip değişkenler sıralandığında ilk beş sırada kurum (işyeri) memnuniyeti ($r= 0,562$), mesleğini başkalarına tavsiye ediyor olma ($r= 0,559$), mesleğinden sonradan tatmin olmama ($r= -0,558$), işyeri ile arasında duygusal bağlılık hissetme ($r= 0,501$) ve kurumundan şartlar gereği mecburen ayrılamama ($r= -0,433$) değişkenlerinin olduğu görülmektedir. Uzman ve uzman yardımcılarının iş tatmin seviyelerine yüksek ve orta seviye bir güçte etki eden bu değişkenlere ait şartların işyerinde sağlanması kurumlar açısından önemli kazanımlar sağlayacaktır. İşyerinden memnun olma değişkeni zaten iş tatmini ile anlam olarak da yakın bir içeriğe sahiptir. İş tatmini ile arasında pozitif yönlü ve yüksek güçte bir ilişkiye sahip olan mesleğini başkalarına da tavsiye eden uzman ve uzman yardımcılara sahip olabilmek için kurumların ve yöneticilerin mutlaka uzmanlık temelli mesleği çeşitli imkan ve artılarla cazip hale getirmesi gerekmektedir. Elbette kariyer uzmanlık mesleklerini daha gözde hale getirebilmek için hepsini kapsayan genel düzenlemeler yapılabilmesi mümkündür. Ancak her bir kurumun kendi iç mevzuat alanında bir takım dokunuşlar yapması, içeride uzmanlarını memnun ve tatmin etmesi, dışarıda ise başkaları tarafından imrenilecek bir mesleki atmosfer oluşturması da kendi imkanları dahilindedir. İlk beş güçlü etki içinde yer alan mesleğinden sonradan tatmin olmama (yüksek güçte ilişki) ve kurumumdan şartlar gereği mecburen ayrılamama (orta güçte ilişki) durumlarının ise anlamları gereği iş tatmini ile ters orantılı olduğu görülmektedir.*

- ❖ Diğer bazı değişkenlere bakıldığında ise işyerindeki fiziksel koşulların iyi ve yeterli olması ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve düşük güçte ($r= 0,296$); yeterli sosyal imkanların da pozitif yönlü ancak orta güçte ($r= 0,304$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Fiziki-sosyal koşulların ve imkanların hem genel mevzuat hem de kurum içi düzenlemelerle daha cazip hale getirilmesi ve kariyer uzmanlarının bu yolla güdülenerek tatmin edilmeleri mümkün ve karmaşık olmayan bir yöntem olacaktır.
- ❖ Uzman ve uzman yardımcılarının kurumsal sadakatlerini sağlayabilmenin, iş tatminini pozitif yönde ve orta güçte etkileyeceği ($r= 0,399$) görülen ilişkilerden, adil bir iş yükünün ve iş dağılımının mevcut olmasının da ($r= 0,371$) iş tatmini ile arasında benzer şekilde pozitif yönlü ve orta güçte bir ilişkisi bulunmuştur.
- ❖ Personel yönetimi açısından asli unsurun uzman ve uzman yardımcılarının olmaması halinde bu grupta gelecek kariyer planlarına yönelik ciddi kaygı ve umutsuzluk durumu oluşabilmektedir. Bu durum ise kuruma olan bağlılığı ve tatmin düzeyini olumsuz etkilemektedir. Kurumdaki asli unsurun uzmanlık olması ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve orta şiddetteki ilişki ($r= 0,346$) bunu göstermektedir. Bu korelasyon yöneticilerin kurum içinde uzmanlar arasından çıkması gibi yine kariyer planlarını çok yakından ilgilendiren bir diğer değişkende de kendini göstermekte ve iş tatmini ile bu değişken arasındaki pozitif yönlü ve orta güçteki ilişki ($r= 0,307$) bu çıkarımı doğrulamaktadır.
- ❖ İş tatmini ile eğitim-meslek uyumu arasında pozitif yönlü ve orta şiddette ($r= 0,393$) bir ilişki varken; çalışanlara yurtdışı eğitim ya da seminer, kurs vb. programlar gibi mesleki açıdan çeşitli gelişim imkanlarının sunulması ile iş tatmini arasında da yine aynı yönlü ve orta güçte bir ilişki bulunmaktadır ($r= 0,381$). Çalışanları motive edecek kurum içi imkanları mutlaka geliştirmek gerekmektedir.
- ❖ Aynı şekilde çalışanlar karar alma süreçlerine katılmaları halinde kendilerini daha değerli hissedecek ve yaptığı işi de daha fazla sahiplenerek doğal bir iş tatmini yaşayacaktır. Karar alma süreçlerine katılım ile iş tatmini arasındaki korelasyon katsayısı da ($r= 0,350$) değerlendirildiğinde iki değişken arasında pozitif yönlü ve orta güçte bir ilişki olduğu görülmektedir. İş süreçlerinde uzman

ve uzman yardımcılarını da kapsayacak ve onları da sürecin bir parçası gibi hissettirecek bir takım karar alma mekanizmaları oluşturmak her kurum için mümkündür.

- ❖ Çalışanlar sorunları karşısında, kimi zaman bir çözüm üretmese dahi, bir yetkiliyi, bir yöneticiyi ya da ilgili bir muhatabı bulabilmekten memnuniyet duymaktadır. Bu yöndeki anlamlı ilişkinin korelasyon katsayısına bakıldığında da ($r= 0,368$) işyerinde bir muhatap bulabilme durumu ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve orta şiddette bir ilişki görülmektedir. Uzman ve uzman yardımcılara bu şekilde platformlar hazırlanmasının her kurum için mümkün olduğunu ve kolay ve maliyetsiz bir şekilde de uygulanabileceğini söylemekte fayda vardır.
- ❖ Son olarak “*Ankara’dan, yani merkez teşkilatından başka bir yerde çalıştırılmıyor olma, maaşının düşük olduğunu düşünme, mesleğini bir basamak olarak görme, daha iyi bir iş bulamayacağını düşünme, maaşı değil mesleki saygınlığı daha çok önemseme*” değişkenleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemediğini söylemek gerekmektedir. Bu değişkenler haricindeki diğer tüm değişkenlerle iş tatmini arasında yukarıda da belirtildiği gibi anlamlı ilişkiler ve farklı seviyedeki korelasyonlar bulunmuş olması, Hipotez 1 ve Hipotez 2’de işten ayrılma niyetinin yanı sıra paylaşılan iş tatmini ile önermelerin ilişkilerini de doğrulamıştır.
- ❖ Uzman ve uzman yardımcılarının, seçilerek sunulmuş meslekler arasından dahi akademisyenlik, uluslararası kuruluşların Türkiye ofisleri, özel sektör, kendi işim gibi daha resmiyet dışı ya da yarı resmi alanlara yönelmesi oldukça dikkat çekici görülmektedir. Bu durum, haklı veya haksız genel bir kamu hizmeti motivasyonu düşüklüğü, kamusal alan bıkkınlığı ve daha esnek koşullar arama eğilimine işaret etmektedir.
- ❖ Yöneticilere yönelik yapılan yapılandırılmış mülakat çalışmasında dikkat çeken birkaç önemli çıkarıma değinmek gerekirse de genel olarak uzmanlık uygulamasının kamu yönetiminin merkezi örgütlenmesine yayılmış olmasından memnun olduğu ve bu uzmanların mutlaka iyi bir yabancı dil becerisine sahip

ölmaları gerektiğinin düşünöldüğü görölmektedir. Yöneticilerin doğal bir refleks olarak daha nitelikli ve stratejik hareket kabiliyetlerini artıracak bir çalışan kitlesine sahip olmayı istemeleri normaldir. Ancak uygulamada bu kadar hızlı kurumsal altyapı hazır olmadan uzman yardımcıları alımlarının gerçekleştirilmesinin beklenen kalitenin kısa vadede yakalanamadığını göstermiştir. Nitekim söz konusu reformun yasal altyapısı niteliğindeki 666 sayılı KHK'nın, kurumlardaki ve ölkedeki uzmanlık sürecinin gelişimine katkı sağlayıp sağlamadığı konusunda yönetici cevaplarına yansıyan kararsızlık ve onaylamama hali de bu durumu destekler mahiyettedir. Orta ve uzun vadede, yerinde uygulama ve reformlar yapmak suretiyle bu kitle, en başta hedeflendiği gibi kurumlar açısından etkin, verimli ve stratejik bir meslek grubuna dönüştürölebilecektir. Yöneticilerin ezici bir çoğunluğunun çalışanla çalışmayanı ayırt ederek; bir takdir ve ödüllendirme süreci oluşturulması gerektiğine olan inancı Türkiye'deki performansa dayalı değerlendirme tartışmalarına olumlu bir katkı olarak değerlendirilmektedir. Türk kamu personel sisteminde genel bir tartışma konusu olan yurt dışı eğitime personel gönderme uygulaması ise yöneticiler açısından cazibeli bir imkan olarak değerlendirilmiş ve muhtemelen yine kendi uzman personeli için motive edici bir uygulama olabileceği gerekçesiyle, tartışmalara rağmen, olumlu karşılanmıştır.

Çalışmanın geneli ile özellikle uzman ve uzman yardımcılara yönelik yürütölen anket ele alındığında, kariyer uzmanların işten ayrılma niyetine sahip olmalarının ve iş tatminine dair bir sorun yaşıyor olmalarının belli başlı nedenleri öne çıkmaktadır. Bu nedenlerin devamı ise kurumlarda fiili olarak işten ayrılmaları ve istenmeyen seviyedeki işgücü devir oranını beraberinde getirecektir. Özellikle işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ile arasında yüksek güçte korelasyon tespit edilen değişkenler ve etkenlerden başlanmak suretiyle, orta güçte ve düşük güçte de olsa yine korelasyona sahip etkenleri de dikkate alarak kamu kesimindeki insan kaynakları politikalarına yön vermek hem Türkiye hem de her bir kurum için kazanım olacaktır. Çalışma ve alan araştırması kapsamında ulaşılan tespitlerin, uzman ve uzman yardımcılarının dışında benzer meslek mensuplarının ve hatta kamu kesiminin genelinde çalışan tüm kamu görevlilerinin de iş

tatminleri, işten ayrılma niyetleri ve işten ayrılmaya bağlı olarak hesaplanan işgücü devir oranıyla yakın bir ilişki içinde olacağı düşünölmektedir.

KAYNAKÇA

- Akgüner, T. (2016). *Kamu Personel Yönetimi*. 7. Basım, İstanbul: Der Yayınları.
- Akova, O., Tanrıverdi, H. ve Kahraman, O. C. (2015). Otel İşletmelerinde İş gören Devir Hızına Etki Eden Risk Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6 (12), 87-107.
- Albayrak, S. O. (2015). *Türkiye’de Kamu Personel Rejiminde Kopuş Ve Kariyer Uzmanlık Sistemi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Alexandru, P. C. (2019). *Motivation And Performance In Organization*. Global Economic Observer (Ed. Margulescu, S. ve Moagar Poladian, S.). Bucharest: Institute for World Economy of the Romanian Academy and Faculty of Economics and Business Administration, Nicolae Titulescu University.
- Alkış, H. (2008). Frederick Herzberg’in Çift Etmen (Hijyen – Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi. Ankara.
- Altay, M. (2018). *Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde İş Yükü ve Lider-Üye Etkileşiminin Rolü*. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi. Isparta.
- Altunok, H. (2018). Uzmanlaşmanın Bakanlıklarda Görünümü. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (3), 600-619.
- Anafarta, N. (2015). Algılanan Örgütsel Destek Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 79, 112-130.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Arslan, M. (2018). Özel Sektör Motivasyon Araçlarının Türk Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği. *Sayıştay Dergisi*, 109, 103-136.
- Ayman, B. A. (2005). *Kamu Personeli*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Barlı, Ö. ve Özen, Ü. (2008). Maddi Değer Taşımayan Motivasyonel Araçlar Bağlamında Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Atatürk Üniversitesi SBE Dergisi*, 12 (2), 437-455
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başbuğ, A. (2010). *Sosyal Hukuk*. Ankara: Binyıl Yayıncılık.

- Behn, R.D. (1995). The Big Questions of Public Management. *Public Administration Review*, 55 (4), 313–324.
- Boella, M. J. (2000). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. Cheltenham: Nelson Thornes.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and Around Organizations*. Thousands Oaks: Sage.
- Byars, L. L. ve Rue, L. W. (2000). *Human Resource Management*. 6th Edition. USA: McGraw Hill Inc.
- Carayon, P., Hoonakker, P., Marchand, S. ve Schwarz, J. (2003). *Job Characteristics and Quality of Working Life in the IT Workforce: The Role of Gender*. In Proceedings of the 2003 SIGMIS Conference on Computer Personnel Research: Freedom in Philadelphia--Leveraging Differences and Diversity in the IT Workforce (58-63). ACM.
- Chen, C. F. (2006). Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Flight Attendants' Turnover Intentions: A Note. *Journal of Air Transport Management*, 12, 274-276.
- Chen, Z. X. ve Aryee, S. (2007). Delegation And Employee Work Outcomes: An Examination Of The Cultural Context Of Mediating Processes In China. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 226-238.
- Chimanikire, P. (2007). Factors Affecting Job Satisfaction among Academic Professionals in Tertiary Institutions in Zimbabwe. *African Journal of Business Management*, 1 (6), 166-175.
- Cho, S., Johanson, M. M. ve Guchait, P. (2009). Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave Versus Intent to Stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3), 374-381.
- Cohen, A. (2007). Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 17 (3), 336-354.
- Culverson, D.E., (2002). *Exploring Organizational Commitment Following Radical Change: A Case Study within the Parks Canada Agency*. Master of Thesis, University of Waterloo, Ontario, Canada
- Cuskelly, G. ve Boag, A. (2001). Organisational Commitment as a Predictor of Committee Member Turnover among Volunteer Sport Administrators: Results of a Time-Lagged Study. *Sport Management Review*, 4 (1), 65-86.
- Çakınberk, A., Derin, N. ve Demirel, E. T. (2011). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 3 (1), 89-121.

- Çelen, Ö., Teke, A. ve Cihangiroğlu, N., (2013). Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 399-410.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F. ve Akdaş, K. (2016). İş Yaşamında İş Tatmini, Örgütsel Özdeşleme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Erzurum'da Bir Kamu Kurumu Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4 (3), 121-136.
- Çöl, G. ve Gül, H., (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 291-306
- Das, B. L. ve Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management*, 14 (2), 8-16.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*. (Çev: K. Tosun), İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. Yayın No. 199.
- Demircan Çakar, N. ve Yıldız, S., (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90.
- Demirci, U. (2019). İş Doyumu İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine İstihdam Şekillerinin Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (62), 1246-1258.
- Diaz, P. E. ve Park, J. (1992). The Impact of Isolation on Hospitality Employees' Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Hospitality&Tourism Research*, 15 (3), 41-49.
- Duxbury, L. ve Halinski, M. (2014). Dealing with the "Grumpy Boomers": Re-Engaging the Disengaged and Retaining Talent. *Journal of Organizational Change Management*, 27 (4), 660-676.
- Dündar, S., Öztutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007 (2), 105-119.
- Ece, Ş. ve Esen, E. (2017). Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 19 (1), 123-146.
- El Akremi, A., Colaianni, G., Portoghese, I., Galletta, M. ve Battistelli, A. (2014). How Organizational Support Impacts Affective Commitment and Turnover among Italian Nurses: A Multilevel Mediation Model. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (9), 1185-1207.
- Ellickson, M. C. ve Logsdon, K. (2001). Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees. *State and Local Government Review*, 33 (3), 173-184.

- Eraslan, M. T. ve Tozlu, A. (2011). Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi. *Sayıştay Dergisi*, 81, 33-61.
- Erdem, B. ve Kaya, İ. (2013). Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörlerin İşgörenler Tarafından Algılanması: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 35 (1), 135-150.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:5.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ergin, C. (1997). Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak "İş Betimlemesi Ölçeği": Uyarlama, Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 12 (39), 25-39.
- Eryılmaz, B. (2014). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Eskibina, Y. (2019). Personel Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisi: Yardımcı Yargı Personeli Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (72), 1605-1618.
- Failla, V., Melillo, F. ve Reichstein, T. (2014). *Unpredictably Stable. An Investigation into the Stayer-Mover Tendencies among Self-Employed*. DRUID Society Conference 2014.
- Farid, H., Izadi, Z., Ismail, I. A. Ve Alipour, F. (2015). Relationship Between Quality Of Work Life And Organizational Commitment Among Lecturers İn A Malaysian Public Research University. *The Social Science Journal*, 52, 54-61.
- Fasbender, U., Van der Heidjen, B., Grimshaw, S. (2019). Job Satisfaction, Job Stress and Nurses'turnover Intentions: The Moderating Roles Of On-The-Job and Off-The-Job Embeddedness. *Journal of Advanced Nursing*, 75, 327-337.
- Foote D.A. (2004). Managing The Problem of Unscheduled Turnover. *Management Decision*, 42 (8), 963-973.
- Freeman, R. B. (1978). Job Satisfaction as an Economic Variable. *The American Economic Review*, 68 (2), 135-141.
- Froese, F. J., Peltokorpi, V., Varma, A. ve Hitotsuyanagi-Hansel, A. (2019). Merit-based Rewards, Job Satisfactionand Voluntary Turnover: Moderating Effectsof Employee Demographic Characteristics. *British Journal of Management*, 30, 610-623.
- Froese, F. J. ve Xiao, S. (2012). Work Values, Job Satisfaction And Organizational Commitment In China. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (10), 2144-2162.
- Geisler, M., Berthelsen, H. ve Muhonen, T. (2019). Retaining Social Workers: The Role of Quality of Work and Psychosocial Safety Climate for Work Engagement, Job

- Satisfaction, and Organizational Commitment. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 43 (1), 1-15.
- Ghiselli, R. F., La Lopa, J. M. ve Bai, B. (2001). Job Satisfaction, Life Satisfaction and Turnover Intent: Among Food Service Managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42 (2), 28-37.
- Gortner, H., Mahler, J. ve Nicholson, J B. (1987). *Organization Theory A Public Perspective*. Chicago: The Dorsey Press.
- Gözübüyük, Ş. ve Tutum, C. (1975). Yasa Gücünde Kararnameler. *Amme İdaresi Dergisi*, 8 (1), 3-7.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (1997). *Behavior in Organizations*. 6th Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Griffin, M. L. ve Hepburn, J. R. (2005). Side-Bets and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers. *Journal of Criminal Justice*, 33 (6), 611-625.
- Guatam, T., Dick, R. V., Wagner, U., Upadhyay, N. ve Davis, A. J. (2005). Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, 8, 305–314.
- Gülнар, B. (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*. İstanbul: Literatürk Yayınları.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Güney, A. (2009). İşsizlik, Nedenleri, Sonuçları ve Mücadele Yöntemleri. *Kamu-İş*, 10 (4), 135-159.
- Habip, E. ve Sazkaya, M. K. (2019). Mesleki Prestijin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Kolektif Şükranın Aracılık Rolü: Ulaşım Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15 (3), 834-857.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (3), 250-279.
- Hatiboğlu, Z. (1986). *İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı*, İstanbul: Temel Araştırma A.Ş. Yayınları.
- Herzberg, F., Mausner, B., Blonch Snyderman, B. (2010). *Motivation to Work*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Holden, R. J., Scanlon, M. C., Patel, N. R., Kaushal, R., Escoto, K. H., Brown, R. L. ve Karsh, B. T. (2011). A Human Factors Framework and Study of the Effect of Nursing Workload on Patient Safety and Employee Quality of Working Life. *BMJ Quality and Safety*, 20 (1), 15-24.

- Huberman, B. A., Loch, C. H. ve Öncüler, A. (2004). Status as Valued Resource. *Social Psychology Quarterly*, 67 (1), 103-114.
- Huang, I.C., Lin, H.C. ve Chuang, C.H.. (2006). Constructing Factors Related to Worker Retention. *International Journal of Manpower*, 27 (5), 491-508
- Hwang, I. S. ve Kuo, J. H. (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations. *Journal of American Academy of Business*, 8 (2), 254-259.
- Iverson, R. D. ve Deery, M. (1997). Turnover Culture in the Hospitality Industry. *Human Resource Management Journal*, 7 (4), 71-82.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi.
- Jackson, L. M. (2020). Leaders or Team Players? An Investigation of Medical Student Interest in Leadership and Teamwork Training. www.scholar.colorado.edu, 1-34.
- Jones, E., Chonko L., Rangarajan D. ve Roberts J. (2007). The Role of Overload on Job Attitudes, Turnover Intentions, and Salesperson Performance. *Journal of Business Research*, 60, 663-671.
- Juhdi, N., Pa'wan, F. ve Hansaram, R. M. K. (2013). HR Practices and Turnover intention: The Mediating Roles Of Organizational Commitment And Organizational Engagement in a Selected Region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (15), 3002-3019.
- Kalleberg, A. L. ve Loscocco, K. A. (1983). Aging, Values and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 48 (1), 78-90.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work Values and Job rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42 (1), 124-143.
- Kamdron, T. (2005). Work Motivation and Job Satisfaction of Estonian Higher Officials. *International Journal of Public Administration*, 28, 1211-1240.
- Kang, D., Stewart, J. ve Kim, H. (2012). The Effects Of Perceived External Prestige, Ethical Organizational Climate, And Leader-Member Exchange (LMX) Quality On Employees' Commitments And Their Subsequent Attitudes. *Personnel Review*, 40 (6), 761-784.
- Karadağ, M., Akman, N. ve Demir, C. (2013). *Hemşirelik Hizmetlerinde Yönetmelik ve Örgütsel Sorunlar*. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 16 (1), 16-26.
- Karatepe, O. M., Uludağ, O., Menevis, İ., Hadzic Mehmadagic, L. ve Baddar, L. (2006). The Effects of Selected Individual Characteristics on Frontline Employee Performance and Job Satisfaction. *Tourism Management*, 27 (4), 547-560.

- Karslı, M. R. (2013). Kamu Kesiminde Kariyer Uzman İstihdamı. *Vergi Dünyası Dergisi*, 386, 92-101.
- Kaya, F. (2016). Türkiye Cumhuriyeti'nde Yapılan İdari Reform Çalışmalarının Karşılaştırmalı Analizi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 48, 165-181.
- Kaya, İ. (2010), Otel İşletmelerinde İş görenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (2), 219-236.
- Kaya, N. ve Kesen, M. (2014). İnsan Kaynaklarının İnsan Sermayesine Dönüşümü: Bir Literatür Taraması. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 6 (10), 23-38.
- Keser, A. ve Öngen Bilir, B. (2019). İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (3), 229-239.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kılıçlar, A., Seçilmiş, C. ve Sarı, Y. (2015). Mülki İdarecilerin Astlarını Motive Etme Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (2), 388-409.
- Kim, W. G., Leong, J. K. ve Lee, Y. K.. (2005). Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant. *Hospitality Management*, 24 (2), 171-193.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B. ve Lee, D. J. (2010). Ethics Institutionalization, Quality Of Work Life, And Employee Job-Related Outcomes: A Survey Of Human Resource Managers In Thailand. *Journal of Business Research*, 63, 20-26.
- Köroğlu, Ö. (2011). *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi. Balıkesir.
- Lam, T., Zhang, H. Q. ve Baum, T.. (2001). An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22 (2), 157-165.
- Lawler III, E. E. (1994). *Motivation in Work Organizations*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lee, C. C., Huang, S. H. ve Zhao, C. Y. (2012). A Study On Factors Affecting Turnover Intention Of Hotel Employees. *Asian Economic and Financial Review* 2(7), 866-875.
- Lee, Y. C., Hsu, W. C., Wu, H. H., Hsieh, W. L., Weng, S. J. ve Huang, C. H. (2016). The Development Of The Job Satisfaction Scale For Hospital Staff In Taiwan. *Economics and Social Sciences*, 5 (1), 1-13.

- Lee, Y.W., Dai, Y. T. ve McCreary, L. L. (2015). Quality of Work Life as a Predictor of Nurses' Intention to Leave Units, Organisations and the Profession. *Journal of Nursing Management*, 23, 521-531.
- Lewin, I., ve Stokes, J.R. (1989). Dispositional Approach to Job Satisfaction: Role of Negative Affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 74, 752-758.
- Linz, S. J. (2004). Motivating Russian Workers: Analysis of Age And Gender Differences. *Journal of Socio-Economics*, 33 (3), 261–289.
- Locke, E. A. ve Bryan, J. F. (1968). Goal-Setting as a Determinant of the Effect of Knowledge of Score on Performance. *The American Journal of Psychology*, 81 (3), 398-406.
- Lordoğlu, K. ve Özkaplan, N. (2007). *Çalışma İktisadı*. Düzeltilmiş Üçüncü Baskı. İstanbul: Der Yayınları.
- Lu, K.Y., Lin, P. L., Wu, C. M., Hsieh, Y. L. ve Chang, Y. Y. (2002). The Relationships among Turnover Intentions, Professional Commitment, and Job Satisfaction of Hospital Nurses. *Journal of Professional Nursing*, 18 (4), 214-219.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. 6th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Mafini, C. ve Dubihlela, J. (2013). Determinants of Military Turnover of Technical Airforce Specialists: An Empirical Case Analysis. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4 (3), 523-534.
- Mahdi, A. F., Zin, M. Z. M., Nor, M. R. M., Sakat, A. A. ve Naim, A. S. A. (2012). The Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention. *American Journal of Applied Sciences*, 9 (9), 1518-1526.
- Martir, J. C. (2019). *Exploring Motivational Models and Their Correlation To Managing Organizational Conflict In A Study Of Federal Employees In The Defense Information Systems Agency*. Doctoral Thesis. Capitol Technology University. Ann Arbor, USA.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. 2nd Edition. New York: Harper&Row Publishers.
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R. ve Raymond, L. (2016). The Role Of Supervisory Behavior, Job Satisfaction And Organizational Commitment On Employee Turnover. *Journal of Management & Organization*, 22 (1), 113-129.
- McShane, S.L. ve Steen, S. (2009). *Canadian Organizational Behavior*, 7th ed., Toronto: McGraw-Hill.
- Mbah, S. E. ve Ikemefuna, C. O. (2012). Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in Total Nigeria plc. Lagos State. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2 (14), 275-287.

- Mercanlioğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 41-52.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., ve Porter, L. W. (1978). *The Measurement of Organizational Commitment-Progress Report*. Graduate School of Management. University of Oregon. Oregon, USA.
- Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Nazari-Shirkouhi, S. ve Dalvand, M. R. (2011). Investigating the Relationship between Organizational Justice, Psychological Empowerment, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Model. *African Journal of Business Management*, 5 (13), 5241-5248.
- Navasavayam, K. ve Zhao, X. (2007). An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India. *Tourism Management*, 28 (5), 1212-1223.
- Newman, W. H. (1979). *İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare*. (Çev. K. Sürgit). Ankara: TODAİE Yayını.
- Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. USA: The Dryden Pres.
- Norusis, M. J. (1993), SPSS for Windows, Chichago: SPSS Inc.
- OECD. (2019). *Government at a Glance*. Paris: OECD Publishing.
- Öktem, Ş., Yalçınkaya, B. ve Kacar, N. (2000). Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna İlişkin Örnek Bir Çalışma. *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Seminerleri VII*, Nevşehir, 79-86.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-26.
- Onay, M. (2013). Çalışanın İş Devir Hızı: Yönetim İçin İyi Veya Kötü Bir Tutum Mudur?. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5 (2), 226-237.
- Önen, M. ve Kurnaz, S. (2017). Kamu Yönetimi Reformlarında Yeni Perspektifler Ve Arayışlar. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4 (8), 51-69.
- Oral, S. ve Koçak, N. (1992). *Konaklama Endüstrisinde Motivasyonun Önemi ve Bir Araştırma*. III. Ulusal Turizm Kongresi (2527 Kasım 1992), 128-147.
- Oral, S. ve Kuşlvan, Z. (1997). Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, 3 (3), 93-116.

- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel - Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (1), 85-97.
- Örücü, E, Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (1), 39-51.
- Osabiya, B.J., (2015). The Effect of Employees' Motivation on Organizational Performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7 (4), 62-75.
- Oshagbemi, T. (2000). Is Length of Service Related to the Level of Job Satisfaction? *International Journal of Social Economics*, 27 (3), 213-226.
- Özcan, E. D. ve Taşkıran, E. (2007). İş Tatmini, Örgüte Bağlılık ve İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Turizm İşletmesi Üzerinde Araştırma. *Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu (21-23 Kasım 2007) Bildiriler Kitabı*, 514-523. İzmir: Çeşme.
- Özcan, İ., Aba, G. ve Ateş, M. (2016). Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin ve İş Doyumunun Beklenen Personel Devir Hızı Üzerine Etkisi. *International Conference On Eurasian Economies*, 465-470.
- Özdamar, K. (1999), Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi-1, Eskişehir, Kaan Kitabevi.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özgen, H., Öztürk A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Yayıncılık.
- Özkaplan, N. (1999). İşgücü Piyasasına Ait Kavramların Sorgulanması. *Ekonomik Yaklaşım*, 10 (32), 61-85.
- Öztürk, M. (2003). *İşletme ve Yönetim, İşletme Yönetiminde Temel Kavramlar*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Öztürk, Z. ve DüNDAR, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (2), 57-67.
- Pailhé, A. (2005). Working Conditions: How Are Older Workers Protected in France. *Population (English Edition)*, 60 (1), 93-118.
- Park, T. ve Pierce, B. (2019). Impacts Of Transformational Leadership On Turnover Intention Of Child Welfare Workers. *Children and Youth Services Review*, 108, 1-10.

- Pavesic, D. V. ve Brymer, R.A. (1990), Job Satisfaction: What's Happening to Young Managers, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30 (4), 90-96.
- Perez, M. (2008). *Turnover Intent*. Yüksek Lisans Tezi, University of Zurich, Human Resource Management.
- Perry, J. L. ve Wise, R. L. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50 (3), 367-373.
- Pfeffer, J. (1995), *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*. (Çev. Gül, S.). İkinci baskı, İstanbul: Sabah Yayınları.
- Pienaar, J., Sieberhagen, C. F. ve Mostert, K. (2007). Investigating Turnover Intentions by Role Overload, Job Satisfaction And Social Support Moderation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33 (2), 62-67.
- Portoghese, I., Galletta, M., Battistelli, A. ve Leiter, M.P. (2015). A Multilevel Investigation on Nursing Turnover Intention: The Cross-Level Role of Leader– Member Exchange. *Journal of Nursing Management*, 23 (6), 754-764.
- Qureshi, M.I., Iftikhar, M., Abbas, S.G., Hassan, U., Khan, K. ve Zaman, K. (2013). Relationship Between Job Stress, Workload, Environment and Employees Turnover Intentions: What We Know, What Should We Know. *World Applied Sciences Journal*, 23 (6), 764-770.
- Rashid, S. ve Rashid, U. (2012). Work Motivation Differences between Public and Private Sector. *American International Journal of Social Science*, 1 (2), 24-33.
- Raudeliūnien, J. ve Kavaliauskienė, I. M. (2014). Analysis of Factors Motivating Human Resources in Public Sector. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 110, 719-726.
- Rawashdeh, A. M. ve Tamimi, S. A. (2020). The Impact Of Employee Perceptions Of Training On Organizational Commitment And Turnover Intention An Empirical Study Of Nurses In Jordanian Hospitals. *European Journal of Training and Development*, 44 (2), 191-207.
- Robbins, S.P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior* (7.Baskı), Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Ross, G. F. (1997). Career Stress Responses Among Hospitality Employess. *Annals of Tourism Research*, 24 (1), 41-51.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31 (3), 599-627.
- Saari, L. M. ve Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43 (4), 395-407.

- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler*. 8. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Beta Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*, (Beşinci baskı). Bursa: Aktüel Yayınları.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S. ve Rizwan, M. (2014). The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4 (2), 242-256.
- Sapancalı, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, 22 (4), 55-74.
- Sayan, İ. Ö. (2016). Türk Kamu Personel Sisteminde Sorun Alanları ve Çözüm Önerileri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71 (3), 669-691.
- Schwarz, N. (1998). Warmer and More Social: Recent Developments in Cognitive Social Psychology. *Annual Review of Sociology*, 24, 239-264.
- Selen, U. (2016). *Çalışanların İç Ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği*. Doktora Tezi. Namık Kemal Üniversitesi. Tekirdağ.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Akademik Bakış Dergisi*, 5 (1-2), 55-64.
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (39), 944-964.
- Sevinç, H. (2014). Değişim Ve Kurumsal Yapılandırma Süreci: Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP). *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (35), 730-747.
- Sezer, Ö. (2008). Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık Türkiye'de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (8), 147-171.
- Shaikh, S. H., Shaikh, H. ve Shaikh, S. (2019). Using Herzberg Theory to Develop The Employees' Performance of Rafhan Maize Industry *International Journal of Management*, 10 (3), 1-7.

- Shaw, J. D., Delery, J. E. ve Abdulla, M. H. (2003). Organizational Commitment and Performance among Guest Workers and Citizens of an Arab Country. *Journal of Business Research*, 56 (12), 1021-1030.
- Simons, T. ve Cathy A. E. (1995). Motivating Hotel Employees: Beyond The Carrot and The Stick. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (1), 20-27.
- Slavić, A., Avakumović, J. ve Berber, N. (2019). Job Satisfaction of Academic Staff In The Higher Education System Of Serbia: A Pilot Study. *Economics and Organization*, 16 (4), 429-442.
- Snowdon, B. ve Vane, H. R. (2005). *Modern Macroeconomics Its origins, Development and Current State*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Inc.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler; Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sökmen, A. ve Şimşek, T. (2016). Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 606-620.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sully de Luque, M.F. (2000). *The Impact of Cross-Cultural Differences on Feedback Seeking Behavior: Tendency to Engage, Strategy Type, And Preferred Source Choice*. The Graduate College of the University of Nebraska, Doctoral Thesis, Lincoln, Nebraska.
- Süngü, H. (2013). Akademisyen Ücretlerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Electronic Turkish Studies*, 8 (8), 1187-1205.
- Sweeney, J. T. ve Summers, S. L. (2002). The Effect of the Busy Season Workload on Public Accountants' Job Burnout. *Behavioral Research in Accounting*, 14 (1), 223-245.
- Şeşen, Y. (2017). Türkiye'de Kariyer Uzmanlık Sisteminin Tarihsel Gelişimi ve Bilgi ve Belge Yönetimi Açısından Durum Değerlendirmesi. *Türk Kütüphaneciliği*, 31 (1), 108-111.
- Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2011). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Konya: Eğitim Akademi
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Tabachnik, B. G. ve L. S. Fidell (1996), *Using Multivariate Statistics*, New York: HarperCollins College Publishers Inc.
- Tak, B. ve Aydemir, B. (2003). Çalışanların Mesleki Bağlılıkları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi*

İ.İ.B.F. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (22-24 Mayıs 2003) Bildiriler Kitabı, 725-728.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019). *On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)*. Ankara.

T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2013). *Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)*. Ankara.

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. (2006). *Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)*. Ankara.

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. (2000). *Sekizinci Kalkınma Planı (2001-2005)*. Ankara.

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. (1995). *Yedinci Kalkınma Planı (1996-2000)*. Ankara.

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. (1989). *Altıncı Kalkınma Planı (1990-1994)*. Ankara.

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. (1984). *Beşinci Kalkınma Planı (1985-1989)*. Ankara.

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. (1979). *Dördüncü Kalkınma Planı (1979-1983)*. Ankara.

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. (1972). *Üçüncü Kalkınma Planı (1973-1977)*. Ankara.

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. (1967). *İkinci Kalkınma Planı (1968-1972)*. Ankara.

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. (1963). *Birinci Kalkınma Planı (1963-1967)*. Ankara.

T.C. Başbakanlık. (2003). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1 Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*. Yazarlar: Prof. Dr. Ömer Dinçer ve Dr. Cevdet Yılmaz. Ankara.

Tett, R. P., ve Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover İntention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.

Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Basım.

Tietjen, M. A. ve Myers, R. M. (1998). Motivation and Job Satisfaction. *Management Decision*, 36 (4), 226-231

Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107.

Tonta, Y. (2007), Faktör Analizi,

<<https://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/fall2007/sb5002/sb5002-12-faktor-analizi.pdf>>

Tozlu, A. (2014). *Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi: İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi*. Planlama Uzmanlığı Tezi, Kalkınma Bakanlığı, Ankara.

Tozlu, A. (2015). Kamu Görevlilerinin Performansa Dayalı Ödül Tercihleri. *Maliye Dergisi*, 168, 249-272.

Tucker, M. L., McCarthy, A. M. ve Benton D. A. (2002). *The Human Challenge Managing Yourself and Others In Organization*. New Jersey: Prentice Hall,.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.

Turan, M. ve Parsak, G. (2011). Yabancılaşma Ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (2), 1-20.

Turunç, Ö., Tabak, A., Şeşen, H ve Türkyılmaz, A. (2010). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. "*İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*", 12 (3), 77-96.

TÜBA (2011). *Türkçe Bilim Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Türkiye Bilimler Akademisi.

Türker, N. (1995) *Konaklama İşletmelerinde İşgücü Devri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 146-170.

Tzeng, H. M. (2002). The Influence of Nurses' Working Motivation and Job Satisfaction on Intention to Quit: An Empirical Investigation in Taiwan. *International Journal of Nursing Studies*, 39 (8), 867-878.

Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Vandenabeele, W., Brewer, G. A. ve Ritz, A. (2014). Past, Present, and Future of Public Service Motivation Research. *Public Administration*, 92 (4), 779-789.

- Vieira, J.A.C. (2005). Skill Mismatches and Job Satisfaction. *Economic Letters*, 89, 39-47.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- WeiBo, Z., Kaur, S. ve Jun, W. (2010). New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4 (1), 12-20.
- Yıldız, S., Savcı, G. ve Kapu, H. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Sayı*, 21 (1), 233-249.
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2 (4), 93-108.
- Yin, J. C. T. ve Yang, K. P. A. (2002). Nursing Turnover in Taiwan: A Meta-Analysis of Related Factors. *International Journal of Nursing Studies*, 39 (6), 573-581.
- Yukongdi, V. ve Shrestha, P. (2019). The Influence of Affective Commitment, Job Satisfaction and Job Stress on Turnover Intention: A Study of Nepalese Bank Employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9 (1), 88-98.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: “Başka Bir Yol Daha Olmalı!”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (2), 159-177.
- Yükselbilgili, Z. ve Akduman, G. (2017). Yapılan İşin Anlamı ve Personel Devir Hızı İlişkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi (20 – 22 Nisan 2017)*, 67-76, İstanbul.
- Zhang, S. X., Liu, J., Jahanshahi, A. A., Nawaser, K., Li, J. ve Alimoradi, H. (2020). When The Storm Is The Strongest: Healthcare Staff's Health Conditions And Job Satisfaction And Their Associated Predictors During The Epidemic Peak Of COVID-19. www.medrxiv.org, 1-19.
- Zhang, Z., Wang, M. O. ve Shi, J. (2012). Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Academy of Management Journal*, 55 (1), 111-130.

MEVZUAT

1982 Anayasası, 2709 sayılı Kanun, 9.11.1982 tarih ve 17863 sayılı RG.

91 Sayılı Devlet Planlama Teşkilatının Kurulması Hakkında Kanun, 05.10.1960 tarih ve 10621 sayılı RG.

4709 Sayılı Hesap Uzmanları Kurulu Kurulmasına Ve Maliye Bakanlığı Merkez Ve İller Kadrosunda Bazı Değişiklikler Yapılmasına Dair Kanun, 05.04.1945 tarih ve 5974 sayılı RG.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, 23.07.1965 tarih ve 12056 sayılı RG.

6111 Sayılı Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması İle Sosyal Sigortalar Ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu Ve Diğer Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, 25.02.2011 tarih ve 27857 sayılı RG (mükerrer).

666 Sayılı Kamu Görevlilerinin Mali Haklarının Düzenlenmesi Amacıyla Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname, 02.11.2011 tarih ve 28103 sayılı RG (mükerrer).

Cumhurbaşkanlığı Strateji Bütçe Başkanlığı Strateji Ve Bütçe Uzmanlığı Yönetmeliği, 27.06.2019 tarih ve 30814 Sayılı RG.

Strateji ve Bütçe Başkanlığı Personelinin Yetiştirilmesi Amacıyla Yurt Dışına Gönderilmesi Hakkında Yönetmelik, 27.06.2019 tarih ve 30814 Sayılı RG.

İNTERNET KAYNAKLARI

www.ilo.org

www.mevzuat.gov.tr

www.oecd.org

www.resmigazete.gov.tr

www.sbb.gov.tr

www.sozluk.gov.tr

www.tbmm.gov.tr

www.tuik.gov.tr

EK 2: ETİK KOMİSYON İZİNİ



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük



Sayı : 35853172-300
Konu : Ahmet TOZLU (Etik Komisyon İzni)

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 04.10.2019 tarihli ve 12908312-300/00000802474 sayılı yazınız.

Enstitünüz Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı (Kamu Yönetimi) Doktora programı öğrencilerinden Ahmet TOZLU'nun Prof. Dr. Mehmet Devrim AYDIN danışmanlığında hazırladığı "Kamu Kurumlarında Çalışan Uzman Personelin İş Tatmini ve İş Gücü Devir Oranı" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 15 Ekim 2019 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU
Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr> adresinden 3d6c1f4-b966-4e6a-96aa-35e9ebabdcd kodu ile erişebilirsiniz. Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara
Telefon:0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992 E-posta: yazim@hacettepe.edu.tr İnternet
Adresi: www.hacettepe.edu.tr

Sevda TOPAÇ



EK 3: İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ANKET FORMU-UZMAN ANKETİ

1	Cinsiyetiniz: a. Kadın () b. Erkek ()
2	Yaşınız: a. 25'ten az () b. 25-30 () c. 31-35 () d. 35'ten büyük ()
3	Eğitim Durumunuz: Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
4	Göreviniz: a. Uzman Yardımcısı () b. Uzman ()
5	Bu işyerindeki çalışma süreniz: a. 1 yıldan az () b. 1-5 yıl () c. 6-10 yıl () d. 11-15 yıl () e. 15 yıl ve üstü ()
6	Kaç meslek ya da kurum değiştirdiniz? a. 1 () b. 2 () c. 3 () d. Diğer () e. Hiç ()
7	Yabancı dil puanınız, YDS/KPDS puanı olarak ya da eşdeğerliği olan bir sınavın (TOEFL, IELTS gibi) puan türünde kaçtır?
8	Bu mesleğe girerken kullandığımız KPSS puanınızı lütfen yazınız? KPSS puanı () KPSS puanı kullanmadım ()
9	Aylık geliriniz kaç TL'dir? a. 4.000.-TL. den az () b. 4.000-6.000.-TL. arası () c. 6.001-8.000.-TL. arası () d. 8.000.-TL. üzeri ()

AÇIKLAMA NOTU

Aşağıdaki ifadelere katılma ya da katılmama derecenizi sağ tarafında yer alan “1”den “5”e kadar uzanan ölçekte size uygun olan rakamı **daire içine** alarak belirtiniz. Diğer soru tiplerinde ise kendinize uygun olan tek seçeneği işaretleyiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

1	İş yerimin fiziksel koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görev yerinin temizliği, araç-gereç ve teçhizat yeterliliği vb.) yeterlidir.	1	2	3	4	5
2	Kurumumuzda sosyal imkanların diğer birçok kuruma göre yeterli olduğunu düşünüyorum. (Lojman, servis, yemek hizmeti vs.)	1	2	3	4	5
3	Merkezin dışında (Ankara dışı) çalıştırılmıyor olmak meslek seçimimde etkili olmuştur.	1	2	3	4	5
4	Yaptığım işlerden mesleki anlamda tatmin oluyorum.	1	2	3	4	5
5	Yaptığım işte başarılı olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6	Bu kurumda çalışmaktan memnunum.	1	2	3	4	5

7	Kurumumda çalışma arkadaşlarım ve meslektaşlarımla birlikte bir " aile " olduğumuzu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8	Kendimi kurumuma " duygusal olarak bağlı " hissediyorum.	1	2	3	4	5
9	Merkezdeki (Ankara) diğer kurumları ve meslekleri de düşündüğümde kurumumu ve mesleğimi başkalarına ciddi bir şekilde öneriyorum .	1	2	3	4	5
10	Fazla çalışmamın, işimi iyi yapmamın, hevesli çalışmamın karşılığını amirlerimden ve kurumumdan takdir görerek ya da ödüllendirilerek alıyorum.	1	2	3	4	5
11	Kurumumun ve yöneticilerimin bana çok emeği geçtiği için ve kurumuma sadakat göstermem gerektiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
12	Gerek kurumum gerek sıralı yöneticilerim, tüm personele çalışma hayatımıza dair konularda, imkanların sunumunda ve iş yükü dağılımında adil yaklaşmaktadır.	1	2	3	4	5
13	Çalışmakta olduğum teşkilat bünyesinde en önem verilen ve kurumun asli unsuru olarak kabul edilen meslek grubu benim de dahil olduğum uzmanlık mesleğidir.	1	2	3	4	5
14	Bu kurumdan ve meslekten ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15	Yaptığım işe, ürettiğim hizmetin kalitesine, kapasiteme ve çalışma performansıma göre maaşımın düşük olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
16	Bu kurumda/bu meslekte çalışmak; benim için bir ideal ve hedeften çok bir basamaktır .	1	2	3	4	5
17	Bu kurumda ekonomik, sosyal, kültürel çeşitli sebeplerden ötürü zorunlu olarak duruyorum.	1	2	3	4	5
18	Bu kurumdan ayrılırsam daha iyisini bulmakta zorlanacağımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
19	Mesleğimi severek ve isteyerek seçtim ama sonrasında çeşitli sebeplerle işimden tatmin olmadım .	1	2	3	4	5
20	Başka bazı kurumların uzmanlıkları bana daha cazip ve tatmin edici geldiği için o kurumlardaki uzmanlıklara geçmeyi düşünebilirim .	1	2	3	4	5
21	Önemli bir unvana sahip olmayı ya da toplumda saygınlığı olan bir mesleğe dahil olmayı, daha yüksek maaşlı bir işe tercih ederim.	1	2	3	4	5
22	Almış olduğum eğitim ile mesleğim birbiriyle uyumludur .	1	2	3	4	5
23	Uzman yardımcılığından uzmanlığa geçiş sürecimizin kaliteli ve yeterli olduğunu düşünüyorum (Tez hazırlama, mülakat, rapor düzenleme, yeterlilik sınavı vb. ya da hiçbirinin olmaması).	1	2	3	4	5
24	Kurumum mesleki gelişimim için gerekli kurum içi ve kurum dışı eğitim, seminer, kongre, kurs vb. imkanları sunmaktadır.	1	2	3	4	5
25	Kurumumda uzman personelin iş tanımı sadece mevzuat olarak değil uygulamada da bellidir, yani ne iş yaptığımızı ve yapacağımızı çoğu zaman biz de yöneticilerimiz de bilir.	1	2	3	4	5
26	Şahsi olarak mesleki gelişimim için bilimsel yayınları takip ederim ve/veya bilimsel çalışmalar hazırlarım.	1	2	3	4	5
27	İş süreçlerine, daireme, çalışma koşullarıma ya da yapmakta olduğum işe yönelik bir sorunla karşılaştığımda kurumumda muhatap bulabilmekteyim .	1	2	3	4	5
28	Kurumumuzdaki yöneticiler genelde kurumumuzdaki uzman kökenli personelin içinden çıkmaktadır .	1	2	3	4	5

29	Birimimde (genel müdürlük, daire başkanlığı vb. düzeylerde) işlere ilişkin karar verme süreçlerine dahil edilmekteyim.	1	2	3	4	5
30	<p><u>Aşağıdakilerden sadece birini seçiniz ve seçtiğiniz ifadeye (X) işareti koyunuz.</u> Aşağıdaki mesleklerden birine geçmeyi isterdim/düşünüyorum/uğraşıyorum</p> <p>a) Hakimlik-Savcılık ()</p> <p>b) Sayıştay Denetçiliği ()</p> <p>c) Kaymakamlık ()</p> <p>d) Merkez Bankası Uzmanlığı-Müfettişliği ()</p> <p>e) TBMM Yasama Uzmanlığı ()</p> <p>f) Akademisyenlik ()</p> <p>g) Uluslararası kuruluşların Türkiye'deki ofisleri/temsilcilikleri (Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler vs.) ()</p> <p>h) Özel Sektör/Kendi işim ()</p> <p>ı) Diğer ()</p> <p>i) Kurum ya da meslek değiştirmeyi düşünmüyorum ()</p>					

EK 4: İŞ TATMİNİ, UZMAN PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ- YÖNETİCİ ANKETİ

1	Kaç yıl kamu hizmetiniz bulunmaktadır? (Yıl olarak) (.....)
2	Kaç yıldır yönetici pozisyonunda görev yapıyorsunuz? (Yıl olarak) (.....)

AÇIKLAMA NOTU

Aşağıdaki ifadelere katılma ya da katılmama derecenizi sağ tarafında yer alan “1”den “5”e kadar uzanan ölçekte size uygun olan rakamı daire içine alarak belirtiniz. Diğer soru tiplerinde ise kendinize uygun olan tek seçeneği işaretleyiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

1	Uzmanlık uygulamasının Kurumumuzda bir fark yarattığını ve iş süreçlerimizde yüksek katma değer sağladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2	Kurumumuzdaki uzman-uzman yardımcısı personelin çalışma performansından ve ürettikleri kamu hizmetlerinden memnunum.	1	2	3	4	5
3	Kurumumuzda uzman personel arasında normalin üstünde bir işgücü devir oranı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4	Kurumumuzdaki uzman personel arasında hakimlik-savcılık, Sayıştay denetçiliği, kaymakamlık, Merkez Bankası uzmanlığı-müfettişliği, TBMM yasama uzmanlığı, akademisyenlik vb. bazı mesleklere geçiş yada geçiş arzusu olduğunu gözlemliyorum.	1	2	3	4	5
5	Kurumumuzdaki uzman yardımcılarının yetiştirilmeleri süreçlerini kaliteli ve yeterli buluyorum? (Uzmanlık tezi, yeterlilik sınavı ya da mülakatı, üstatlık vb. ilişkilerin varlığı vb. açılardan)	1	2	3	4	5
6	Uzman personelin yabancı dil bilgisi olması gerektiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7	Merkezi teşkilattaki kurumlardaki uzman yardımcılarının işe alım süreçlerindeki aşamalar (aranan şartlar, puanlar, sınavlar, zorluk derecesi vs.) aynı ya da benzer olmalıdır.	1	2	3	4	5
8	Merkezi teşkilattaki tüm kurumlardaki uzmanların özlük ve diğer şartları eşit olmalıdır.	1	2	3	4	5
9	Uzman personelin yurt dışına eğitime gönderilmesini önemli, gerekli ve motive edici bir uygulama olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
10	Uzman personelin özlük haklarını yeterli buluyorum.	1	2	3	4	5
11	Ülke genelindeki ve Kurumumuzdaki uzmanlık uygulamasında eskiye nazaran kalite düşüklüğü söz konusudur.	1	2	3	4	5
12	666 sayılı KHK'nın Kurumumuzdaki uzmanlık sürecinin gelişimine olumlu katkı sağladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
13	666 sayılı KHK'nın Türkiye'deki uzmanlık sürecinin gelişimine olumlu katkı sağladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14	Bir yönetici olarak Kurumumdaki en önemsedğim ve Kurumun asli unsuru olarak gördüğüm personel grubu uzmanlardır.	1	2	3	4	5

15	<p>Uzman personelin Kurumunuzdan ayrılmasında (ya da ayrılmayı düşünüyor olmasında) aşağıdakilerden hangisinin etkili olduğunu düşünüyorsunuz? (Tek seçenek işaretleyiniz.)</p> <p>a) Mesleki saygınlığa sahip olmamaları ()</p> <p>b) Aldıkları maaşı düşük bulmaları ()</p> <p>c) Kurumda çalışan diğer meslek mensuplarına göre uzmanlık mesleğinin kurumda asli unsur olarak görülmemesi ()</p> <p>d) Adil şekilde yönetilmediklerini düşünmeleri ()</p> <p>e) Karar alma süreçlerine yeteri kadar dahil edilmiyor olmaları ve kurumsal iletişim eksikliğinden doğan huzursuzluk ()</p> <p>f) Üniversite eğitimine paralel iş yapmıyor olmaları ()</p> <p>g) Sosyal imkanların yetersizliği/yokluğu (lojman, yemek, servis vs.) ()</p> <p>h) Kariyer ve terfi süreçlerinin kapalı olması ya da bu süreçlerden yeterince faydalanamamaları ()</p> <p>ı) Yaptığı işten ve ürettiği hizmetten tatmin olmamaları ()</p> <p>i) Aşırı iş yüküne sahip olmaları, izin vb. hakları rahat kullanamıyor olmaları ()</p> <p>j) Çalıştıkları binanın, odanın fiziksel koşulları ve sahip oldukları araç-gereç, teçhizatın yetersizliği ()</p> <p>k) Amir-memur ilişkilerindeki katılık ya da adaletsizlik algısı ()</p>					
16	<p>Çalışan personeli çalışmayan personelden ayırt etmek ve ona kendini iyi hissettirmek için bir takım uygulamaların (sözlü, yazılı ya da pratikte) işe yaradığını düşünüyorum.</p>	1	2	3	4	5
17	<p>Konumuzun vermiş olduğu yetki ve sorumlulukları göz önüne aldığımızda hangisini daha çok önemsiyorsunuz/önemsemek zorundasınız?</p> <p>a) Sahip olduğum konum ()</p> <p>b) Uzmanlarla yakın, insani ve iyi ilişkilere sahip olma ()</p> <p>c) Üstlerimle astlarım arasında kendimi yıpratmayacak olsa bile uzlaştırmacı bir şekilde hareket edip, uzmanları da memnun edebilme ()</p> <p>d) Üstlerime olan sorumluluk ve dolayısıyla verilen işin ne olursa olsun yapılması ()</p> <p>e) Uzmanların önerilerini ve kararlarını da mutlaka sürece dahil ederek verilen işi -bazen eksik de olsa- yapmaya çalışma ()</p>					