

Korkmazer, F., Aksoy A. (2017). Herzberg'in Hijyen Faktörlerinin Çalışanların İşten Ayrılma Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 821-833.

Geliş Tarihi: 30/01/2017

Kabul Tarihi: 17/04/2017

HERZBERG'İN HİJYEN FAKTÖRLERİNİN ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA DAVRANIŞLARINA ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA*

Fuat KORKMAZER**
Ali AKSOY***

ÖZET

Örgütleri oluşturmak, oldukça zor ve maliyetli bir durumdur. Bu zorlukları ortadan kaldırmak ve maliyetleri azaltmak çalışanların, işlerinden tatmin olmalarına bağlıdır. Motivasyondaki amaç; çalışanların daha verimli çalışmalarını, istek ve arzularını artırmayı sağlamaktır. Kalıplaşmış motivasyon araçlarını kullanmak her zaman olumlu performans sağlayamayabilir. Bu nedenle, günün şartlarına ve çalışanların ihtiyaçlarına göre farklı motivasyon araçlarını sunmak gerekir. Herzberg, iş yerinde hijyen etmenlerin belli bir düzeyin altına düşmemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Belli bir düzeyin altına düşmesi, çalışanın işinden, çevresinden, işletmeden, mesai arkadaşlarından ve amirlerinden sıkılmasına ve devamsızlık, hastalık ve işten ayrılmasına neden olabilmektedir. Bu çalışmada Herzberg'in Hijyen faktörlerinin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu amaçla Muş ilinde Kamu sektörü ve Özel sektörde faaliyet gösteren eğitim kurumlarında çalışan 132 kişinin görüşleri değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda Herzberg'in Hijyen faktörleri ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, hijyen faktörler, işten ayrılma

A STUDY ON HERZBERG'S HYGIENE FACTORS' EFFECT ON THE BEHAVIOR OF EMPLOYEES' LEAVE OF EMPLOYMENT

ABSTRACT

It is costly and quite difficult to establish organizations. To eliminate these difficulties and to reduce the costs is depend upon the satisfaction of employees with their jobs. The purpose of motivation is; to provide employees work more efficiently and to increase their wishes and desires. To use stereotype motivational tools may not always provide positive performance. Therefore, we should offer different motivational tools according to the contemporary requirements and needs of the employees. Herzberg emphasizes the need of hygiene factors at work not to fall below a certain level. When it falls below a certain level it may cause the employee's get bored of job, their surroundings, business, their colleagues and superiors and also may cause absenteeism, illness and even leave the job. In this study, Herzberg's hygiene factors' impact on the employees intends to leave the work was examined. For this purpose, in Muş 132 employees who work in the public and private sector in educational institutions were asked questions and their views were evaluated. Findings of this study showed that there is a negative and statistically significant relationship between Herzberg's hygiene factors and employees' intention to leave of employment.

Keywords: Motivation, hygiene factors, leaving work

* İCLEL 2016'da bildiri olarak sunulmuştur.

** Muş Alparslan Üni., Sağlık Yüksekokulu, Sağlık Yönetimi, f.korkmazer@alparslan.edu.tr

*** İnönü Üni., İİBF, İşletme Bölümü, aliaksoy@inonu.edu.tr

1.GİRİŞ

Teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler, iletişim dünyasındaki başarılar ve özellikle insanların ekonomik düzeylerine bağlı olarak yaşam düzeyleri iyileşmiştir. Buna bağlı olarak daha önce insanları tatmin eden sadece temel fizyolojik ihtiyaçlar iken, son yıllarda daha farklı ihtiyaç yapıları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, motivasyon son yıllarda yönetim psikolojisinin en önemli konularından biri olmuştur.

Başarı, teknoloji ile birlikte çalışanların değişen ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alan işletmelerin lehine gelişmiştir. İşletme organizasyonunda en önemli temel yapı özelliği organizasyonun mekanik bir araçtan çok sosyal bir varlık olmasından kaynaklanmaktadır. İşletme organizasyonları, insan-makine arasındaki ilişkilerin yanında, insan-insan ilişkilerinin dayandığı amaçlar, inançlar, fikirler, hisler, davranışlar kırgınlıklar, sevgiler vb. gibi insana ilişkin bir takım değer yargılarını içinde barındıran, karmaşık ve sosyal nitelikli bir varlık haline gelmiştir. Organizasyonu oluşturan çalışanların amaçları, değer yargıları, zaman kavramları, iş anlayışları vb. konular organizasyonların kendine has özelliğini oluşturmaktadır (Koçel, 2010, 183).

Örgütlerde motivasyonun önemi anlaşılmış ve gün geçtikçe de motivasyona verilen önem artarak devam etmiştir. Motivasyonda en önemli unsur çalışanların davranışlarının ve bunların nedenlerinin bilinmesidir. Çalışanların davranışlarının arkasında mutlaka bir amaç vardır. Amaçlara ulaşmak için bireyin isteklerinin doyurulması gerekir. Bu istekler, bireylerin içinden gelebileceği gibi dış çevreden de kaynaklanabilir. Birey amaçlarına ulaştığı takdirde mutlu olur. Aksi takdirde birey amaçlarına ulaşamadığından dolayı huzursuzluk ve gerilim içine girmektedir.

Motivasyon konusu esas itibariyle; kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir. Dolayısı ile motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir. Yönetici, motivasyon ve insan ihtiyaçlarını anlamının, organizasyonel hedeflerin ancak ve ancak çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceği gerçeği açısından öneminin farkında olmalıdır. Motivasyon, oldukça çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanlara benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekmektedir.

Motivasyondaki amaç; çalışanların daha fazla ve verimli çalışmalarını, istek ve arzularını artırmayı sağlamaktır. Ancak, bireylerin farklı kişilik yapılarından dolayı güdülerinin kaynağını tespit etmek güçtür. Kalıplaşmış motivasyon araçlarını kullanmak her zaman olumlu performans sağlayamayabilir. Bu nedenle, günün şartlarına ve çalışanın ihtiyaçlarına göre çeşitli motivasyon araçlarını sunmak gerekir.

Motivasyon-hijyen kuramındaki hijyen öğeleri işin yapıldığı ortamla ilgili öğelerdir. Örneğin; bilgisayar çıktısı almak isteyen bir öğretim elemanının kendi odasında yazıcısı yoksa ve çıktı almak için akademik çalışmasına ara verip çıktıyı alacağı yere gitmesi, sıra beklemesi gibi olumsuz etkenlerin varlığının bireyde iş tatminsizliği yaratacağını söylemek mümkündür. Ancak odasında yazıcısı olan ve çıktı almak istediğinde bu süreci sıkıntısız yaşayan öğretim elemanının yüksek düzeyde iş tatmini yaşayacağını söylemek mümkün değildir (Bilge, Akman ve Kelecioğlu, 2007: 33).

Herzberg'in hijyen faktörlerinin çalışanların işten ayrılma davranışlarına etkisine yönelik bir.....

Hijyen etmenler, bulunması gereken asgari etmenlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları, motivasyonu sağlamaz, sadece motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici etmenler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen etmenleri sağlamadan sadece motive edici etmenler sağlamak, personeli motive etmek için yeterli olmayacaktır. Herzberg'in bu teorisinin yöneticiler arasında yaygın olmasının en önemli nedenlerinden birisi, işle ilgili terimleri kullanmış olmasıdır (Koçel, 2010, 626-627).

Hijyen Etmenler; denetim, işletme politikası ve yönetimi, yöneticilerle ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler, çalışanın hayatı, çalışanların altındakilerle ilişkileri, statü ve güvenlik olarak belirlenmiştir (Herzberg, 1965, 373.)

Herzberg'e göre, iş yerinde bulunan hijyen etmenleri zaten olması gereken iş ortamının gerekliliğindedir. Bundan dolayı, birey tarafından normal karşılanmakta ve dolayısıyla motivasyonun artırmasına da etki etmemektedir. Ama bu etmenlerin olmaması, çalışanı işinden bezdirmekte ve bulunduğu ortamdan koparmaktadır. Diğer bir ifade ile motivasyonun azalmasına sebep olmaktadır.

Herzberg ve arkadaşlarına göre, iş yerinde hijyen etmenlerin belli bir düzeyin altına düşmemesi gerekmektedir. Belli bir düzeyin altına düşmesi, çalışanın işinden, çevresinden, işletmeden, mesai arkadaşlarından ve amirlerinden sıkılmasına ve devamsızlık, hastalık ve işten ayrılmasına neden olabilmektedir. Hijyen etmenlerin, belli bir düzeyin altına düşmemesi için özen gösterilmeli ve gerekli koşullar sağlanmalıdır. Hijyen etmenler sağlandıktan sonra motive edici etmenlerde yapılan her iyileştirme çalışanın motivasyonunu artıracaktır.

İşten ayrılma niyeti çalışanların işten tatmin olmaması durumunda ortaya çıkan yönetsel bir sorundur. İşten ayrılma niyeti, Çalışanların işten / örgütten ayrılmak konusundaki bilinçli ve temkinli bir kararı veya niyettir (Barlett, 1999: 70). Çalışanların işten ayrılma sorunu kurumlar için önemlidir, çünkü yetişmiş ve kalifiye bir elemanı kaybetmek kurum için maliyet ve zaman kaybıdır ve istenmeyen bir durumdur. Ancak düşük performanslı çalışanlar için aynı durum söz konusu değildir, hatta bunların işten ayrılmaları kuruma yarar sağlayabilir (Turuç ve Çelik, 2010, 215). İşten ayrılan kişinin yerine gelen çalışan örgüte yeni fikirler vererek enerji verebilir. Bu sebepten çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin belirlenmesi ve sebeplerinin araştırılması kurumlar için çok önemlidir ve birçok araştırmaya konu olmuştur (Avcı ve Küçükusta, 2009, 37).

İşten ayrılma niyeti kişinin kendi düşüncesidir ve bu düşünce içine giren çalışanların motivasyonu ve örgüte bağlılığı düşüktür ve kurum içinde bir şeylerden rahatsızdırlar (Kahumuza, 2008, 7).

Bir çalışanın işten ayrılma niyetinin aktif davranışa dönüşmesi belli bir süreç içerisinde olmakta ve bu süreçte pek çok faktörden etkilenebilmektedir. Bu faktörler dışsal faktörler, örgütsel faktörler, kişisel faktörler olarak sıralanabilir. Çalışan kişi, işten ayrılma niyetine girdikten sonra, iş arayışı içine girmekte ve karşısına çıkan iş fırsatlarını değerlendirirken maddi ve manevi kazançlarını ve işten çıkması durumundaki maddi ve manevi kayıplarını kıyaslayarak ve bir değerlendirme yaparak karar vermektedir (Şahin, 2011, 279).

İşten ayrılma niyeti işgücü devrini direkt olarak etkilemektedir. Sonuç olarak bir davranışı gerçekleştirmek o davranışa niyet etmekle başlamaktadır (Kim, Leong ve Lee,

2005, 171). İşten ayrılma sıklığının yükselmesi işgücü devrinin artmasına neden olur. Bu da işyeri açısından çözülmesi gereken önemli bir sorundur (Yılmaz ve Halıcı, 2010, 94).

İşgücü devrinin yüksek olması, işletmenin iyi ve kalifiye çalışanları bulup bu çalışanlardan verimli bir şekilde yararlanarak işyerinde uzun süre kalmalarını sağlamasını engellemektedir. Bu sebepten işletmelerin insan kaynakları departmanlarının iş gücü devir oranlarını normal düzeylerde tutacak önlemler almaları önerilmektedir. İnsan kaynakları planlaması ve iş analizleri yapılması, uygun bir yönetim sistemi, iyi bir ücret ve yan haklar politikası, uygun bir performans sistemi bu konuda alınacak önlemler arasında yer alır (Tütüncü ve Demir, 2003, 146).

1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Herzberg'in hijyen-motivasyon etmenlerinin çalışanların işten ayrılma niyetleri ile ilişkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu çalışmada Herzberg Hijyen-Motivasyon Teorisi'ne göre; Hijyen faktörlerinin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu amaçla Muş ilinde Kamu sektörü ve Özel sektörde faaliyet gösteren eğitim kurumlarında çalışan 132 kişinin görüşleri değerlendirilmiştir. İş gören iş tatminine yönelik yapılan çalışmalar fazla olmakla birlikte, araştırma Muş ilinde Kamu sektörü ve Özel sektörde faaliyet gösteren eğitim kurumlarında çalışanlar üzerinde yapılmış olması farklılığı oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler, iletişim dünyasındaki başarılar ve özellikle insanların ekonomik düzeylerine bağlı olarak yaşam düzeyleri iyileşmiştir. Buna bağlı olarak daha önce insanların tatmin eden sadece temel fizyolojik ihtiyaçlar iken, son yıllarda daha farklı ihtiyaç yapıları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, motivasyon son yıllarda yönetim psikolojisinin en önemli konularından biri olmuştur.

Çalışanların işten ayrılma sorunu kurumlar için önemlidir, çünkü yetişmiş ve kalifiye bir elemanı kaybetmek kurum için maliyet ve zaman kaybıdır ve istenmeyen bir durumdur. İşten ayrılan kişinin yerine gelen çalışan örgüte yeni fikirler vererek enerji verebilir. Bu sebepten çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin belirlenmesi ve sebeplerinin araştırılması kurumlar için çok önemlidir ve birçok araştırmaya konu olmuştur.

2. YÖNTEM

Araştırmanın çalışma evrenini Muş ilinde Kamu sektörü ve Özel sektörde faaliyet gösteren eğitim kurumlarında çalışan ilköğretim öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamak için ilgili okulların yönetiminden gerekli izin alınmıştır. Araştırma kapsamında Muş ilinde kamuya bağlı beş okulda çalışan ve Özel sektörde faaliyet gösteren dört okuldan oluşan toplam dokuz okulda çalışan öğretmenlere anket uygulanmıştır. Araştırma kapsamında öğretmenlere dağıtılan anket sayısı 180, dönen anket sayısı ise 132 olup örneklemin % 73, 'üne ulaşılmıştır.

Hijyen Faktörleri Ölçeği; Konuyla ilgili olarak çeşitli araştırmacılar tarafından, değişik zaman ve değişik yerlerde gerçekleştirilip, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak ölçek haline getirilmiş çeşitli ölçekler bulunmaktadır. Bununla birlikte Hüseyin Alkış'ın Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen – Motivasyon) Kuramının İş görenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama isimli Doktora Tezindeki

Herzberg'in hijyen faktörlerinin çalışanların işten ayrılma davranışlarına etkisine yönelik bir.....

Herzberg ve onun takipçileri tarafından belirlenen sekiz etmenin test edildiği ifadeler geliştirilerek düzenlenen ölçekten yararlanılmıştır (Alkış, 2008,104). Hijyen Faktörleri Anketindeki tüm ifadeler 5'li likert ölçeği şeklinde yanıtlanmaktadır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği; Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek amacıyla Camman ve arkadaşları tarafından geliştirilen 3 ifadeden oluşan ölçektir. Camman, Fichman, Jenkins and Klesh'in (1979) "The Organizational Assessment Questionnaire" adlı çalışmasında yer almaktadır. İşten Ayrılma Niyeti Anketindeki tüm ifadeler 3'lü likert ölçeği şeklinde yanıtlanmaktadır.

Kişisel bilgiler bölümünde katılımcıların sosyo-demografik bilgilerini içeren 7 soru bulunmaktadır. Anketler toplandıktan sonra elde edilen veriler (SPSS 20.0) veri tabanına aktarılmış ve aktarıldıktan sonra "SPSS 20.0" programında gerekli istatistiksel analizlerle değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bilgiler değerlendirilerek yoruma tabi tutulmuştur.

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için ölçeklerin, geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin daha önceden yapılan birçok çalışmada ortaya konulmuş olmasına rağmen, bu araştırmada da, daha sağlıklı sonuçlar alabilmek açısından tekrarlanmıştır. Hijyen faktörleri ölçeğindeki 24 sorunun güvenilirliğini hesaplamak için tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\text{Alpha}=0.908$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($\text{KMO}=0.884>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %88,320 olan tek faktör altında toplanmıştır.

"İşten Ayrılma Niyeti" ölçeğindeki 3 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmış ve $\text{Alpha}=0.777$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($\text{KMO}=0.739>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir.

3. BULGULAR

Araştırmaya toplam 132 kişi katılmıştır. Bu katılımcıların, % 73,5'i Kamuya bağlı eğitim kurumlarında, % 26,5'i ise özel sektörde faaliyet gösteren eğitim kurumlarında görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özellikleri olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, meslekte çalışma süresi ve çalıştığı unvana yer verilmiş ve değerlendirilmiştir.

Tablo 1.*Araştırma Kapsamındaki Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri*

		Sayı	Yüzde (%)
Katılımcıların Yaş'a Göre Dağılımı	18- 25 arası	23	17,4
	26-30 arası	68	51,5
	31-40 arası	33	25
	41 ve üstü	8	6,1
	Toplam	132	100
Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	Kadın	69	52,3
	Erkek	63	47,7
	Toplam	132	100
Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı	Evli	72	54,5
	Bekâr	60	45,5
	Toplam	132	100
Katılımcıların İşyerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	0-1 yıl	37	28
	2-5 yıl	61	46,2
	6-10 yıl	25	19
	11 + yıl	9	6,8
	Toplam	132	100
Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	Ön lisans	3	2,3
	Lisans	119	90,2
	Lisansüstü	10	7,6
	Toplam	132	100
Katılımcıların Unvan Durumuna Göre Dağılımı	Çalışan	112	84,8
	Yönetici	20	15,2
	Toplam	132	100
Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlara Göre Dağılımı	Kamu	97	73,5
	Özel Sektör	35	26,5
	Toplam	132	100

Tablo 1'de görüldüğü gibi katılımcıların yarısından fazlası % 51,5'i 26- 30 yaş grubundadır. 31-40 yaş aralığında %25, 18-25 yaş aralığında %17,4, 41 yaş ve üstü olanlar ise %6,1'lik kısmı oluşturmaktadır. Tablo 1'e cinsiyet açısından bakıldığında katılımcıların çoğunluğunu (%52,3) kadınlar oluştururken, daha düşük düzeyde katılımı (%47,7) ise erkekler oluşturmaktadır. Eğitim durumu açısından, katılımcıların büyük bir çoğunluğunu % 90,2 ile lisans mezunları oluştururken, bunu %7,6 ile lisansüstü mezunları ve %2,3 ile ön lisans mezunları takip etmektedir.

Katılımcıların İşyerindeki çalışma sürelerine baktığımızda, en fazla katılım gösteren grubunun % 46,2 ile 2-5 yıl arası çalışanlar oluştururken, bunu % 28 ile 0-1 yıl çalışanlar ve% 18,9 ile 6-10 yıl arası çalışanlar takip etmektedir. En az katılımı ise % 6,8 ile 11 yıl ve üstü çalışanlar oluşturmaktadır. Burada kurumdaki çalışma süresi arttıkça katılımda bir azalma olduğu görülmektedir. Bir başka tabirle kurumdaki çalışma süresi arttıkça çalışanların mesleki konulardaki sorunlara duyarlılığı ve bunlara getirilecek çözümlere ilişkin beklentilerinde düşüş olmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları statüleri baktığımızda, idari görev alan yöneticiler %15,2 ile yönetici görevi olmayan öğretmenlerin oluşturduğu çalışanların oranı %84,8 olarak görülmektedir.

Herzberg'in hijyen faktörlerinin çalışanların işten ayrılma davranışlarına etkisine yönelik bir.....

Tablo 2.

İşten Ayrılma Niyeti ve Hijyen Faktörlerinin Güvenirliği

	N of Items	Cronbach's Alpha
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	3	,777
Hijyen Faktörleri Ölçeği	24	,908

Gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda, Hijyen Faktörleri Ölçeğini incelediğimizde anketin güvenilirliğinin (=,908) olduğu gözlemlenmiştir. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği güvenilirlik katsayısı ise (=,777) olarak saptanarak, anketin oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.

Hijyen Faktörleri ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

	AN Ortalama	HF Ortalama
AN Ortalama	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	-,282**
	N	132
HF Ortalama	Pearson Correlation	-,282**
	Sig. (2-tailed)	0,001
	N	132

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

İşten ayrılma niyeti ve hijyen faktörleri ölçeği arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle; Hijyen faktörlerindeki olumlu bir artış sonucunda çalışanların işten ayrılma niyetinde bir düşüş görülmektedir.

Yapılan T- Testinde (Independent Sample Test) Araştırmaya katılan katılımcıların hijyen faktörlerine ilişkin algıları cinsiyet (s= ,214), medeni durum (s= ,517), çalışılan pozisyonu (s= ,342) ve çalıştığı sektör (s= ,183) açısından anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Tablo 4.

Hijyen Faktörlerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

	Beta	T	Sig.	Vif
Hijyen Faktörleri	,229	2,548	,012	2,256

Durbin- Watson katsayısının (1.572) olması ve Varyans Şişme Faktör (Variance Inflation Factor-VIF) katsayılarının 10'dan az olması (Bu modelde bulunan VIF değeri 2,256'dır) bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantının olmadığını göstermektedir. Kurulan regresyon modeli doğrusaldır ve model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=36,260; p<0,05). Ayrıca R²=0,486 olarak hesaplanmış olup bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama yüzdesinin % 48,6 olduğu saptanmıştır. Hijyen Faktörleri ile İşten Ayrılma Niyeti arasındaki etki incelendiğinde ilişki anlamlı çıkmıştır. (p<0,05)

4.TARTIŞMA VE SONUÇ

Kişilerin yapabileceklerinin limitini, eğitim ve yetenek seviyeleri, yapabildiklerinin limitini ise moral ve motivasyon seviyeleri belirlemektedir. Kişilerin ellerinden gelen en iyisini yapabilmesi, motive olmasına bağlıdır. Modern insan kaynakları yaklaşımı insan faktörünü ön plana çıkarmış olsa da çoğunlukla çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerine odaklanmakta, insan kaynaklarının gelişimini bu çerçevede planlamakta

ve yönlendirmektedir. Dolayısıyla, psikolojik bir varlık olan insanın bu konudaki yeterliliği ikinci plana atılmakta, hatta çoğu zaman dikkate alınmamaktadır.

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, hijyen etmenlerinin düzeyinin yüksek olmasının işten ayrılma niyetini olumsuz olarak etkilediği ve istenilen sonucun istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç daha önce yapılmış olan çalışmalarda elde edilen sonuçlarla aynı paraleldedir.

Örgütsel hijyen etmenleri ölçeği katılımcılara ilişkin açıklayıcı istatistikleri incelendiğinde; katılımcıların örgütsel hijyen etmenlerinin genel olarak yüksek seviyelerde olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan çalışanların hijyen etmenleri algısı seviyelerinin yüksek olması; daha fazla motive olduklarını, görev alırken kendilerine daha fazla güvendiklerini, ayrıca amaçlara ulaşmada engellerle karşılaştıklarında alternatif yollar aradıklarını ve böylece kurumlarında daha uzun süreli çalışmak istediklerini ifade etmektedir. Bunun yanında, katılımcıların, belirli görevlerin başarılmasında kendi yeteneklerine güvendiklerine, artan kendine güven duygusuyla birlikte kendilerine daha zor görevler seçtiklerine, bunun yanında terslikler ve engeller karşısında ise daha mücadeleci davranarak başarı elde ettiklerine işaret etmektedir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde, hijyen etmenlerinin işten ayrılma niyeti gibi örgüt ve bireysel performansla doğrudan ilişkili olan bu değişkeni etkilediği görülmüştür. Elde edilen bu bulgular insan kaynakları bağlamında bir paradigma değişikliğine ve yeni bir yaklaşıma ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu bağlamda özellikle günümüzdeki mevcut insan kaynakları yaklaşımı yanında, çalışanların motivasyonlarını güçlendirecek uygulamaların gündeme getirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Motivasyon, çalışanların bireysel gelişimine yönelik bir konu olması nedeniyle araştırma sonucunda çalışma yaşamının iyileştirilmesine yönelik önemli bulgular elde edildiği görülmüştür. Bu bağlamda hijyen etmenlerinin işten ayrılma niyetinin önemli bir öncülü olduğu görülmüştür. Bu açıdan hijyen etmenlerinin gelişimine ilişkin yapılacak kurumsal çalışmaların önemli olduğu söylenebilir. Sektörel bazda yapılacak araştırmalarda daha fazla katılımcının dâhil edilmesiyle katkı sağlayıcı sonuçlara ulaşılabileceği ve sektörel bazda değerlendirmelerin yapılacağı söylenebilir.

İşten ayrılma hızını düşürmek isteyen işletmelerin çalıştırdıkları personellerle iş akdi imzalayıp, yasal süreçler çerçevesinde hijyen faktörleri sağlayıp ilişkin yükümlülüklerini yerine getirmeleri gerekmektedir. Çalıştığı kurumda hijyen faktörlerin sağlandığını gören personeller kurumuna daha çok bağlanacak ve farklı iş yerleri ve meslekler arama eğiliminde olmayacaktır. Kurum ise uzun süreli çalışan personellerden daha etkin bir şekilde yararlanma imkânı bulacaktır.

Herzberg'in teorisinin 50 yıl sonra geçerliliğini koruduğunu ve ortaya koyduğu hijyen ve motivasyon etmenlerinin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi geçerliliğini doğrulamak açısından önemli bir araştırmadır.

Yapılan araştırma küçük bir örneklem grubuna işaret etmiş olduğu halde sonuçların tüm meslek grubuna genellenemeyeceği aşikârdır. Bundan sonra yapılacak benzer çalışmalarda tüm meslek grubunun özelliklerini yansıtabilecek örneklemelere ihtiyaç vardır. Böylelikle öğretmenlik mesleğinde önemli öngörüler ortaya konabilecektir.

KAYNAKÇA

- Akman, Y., Kelecioğlu, H. ve Bilge, F. (2006). Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 11-20.
- Alkış, H., (2008). Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen – Motivasyon) Kuramının İş görenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009) Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44
- Barlett, K. R., (1999) “*The Relationship Between Training and Organizational Commitment in the Health Care Field*”, The University of Illionis (The Degree of Doctor of Philosophy), Urbana.
- Bilge, F., Akman, Y. ve Kelecioğlu, H. (2007). Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, 32-41
- Camman, C., Fichman M., Jenkins D. and Klesh J. (1979). *The Organizational Assessment Questionnaire*, University Of Michigan
- Çekmecioğlu, H. G. (2005), “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S.ve Çinko, M. (2013) *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, (5. Baskı). Beta Yayınları, İstanbul
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (8. Basım). Beta Yayınları, İstanbul
- Herzberg, F. (1965). The New Industrial Psychology, *Industrial and Labour Relations Review*, 18, 364-376
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees?, *Harvard Business Review*, 46, 53-62
- Hoy, WK. and Miskel, CG. (2010) *Eğitim Yönetimi* (Teori, Araştırma ve Uygulama), Çeviri editörü: Selahattin TURAN, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Kahumuza, J., (2008) Examining The Relationship Between Perceived Support And İntention To Quit Directly And İndirectly When Mediated By Affective Commitment, Organisational Citizenship Behaviour And Job Satisfaction, <http://hdl.handle.net/11180/7923> erişim tarihi 17.12.2015
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaya, FŞ., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2013) Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi, *Akademik Bakış Dergisi*, 39,
- Kelecioğlu, H., Bilge, F. ve Akman, Y. (2006). Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 3(26), 115-128.
- Kim, W. G., Leong, J. K. and Lee, Y. K. (2005). Effect of Service Orientation On Job Satisfaction, Organizational Commitment and İntention of Leaving in A Casual Dining Chain Restaurant. *Hospitality Management*, 24, 171-193.
- Kurt, T. (2005). Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 285–299.
- Koçel, T. (2010) *İşletme Yöneticiliği*, 12. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul

- Küçük, F. (2007) Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon – Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, *Finans Politik and Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 75-94
- Nahavandi, A. and Malekzadeh, A. R. (1999). *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Örücü E ve Özafşarlıoğlu S. (2013) Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 10 (23), 335-358
- Polat, H. ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172
- Şahin, F. (2011) Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(2), 277 – 288
- Turuç, Ö. ve Çelik, M. (2010) “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 209-232.
- 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*, 2, İzmir.
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010), İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 2 (4), 93-108
- <http://www.motivasyon.web.tr/Kategori/motivasyon-nedir> 10.12.2015

EXTENDED ABSTRACT

1. Introduction

The rapid developments in technology, the successes in the communication world and especially the economic levels of people have improved their living standards. Therefore, while there are only basic physiological needs that satisfy people before, in recent years different needs have arisen. For this reason, motivation has become one of the most important issues of management psychology in recent years. The motivation topic is mainly concerned with the expectations and needs of the people, their aims, their behaviors, giving them information about their performances. Therefore, in order to fully comprehend the motivation process, it is necessary to examine the reasons that force people to behave in certain ways, the aims of the person, and the possibilities of continuing their behavior. The manager must be aware of the importance of understanding motivation and human needs, and the fact that organizational goals can only be achieved with employees. The importance of motivation in businesses has been understood and the importance given to motivation has continued increasing day by day. The most important element in motivation is the behavior of employees and their reasons. There is absolutely an aim behind the behavior of employees. To reach the goals, the individual's desires must be satisfied. These desires may come from within the individual as well as from the outside. The individual will be happy if they achieve their goals. Otherwise, the individual gets into uneasiness and tension because he cannot reach his goals. The motivation goal is to make employees work more efficiently, to increase their passion and desires. Using stereotyped motivation tools may not always provide positive performance. For this reason, it is necessary to present different motivation tools according to the circumstances of the day and the needs of the employees.

The intention to leave the office is a managerial question that arises when employees are not satisfied with the job. Intent to leave work directly affects the labour force. The high turnover of the labour force prevents the employer from finding and retaining good and qualified employees so that they can stay in the workplace for a long time. For this reason, it is suggested that measures should be taken by the human resources departments to keep the turnover rates at normal levels.

The issue of employees leaving the job is important for corporations, because losing a trained and qualified employee is costly and time-consuming for the organization and is undesirable. However, the same is not the case for low-performance employees, and even disconnecting them from the job can even be beneficial to the organization. The employee working in place of the person leaving the work can give energy by giving new ideas. In this sense, it is very important for the institutions to determine the employees' tendency to leave work and to investigate the reasons for them, and it has been subject to many researches.

2. Method

In this study, Herzberg's Hygiene Factors influence on employees' intention to leave work has been examined. For this purpose, opinions of 132 people working in public and private educational institutions in Muş have been evaluated. The data obtained from the sample were analyzed and interpreted through SPSS-20.0. Within the scope of the survey, a questionnaire was applied to the teachers working in nine schools which are composed

of five schools operating in the public sector and four private schools. Within the scope of the study, the number of the questionnaires distributed to the teachers was 180 and the number of the returned questionnaires was 132, 73% of the sample was reached. There are 7 questions in the Personal information section of the questionnaire which contain the participants' socio-demographic information.

The research was based on the Hygiene Factors Scale, which was developed by expressing the tests of Herzberg and her followers. To measure Separation Intention, the 3-word Separation Intention Scale developed by Camman et al. was used. The internal consistency coefficient "Cronbach Alpha" was calculated to calculate the reliability of 24 questions on the scale of hygiene factors. The overall reliability of the scale was found to be $\alpha = 0.908$. The internal consistency coefficient "Cronbach Alpha" was calculated as $\alpha = 0.777$ in order to calculate the reliability of the 3 items in the Separation Intention Scale.

An explanatory factor analysis method was applied to reveal the construct validity of the scale. The result of the Barlett test ($p = 0.000 < 0.05$) showed that there was a correlation between the variables that were taken into factor analysis. As a result of the test ($KMO = 0.739 > 0.60$), the sample size was found to be sufficient for factor analysis.

3. Findings, Discussion and Results

More than half (51.5%) of the participants who were invited to participate in the study were in the 26-30 age group, 25% in the age range of 31-40 years, 17,4% in the 18-25 years age group, and 6.1% in those aged 41 and over. When we look at Table 2.1 by gender, the majority (52.3%) of the participants are women, while the lower participation is men (47.7%). In terms of educational status, the majority of the participants were undergraduate alumni (90.2%), followed by graduate alumni with 7.6% and associate degree alumni with 2.3%.

When the participants' working time in the workplace is examined, it is observed that 46.2% of the most participating group are employees for 2-5 years, followed by 28% with 0-1 year employees and 18.9% with 6-10 years employees. Employees with a minimum participation of 6.8% comprise 11 years or more. Here it is seen that as the duration of work in the institution increases, there is a decrease in participation. In other words, as the duration of work in the institution increases, there is a decrease in the expectation of the employees about the sensitivity to the problems in the professional matters and the solutions to be brought to them. When the participants' statuses are examined statistically, 15.2% of the administrators and 84.8% of the non-manager teachers are seen.

As a result of the research, it was found that there was a negative and statistically significant relationship between the hygiene factors of Herzberg and the employees' intention to leave work. In other words, as a result of a positive increase in hygiene factors, there is a decrease in the employees intentions to leave the job. In the T-Test (Independent Sample Test), the perceptions of hygiene factors of participants taking part in the study showed no significant difference in terms of gender ($s = 214$), marital status ($s = 517$), working position ($s = 342$).

When the descriptive statistics of the organizational hygiene factors scale are analyzed, participants' organizational hygiene factors are generally at high levels. In this respect, hygiene factors of employees are high in their perception levels; thus they are more

motivated, have more confidence in themselves when they are engaged, and that they seek alternative ways to meet their goals, and thus want to work longer in their institutions.

In addition, participants are indicated to be confident in their ability to achieve certain tasks. With their increasing self-reliance, they have chosen more difficult tasks, and they have succeeded in behaving more aggressively against the obstacles. Since motivation is a subject for the individual development of employees, it is seen that important findings are obtained about improvement of working life as a result of research. In this context, hygiene factors have been found to be an important predictor of intent to leave work. From this point of view, it can be said that institutional studies on the development of hygiene factors are important.

These findings show that a paradigm shift and a new approach are needed in the context of human resources. In this context, it is thought that the applications that will strengthen the motivation of the employees should be brought to the agenda in addition to the current human resources approach in particular. It is possible to say that contributing results can be achieved by the inclusion of more participants in the sectoral surveys, and sectoral evaluations will be made.