

İŞGÜCÜ DEVİR HIZINI ETKİLEYEN ETMENLER: SEKRETERLİK MESLEĞİNDE BİR ARAŞTIRMA

Burcu YILMAZ¹
Ali HALICI²

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, sekreterlerin mesleklerini bırakmalarını etkileyen faktörleri belirlemektir. Bu faktörlerin belirlenmesi ise, işletmenin işgücü devir oranlarını azaltmak için alacağı önlemleri belirlemeye katkı sağlayacaktır.

Çalışmada, sekreterlik mesleğinde işgücü devir hızına etki eden faktörleri belirlemek için bir anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen veriler frekans analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Anket, Ankara Ticaret Odası'na (ATO) kayıtlı 2982 şirket üzerinde uygulanmıştır. Bu araştırma evreni içinde %10'a karşılık gelen 298 işletme tesadüfî örnekleme yoluyla seçilmiştir. Elde edilen verilere göre, iş garantisi ve ücret düşüklüğü en önemli işi bırakma nedenleri arasında ortaya çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İşten ayrılma nedenleri, işgücü devir hızı, sekreterlik, büro yönetimi

JEL Sınıflandırması: M12

THE FACTORS AFFECTING TURNOVER: A RESEARCH STUDY IN SECRETARIAL STAFF

ABSTRACT

The aim of this research is to determine the factors that affect the resignation decision of secretarial staff. to decrease the labor force turnover ratio. Determination of these factors could help the management to take precautionary measures to how lower the labor force turnover rate.

In this study , a sample survey is conducted to determine the factors that affect the labor force turnover rate. The obtained data are interpreted by frequency analysis. The survey was conducted by using a population of 2982 firms which are registered with Ankara Chamber of Commerce (ATO). The sample size is taken as 298, which is the 10% of the population, with simple random sampling method. According to the obtained data, employment guarantee and underpayment are found to be the most important factors that are the reasons of resignations.

Keywords: Resignation, turnover rate, secretarial, office management

JEL Classification: M12

¹ Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, kburcu@baskent.edu.tr

² Prof. Dr., Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, ahalici@baskent.edu.tr

1. Giriş

Yöneticilerin başarılı olabilmek, işletme performansını arttırabilmek için verimlilik ve etkinlik kavramına önem vermeleri, sekreterlik mesleğinin önemini giderek artırmıştır. Daha verimli, etkin ve başarılı olabilmek için yöneticiler, büro yeterliliklerinin üstünlüğüne sahip, doğrudan emir almadan, sorumluluk alabilme yeteneğini gösteren, alınan karar ve sorumlulukları uygulayabilen, kendisine verilen yetki sınırları içerisinde kararlar verebilen, kendine güvenen, verimliliği ve etkinliği arttırmaya yönelik gerekli tedbirleri uygulayabilen, teknolojiyi takip eden, kurumun vizyonunu temsil eden sekreterlere ihtiyaç duymaktadırlar.

İşten ayrılmalar, olumsuz işgücü hareketleri, verimlilik kaybı, eğitim ve yeni işgören seçimi için harcanan zamanın artışı ve çalışma etkinliğinin azalması gibi maliyetler işletme açısından istenmeyen bir durumdur. Her meslekte olduğu gibi sekreterlik mesleğinde de, işten ayrılma oranları işletmenin performansını önemli ölçüde etkilemektedir (Arocas ve Camps, 2008). Sekreterlik mesleğinde de işgücü devir oranı yüksek olduğu sürece, nitelikli eleman bulmak, yetiştirmek, eğitmek, işletmede kalmasını sağlamak ve onlardan verimli bir şekilde yararlanmak mümkün olamamaktadır. Bu nedenle, işletmeler sekreterlerin işgücü devir hızını normal düzeyde tutabilmek için işgücü devir hızını azaltıcı önemlerle çalışanlara daha iyi çalışma olanakları sağlayarak, işten ayrılmaya neden olan faktörleri belirleyip analiz etmelidir.

Bu çalışmada işten ayrılma kavramı analiz edilerek, işten ayrılma ya da çıkılmaya neden olabilecek faktörler açıklanmaktadır. Bununla birlikte işgücü devir oranı hesaplama yöntemleri ortaya konmaktadır. İşgücü devir oranı ortaya konarak sekreterlik mesleğinde işgücü devir hızına etki eden faktörler tespit edilmektedir.

1.1. İşten Ayrılma Kavramı

Sekreterlik mesleği çoğu meslekte olduğu gibi, gelişen teknolojiyi, insan ilişkilerini ve değişen piyasa koşullarını sürekli öğrenmeyi gerektiren bir meslek olduğu için, bu mesleği yapanlar yeteneklerini kullanabileceği kapsamda bir iş bulma arzusu içindedirler. İşverenler de en uygun elemanı bulmak, eğitmek ve işletmede kalmalarını sağlamak amacıyla insan kaynaklarına önem vermekte ve bu yeteneklere sahip işgörenler aramaktadırlar.

İşgören yetenekleri ile işin gerektirdiği özelliklerin birbirine uyumu önemlidir. Uyum, performans yüksekliğini ve verimliliği beraberinde getirecektir. İşgören yetenekleri ve işin gerektirdiği özellikler uyum sağlamazsa, performans düşüklüğü ve neticesinde iş tatminsizliği oluşacaktır. İş tatminsizliğinin sonucunda olası davranışlardan biri ise, işten ayrılmadır (Robbins, 2007). İşten ayrılmalar ve işe girişler arasındaki ilişkiler "işgücü devri" kavramı ile açıklanmaktadır. İşten ayrılmaların sıklığı işgücü devrinin yüksekliğini göstermektedir.

İş yaşamında ortaya çıkan birçok faktör sekreterlerin işgücü devir hızını etkilemektedir. İşletmenin ücret ve terfi politikası, yönetimin tutumu, ülkenin genel ekonomik durumu ve toplumsal faktörlerin dışında; daha iyi iş bulma beklentisi, yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, performans, stres, iş arkadaşlığı gibi faktörler işgücü devir hızını belirlemede ve sekreterlerin işten ayrılma veya ayrılmama nedenlerini ortaya koymaktadır.

İşten ayrılmalar ister gönüllü nedenlerle ister gönüllü olmayan nedenlerle olsun, işletmenin işgücü devir hızını doğrudan etkilemektedir. İşgücü devrinin yüksek olması, maliyetleri artıracığından işletmenin karlılığını ve verimini de düşürecektir. Bunun yanında işgören açısından da tatminsizliğe ve düşük performansa neden olacaktır.

Bir başka açıdan bakılacak olursa, kişilerin bir işyerinde çalışmaya başlamaları kadar işyerinden ayrılmaları da doğaldır. Kişi ister kendi isteğiyle veya kurumun isteğiyle olsun iş hayatına son verebilir. Bir çalışanın iş hayatının sonuna kadar bir kurumda çalışma zorunluluğu yoktur (Fındıkcı, 2000:100). Bu durum gönüllü işgücü devri olarak ifade edilmektedir.

İşten ayrılma, bir işgörenin kendi isteğiyle ile çalışmakta olduğu iş yerini terk etmesi, ölüm, emeklilik, askerlik, kaza sonucu iş görmezlik ya da işverenin iradesiyile işçiyi işten çıkarması olarak ifade edilmektedir (Kılıç, 2004).

İşçinin işten ayrılmasında etkili olabilen çeşitli faktörler söz konusudur (Kılıç, 2004:69-70):

İşgöreni işten ayrılmaya zorlayan işletme dışı etkenlerin var olduğu gibi, işletme içinde de ortaya çıkan bir ya da birkaç etken, işgörenin işini hemen bırakmasına yol açabilmektedir. Bu durum, işletme dışı etken olmadığı ve işletme içi etkenin çok güçlü olması halinde de söz konusu olabilmektedir.

Bunların dışında da, tümüyle iş görenin özel yaşantısıyla ilgili birtakım nedenler, işletme dışı ve işletme içi bir etken olmasa bile, işgörenin işinden ayrılmasına yol açmaktadır.

İşten ayrılmaların gerçek nedenlerinin açıklanması işletme açısından daha sağlıklı sonuçlar doğuracaktır.

İşten ayrılma ve çıkarılmaya neden olabilecek faktörleri 3 boyutta açıklamak mümkündür.

1. İşletme dışı faktörler, genel olarak işletmenin ve işgörenin dışında gelişen, etki zamanı belirsiz ve aynı zamanda işletme tarafından kontrol edilmesi güç olan etkenlerdir. Bu etkenlerin çıkış kaynağı olarak ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, siyasal, toplumsal şartlar gösterilebilir. Bununla birlikte Haris ve Abrahamson'a göre; teknolojik gelişmeler, sektörlerarası işgücü akışı, mesleklerin mevsimlik özellik-

leri ve toplumun genel değer yargısından kaynaklanan değerlendirmeler olarak sıralanmaktadır (Kılıç, 2004:69-70).

2. İşletme içi etkenler, işletme dışı etkenlerin aksine kontrol edilebilen, zamanı ve nedeni bilinebilen etkenlerdir. Genellikle işgörenden ya da yönetimden kaynaklanan etkenlerdir. En önemlisi de yönetsel uygulamalardan kaynaklanan iç sorunlardır (Kılıç, 2004:69-70).

3. İşten ayrılmaların diğer bir nedeni de kişisel faktörlerdir. Ücret ve yan gelirlerdeki yetersizlik, terfi, taciz, günlük çalışma sürelerinin fazla olması, çalışanların iş güvenliğinin ve sosyal haklarının yetersiz kalması, çalışma arkadaşları ile ilgili sorunlar, emeklilik vs. gibi faktörler sıralanabilir (Tütüncü ve Demir, 2003:149-150).

Örgüte bağlılıkları olmayan bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri için işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir. Mowday v.d., Clugston, DeConinck ve Bachmann, Ben-Bakr ve Al-Shammarı'ya göre de; örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma düşünceleri daha düşüktür (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

Çalışanların işten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen halen organizasyonlar için önemli bir sorun olma niteliği taşımaktadır. Kişi eğer organizasyon değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunuyor ise işten ayrılmayı istemeyecektir (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

İşletmeler açısından "gönüllü" ayrılmaların memnuniyetle karşılandığı dönemler olabilir. Tasarruf yapma amacını taşıyan ve bu amaçla işgören azaltma politikası izleyen işletmeler, gönüllü ayrılmaları memnunlukla karşılamaktadır. Ancak, bu tür uygulamalarda dikkat edilmesi gereken nokta, yeterli performansı gösteremeyen işgörenlerin işletmelerden ayrılmalarını sağlamaktır. Bulunduğu işletmede yeterli performansı gösteremeyen bir kişi, bir başka işletmede yetenek ve becerilerini ortaya koyabilir. Gönülsüz ayrılmalar ise, işgörenin işveren tarafından birtakım nedenlerle işlerinden çıkartılmaları veya zorunlu olarak işlerinden ayrılmaları (emeklilik, sağlık, genel ekonomik durum) kapsamındadır (Aksu ve diğerleri, 2001: 176-177).

Bir personelin işten ayrılmasının işletmeye yükleyeceği maliyetler aşağıda sıralanmıştır:

1. Yeni işe alınacak personele harcanacak işe alma işlem ve zaman maliyetleri (örneğin; görevi duyurmak için hazırlanan ilanlar, yazışma, mülakat, seçim ve benzeri işler için katılan araç gereç ve personel maliyetleri),

2. Yeni işe alınacak kişinin alacağı hizmet içi eğitim maliyetleri,

3. Yeni işe alınan kişinin, işleri yeni öğrenmesiyle nedeniyle ücretine göre daha az iş yapmasının yarattığı maliyet artışı,
4. Yeni işe alınan kişinin işi iyi bilmemesi nedeniyle, işteki hataların ve kazaların maliyeti artırıcı etkisi,
5. İşten ayrılan personelin işten ayrıldığı günden itibaren yeni işe alınan personelin işe başlayamaması ve işe geç başlamasından doğan boş kapasite üretim kaybı,
6. İşe yeni başlayan personelin kullandığı araçlara yeni adapte olması nedeniyle, belirli bir dönem kullanılmayışının üretimde doğurabileceği verim kaybı,
7. İşten ayrılanların sayısının yüksek olması halinde fazla işlerin zamanında yetiştirilebilmesi için ödenen fazla mesailerin artması veya siparişleri zamanında karşılayabilme güçlüğü (Kılıç, 2004: 84-85).

1.2. İşgücü (Personel) Devir Hızı Oranı

İşgücü devri, genel bir ifadeyle, “muayyen bir devre zarfında bir işletmenin personel kadrosunda, işçilerin giriş ve çıkış hareketi” olarak ifade edilmektedir (Kılıç, 2004:66). İş ve işçi bulma kurumu, işgücü devrini şu şekilde tanımlamıştır: “işçi devri, iş yerinde istifa, terk, işten çıkarılma ve işe alınma neticesinde çalışanların sayısında meydana gelen değişikliklerdir” (Eronat, 2004:22).

İşletmelerin işgörenlerden verimli bir şekilde yararlanmak, iyi eleman bulmak ve işletmede uzun süre kalmalarını sağlamak, işgücü devri yüksek olduğu sürece mümkün olamamaktadır. Bu nedenle işletmelerin işgücü devir hızlarını normal düzeyde tutmaları önerilmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003:146).

İşgücü devir hızını azaltmak için, işletmelerin işgörenlerin iş yerinden ayrılma nedenlerini belirlemeleri, iş ortamındaki verimliliği sağlamaları, çalışanlara daha iyi çalışma olanakları yaratmaları gerekmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003:147). İşgücü devir hızının azaltılması, hem işgörenler hem de işletmeler açısından ayrı bir önem taşıyacaktır. İşgücü devri aynı zamanda ülke ekonomisi, toplumsal faktörler ve ekonomik karlılığın artırılması yönünden de incelenmesi ve çözümlenmesi gereken bir sorun olarak görülmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003:148).

Verimli bir yönetim için, işgücü devrinin işleyiş şekli, işgücü devrinin olumlu ve olumsuz sonuçları gerekli olacaktır. Ayrıca işgücü devrinin sonuçları ile ilgili dağılan maliyetler, yer değiştiren maliyetler ve eğitim maliyetlerinden de söz edilebilir (Güney, 1994: 17). Dağılan maliyetlere; işsizlik sigortası ve dağılan ödemeler, yer değiştiren maliyetlere; işe giriş mülakatları, iletişim ve yönetim harcamaları, eğitim maliyetlerine de; resmi eğitim programı, görev eğitim harcamaları olarak örnek gösterilebilir (Eronat, 2004:23). İlgili maliyetlerin artmasıyla üretim ve verimlilik düşmekte, işgörenlerde mutsuzluk ve huzursuzluk ortaya çıkmaktadır.

Altchison ve Lefferts'in göre; personelin işten ayrılma sıklığının personel devir hızı ile anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Erigüç, 1994: 16).

Personel devir hızı, "bir işletmede, belirli bir dönemde işten ayrılanların ortalama işgören sayısına oranı" olarak ifade edilmektedir. Formülü aşağıdaki gibidir (Tütüncü ve Demir, 2003:149).

$$\text{Personel Devir Hızı} : \frac{\text{İşten Çıkanlar}}{\text{Dönem İçi Ortalama Personel Sayısı}} \times 100 \quad (1)$$

$$\text{Ortalama Personel Sayısı} : \frac{\text{Dön. Başı Pers. Sayısı} + \text{Dön. Sonu Pers. Sayısı}}{2} \quad (2)$$

Ortalama personel sayısı aynı zamanda aylık personel sayılarının toplamının dönem içi ay sayısına bölünmesiyle elde edilir. Formülü aşağıdaki gibidir (Kılıç,2004:88).

$$\text{Ortalama Personel Sayısı} : \frac{\text{Aylık Personel Sayıları}}{\text{Dönem İçi Ayrılanların Sayısı}} \quad (3)$$

Kaynak'a göre, çıkışların temel alındığı personel devir oranını aşağıdaki şekilde formüle etmiştir (Kılıç, 2004:88).

$$\text{Pers.Dev.Or.} : \frac{\text{Gönüllü Çıkışlar}}{\text{Personel Miktarı}} + \text{Devre Başı Girişlerin Sayısı} \times 100 \quad (4)$$

Bunun yanında işten çıkanların veya çıkartılanların işçi sayısına oranlanması işçi devri olarak kabul edilirken, işe girenlerin işçi sayısına oranlanması da işçi devri olarak değerlendirilmektedir (Kılıç, 2004).

Personel devir oranı hesaplanırken, zaman birimi de dikkate alınmaktadır. Genellikle bu birim ay olarak alınmakta, ancak küçük işletmelerde ve personel devir hızının çok yüksek olduğu işletmelerde daha uzun süreler için (üç aylık, altı aylık, yıllık) personel devir hızı hesaplanmaktadır. Kullanılan formüllere ilişkin veriler: işe alınanların sayısı, işten ayrılanların sayısı, ayrılanların-çıkanların yerine alınanların sayısı ve ortalama işgücü sayısıdır (Kılıç,2004: 86-87).

Personel devir hızının hesaplanması personellerin iş doyumu, performansı ve personel politikalarının etkililiği ile yöneticilerin denetimi için önemlidir. Personel devrinin nedenleri oldukça değişik ve karışıktır. Aşırı personel devri, işletme açısın-

dan maliyeti yüksek, pahalı ve işgücü kaybına neden olduğu gibi, personel açısından da örgüte yabancılaşma, örgütten kopma ve motivasyon düşüklüğüne neden olmaktadır (Erigüç, 1994:18). Cansever'e göre, personel devir hızının makul bir seviyede olması gerekmektedir. Personel devir hızının çok düşük seviyede de olması işletmelerin gelişimini olumsuz etkilediği gibi işçiler açısından da sakıncalıdır. Çünkü emek arzının esnekliği ve hareket kabiliyeti azalır ya da kaybolur. Bu taktirde emeğin ücreti düşük düzeyde oluşur, kişilerin yükselme olanakları sınırlanır (Kılıç,2004 :82).

Personel devrine neden olan faktörler; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve ekonomik faktörlerdir. Kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, çalışma süresi ve tecrübe, iş tatmini ve strestir. Örgütsel faktörler; örgüt yapısı ve personel politikası, örgütün büyüklüğü, ücretlendirme, yönetici davranışları, başarı değerlendirme ve terfi, arkadaşlık ilişkisidir. Ekonomik faktörler ise; iş piyasasının durumu, istihdam düzeyi, genel ücret düzeyidir (Kılıç,2004).

İşgörenlerin kendi istekleri ile ayrılmaları veya işveren tarafından işten çıkarılmalarının dışında, işgücü devrine etki eden bazı etmenler de söz konusudur. Bunlar; evlilik, hamilelik, genel sağlık problemleri, askerlik, emeklilik, başka yere taşınma vb. etmenlerdir (Tütüncü ve Demir, 2003:153).

Personel devrine etki eden faktörleri ortadan kaldırmak veya azaltmak için, iyi bir insan kaynakları planlaması yapılmalı, iş analizleri yapılmalı, iyi bir yönetim sistemi oluşturulmalı, uygun bir çalışma ortamı oluşturulmalı, iyi bir ücret sistemi ve terfi olanakları geliştirilmeli, iş garantisi ve sosyal güvenlik hakları sağlanmalı, çalışanların işten çıkarılmalarına veya çıkarılmalarına neden olan etkenlerin yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003:165).

İşgücü devir hızı gerek işletme gerek de birey açısından yarattığı sonuçlar bakımından önemlidir. Yukarıda belirtildiği gibi işgücü devir hızının yüksekliği özellikle hizmet sektöründe işletmenin etkililiğini ve etkinliğini azaltan sonuçlar yaratmaktadır. Bunun yanında yüksek devir hızı ile kariyer yapmanın da önünde birtakım engeller bulunmaktadır. Kişinin kişilik özellikleri, örgütsel bağlılığı ve güvenirliliği, kişinin yüksek iş değişikliği karşısında işletmeler tarafından sorgulanmaktadır. İşletmeler açısından düşük devir hızı da önerilmemektedir. Yeni işgücünün sisteme dahil edilmesi işletme dinamizminin artmasına, yaratıcılığın ve yenilikçiliğin gelişmesine neden olmaktadır. Aynı zamanda işletme içindeki personel arasında da istenilen seviyede bir rekabet yaratmaktadır. Literatürde genel olarak işletmeler için %13-%14'lük yıllık devir hızı normal karşılanmaktadır. Bu devir oranının üstü yüksek devir hızı, altı ise düşük devir hızı olarak değerlendirilebilir.

İşgücü devir hızı üzerine literatürde birçok çalışma bulunmaktadır (Robbins ve Judge, 2007). Bunlardan birçoğu demografik özellikler ile işgücü devir hızı oranları arasındaki ilişkileri araştırmaktadır. İşgörenlerin yaşının arttıkça işgücü devir oranlarının azaldığı ve işyerinde çalışma süresi arttıkça aynı şekilde devir oranlarının azaldığı yönünde birçok araştırma bulunmaktadır (Robbins ve Judge, 2007). Aynı şekilde bireylerin medeni durumları ile işgücü devir arasındaki ilişkileri ortaya

koyan bir araştırmada evli kişilerin bekar kişilere göre işgücü devir oranlarının daha düşük olduğu ifade edilmektedir. Evli kişilerin daha yüksek sorumluluk sahibi durumuna gelmeleri işlerini bekarlar kadar bırakamamalarına neden olmaktadır (Robbins ve Judge, 2007). Bunun yanında kişinin kadın veya erkek olması işgücü devir hızını ve işe devam etmeyi etkilememektedir (Price, 1995).

Örgütsel değişim ve işgücü devir hızı arasındaki ilişki olduğunu gösteren bir araştırmada ise, işletmelerde yaşanan örgütsel değişimin işgücü devir hızının artması üzerinde baskı yarattığı ifade edilmektedir (Morrell ve diğerleri, 2004).

Yukarıda belirtildiği gibi kişilik özellikleri ile işgücü devir arasında da ilişkiler söz konusudur. Işgc devir hızını düşürmede en önemli etkenlerden biri kişinin değerleri ile iş değerlerinin birbiriyle uyum sağlamasıdır (Vianen ve diğerleri, 2007). Bunun yanında iş esnekliği, kişinin hizmet içindeki eğitimi işgücü devir hızını etkilemektedir (Forrier ve Sels, 2003). Eğitime bağlı olarak toplam kalite yönetimi uygulayan firmalarda da işgücü devir oranlarının düşme eğilimi gösterdiğini ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır (Guimaraes, 1994). Doğal olarak işgücü devir hızını arttıran en önemli etmenlerin iş stresi (Chiu ve diğerleri, 2005) ve ücretler olduğu ifade edilmektedir (Block ve Lawson, 2006).

Işgc devir oranlarını anlamak için kullanılan yaklaşımlardan biri ise durumsallık yaklaşımıdır. Durumsallık yaklaşımı ile işgücü devir oranları açıklanabilmektedir (Zeffane, 1994). Bu çalışmada da özellikle bireysel değerlerin işgücü devir hızı oranları üzerinde etkili olduğu tartişılmaktadır.

Gönüllü işi bırakanlar da işgücü devir oranı içinde hesaplanmaktadır. Dolayısıyla, gönüllü işgücü devir oranları ile ilgili de çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Rouse, 2001; Price, 2001).

Işgc devir oranlarının olası sonuçları üzerinde de araştırmalar bulunmaktadır. Lewin ve Kleiner'ın araştırmasında işgücü devir hızı ve iş devamsızlığının nasıl azaltılabileceği tartişılmaktadır (Lewin ve Kleiner, 1992). Işgc devir hızı ve iş devamsızlığı yüksek olduğu taktirde işletmelere önemli bir maliyet ortaya çıkartacaktır (Orton, 1982). Söz konusu maliyetlerin yanında işgücü devir hızının müşteri tatmini üzerinde de birtakım etkileri söz konusudur (Hurley ve Estelami, 2007). Maliyetlerle birlikte olası bu sonuçların işletmeler tarafından da dikkate alınması gerekmektedir. Işgrenler için doğru meslek seçimi işgücü devir oranlarının düşmesinde en önemli etkenlerden birisidir. (Pazy, Ganzach ve Davidov, 2006). Işini seven aynı işi yapan ve tecrübe kazanan kişilerin işi bırakma oranı tecrübesiz kişilere göre daha azdır (Min, 2007). Buna bağlı olarak örgütsel bağlılık, iş tatmini, işgücü devir oranlarının tahmininde en önemli araçlar olarak ortaya konmaktadır (Jeckins ve Thomlinson, 1992). Belirtilen kavramlar sadece işgören devir hızında değil aynı zamanda yöneticilerin devir hızlarının tahmininde de kullanılmaktadır (Knapp, Harissis ve Missiakoulis, 1981).

İstenilen şartlarda hazırlanmış ya da yaratılmış bir iş çevresinin işgücü devir hızı üzerinde de etkisi bulunmaktadır (Mayfield, 2008; Morrow ve diğerleri, 2005). Aynı zamanda gerçekçi iş tanımları ve oryantasyon süreci işgücü devir hızını azaltmaktadır (Pitt ve Ramasseshan, 1995).

2. Araştırma Metodolojisi

2.1. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın uygulama alanı olarak Ankara Ticaret Odası (ATO)'na bağlı işletmeler seçilmiştir. Bu işletmelerin içinde bulunduğu gibi büyük küçük her sektörden işletme yer almıştır. ATO'ya 2008 Haziran ayı itibariyle 2892 işletme kayıtlıdır. Gerçekleştirilen araştırmanın toplam nüfusu yansıtması açısından örneklem sayısı çok önemlidir. Tanımlayıcı araştırmalarda minimum %10 örneklem alınır. Küçük popülasyonlarda ise %20'ye ihtiyaç olur (L.R. Gay, 1987: 24). Yapılan bu tanımlayıcı araştırmada %10 örnek çapı güvenilir sonuçlar elde etmek açısından yeterli görünmektedir. Dolayısıyla, 289 işletme üzerinde araştırma yapılması tasarlanmıştır. Üzerinde araştırma yapılacak işletmeler tesadüfi örneklem yolu ile belirlenmiştir.

2.2. Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanmasında anket verilerinden yararlanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde cevaplayıcının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler sorulmaktadır. İkinci bölümde ise çalışılan işlerdeki unvan ve çalışma süreleri belirlenip işten ayrılma nedenlerinin önem sırasına göre ifade edilmesi istenilmektedir. İşten ayrılma nedenleri olarak literatür tarama sonucu 14 temel unsur ortaya konulmuştur. Ayrıca bu nedenlerin dışındaki unsurlara ilişkin de açık uçlu cevaplama seçeneği bırakılmıştır.

Yapılan pilot çalışmada anketin güvenilirliği (Cronbach alpha değeri:0,84) yüksek bulunmuştur.

Üzerinde araştırma yapılacak işletmelerin adresleri unvanları ile birlikte ATO'dan talep edilmiştir. ATO'nun bu bilgileri veremeyeceğini belirtmesi üzerine informal yollardan ilgili bilgiler temin edilmiştir. Elde edilen liste işletmelerin unvanlarını, adreslerini ve buldukları sektörleri içermektedir.

Oluşturulan anket, bir üst yazı ile konunun önemi belirtilerek işletmelere posta yolu ile yollanmıştır. Üst yazıda çalışan sekreterlerin anketleri doldurmaları talebinde bulunulmuştur. Doldurulan anketlerin ise özellikle belirtilen faks numarasına yollanması istenmiştir. Faks olmadığı takdirde ise posta yolu ile yine belirtilen adrese yollanması istenilmiştir. Toplamda 289 işletmeden 90 tanesinden cevap gelmiştir. Dolayısıyla anketin geri dönüş oranı %31'dir. Elde edilen veriler daha sonra SPSS programına aktarılmıştır.

3. Araştırma Bulguları

Araştırma bulguları iki başlık altında toplanmaktadır: Demografik veriler ve sekreter olarak işten ayrılma nedenleri.

Araştırmaya cevap veren sekreterlerin yaş ortalaması 35.88'dir. Bir başka ifade ile ATO'ya bağlı işletmelerde çalışan sekreterlerin orta yaş grubuna dahil olduğu ifade edilebilir.

Araştırmada yer alan sekreterlerin tamamı bayandır. Erkek sekreter bulunmamaktadır.

Tablo 1: Sekreterlerin Medeni Duruma Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Bekar	51	56.
Evli	29	32.
Boşanmış / Dul	10	11.
Toplam	90	10

Tablo 1'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan bayanların %32,22'si evli, %56.66'sı bekar, %11.12'si boşanmış/duldur.

Tablo 2: Sekreterlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Lise	81	90.0
Büro Yönetimi ve sekreterlik lisesi	0	-
Mesleki önlisans	0	-
Yüksekokul/üniversite	9	10.0
Toplam	90	100.0

Tablo 2'de sekreterlerin eğitim durumuna göre dağılımı verilmektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında, sadece 9 tanesi yüksekokul/üniversite mezunu olup, kalan 81'i lise mezunudur. Araştırma yapılan sekreterlerden büro yönetimi ve sekreterlik bölümü mezunu bulunmamaktadır.

Ankette kişilere sekreter olarak işten ayrılma nedenlerini sormadan önce araştırmanın geçerliliğini arttırabilmek için daha önce çalıştıkları iş yerleri sorulmuş ve bu işlerdeki unvanı ile birlikte çalışma sürelerini yazmaları istenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre 90 sekreterden 27'si belirttikleri iş yerinde ilk kez sekreter olarak çalışmaktadır. Ancak, daha önce farklı işlerde bulduklarını ifade etmektedirler. Bunlar içerisinde pazarlamacı, satıcı, temizlik görevlisi gibi unvanlar yer almaktadır. 63 tanesi ise daha önce farklı iş yerlerinde sekreter olarak çalışmış ve yeni iş yerlerinde ise aynı unvanla çalışmaya devam etmektedirler.

Araştırmaya konu olan son soruda ise, sekreter olarak işten ayrılma nedenleri sorulmaktadır. İşten ayrılma nedenlerine ilişkin seçeneklerde ise yönetim sıkıntısı, iş garantisi, sosyal güvenlik sorunu, terfi, ücret, kayırma, fiziksel çalışma ortamı, iş yoğunluğu, çalışma saatleri, işin karışıklığı, uyum, iş ortamındaki iletişim, taciz, stres belirtilmiştir. Son olarak da açık uçlu olarak başka husus olup olmadığı sorulmuştur. Kişinin kaç defa iş değiştirdiği ve her iş değişikliğindeki işi bırakma nedenleri istenmektedir. İş bırakma nedenlerinin de önem derecesine göre sıralanması istenmektedir.

Tablo 3: Sekreterlerin Birinci Derecede İş Bırakma Nedenleri

	Frekans	Yüzde
İş garantisi	21	23.33
Ücret	19	21.11
İş yoğunluğu	18	20.00
Yönetim sıkıntıları	11	12.22
Diğer	21	23.33
Toplam	90	100.0

Elde edilen sonuçlara göre sekreterlerin işi bırakmalarına neden olan en önemli faktör, 21 sekreterin işaret ettiği “iş garantisi” sorunudur. İş garantisinin olmayışı en büyük işi bırakma nedeni olarak belirtilmektedir. İş garantisinin arkasından da “düşük ücretler” gelmektedir. Düşük ücretler, 19 kişi tarafından en önemli işi bırakma nedeni olarak ortaya konmaktadır. İş yoğunluğu ve stres ise 18 sekreter içinde birinci öncelikli işi bırakma nedeni olarak belirtilmektedir. İş yoğunluğunun ailevi sorunlara yol açtığı ve hafta sonları çalışmanın özellikle bir bayan için sosyal sorunlar ortaya çıkardığı belirtilmektedir. Yönetim problemleri yüzünden işi bırakan sekreterler ise 11 kişidir. Yönetim sıkıntıları anlamında da görev tanımlarının dışında birtakım sorumluluklarının verildiği ifade edilmektedir. Diğer seçeneklerinin içinde ise, önemli olmayacak kadar az sayıda işaret edilmiş, terfi, kayırma, uyum ve iş ortamındaki ilişkiler gelmektedir.

En son sorulan “Şu an yaptığınız işten ayrılmayı düşünüyor musunuz?” sorusuna da 18 kişinin “evet”, 72 kişinin “hayır” şeklinde cevap verdiği tespit edilmiştir. Bu sonuçta sekreterlerin aslında işten ayrılma niyetlerinin olmadığını göstermektedir.

Yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu ile işten bırakma nedenleri arasında ilişkiler %95 anlamlılık düzeyinde ki kare testi ile ölçülmüştür. İşten bırakmada ilk üç faktör dikkate alınarak yapılan çapraz tablolarda verilerin belli bir sınıflamada yığılma göstermeleri nedeniyle sonuçlar anlamsız çıkmıştır. Bir başka deyişle özellikle yaş ve eğitim durumu işi bırakma nedenini etkilememektedir.

4. Sonuç

Yukarıda belirtildiği gibi araştırma analizi daha önce farklı işyerlerinde sekreter unvanı olarak çalışmış olan 63 kişi ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular bu örneklem kapsamında yer alan sekreterlik mesleğini yapan kişilerin işi bırakmalarındaki en önemli nedenin iş garantisinin bulunmaması olduğunu göstermiştir. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde sekreterlik yapan kişiler için, bu durum bir gerçeği ifade etmektedir. Aslında sadece sekreterlik mesleğine yönelik değil tüm unvanlar için Türkiye gibi belirsizlikten kaçınma kültürü yüksek olan ülkelerde kişiler daha belirgin şartlar içinde yaşamayı tercih etmektedir. Daha belirgin şartlar kişinin daha rahat yaşamasına yol açmaktadır. İş hayatındaki belirsizlikler ise kişiye stres yüklemekte ve dolayısıyla kişi bu durumlardan kaçınma eğilimi göstermektedir.

Türk toplumunun kültürünün bir sonucu olarak da iş garantisini görmeyen çalışanlar işten ayrılma eğilimi göstermektedirler. Bu çerçevede sekreterlik mesleğinde de işgücü devir hızı yüksek olmaktadır. İşgücü devir hızını azaltmak isteyen işletmeler gerek diğer mesleklerde gerekse sekreterlik mesleğinde iş garantisini işgörenlerine sunmak zorundadırlar. Çünkü iş garantisini görmeyen kişinin işten ayrılma olasılığı artmakta bu da işletme verimliliğini ve etkinliğini azaltmaktadır.

Aynı örneklem içinde, ikinci önemli faktör olarak ortaya çıkan ücret düşüklüğü de ülkemizin bir gerçeği ile paralellik göstermektedir. Düşük ücret politikaları işgücünü işletmede sürekli çalıştırmada yetersiz kalmaktadır. Ancak çalışmada dikkat edilirse hemen hemen tamamına yakın sekreterlerin lise mezunu olması ve büro yönetimi ve sekreterlik eğitimi almaması düşük ücret almalarında önemli bir etken olarak değerlendirilebilir.

Bu çerçevede işgören devir hızının düşürülmesi için işletmelerin iki temel unsura önem vermeleri gerekmektedir. Bunlardan birincisi iş güvencesi, ikincisi ise ücret politikalarıdır.

İşgören devir hızını düşürmek isteyen işletmelerin çalıştırdıkları işgörenlerle iş akdi imzalayıp, yasal süreçler çerçevesinde sosyal güvencelerine ilişkin yükümlülüklerini yerine getirmeleri gerekmektedir. Çalıştığı kurumda sosyal güvencede olduğunu gören işgören kurumuna daha çok bağlanacak ve farklı iş yerleri ve meslekler arama eğiliminde olmayacaktır. Kurum ise uzun süreli çalışan işgörenden daha etkin bir şekilde yararlanma imkanı bulacaktır.

Diğer taraftan düşük ücret politikalarında nitelikli işgücü temini üzerinde olumsuz etki yarattığı gerçeğinin işletmeler tarafından dikkate alınması gerekmektedir. İşletmeler mevcut amaçlarına ulaşabilmek için nitelikli eleman çalıştırmak istemektedirler. Ancak, nitelikli personelin karşılığında yapması gereken fedakarlıkların da bilincinde olmaları gerekmektedir.

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

Kaynaklar

AKSU, Akın A., TARCAN, Ebru ve ATILGAN, Eda (2000), İşgören Devrinin Otel İşletmelerinde olan Maliyetinin Hesaplanması: Antalya Yöresinde Bir Araştırma, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Hafta Sonu Semineri VII, Nevşehir.

AROCAS, Luna R., CAMPS, Joaquin (2008), "A Model Of High Performance Work Practices And Turnover Intentions, 37 (1).

BLOCK, W., LAWSON, R. A (2006), "Promotion, Turnover And Preemptive Wage Offers", Humanomics, 22 (3).

CHIV, Chou-Kang ve diğerleri (2005), "Understanding Hospital Employee Job Stres And Turnove Intentions In A Practical Setting: The Moderating Role Of Locus Of Control", Journal Of Management Development, 24 (10).

ÇEKMECİOĞLU, Hülya Gündüz (2005), "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 2.

ERİGÜÇ, Gülsün Kaygın (1994), Hastanelerde Personelin İşle İlgili Tutumları Personel Devri Ankara İli Örneği, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

ERONAT, Zeynep (2004), İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör olarak İletişim, KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

FORRIER, A., SELS, L. (2003), "Flexibility, Turnover And Training", International Journal Of Manpower, 24 (2).

FINDIKÇI, İlhami (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul, ALFA Yayınları.

GAY, L.R. (1987), Educational Research, Merrill Pub Co.

GUIMARAES, Tor (1994), "Assessing Employee Turnover Intentions Before/After TQM", International Journal Of Quality&Reliability Management, 14 (1).

GÜNEY, Muhammet Kürşat. (1994), Satış Elemanlarının Performansı, İş Tatmini ve İşgücü Devri İlişkileri-Büro Makineleri Sektöründe Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

HURLEY, R. F., ESTELAMI, H. (2007), "An Exploratory Study Of Employee Turnover Indicators As Predictors Of Customer Satisfaction", Journal Of Services Marketing, 21 (3).

JECKINS, M., THOMLINSON, R. P. (1992), "Organizational Commitment And Job Satisfaction As Predictors Of Employee Turnover Intentions", Management Research News, 15 (10).

KILIÇ, Alpaslan (2004), Örgüt İçi Stres Faktörlerin Çalışanların "Çatışma ve İşten Ayrılma Eğilimleri" Üzerindeki Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

KNAPP, M, HARİSSİS, K, MİSSİAKOVLİS, Sypros (1981), "The Predicting Staff Turnover", Management Research News, 4 (1).

LEWIN, J. M., KLEINER, B. H. (1992), "How to Reduce Organizational Turnover and Absenteeism", Work Study, 41 (6).

MAYFIELD, J., MAYFIELD, M. (2008), "The Creative Environments Influence To Intent To Turnover: A Structural Equation Model And Analysis", Management Research News, 31 (1).

MIN, Hokey (2007), "Examining Sources Of Warehouse Employee Turnover", International Journal Of Physical Distribution&Logistics Management, 37 (5).

MORROW, Paula C. ve diğerleri (2005), "The Role Of Leader Member Exchange İn High Turnover Work Environments", Journal Of Managerial Psychology, 20 (8).

PAZY, A., GANZACH, Y., DAVIDOV, Y. (2006), "Decision-Making Training For Occupational Choice And Early Turnover: A Field Experiment", Career Development International, 11 (1).

PITT, L. F., RAMASSESHAN, B. (1995), "Realistic Job Information And Sales Turnover: An Investigative Study", Journal Of Managerial Psychology, 10 (5).

PRICE, James L. (1995), "A Role For Demographic Variables in The Study of Absenteeism and Turnover", International Journal of Career Management, 7 (5).

ROUSE, Paul D. (2001), "Voluntary Turnover Related To Information Technology Professionals: A Review Of Rational And Instinctual Models", International Journal Of Organizational Analysis, 9 (3).

ORTON, M.E (1982), "The Costing of Labour Turnover", *Personel Review*, 1 (3).

TÜTÜNCÜ, Özkan ve DEMİR, Mahmut (2003), "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 2, İzmir.

UYGUÇ, Nermin ve ÇİMRİN, Dilek (2004), "DEÜ Araştırma Uygulama Hastanesi Merkez laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, İzmir.

VIANEN, A., E., van, DE PATER, I. D., DIJK, F. L. (2007), "Work Value Fit And Turnover Intention; Same-Source or Different Source Fit", *Journal Of Managerial Psychology*, 22 (2).

ZEFFANE, Rachid M. (1994), "Understanding Employee Turnover: The Need For A Contingency Approach", *International Journal of Manpower*, 15

