

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞTEN ÇIKMA VE ÇIKARILMA: ÖZEL BİR İŞLETMEDE
ÇIKIŞ MÜLAKATLARININ İNCELENMESİ

Nazlı Müge Emir

Danışman

Dr. Öğretim Üyesi Cemile Çetin

İZMİR-2019

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İşten Çıkma Ve Çıkarılma: Özel Bir İşletmede Çıkış Mülakatlarının İncelenmesi” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

....../....../.....

Nazlı Müge Emir

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

“İşten Çıkma Ve Çıkarılma: Özel Bir İşletmede Çıkış Mülakatlarının İncelenmesi”

Nazlı Müge Emir

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programı

İnsan Kaynakları yönetiminin öncelikli amacı, işletmenin hedeflerine ulaşılabilmesi için yaptığı işten memnun olabilecek işgörenlere ulaşmak ve bu kişileri işletmeye çekebilmektir. Rekabet koşullarının artmasıyla birlikte doğru insan kaynağının seçimi ve bu kişilerin işletmede devamlılığın sağlanması giderek zorlaşmıştır. İşletmeler işe alım süreçleri ile ilgili her geçen gün farklı politikalar üretmekte ve bu sürecin gelişimi için büyük çaba göstermektedir. Fakat işe alım sürecine verilen önemin işten çıkış sürecine aynı ölçüde yansıtılmadığı görülmektedir. Doğru bir adayın seçilmesinin ardından bu kişinin işletmede devamlılığının sağlanması da insan kaynakları yönetiminin görevleri arasındadır.

Çıkış sürecinde, öncelikle işten ayrılma ve çıkarma kararında etkili olan sebeplerin üzerinde durulmalıdır. Bu sebeplere ulaşabilmemizi sağlayan en önemli çıktılar ise çıkış mülakatlarıdır. Çıkış mülakatları çıkış sürecinin yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Çıkış Mülakatları işletmede var olan sorunları ve gelecekte oluşabilecek sıkıntıları önceden tespit etmek için önemli bir geri bildirim kaynağı olmasının yanı sıra gelecek aksiyon planlarının da oluşumu için ciddi bir kaynak oluşturmaktadır.

Çalışmamızda özel bir işletmede 2015-2018 yılları arasında gerçekleştirilen çıkış mülakatlarının analizi gerçekleştirilmiş ve çalışanların işten ayrılışında etkili olan sebepler incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İŖe Alım Süreci, İŖten ÇıkıŖ Süreci, ÇıkıŖ Mülakatı



ABSTRACT

Master's Thesis

“Leave of Employment or Dismissal : Investigation of Exit Interviews in a Private Enterprise”

Nazlı Müge Emir

Dokuz Eylül University

**Graduate School of Social Sciences Department of Labour Economics and
Industrial Relations Human Resources Program**

The primary purpose of Human Resources Management is to find workers who would be content with their works in order to make sure that enterprises reach their targets at the company and to attract these people to the company. Together with the increasing competition conditions, choosing the right human resource and keeping these people in the company is getting hard every day. The enterprises are creating continuously different policies about recruiting processes and making big efforts to improve these processes. But it is seen that the importance that given to the recruiting process is not as same as exit process. After choosing a right candidate, keeping this person in the company is one of the duties of Human Resource Management as well.

At the exit process, first of all, it should be emphasized the reason behind the leave of employment and decision of dismissal. The most important datas those carries us to these reasons are exit interviews. The exit interviews are the main stones of the exit process. The exit interviews provides feedbacks for the existing problems and also for the possible problems of the company could occur in the future, hereby they create an important source for the future action plans.

In this study, the exit interviews of a private enterprise, between 2015-2018, are analysed and the reason behind the leave of employments are investigated.

Keywords: Recruitment Process, Leave of Employment Process, Exit Interview

İŞTEN ÇIKMA VE ÇIKARILMA: ÇIKIŞ MÜLAKATLARININ İNCELENMESİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
EKLER LİSTESİ	xix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMDE İŞE ALIM

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	1
1.2. İşe Alım Kavramı	3
1.3. İşe Alımın Önemi	3
1.4. İşe Alım Süreci	5
1.4.1. Mülakat Öncesi	6
1.4.1.1. İşveren İhtiyacının Belirlenmesi	6
1.4.1.1.1. İş Analizi	7
1.4.1.1.2. İnsan Kaynakları Planlaması	9
1.4.1.2. İş İlanlarının Oluşturulması ve Yönetimi	10
1.4.1.3. Özgeçmiş İnceleme- Eleme	13
1.4.1.4. Ön Görüşme	14
1.4.1.4.1. Telefonla Görüşme	15
1.4.1.4.2 Video Konferans	16
1.4.1.4.3.Yüz Yüze Görüşme	16

1.4.1.5. İşe Alım Test ve Sınavları	17
1.4.1.5.1. Yetenek ve Zeka Testleri	18
1.4.1.5.2. Psikoteknik Testler	20
1.4.1.5.3. Kişilik Testleri	20
1.4.1.5.4. İlgi Testleri	21
1.4.1.5.5. Bilgi Testleri	22
1.4.1.5.6. Başarı Testleri	22
1.4.2. Mülakat Süreci	23
1.4.2.1. Mülakat Türleri	23
1.4.2.1.1. Yetkinlik Bazlı Mülakat	23
1.4.2.1.2. Stres Mülakatı	24
1.4.2.1.3 Durumsal Mülakat	24
1.4.2.1.4. Davranışsal Mülakat	25
1.4.2.2. Mülakat Teknikleri	25
1.4.2.2.1 Birebir Mülakat	25
1.4.2.2.2. Panel Mülakatı	25
1.4.2.2.3. Grup Mülakatı	26
1.4.2.3 Mülakat Yöntemleri	27
1.4.2.3.1. Yapılandırılmış Mülakat	27
1.4.2.3.2. Yapılandırılmamış Mülakat	28
1.4.2.3.3. Yarı Yapılandırılmış Mülakat	28
1.4.2.3.4. Karma Mülakat	28
1.4.2.4. Yeni Nesil Mülakat Yöntemleri	29
1.4.2.4.1. İş Başvuru Videosu	29
1.4.2.4.2. Video Konferans- Whatsapp Görüşmeleri	30
1.4.3. Mülakat Sonrası	31
1.4.3.1. Referans Kontrolü	31
1.4.3.2. Sağlık Kontrolü	32
1.4.3.3. Güvenlik Soruşturması	32
1.4.3.4. Ücret Teklifi Sunulması	33
1.4.4. İşe Başlatma Kararı ve İşe Başlatma	33
1.4.4.1. İşe Giriş Evrakları Hazırlanması Talebi	34
1.4.4.2. İşe Giriş Evraklarının Kontrolü	35
1.4.4.3. Oryantasyon	35

1.4.4.4. Deneme Süresinin Başlaması	36
1.4.4.5. Deneme Süresi Değerlendirme Görüşmesi	366
1.4.4.6. Memnuniyet Görüşmesi	37

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÇIKIŞ MÜLAKATLARI

2.1. Çıkış Mülakatının Tanımı	38
2.2. Çıkış Mülakatının Önemi	39
2.3.Çıkış Mülakatı Süreci	41
2.3.1.Çıkış Mülakatı Öncesi	41
2.3.1.1. İşten Ayrılma Niyeti ve Sebepleri	42
2.3.1.1.1. Yasal Gerekçeler	43
2.3.1.1.1.1. İşçinin Haklı Sebeple İş Sözleşmesini Feshetmesi	43
2.3.1.1.1.1.1. Sağlık Sebepleri	43
2.3.1.1.1.1.2. Ahlak ve İyi Niyet Kurallarına Uymayan Haller ve Benzerleri	44
2.3.1.1.1.1.3. Zorlayıcı Sebepler	45
2.3.1.1.2. Kurumsal ve Kişisel Gerekçeler	45
2.3.1.1.2.1. İş ve Çalışan Uyumu	46
2.3.1.1.2.2. Çalışma Koşulları	49
2.3.1.1.2.3. Gelişim Olanakları	50
2.3.1.1.2.4. Ücret ve Sosyal Yardımlar	51
2.3.1.1.2.5. Yönetici ve İş Arkadaşları ile Yaşanan Sorunlar	52
2.3.1.1.2.6. Kişisel Kararlar	53
2.3.1.2. İşten Çıkarma Kararı ve Sebepleri	53
2.3.1.2.1. İşverenin Geçerli Sebeple İş Sözleşmesini Feshetmesi	54
2.3.1.2.1.1. İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Sebepler	55
2.3.1.2.1.2. İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Sebepler	56
2.3.1.2.1.3. İşletmenin, İşyerinin veya İşin Gereklerinde Kaynaklanan Sebepler	58
2.3.1.2.2. İşverenin Haklı Sebeple İş Sözleşmesini Feshetmesi	59
2.3.1.2.2.1. Sağlık Sebepleri	59
2.3.1.2.2.2. Ahlak ve İyi Niyet Kurallarına Uymayan Haller ve Benzerleri	60

2.3.1.2.2.3. Zorlayıcı Sebepler	61
2.3.1.2.2.4. Bildirim Sürelerini Aşan Zorunlu Devamsızlıklar	61
2.3.2. Çıkış Mülakatı Süreci	62
2.3.2.1. İşten Çıkma ve Çıkarılma Kararının Bildirimi	62
2.3.2.2. Çıkış Mülakatının Gerçekleştirilmesi	62
2.3.3. Çıkış Mülakatı Sonrası	66
2.3.3.1. Mülakat Kayıtları ve Üst Yönetime Raporlama	66
2.3.3.2. Risklerin Belirlenmesi-Önlemlerin Alınması	68
2.3.3.3. Aksiyon Planı Oluşturulması ve Uygulanması	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇIKIŞ MÜLAKATLARININ ANALİZİ

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	70
3.1.1. Araştırmanın Amacı	70
3.1.2. Araştırma Yöntemi	70
3.1.3. Araştırma Örneklemi	71
3.1.4. Araştırma Formu	71
3.1.5. Araştırmanın Kısıtları	74
3.2. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR	74
3.2.1. Demografik Veriler	74
3.2.2. İşten Çıkma Kararında Etkili Olan Nedenler ile Demografik Veriler İlişkisi	76
3.2.2.1. İşten Çıkma Kararında Etkili Olan Nedenler ve Cinsiyet İlişkisi	77
3.2.2.1.1. Cinsiyet ve “Yapılan İş” e Bağlı İşten Çıkışlar	78
3.2.2.1.2. Cinsiyet ve “Çalışma Koşulları” na Bağlı İşten Çıkışlar	79
3.2.2.1.3. Cinsiyet ve “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı İşten Çıkışlar	81
3.2.2.1.4. Cinsiyet ve “Gelişim Olanakları” na Bağlı İşten Çıkışlar	82
3.2.2.1.5. Cinsiyet ve “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı İşten Çıkışlar	83
3.2.2.1.6. Cinsiyet ve “Kişisel Nedenler” e Bağlı İşten Çıkışlar	84
3.2.2.2. İşten Çıkma Kararında Etkili Olan Nedenler ve Medeni Durum İlişkisi	86

3.2.2.2.1. Medeni Durum ve “Yapılan İş” e Bağlı İşten Çıkışlar	87
3.2.2.2.2. Medeni Durum ve “Çalışma Koşulları” na Bağlı İşten Çıkışlar	88
3.2.2.2.3. Medeni Durum ve “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı İşten Çıkışlar	89
3.2.2.2.4. Medeni Durum ve “Gelişim Olanakları” na Bağlı İşten Çıkışlar	90
3.2.2.2.5. Medeni Durum ve “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı İşten Çıkışlar	91
3.2.2.2.6. Medeni Durum ve “Kişisel Nedenler” e Bağlı İşten Çıkışlar	93
3.2.2.3. İşten Çıkma Kararında Etkili Olan Nedenler ve Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olma İlişkisi	94
3.2.2.3.1. Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olma ve “Yapılan İş” e Bağlı İşten Çıkışlar	95
3.2.2.3.2. Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olma ve “Çalışma Koşulları” na Bağlı İşten Çıkışlar	96
3.2.2.3.3. Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olma ve “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı İşten Çıkışlar	988
3.2.2.3.4. Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olma ve “Gelişim Olanakları” na Bağlı İşten Çıkışlar	999
3.2.2.3.5. Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olma ve “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı İşten Çıkışlar	100
3.2.2.3.6. Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olma ve “Kişisel Nedenler” e Bağlı İşten Çıkışlar	101
3.2.2.4. İşten Çıkma Kararında Etkili Olan Nedenler ve Eğitim Durumu İlişkisi	102
3.2.2.4.1. Eğitim Durumu ve “Yapılan İş” e Bağlı İşten Çıkışlar	104
3.2.2.4.2. Eğitim Durumu ve “Çalışma Koşulları” na Bağlı İşten Çıkışlar	105
3.2.2.4.3. Eğitim Durumu ve “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı İşten Çıkışlar	106
3.2.2.4.4. Eğitim Durumu ve “Gelişim Olanakları” na Bağlı İşten Çıkışlar	107
3.2.2.4.5. Eğitim Durumu ve “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı İşten Çıkışlar	109
3.2.2.4.6. Eğitim Durumu ve “Kişisel Nedenler” e Bağlı İşten Çıkışlar	110
3.2.2.5. İşten Çıkma Kararında Etkili Olan Nedenler ve İşyeri Kıdemi İlişkisi	111
3.2.2.5.1. İşyeri Kıdemi ve “Yapılan İş” e Bağlı İşten Çıkışlar	112

3.2.2.5.2. İşyeri Kıdemi ve “Çalışma Koşulları” na Bağlı İşten Çıkışlar	114
3.2.2.5.3. İşyeri Kıdemi ve “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı İşten Çıkışlar	115
3.2.2.5.4. İşyeri Kıdemi ve “Gelişim Olanakları” na Bağlı İşten Çıkışlar	116
3.2.2.5.5. İşyeri Kıdemi ve “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı İşten Çıkışlar	117
3.2.2.5.6. İşyeri Kıdemi ve “Kişisel Nedenler” e Bağlı İşten Çıkışlar	118
3.2.3. İşten Çıkma Kararında Etkili Olan Nedenler İle Diğer Veriler İlişkisi	119
3.2.3.1. İşten Çıkma Kararında Etkili Olan Nedenler ve İşten Çıkma Yılı İlişkisi	121
3.2.2.3.1. İşten Çıkma Yılı ve “Yapılan İş” e Bağlı İşten Çıkışlar	122
3.2.2.3.2. İşten Çıkma Yılı ve “Çalışma Koşulları” na Bağlı İşten Çıkışlar	123
3.2.2.3.3. İşten Çıkma Yılı ve “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı İşten Çıkışlar	124
3.2.2.3.4. İşten Çıkma Yılı ve “Gelişim Olanakları” na Bağlı İşten Çıkışlar	125
3.2.2.3.5. İşten Çıkma Yılı ve “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı İşten Çıkışlar	126
3.2.2.3.6. İşten Çıkma Yılı ve “Kişisel Nedenler” e Bağlı İşten Çıkışlar	128
3.2.3.2. İşten Çıkma Kararında Etkili Olan Nedenler ve Üretim Yeri İlişkisi	129
3.2.3.2.1. Üretim Yeri ve “Yapılan İş” e Bağlı İşten Çıkışlar	130
3.2.3.2.2. Üretim Yeri ve “Çalışma Koşulları” na Bağlı İşten Çıkışlar	132
3.2.3.2.3. Üretim Yeri ve “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı İşten Çıkışlar	133
3.2.3.2.4. Üretim Yeri ve “Gelişim Olanakları” na Bağlı İşten Çıkışlar	134
3.2.3.2.5. Üretim Yeri ve “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı İşten Çıkışlar	135
3.2.3.2.6. Üretim Yeri ve “Kişisel Nedenler” e Bağlı İşten Çıkışlar	137
SONUÇ VE ÖNERİLER	139
KAYNAKÇA	147
EKLER	165

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Çıkış Mülakat Formu Çıkış Nedenleri Kısaltmaları	s. 73
Tablo 2: Cinsiyete Göre Çıkış Nedenleri Frekans Dağılımı	s. 77
Tablo 3: Cinsiyete Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 78
Tablo 4: Cinsiyete Göre “Çalışma Koşulları” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 80
Tablo 5: Cinsiyete Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 81
Tablo 6: Cinsiyete Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 82
Tablo 7: Cinsiyete Göre “Yönetici & İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s.83
Tablo 8: Cinsiyete Göre “Kişisel Nedenler” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s.84
Tablo 9: Medeni Duruma Göre Çıkış Nedenlerinin Frekans Dağılımı	s. 86
Tablo 10: Medeni Duruma Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 87
Tablo 11: Medeni Duruma Göre “Çalışma Koşulları” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 88
Tablo 12: Medeni Duruma Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 89
Tablo 13: Medeni Duruma Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 90
Tablo 14: Medeni Duruma Göre “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 92
Tablo 15: Medeni Duruma Göre “Kişisel Nedenler” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 93
Tablo 16: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre Çıkış Nedenlerinin Frekans Dağılımı	s. 94
Tablo 17: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 95
Tablo 18: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre “Çalışma Koşulları” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 97

Tablo 19: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 98
Tablo 20: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 99
Tablo 21: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkilere Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 100
Tablo 22: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre “Kişisel Nedenler” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s.101
Tablo 23: Eğitim Durumuna Göre Çıkış Nedenlerinin Frekans Dağılımı	s. 103
Tablo 24: Eğitim Durumuna Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 104
Tablo 25: Eğitim Durumuna Göre “Çalışma Koşulları” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 105
Tablo 26: Eğitim Durumuna Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 107
Tablo 27: Eğitim Durumuna Göre “Gelişim Olanakları”na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 108
Tablo 28: Eğitim Durumuna Göre “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 109
Tablo 29: Eğitim Durumuna Göre “Kişisel Nedenler” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 110
Tablo 30: İşyeri Kıdemine Göre Çıkış Nedenlerinin Frekans Dağılımı	s. 112
Tablo 31: İşyeri Kıdemine Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 113
Tablo 32: İşyeri Kıdemine Göre “Çalışma Koşulları” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 114
Tablo 33: İşyeri Kıdemine Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlar” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 115
Tablo 34: İşyeri Kıdemine Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 116
Tablo 35: İşyeri Kıdemine Göre “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 117

Tablo 36: İşyeri Kıdemine Göre “Kişisel nedenler” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 119
Tablo 37: Çıkış Yılına Göre Çıkış Nedenlerinin Frekans Dağılımı	s. 121
Tablo 38: İşten Çıkma Yılına Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 122
Tablo 39: İşten Çıkma Yılına Göre “Çalışma Koşulları” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 123
Tablo 40: İşten Çıkma Yılına Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 124
Tablo 41: İşten Çıkma Yılına Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 126
Tablo 42: İşten Çıkma Yılına Göre “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 127
Tablo 43: İşten Çıkma Yılına Göre “Kişisel Nedenler” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 128
Tablo 44 : Üretim Yerine Göre Çıkış Nedenlerinin Frekans Dağılımı	s. 129
Tablo 45: Üretim Yerine Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 131
Tablo 46: Üretim Yerine Göre “Çalışma Koşulları” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 132
Tablo 47: Üretim Yerine Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı Çıkışların Oranı	s. 133
Tablo 48: Üretim Yerine Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkış Frekans Dağılımı	s. 134
Tablo 49: Üretim Yerine Göre “Yönetici & İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı Çıkışların Oranı	s. 136
Tablo 50: Üretim Yerine Göre “Kişisel Nedenlere” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı	s. 137

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Çıkış Mülakat Formu Örneği	s. 67
Şekil 2: Çıkış Mülakatına Katılanların Cinsiyet Dağılımı	s. 74
Şekil 3: Çıkış Mülakatına Katılanların Medeni Durumu	s. 75
Şekil 4: Çıkış Mülakatına Katılan Mavi/Beyaz Yaka Personel Dağılımı	s. 75
Şekil 5: Çıkış Mülakatına Katılanların Eğitim Durumu	s. 76
Şekil 6: Çıkış Mülakatına Katılanların İşyeri Kıdemi Durumu	s. 76
Şekil 7: Cinsiyete Göre Çıkış Nedenleri Grafiği	s. 77
Şekil 8: Cinsiyete Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkış Grafiği	s. 78
Şekil 9: Cinsiyete Göre “Çalışma Koşulları”na Bağlı Çıkış Grafiği	s. 80
Şekil 10: Cinsiyete Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı Çıkış Grafiği	s. 81
Şekil 11: Cinsiyete Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkış Grafiği	s. 82
Şekil 12: Cinsiyete Göre “Yönetici & İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı Çıkış Grafiği	s. 83
Şekil 13: Cinsiyete Göre “Kişisel Nedenler” e Bağlı Çıkış Grafiği	s. 85
Şekil 14: Medeni Duruma Göre Çıkış Nedenleri Grafiği	s. 86
Şekil 15: Medeni Duruma Göre “Yapılan İş”e Bağlı Çıkış Grafiği	s. 87
Şekil 16: Medeni Duruma Göre “Çalışma Koşulları” na Bağlı Çıkış Grafiği	s. 88
Şekil 17: Medeni Duruma Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı Çıkış Grafiği	s. 92
Şekil 18: Medeni Duruma Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkış Grafiği	s. 91
Şekil 19: Medeni Duruma Göre “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler”e Bağlı Çıkış Grafiği	s. 92
Şekil 20: Medeni Duruma Göre “Kişisel Nedenler”e Bağlı Çıkış Grafiği	s. 93
Şekil 21: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre Çıkış Nedenleri Grafiği	s. 94
Şekil 22: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkış Grafiği	s. 96
Şekil 23: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre “Çalışma Koşulları” na Bağlı Çıkış Grafiği	s. 97
Şekil 24: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı Çıkış Grafiği	s. 98

Şekil 25: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkış Grafiği	s. 99
Şekil 26: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı Çıkış Grafiği	s. 100
Şekil 27: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre “Kişisel Nedenler”e Bağlı Çıkış Grafiği	s. 102
Şekil 28: Eğitim Durumuna Göre Çıkış Nedenleri Grafiği	s. 103
Şekil 29: Eğitim Durumuna Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkış Grafiği	s. 104
Şekil 30: Eğitim Durumuna Göre “Çalışma Koşulları” na Bağlı Çıkış Grafiği	s. 106
Şekil 31: Eğitim Durumuna Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı Çıkış Grafiği	s. 107
Şekil 32: Eğitim Durumuna Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkış Grafiği	s. 108
Şekil 33: Eğitim Durumuna Göre “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler”e Bağlı Çıkış Grafiği	s. 109
Şekil 34: Eğitim Durumuna Göre “Kişisel Nedenler” e Bağlı Çıkış Grafiği	s. 110
Şekil 35: İşyeri Kıdemine Göre Çıkış Nedenleri Grafiği	s. 111
Şekil 36: İşyeri Kıdemine Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkış Grafiği	s. 113
Şekil 37: İşyeri Kıdemine Göre “Çalışma Koşulları” na Bağlı Çıkışların Grafiği	s. 114
Şekil 38: İşyeri Kıdemine Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlara” a Bağlı Çıkışların Grafiği	s. 115
Şekil 39: İşyeri Kıdemine Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkışların Grafiği	s. 116
Şekil 40: İşyeri Kıdemine Göre “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı Çıkışların Grafiği	s. 118
Şekil 41: İşyeri Kıdemine Göre “Kişisel Nedenler” e Bağlı Çıkış Grafiği	s. 119
Şekil 42: Yıllara Göre Çıkış Mülakatı Sayıları	s. 120
Şekil 43: Üretim Yerine Göre Çıkış Mülakatı Sayıları	s. 120
Şekil 44: İşten Çıkma Yılı Çıkış Nedenleri Grafiği	s. 121
Şekil 45: İşten Çıkma Yılına Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkışların Grafiği	s. 122
Şekil 46: İşten Çıkma Yılına Göre “Çalışma Koşulları” na Bağlı Çıkışların Grafiği	s. 124

Şekil 47: İşten Çıkma Yılına Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı Çıkışların Grafiği	s. 125
Şekil 48: İşten Çıkma Yılına Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkışların Grafiği	s. 126
Şekil 49: İşten Çıkma Yılına Göre “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” na Bağlı Çıkışların Grafiği	s. 127
Şekil 50: İşten Çıkma Yılına Göre “Kişisel Nedenler” e Bağlı Çıkışların Grafiği	s.128
Şekil 51: Üretim Yerine Göre Çıkış Nedenleri Grafiği	s. 130
Şekil 52: Üretim Yerine Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkışların Grafiği	s. 131
Şekil 53: Üretim Yerine Göre “Çalışma Koşulları”na Bağlı Çıkışlar Grafiği	s. 132
Şekil 54: Üretim Yerine Göre “Ücret ve Diğer Sosyal Yardımlar” a Bağlı Çıkış Nedenleri Grafiği	s. 134
Şekil 55: Üretim Yerine Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkışların Grafiği	s. 135
Şekil 56: Üretim Yerine Göre “Yönetici & İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler”e Bağlı Çıkışların Grafiği	s. 136
Şekil 57: Üretim Yerine Göre “Kişisel Nedenler” e Bağlı Çıkışların Grafiği	s. 137

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Çıkış Mülakat Formu

Ek 2: İşten Çıkma ve Çıkarılma Mülakat Süreci Akış Şeması



GİRİŞ

Rekabetin yoğunlaşması ve koşullarının şekillenmesi ile birlikte çalışma hayatında insan kaynağının seçiminin yanı sıra devamlılıklarının sağlanması giderek daha dikkat edilmesi gereken bir konuma gelmiştir ve gelmeye devam etmektedir. Nitekim günümüz işletmeleri işe alım süreçleri için ayrıntılı planlar yapmakta ve bu sürecin gelişimi için eskisine göre daha yoğun çaba içinde çalışmaktadır. Ancak, işe alım sürecine verilen önem ve hassasiyet özellikle işten çıkış ile çıkarılma sürecine aynı ölçüde yansıtılamamaktadır. İşletmede var olan sorunları ve gelecekte oluşabilecek sıkıntıları önceden tespit etmek için önemli ve özellikli bir geri bildirim kaynağı olan çıkış mülakatlarının uygulanmasının yanı sıra sonuçların analiz edilerek gelecek için önlemlerin alınması göz ardı edilemeyecek bir nitelikte gereklilik oluşturmaktadır.

İşten çıkma ve çıkarılma süreçleri ile çıkış mülakatlarının incelendiği çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde insan kaynakları yönetiminde işe alım kavramı ve işe alımın önemi teorik çerçevede ele alınmış olup, işe alım süreci incelenmiştir. İkinci bölümde ise, insan kaynakları yönetiminde çıkış mülakatlarının önemi üzerinde durulmuş ve süreç olarak detaylandırılmıştır. Bu bölümde aynı zamanda işten ayrılma niyeti ile işten çıkarma kararında etkili olan nedenler üzerinde de durulmuştur. Son bölümde ise, özel bir üretim işletmesinin 2015-2018 yılları arasında gerçekleştirdiği çıkış mülakatları oluşturdukları form ve içerik değiştirmeden analiz edilmiş ve işten ayrılma kararında etkili olan sebepler demografik verilere göre incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMDE İŞE ALIM

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları; işletmenin hedeflerine ulaşmak için kullandığı en önemli kaynaklardan birisi olan insanı ifade etmekte ve en üst kademedeki yöneticiden en alttaki niteliksiz işgörenlere kadar tüm personeli kapsamaktadır (Sadullah vd., 2013:2). İnsan kaynakları yönetimi ise; çalışma yaşamının tüm süreçlerinde aktif rol oynayan işgörenin planlanmasından başlayarak, işe girme, oryantasyon, eğitim, kariyer planlaması, sağlık ve güvenlik yönetimi, performans ve ücret yönetimi, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi gibi işlev ve faaliyetleri ifade etmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:23). İnsan kaynakları yönetimi, insanların davranışları ve işletmeler ile ilgili bir dizi teori tarafından desteklenmekte ve insanların nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin felsefi bir yaklaşım olarak görülmektedir. Aynı zamanda personelin refahını artıracak gelişim, performans ve ödüllendirme politikalarını ve uygulamalarını içermektedir (Circo ve Tigan, 2018:39). İnsan kaynakları yönetimi kavramı genel anlamda; işletmenin insan kaynağı ihtiyacının karşılanması, istihdamı ve geliştirilmesini kapsayan bir disiplindir (Byars vd., 2004:4).

İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir işletmesel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının işletmeye, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümünü ifade etmektedir (Bayraktaroğlu, 2003: 5). İşletmenin mevcut işgücünün yanı sıra işletme dışında potansiyel olarak faydalanabilecekleri işgücünü de içine alan bir kavramdır (Kayrak vd., 2000:15).

İnsan kaynakları yönetimini genel olarak tanımlayacak insan kaynakları uygulamaları ya da sistemlerinin sabit ve standart bir listesi yoktur. Öncelikli görülebilecek alanlar olarak; eğitim, gelişim, performans yönetimi, işe alım ve seçime ilişkin çalışmalar olarak listelenebilir (Paauwe ve Boselie, 2005:68-70).

Bourne'a göre insan kaynakları yönetimi işe alım, eğitim, iş dizaynı gibi etkinlikler dahil olmak üzere bir kuruluş tarafından çalışanları yönetmek amacıyla

yürütülen insan kaynakları faaliyetlerini ifade etmektedir. Bunların yanı sıra ücretlendirme ve ödüllendirme sistemleri, iletişim süreçleri, ekip çalışması, performans değerlendirme süreçleri de insan kaynakları yönetiminin konularını oluşturmaktadır (2007:12).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmede ihtiyaç duyulan pozisyonların belirlenip, işe alım görüşmelerini gerçekleştirerek, uygun personelin yerleştirilmesinden sorumlu olmakla birlikte, mevcut personelin kariyer gelişimine katkı sağlayacak eğitim ve organizasyonları da planlamakta ve gerçekleştirmektedir. Buna bağlı olarak çalışanların, işletme hedeflerini gerçekleştirme yönünde etkin biçimde organize edilmesi insan kaynakları yönetiminin temel hedefini oluşturmaktadır. Öncelikle işletmenin amaç ve hedeflerine uygun insan kaynağının nicelik ve niteliklerinin belirlenmesi İnsan Kaynakları yönetiminde işe alımın önemini ortaya koymaktadır (Asomedy, 2000:36).

İnsan kaynakları yönetiminin temel olarak iki amacı vardır (Barutçugil, 2004:37). Bunlar;

- Bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek, onun iş tatminini sağlamasına ve gelişimine katkıda bulunmak,
- İşletmenin hedefleri doğrultusunda insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanmaktır.

İşletme bu amaçları gerçekleştirdiğinde sektöründe rekabet edebilen, etkin, verimli ve başarılı olabilecektir.

İşletmeler, çalışanların işe girişleri, işten çıkarılması, maaş ödemeleri gibi çalışan ve işveren ilişkilerini sağlama görevinin yanı sıra çalışanların kariyer planlamaları ile ilgili düzenlemeler yaparak geleceğin yöneticilerini yetiştirme konusu gibi sorumlulukları da üstlenmektedir (Şimşek ve Öge, 2011:1). İşletme içerisinde tüm faaliyetleri doğru ve etkin bir şekilde gerçekleştirebilmek için çalışanı doğru pozisyonda görevlendirmek gerekmektedir (Kesen, 2014: 9). Buna bağlı olarak da insan kaynakları yönetimi açısından doğru adayın seçilmesi ve işe alınmasının önemi ön plana çıkmaktadır.

1.2. İŖe Alım Kavramı

İnsan kaynaklarının öncelikli görevleri arasında yer alan işe alım, işletmenin faaliyet gösterdiği alanda hizmet ya da ürünü üretecek çalışanları işletmeye kazandırma faaliyetidir. Bu faaliyete dayalı işe alım noktasında, ihtiyaç duyulan pozisyon için uygun nitelikte ve yetkin kişiye ulaşmak adına gerçekleştirilen uygulamalardan biri, uygun görülen adaylar arasından seçim yapılmasıdır (Kesen, 2014:21). En genel anlamıyla işe alım, aday ve işletmenin bir istihdam ilişkisi kurarak bir araya gelmelerine dayalı karşılıklılık içeren süreçtir (Heneman vd., 2000:4).

Breaugh ve Starke'e göre işe alım, potansiyel adayların belirlenmesi ve dikkatlerinin çekilmesi amacıyla işletmeler tarafından gerçekleştirilen temel uygulamalar ve faaliyetlerdir (2000:431). İşe alım, insan kaynağını geliştirme, ücret yönetimi, işçi sağlığı-güvenliği ve işçi-işveren ilişkileri gibi insan kaynakları yönetimi işletmenin amaçlarına ulaşabilmek için insan kaynağının kullanılması olarak da tanımlanabilir (Mondy vd., 2002:2-3).

İşe alım ihtiyaç duyulan pozisyonun doldurulması amacıyla gerçekleşebileceği gibi işletme içerisinde meydana gelen yeni departmanların oluşturulması, emeklilik, ölüm, terfi ve rotasyon gibi çeşitli nedenlerle boşalan pozisyonların boş kalmaması amacıyla da gerçekleşebilmektedir. Geleneksel dönemde ağırlıklı olarak işletmeler çalıştırmak istedikleri bireyleri ararlar iken, modern dönem ile birlikte bireyler de çalışmak istedikleri işletmeleri aramaktadır (Wanous, 1991:41-48). Adaylar kariyer planlarını çalışmak istedikleri işletme için şekillendirmekte ve çeşitli eğitimlerle kendilerini sürekli geliştirmektedir.

1.3. İşe Alımın Önemi

Bir işletmenin personeli, onun en önemli değeridir. İşletmenin, ulusal veya uluslararası pazarda rekabet edebilmesinde işgörenin katkısı göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Ancak bu katkı işin gereklerine uygun personelin seçilmesi ile sağlanabilir. Çalışma yaşamında genellikle sorun, işletmedeki farklı işler ve farklı nitelikteki bireyler arasında uyumun sağlanabilmesinde yaşanmaktadır. Bu sorunun en az düzeyde yaşanması ile ilgili çabalar, işgörenin işletmeye alımı sırasında başlar (Bingöl 2003:163). Bundan dolayı insan kaynakları yönetiminin işletmedeki ilk

görevi, işletmesel amaçlara ulaşılabilmesi için yaptığı işten memnun olabilecek veya yaptığı işten psikolojik doyum alabilecek işgörenlere ulaşmak, işletmeye çekebilmek ve seçmektir.

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında yüksek nitelikli insan kaynağının işletmeler açısından önemi son derece büyüktür. İnsan kaynakları yönetiminde, adaylar arasından personel seçim kararının doğru ya da yanlış olması sadece işe alınan kişiyi değil, zamansal boyutta tüm işletmeyi etkileyecektir (Yelboğa, 2008:12).

İşe alım ve yerleştirme sürecinde en uygun adayın en düşük maliyetle işe başlatılması önem arz etmektedir. Yanlış bir işe alım sonucunda; görüşmecilerin kaybettiği zamanın maliyeti, yeni personelin ücret maliyeti, eğitim maliyeti, çalışma arkadaşları üzerinde oluşturduğu etki işletmeyi direkt etkileyecek konulardan bazılarıdır. (Sandico ve Kleiner, 1999: 33-38). Günümüzde şirketlerin çalışan devir oranları buna bağlı olarak ciddi önem kazanmıştır. Çalışan devir oranının yüksek olması hem işletme itibarını hem de adayların tercihlerini doğrudan ve olumsuz etkilemektedir.

İşe alımın insan odaklı, objektif ve stratejik bir bakış açısı içinde planlanması, hem çalışanların hem de işletmelerin beklenti ve hedeflerine yanıt bulabilmesi bakımından önemlidir (Gök, 2006:38).

İnsan Kaynakları yönetimi sahip olduğu kritik önem nedeni ile işe uygun personelin seçilmemesinin birey ve işletme açısından yol açacağı zararlar (Koç, 2002: 2) Birey açısından;

- Yeteneklerinin üzerinde bir iş için seçildiğinde işi başaramayacağından dolayı bunalıma girer.
- Yetenek, ilgi ve eğitim düzeyinin altında bir görev için seçildiğinde işi benimsememe ciddiye almama söz konusu olabilir.
- İş doyumsuzluğu ortaya çıkar.
- İşe bağlılık azalır.
- Verimsizlik baş gösterebilir.

İşletme açısından;

- İş kazaları, işe devamsızlık ve işten ayrılmalar,
- Maliyetler,
- Hizmet içi eğitim giderleri,
- İşletmede çalışan diğer personelin olumsuz etkilenmesi,
- Etkisizlik ve verimsizlik

artabilir. Hem işletmenin hem de çalışanların geleceğini etkileyen işe alımların en doğru ve en etkin şekilde yönetilmesi ve yürütülmesi uzun ve kısa vadede yaratacağı sonuçlar bakımından personel seçim süreci tekniklerinin titizlikle belirlenip değerlendirilmesine ihtiyaç göstermektedir.

1.4. İşe Alım Süreci

İşe alım süreci; işletmenin bünyesinde bulunan açık pozisyonların tespiti ile başlayıp, açık olan pozisyonlara uygun kişilerin alınıp, pozisyonun kapanmasıyla son bulan süreçtir (Gürbüz, 2002:67). İş için başvuran adaylar hakkında bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçların kullanılması ve söz konusu bilgilerle iş tanımında belirtilen gerekler arasında bir uygunluğun sağlanması işe alım sürecinin temelini oluşturmaktadır (Bingöl, 2003: 166).

İşe alım sürecinde öncelikle işverenin ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekmektedir. İşe alım yapılacak pozisyon daha önce var olan bir pozisyon ise görev tanımına uygun ve pozisyonun yeterliliklerine uyum gösterecek adaylar üzerinden görüşmeler gerçekleştirilecektir. Yeni oluşturulacak bir pozisyon söz konusu ise iş analizi ve insan kaynakları planlaması doğrultusunda adayların araştırılması gerekmektedir.

Wilk ve Capelli'ye göre işe alım sürecinin ilk aşamasında adaylar hakkında yaş, cinsiyet, demografik özellikler, beceri, davranış ve yetenekleri hakkındaki bilgiler, “başvuru formu”, “özgeçmiş”, “referanslar” ve “okul not çizelgeleri” gibi yöntemler aracılığıyla toplanır (2003:111). Bu bilgiler ön eleme aracı olarak da

yorumlanabilmektedir. İşe alım sürecinin aşamaları, işletmeden işletmeye, pozisyonlar arasında ve hatta aynı örgüt içinde zaman içerisinde farklılık göstermektedir. Bu farklılığın nedeni; işletmenin büyüklüğü, doldurulacak pozisyonun niteliği, başvuruların sayısı ve dış faktörler olarak belirtilmektedir (Yelboğa, 2008:13).

1.4.1. Mülakat Öncesi

Mülakat öncesinde ilk adım işverenin ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başlamaktadır. İşveren ihtiyaçlarını belirlemek için iş analizi ve insan kaynakları planlamasının doğru bir şekilde yapılıyor olması daha sonra gerçekleştirilecek süreçleri doğrudan etkilemektedir. İşveren ihtiyacının belirlenmesinin ardından pozisyon bilgilerinin yer aldığı iş ilanları oluşturulur ve başvurular incelenir. Gelen başvurular üzerinde ön görüşme yapılacak adaylar seçilip yüz yüze mülakat gerçekleştirilebileceği gibi şehir dışında olup ön görüşmeye gelemeyecek adaylar için telefon ile görüşmeler ve video konferans görüşmeleri gerçekleştirilebilir.

1.4.1.1. İşveren İhtiyacının Belirlenmesi

İşletmenin hâlihazır çalışan ihtiyacı, pozisyonlar bazında ve her bir pozisyonda çalışacak kişi sayısı olarak belirlendiğinde, bir anlamda toplam çalışan kadrosu da belirlenmiş olacaktır. Çalışan kadrosu ile mevcut çalışan sayısı arasındaki fark, işletmenin o andaki mevcut çalışan ihtiyacını da ortaya koymaktadır (Özden, 2008: 25). Genellikle, özel yetenek isteyen iş gruplarında, her iş grubu için muhtemel işveren talepleri belirlenir ve iş grubundaki çalışan ihtiyacının artacak mı azalacak mı olduğu ortaya konulur (Noe vd., 2004:136) .

İşe alım kararını etkileyen ve her işletme için farklılık gösteren ihtiyaçların nedenleri arasında (Abbasov, 2016:45) ;

- Yeni bir departman kuruluşu,
- Departmanın büyütülmesi,
- Şirketin nitelikli insan kaynağına ihtiyaç duyması,
- Birimler içerisinde yeniden yapılandırmanın gerçekleşmesi,

- Mevcut personelin işten ayrılması, işten çıkartılması ya da emeklilik,
- Şirketin yapacağı yeni yatırımlar,
- Hastalıklar ve ölümler ile
- Uzun süreli özel izinler (Doğum İzni) gibi benzeri gerekçeler yer alabilmektedir.

İşverenin ihtiyaçlarının ve gelecek hedeflerinin gerçekleştirilmesi noktasında İnsan Kaynakları Planlamasına ihtiyaç duyulur. İş analizi sonucunda hazırlanan görev tanımları ve iş gerekleri ile adaya sunulan bilgiler insan kaynakları planlama sürecinin tüm aşamalarını etkileyen önemli bir veri kaynağını oluşturmaktadır (Güngör, 2006:4).

1.4.1.1.1. İş Analizi

İş analizi, bir işletmede yapılan işlerin niteliklerinin, amaçlarının, iş gören kişilerin özelliklerinin, iş ortamının ve koşullarının değerlendirilmesi ve o işle ilgili bilgilerin sistemli olarak toplanıp analiz edilmesi sürecidir. İş analizi ile iş detaylı olarak tanımlandıktan sonra mevcutta yapılan işleri ve bu işlerin yerine getirilebilmesi için o işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi düzeyi, sorumluluk, nitelik ve yeteneklerine dair bilgiler sağlanmaktadır. (Köklü, 2018:123-126).

İşletme yeni kuruluyorsa ya da işletmenin teknolojik veya yapısal değişiklikleri söz konusu ise insan kaynakları planlamasıyla etkileşim halinde olması gerekmektedir. İş analizi, insan kaynakları yönetiminin temel aracıdır ve insan kaynakları yönetiminin temel alt yapısını oluşturmaktadır. Analizin sonuçlarından diğer insan kaynakları fonksiyonları da (eğitim, ücret sistemi, iş değerlemesi, insan kaynakları planlaması vb.) geniş ölçüde yararlanmaktadır. İş analizi, bir işin niteliği, niceliği, gereklerini ve çalışma koşullarını araştıran bilimsel bir çalışma olduğu için aslında işin kendisini oluşturmaktadır. İşin tanımı ise iş analizinde toplanan bilgilerin kağıt üzerine aktarılmasıdır. İş tanımında; işin özelliği, yararları, gerektirdiği yetenek ve sorumluluklar ve işin içeriği somut bir şekilde belirtilmektedir (Sabuncuoğlu 2000:54).

İş tanımlarından sonraki aşama ise çalışanda bulunması istenen niteliklerin yer aldığı iş gerekleridir. İş tanımları, işin özetini, işi oluşturan görevleri ve çalışma

koşularını ayrıntılı olarak belirler ve işin tam bir profilini çıkarır. İş gerekleri ise, kabul edilebilir performans seviyesinde işin yerine getirilebilmesi için personelde bulunması gereken niteliklerin yazıldığı bir belgedir (Güngör, 2006:2). İş tanımı ile iş gerekleri birbirini bütünleyen bir sistemin parçalarıdır. İş tanımında işlerin yapısı, kimliği, diğer işlerle ilişkisi bir bütün olarak ele alınır ve gerektirdiği nitelikler belirlenir. İş gereklerinde ise önce işin kimliği belirlenir, daha sonra işleri yapacak normal kişilerde aranması gereken temel nitelikler daha ayrıntılı biçimde saptanır (Köklü, 2018:130). İş gerekleri 4 ana başlıkta toplanabilir. Bunlar *yetenek gerekleri*, *çaba gerekleri*, *sorumluluk gerekleri* ve *çalışma koşulları* olarak ayrılmaktadır. **Yetenek gerekleri** kişinin öğrenim düzeyi, deneyimleri, yabancı dil gibi özel bilgi ve becerileri, hızlı karar verme özelliği olarak değerlendirilebilir. **Çaba gerekleri**, bir işin amaçlara uygun biçimde gerçekleşmesi için harcanan güç ve enerji olarak tanımlanır. Bu çaba, taşıma ve kaldırma gibi bedensel çaba olarak görülebileceği gibi, yargılama ve uyarılma gibi zihinsel çabalarda da değerlendirilebilir. **Sorumluluk gerekleri**; bir şeyi yerine getirme ya da yerine getirilmesini sağlama yükümlülüğüdür. Malzeme ve teçhizat sorumluluğu, gözetim sorumluluğu, mali sorumluluktur. **Çalışma koşulları** ise çalışma ortamındaki ısı, gürültü ve sıcaklık ile işe bağlı riskleri kapsamaktadır (<https://www.linkedin.com/pulse/i%C5%9F-analizleri-tan%C4%B1mlar%C4%B1-gerekleri-emin-bayrak>).

Bu özellikleri ile iş tanım ve gerekleri aday bulma ve seçim süreci boyunca, adayların kimler olacağı ve onlarda hangi özellikler aranacağı ile bu özelliklerin hangi araçlarla değerlendirileceği konusunda yol gösterici olmaktadır (Kaynak vd., 2000:118). Buna bağlı olarak işe alım süreçlerinde öncelikli olarak iş tanımlarından yararlanılmakta ve aranılan özelliklere uygun aday arayışları gerçekleştirilmektedir. İş analizi sonucu hazırlanan iş tanımı ve iş gerekleri ile kullanıcıya sunulan bilgiler, aynı zamanda insan kaynakları planlama sürecinin tüm aşamalarını etkileyen önemli bir veri kaynağıdır (Güngör, 2006:4).

İş analizi; insan kaynakları planlaması, başvuruları toplama ve personel seçimi, eğitim- geliştirme, performans değerlendirme ve diğer temel İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerini başarıyla yürütebilmek ve ihtiyaç duyulan bilgileri elde edebilmek amacıyla yapılmaktadır. İş analizi çalışmaları sonucunda geliştirilen iş tanımları, iş

gereklere ve iş standartları olmadan temel insan kaynakları faaliyetlerini öngörülen biçimde gerçekleştirmek mümkün değildir (Özgen ve Yalçın, 2018: 57).

İş Analizi; insan kaynakları planlamasında işe alınacak personelde olması gereken niteliklerin belirlenmesinde - işe yerleştirme, yükseltme ve atamalarda - eğitilecek personelin belirlenmesinde - personel değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesinde - adaletli bir ücret politikası oluşturulmasında da kullanılmaktadır (Palmer ve Winters, 1993:43).

1.4.1.1.2. İnsan Kaynakları Planlaması

İşgücü, işletmeler için hem önemli bir maliyet unsuru hem de vazgeçilmez bir üretim faktörüdür. Hammadde ve teknoloji ne kadar yoğun olursa olsun bunu işleyecek emek gücü olmadığı sürece bu kaynakların hiç biri bir işe yaramayacaktır. İnsan kaynağı işletme için olmazsa olmaz bir faktördür. Ford otomotivin kurucusu Henry Ford'un "Fabrikalarımı alabilirsiniz, binalarımı yıkabilirsiniz fakat çalışanlarımı geri verirsiniz bu işi aynen geri kurarım" sözü, emeğin gücünü vurgulamaktadır. İşin gereğinden fazla veya işin gereğinde işgören çalıştırıldığında işletmenin üretim maliyeti artabilecektir. Bunun için işletmeler optimal işgücü kullanmayı amaçlamaktadır. Bu noktada, insan kaynakları planlaması, bir işletmedeki insan kaynağının, iç ve dış gelişmelere uygun olarak ve etkili bir biçimde oluşturulması, geliştirilmesi ve kullanılması amacıyla gözden geçirilmesine, yapılandırılmasına ve değerlendirilmesine ilişkin tüm çalışmalardır (Barutçugil, 2004: 242). Bir diğer ifade ile doğru zamanda ve doğru kişilerin istihdam edilmesini sağlama sürecidir (Sabuncuoğlu, 2000:29). Böylece insan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve boş kadrolar hızla değişen koşullara kolaylıkla uyum sağlayabilmektedir.

İşveren ihtiyacının belirlenmesi insan kaynakları planlamasını beraberinde getirmektedir. İşgören sağlama ve seçimine gerek olup olmadığı, gerek varsa hangi niteliklerde kaç kişiye ihtiyaç olduğu "İnsan Kaynakları Planlaması" ile belirlenmektedir (Kaynak vd., 2000:115). İşletmede bugün ihtiyaç duyulan ve gelecekte ihtiyaç duyulacak çalışan ihtiyacının önceden öngörümlenmesi ve bu personel ihtiyacının şirket tarafından nasıl, nereden ve ne zaman karşılanacağını önceden tahminlenmesi ile ilgili tüm faaliyetler insan kaynakları planlaması ile

gerçekleştirilmektedir. İşletmelerin bütünsel amacını gerçekleştirmeleri doğrultusunda; gerekli sayıda ve istenen yetenek ve beceri düzeyindeki işgörenin, doğru zamanlarda, gerek duyulan işler için hazır bulundurulması insan kaynakları planlamasının doğru bir şekilde yürütülmesi ile gerçekleşecektir (Lynch, 1972:22-23).

1.4.1.2. İş İlanlarının Oluşturulması ve Yönetimi

İşverenin ihtiyacının belirlenmesinin ardından işgücü piyasasında işgören açığının duyurulması gerekmektedir. İş ilanları 2000’li yılların başında gazete, dergi, televizyon ve radyo gibi iletişim araçları kullanılarak açık pozisyonlara uygun işgörenin aranması şeklinde gerçekleştirilirken (Anthony vd., 2002: 233), günümüzde süreç hem işveren hem de adaylar için oluşturulmuş olan internet siteleri üzerinden gerçekleştirilmektedir. Bu sitelere verilen ilanlar ile kısa sürede çok sayıda adaya ulaşılabilir. İşletmeler gazete ilanları, üniversite kariyer fuarları, personel avcılığı, istihdam ajansları ve çalışan tavsiyeleri gibi farklı işe alım uygulamalarını da kullanmaya devam etmektedir. Gelişen teknoloji sayesinde birçok işletme internetten işe alımı yoğun olarak kullanmaya başlamıştır. Gazeteler gibi geleneksel işe alım kaynakları ile internet karşılaştırıldığında, işletmeler resmi ya da kariyer web sitelerinden daha fazla bilgi sağlayabilmektedir (Lebekwe ve Güran 2018: 90-91).

İş ilanları, bir işletmenin açık olan pozisyonları hakkında hedef kitleleri bilgilendirmek ve uygun nitelikteki adaylardan oluşan geniş bir aday havuzu oluşturmak amacıyla, belirli bir ücret karşılığında gazetelerde, dergilerde, internette ya da diğer mecralarda yayınlanan duyurulardır (Alınışık, 2016:161). İlanın özellikleri arasında açık, anlaşılır ve istenilen özellikleri doğrudan belirtir bir şekilde olması gerekliliği vardır. İlanda özellikle bulunması gereken bilgiler ise; şirket hakkında bilgi ve açıklama (hangi sektörde, büyüklüğü, ölçeği, misyon ve vizyonu vb.), iş hakkında bilgi ve açıklama (görevin amacı, işlevler, sorumlulukları, riskleri, yeri vb.), adayda aranan nitelikler, işin özendirici yanları ve başvurunun ne ile, nasıl, nereye ve ne zaman yapılması gerektiğidir (Finnigan, 1995:49).

Smith ve Mazin web tabanlı iş ilanlarının etkili bir işe alım stratejisinin önemli bir parçası olduğunu ifade etmektedir. Teknoloji ve çevrimiçi sosyal ağ kullanımının

giderek artması adayları belirlemek için kullanılan kaynak ve yöntemleri de genişletmiştir (Smith ve Mazin, 2011:12).

Erdoğan bir çalışmasında iş ilanlarında bulunması gereken unsurlara ilişkin gizlilik güvencesine değinmiş ve başvuruların gizli tutulacağı ibaresinin ilanlarda yer alması gerektiğini savunmuştur (1991: 38). Gizlilik Güvencesine destekleyici olarak çıkan 07.04.2016 Tarihli, 29677 Sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanarak yürürlüğe giren 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ile hem özel sektör hem de belli sınırlamalar altında kamu sektörü için kişisel verilerin korunması ve işlenmesine ilişkin süreçler ile ilgili yükümlülükleri düzenlenmiştir. İlgili Kanun'da belirtilen istisnalar haricinde, kişisel veriler ilgili kişinin açık rızası olmaksızın işlenemeyecek; üçüncü kişilere ve yurtdışına aktarılamayacaktır. Belirtilen yükümlülüklerle uyum sağlamayan şirketler için idari yaptırımlar ile cezai yaptırımlar öngörülmektedir. Bu kanun sadece çalışanların kişisel verilerinin korunmasının dışında iş başvurusunda bulunmuş, bilgilerini paylaşmış adayların da kişisel verilerinin korunmasını kapsamaktadır. Buna bağlı olarak adayın bilgilerinin saklanacağına ilişkin açık rızasının alınması gerekmektedir.

İş ilanlarında dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri de işe alımda ve iş sözleşmesinin devamında ayrımcılığa yönelik getirilen katı hükümlerdir. Türkiye'nin onaylamış olduğu Uluslararası Çalışma Örgütü sözleşmeleri ve uluslararası antlaşmalar da bunu gerekli kılmaktadır (Erdut, 2003:60) Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu'nun 3. maddesinde cinsiyet, ırk, renk, dil, din, inanç, mezhep, felsefi ve siyasi görüş, etnik köken, servet, doğum, medeni hâl, sağlık durumu, engellilik ve yaş temellerine dayalı ayrımcılık yasaklanmıştır. İlanda ayrımcılığa ilişkin herhangi bir maddenin yer alması durumunda işletme ceza alabilmektedir. Bu noktada insan kaynakları yetkilisinin çok dikkatli olması gerekmektedir (<https://datassist.com.tr/is-ilanlarinda-ayrimcilik-yasaklaniyor-mu/>)

Günümüzde aday araştırmaları, internet üzerinden oluşturulan ilanlara gelen başvuruların değerlendirilmesiyle gerçekleşebileceği gibi İş ve İşçi Bulma Kurumu (İŞKUR) tarafından da işe alımı destekleyici projeler ile adaylara ulaşılmaktadır. İhtiyaç duyulan pozisyona ilişkin İŞKUR danışmanları üzerinden iş arayan adaylara da ulaşmak mümkündür. İŞKUR, ülkemizdeki hem aktif hem de pasif anlamda işgücü pazarı politikalarını belirlemek ve buna ilişkin faaliyetler yapmakla görevli bir kamu

kuruluşudur. İstihdamın hem korunması hem de iyileştirilmesi ve yaygınlaştırılması konularıyla görevlidir. Bunlara ek olarak işsizliğin önüne geçilmesi, engellenmesi ve de işsizlik sigortası hizmetinin gerçekleştirilmesini sağlamakla da yükümlüdür (Mütevellioglu ve Aksoy, 2010:9). İŞKUR özellikle son yıllarda uyguladığı politikalar ile işveren ihtiyacına uygun adaylar ile işvereni buluşturmaktadır. Çoğu ülkede devlet tarafından kurulan ve yönetilen İş ve İşçi Bulma Kurumları, çeşitli nicelik ve nitelikte işgören arayan işletmeler ile iş arayan kişiler arasında aracılık eden kurumlardır. Bu kurumlar ile daha çok mavi yakalı çalışanların işe yerleştirilmesi amaçlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 82).

İhtiyaç duyulan pozisyona ilişkin iş ilanları işletmenin ismi açık olarak yayınlanabileceği gibi işletme ismi gizlenerek de duyurulabilmektedir. Gizli ilanların amacı mevcut çalışanların bu iş alımından haberdar olmaması ve iş ortamında doğabilecek huzursuzlukları engellemektedir.

Gelen başvurular aday havuzunun oluşmasını sağlayacak ve bu sayede adaylar arasında pozisyona en uygun adayı bulmak amacıyla, aday listeleri oluşturulacaktır. Gerçekleştirilecek mülakatlar sonrasında aday seçimi aşamasına geçilecektir.

Eğer personel alımı için bir ilan verilmişse, ilanda belirtilen süre sonuna kadar gelen özgeçmişler / doldurulan iş başvuru formları, o pozisyon için açılan bir dosyada toplanarak aday havuzları oluşturulur. İlanların oluşturulması ve başvuruların değerlendirilmesi amacıyla oluşturulmuş birçok internet sitesi ve program mevcuttur. İnsan Kaynakları bölümleri bu siteler ve programlar üzerinden, bir yandan iş duyurusuna gelen özgeçmişleri toplarken diğer yandan aday havuzunu genişletmek için önceki başvuruları içeren aday personel veri tabanını tarayabilir. Veri tabanından uygun olabilecek özgeçmişleri de, o pozisyon için açılan dosyaya ekler. İnsan Kaynakları bölümü daha önce belirtilen tüm personel kaynaklarından ve tüm aday sağlama yollarını kullanarak aday havuzunu oluşturabilir. Eğer yönetici var ise kendisine çeşitli yollarla gelen başvuruları insan kaynakları bölümüne ulaştırarak özgeçmişlerin aday havuzuna girmesini sağlamalıdır (Özden, 2008:49).

1.4.1.3. Özgeçmiş İnceleme- Eleme

Özgeçmiş kavramı Curriculum Vitae (CV) ya da Resume şeklinde adlandırılmaktadır. Resume, kişinin daha çok başvurulan spesifik bir pozisyon için hazırladığı, o iş için gereken niteliklerini ayrıntılı olarak yansıttığı bir form olarak değerlendirilmektedir (<https://www.mezun.com/amerika/amerika-bilgi-bankasi/kariyer-ve-staj/ozgecmis-resume-nedir.html>). “Hayat yolu” anlamında gelen “Curriculum Vitae” ise daha ayrıntılı, kişinin tüm deneyimlerini, eğitimi ve projelerini kapsayan, genelde akademik veya bilimsel birimlere başvurmak için kullanılan bir formdur (<http://mursidedemirkol.com/curriculum-vitae-hayat-yolu/>). “Curriculum Vitae” kavramı küresel ölçekte daha çok kabul gördüğü için ülkemizde de “CV” kısaltması özgeçmiş kelimesi yerine kullanılmaktadır. İşe alım sürecinin en önemli adımı oluşturan CV’ler sayesinde adaylara ilişkin ön bir bilgi edinilir ve ilgili pozisyon için önemli ve öncelikli olan kriterleri sağlamayan adaylar sürecin dışında bırakılır.

Şartlara uygun adaylar işletmedeki göreve talip olabilirler. İstekte bulunan adayların verdikleri bilgiye göre iş şartlarına uygun olup olmadığı saptanır. Bu aşamada amaç açık olan işin gerektirdiği nitelikleri taşımayan adayların elenmesidir. Başvuru dilekçeleri ve özgeçmiş belgelerinde ya da ilk görüşmede, işin gerektirdiği asgari eğitim, deneyim ve fizik şartlarına sahip olmadığı belirlenen kişiler elenir. Bunlardan bazıları başvurdukları iş dışında diğer boş görevler için uygun görülebilir ve iş teklifi yapılabilir. İşletmenin ilan şartlarına uygun olarak başvuruların şahsen yapıldığı durumlarda kişi, işletmenin özel olarak hazırladığı bir başvuru formunu da doldurmalıdır (Çavdar, 2010:86).

İlana gelen başvurular üzerinden adayların özgeçmişindeki bilgiler ile aranan özelliklerin uyumu doğrultusunda eleme süreci gerçekleştirilir. Gelen başvurular aday havuzunu oluşturmaktadır. Aday havuzunda açık olan pozisyonla ilgili hiçbir ilgisi olmayan adayların elenmesi noktasında filtreleme yöntemi kullanılabilir. Pozisyon için kesinlikle şart olan kriterler belirlenir ve bu kriterlere uygun olmayan başvurular derinlemesine incelenmeden elenir (Pilbeam ve Corbridge, 2002:140).

İşletme tarafından iş ilanları için kullanılan portallarda yer alan filtreleme sebebiyle adaylar çoğu zaman ilk aşamada elenebilmektedir. Bu yöntem zaman açısından kolaylık ve tasarruf sağlıyor olsa da özgeçmiş içerisinde geçmeyen bir kelime sebebiyle uyumlu olan adayların elenebilmesi söz konusu olabilmektedir. Başvurularda yaş, cinsiyet ve mezun olunan bölüm gibi özgün alanlar üzerinden filtreleme yapmak elde edilecek sonuç açısından daha sağlıklı ve daha doğru sonuçlar oluşturabilmektedir.

Özgeçmişlerin incelenmesi ve eleme sürecinin gerçekleştirilmesinin ardından son liste oluşturulur. Değerlendirme için işin gerektirdiği özellikler sıraya konularak, adayların bunları ne derecede karşıladıklarını gösteren tablolar oluşturulabilir. Bu noktada subjektif yargılar devreye girebileceğinden, bu aşamanın iki kişi tarafından bağımsız olarak yürütülmesi ve değerlendirme sonucunda uygun görülen adayların karşılaştırılması faydalı olur. Bu karşılaştırma sonrası üzerinde anlaşılan adaylar son listeyi oluşturur. Bu aşamadan geçen adaylar, seçim sürecinin sonraki aşamaları olan ön görüşme ve test aşamalarına devam edebilirler.

1.4.1.4. Ön Görüşme

Ön görüşme, başvuran adaylar ile işletmede yetkili kılınan kişi arasında karşılıklı konuşma yoluyla kısa bilgi alış-verişinin yapılmasıdır. Ayrıntılara girilmeksizin yapılan bu görüşmede güdülen amaç, adaylar arasından işe uygun olanları seçmekten çok, işin niteliklerine uygun olmayanları mülakata almadan sürecin dışına çıkarmaktır (Sabuncuoğlu, 2000:87).

Başvuruların incelenmesi ve en uygun adayların ilk görüşme için seçilmesiyle ön görüşme gerçekleştirilir. Oluşturulan aday listeleri üzerinden olumlu değerlendirilen adaylar aranıp ön görüşme tarihleri belirlenir ve adaylar ile mülakatlar gerçekleştirilir. Ön görüşmeler 10-15 dk'lık kısa bir süre zarfında gerçekleştirilerek, aday ile ilgili bazı bilgilerin doğrulanması amaçlanır. Uygun olarak değerlendirilen adaylar ise ikinci bir görüşmeye çağırılır.

Ön görüşme için sıklıkla tercih edilen yöntemler; telefonla görüşme, video konferans ve birebir mülakat uygulamasıdır.

1.4.1.4.1. Telefonla Görüşme

Telefonla yapılan görüşmeler, birçok işletme tarafından özellikle ön görüşme aşamasında yaygın olarak kullanılan bir seçim eleme etkinliğidir. Aday sayısının fazla olması sebebiyle ön eleme süreci olarak kullanılabileceği gibi aday ile yüz yüze görüşme şansının bulunmadığı durumlarda da tercih edilmektedir. Aday ve işletme açısından hem ekonomik hem de zamandan tasarruf sağlamaktadır. Bunun için yine adayların yazılı bilgileri değerlendirebileceği gibi telefon görüşmesinden faydalanarak ön görüşmeler tamamlanabilir (Pilbeam ve Corbridge, 2002:141).

Telefon görüşmesi sırasında insan kaynakları yöneticileri ağırlıklı ve öncelikli olarak isim, soyad, adres, telefon numarası, mevcut iş yeri, mevcut pozisyonu, aldığı ücreti, bu işe neden ilgi duyulduğu ve iş için kalite şartlarına uygunluk ile istenen maaşı sorgulamaktadır (Karaoğlu, 2008:42)

Telefonla görüşme gerçekleştirilmeden önce aday aranarak karşılıklı uygun tarih ve saat belirlenir. Adayın kendini rahat hissettiği bir tarihte ve saatte görüşmeyi gerçekleştiriyor olması görüşmenin verimini artıracaktır.

Telefonla görüşme ön görüşme aşamasında kullanılacağı için soruların özenle seçilmesi gerekmektedir. Sorular yoruma açık sorular yerine bilgi almaya yönelik sorular olmalıdır. Kısa ve net cevapların alınacağı sorular seçilmelidir. Görüşme bittiğinde aday ile ilgili özet bir bilgiye sahip olunması amaçlanmalıdır. İş ilanına uygun görünen adaylar telefon mülakatı ile elenerek aday sayısı düşürülmektedir. Aranılan adayların özgeçmişinde belirttiği ayrıntılar kontrol edilerek onaylanmaktadır. En önemlisi de her aday için bir fikir edinilecektir. Adayın telefon mülakatı sırasında iyi iletişim kurup kuramadığı, pozisyon için istekli olup olmadığı ve pozisyona uygunluğu noktasında bir çok konuda bilgi alınabilmektedir ve alınmalıdır. Telefon mülakatında kullanmak üzere bir kontrol listesi oluşturulmalıdır (Meyer ve Krug, 2007: 13). Telefon mülakatı sonrasında uygun bir adayın bulunması durumunda diğer mülakat aşamalarına geçilmektedir (Bailo, 2013:23).

Telefon görüşmelerinin bazı olumsuz sonuçları da olabilmektedir. Gerek görüşmeci gerekse aday süreç boyunca göz teması kuramamakta ve birbirlerinin beden dilini okuyamamaktadır. İnsanların yüz yüze iletişimle kendilerini daha iyi ve rahat bir biçimde ifade ettikleri ve yüz yüze yapılan mülakatların telefonla yapılan

mülakatlardan daha olumlu sonuçlar doğurduğu bazı araştırmalarla desteklenmiştir (Solmuş, 2005:3). Farklı bir bakış açısına göre ise telefonda mülakatı gerçekleştiren görüşmeci bu sayede adayın dış görünüşüne ön yargılı yaklaşmayacak ve daha tarafsız bir şekilde değerlendirme şansı doğabilecektir (Mondy vd., 2002:180).

1.4.1.4.2 Video Konferans

Video konferans ile gerçekleştirilen mülakatlar özellikle son yıllarda giderek daha fazla tercih edilmektedir. Gelişmiş ülkelerde sıkça kullanılan bir teknik olan video konferans ile yapılan mülakatların en önemli avantajları fiziki uzaklık engelini aşarak zaman ve yol maliyetlerinin ortadan kalkması ve real time (gerçek zamanlı) olarak yapılabilmesidir. Telefon mülakatından farklı olarak aday ile görüşmeci saniyenin dörtte biri kadar süren bir gecikme ile yüz yüze görüşmenin tüm faydalarından yararlanmaktadır (Kroeck ve Magnusen, 1997: 137-142).

Gerek ulusal gerekse uluslararası mesafeler engel olma niteliğini böylece kaybetmekte ve bu aşamayı geçemeyecek aday için zamansal ve parasal tasarruf oluşturmaktadır.

1.4.1.4.3.Yüz Yüze Görüşme

Fiziki uzaklık engelini bulunmadığı durumlarda aday ile insan kaynakları yetkilisinin gerçekleştirdiği görüşmelerdir. Aday işyerine çağırılır ve şirketin iş başvuru formunu doldurması istenir. Form üzerinden görüşme ana hatlarıyla gerçekleştirilir. Adayın özgeçmişi incelenmiş ve tutarsızlıklar olduğu seziniyorsa bu konu hakkında adaya sorular yöneltilir. Yüz yüze mülakatta; yapılacak olan işin teknik detayına inilmeden yaş, eğitim ve deneyim gibi konularda adaydan bilgi alınmaktadır. Bu görüşmede adayın kendini ifade edebilmesi ve iletişim becerisine ilişkin noktalar göz önünde bulundurulmaktadır. Ayrıca adayın beklentilerine de yer verilen görüşmelerdir (Gider, 2015:39).

1.4.1.5. İşe Alım Test ve Sınavları

Ön görüşmelerin tamamlanması ve görüşülen adaylar ile başvuru listelerinin azaltılması sonrasında adaylar arasında belirgin farklılıkları gün yüzüne çıkartacak testler uygulanabilmektedir. Testler ön görüşme aşamasında kullanılabileceği gibi adaylar ile ön görüşme gerçekleşmeden elemek için de kullanılmaktadır. İş analizi sonucunda ortaya konulan nitelikler, seçilecek olan bireyde gözlenmeye çalışılır. Bu "gözlem" işleminde özellikle psikometriden ve psikolojik testlerden yararlanılmaktadır (Koç, 2002:1). Çok sayıda adayın başvurduğu başlangıç düzeyindeki pozisyonlar için, bilgi ve genel yeteneklere ilişkin sınav/testler, ön görüşmeden önce uygulanabilir. Böylece daha az aday ile objektif verilere sahip olarak ön görüşme yapılabilir (Özden, 2008:51).

Testler işin gereklerine uygun olarak kişinin niteliklerini ortaya çıkaracak şekilde geçerliliği ve güvenirliliği tespit edilmiş testler olmalıdır (Çavdar ve Çavdar, 2010:86). Testler sayesinde adaylar sayısal olarak değerlendirilir ve bu sayede adaylar arasında karşılaştırma yapma şansı bulunur (Göktaş, 2009: 94). Genellikle mesleki yeterliliği ölçmeye yönelik olan bu testler, işe alımın gerçekleştirilecek pozisyonun gerektirdiği nitelik ve nicelik göz önüne alınarak sorular hazırlanmaktadır (Latif ve Uçkun, 2004:49).

Yapılan test ve sınavlar yeteneklerine uygun işlerde çalıştırılacak personelin seçimine doğrudan katkı sağlamaktadır İnsanın kendini gerçekleştirebilmesinin ve geliştirebilmesinin ancak vasıflarına uygun bir iş yapmasına bağlı olduğu ve bu vasıfların ölçülerek uygun kişinin bulunması gerekliliği açıkça ortadadır (Telman ve Türetgen, 2004:10-11).

İşe alım test ve sınavları ile işe uygun, tutarlı ve gelişmelere göre kontrol edilen bilimsel bir seçim sistemi kurulur. Adayların işe ilişkin özellikleri değerlendirildiği gibi, bazı kişilik belirtileri ve özellikleri de değerlendirilir, seçilen işgörenlerin daha iyi tanınması olanağı ortaya çıkar. Gerek bireylerin değerlendirilmesindeki objektiflik gerekse ön tahminin tutarlılığı sonucunda işe ve işyerine en uygun olan aday bulunacak, bu adayın yapısal özellikleri hakkında bilgi sahibi olunacak, ayrıca adayların gelecekteki başarıları ve özellikleri hakkında tahmin yapma olanağı da ortaya çıkacaktır (Erdoğan, 1989:14-15). Testler tüm adaylara eşit ve adaletli bir şekilde uygulanmaktadır. Hızlı

ve kolay puanlama yapılmakta bu sayede test sonuçları standart hale getirilerek ve sayısallaştırılarak daha güvenilir sonuçlara ulaşılmaktadır. Fakat testlerin avantajlarının yanında dezavantajları da vardır. Özellikle kişilik testlerinde yanlış yorumlama ortaya çıkabilir. Uygun olmayan yorumlamalarının önüne geçmek için deneyimli ve eğitilmiş kişiler tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca test uygulamalarında bazı adayların tedirgin olması test sonuçlarını etkilemektedir. Bu noktada adayların rahatlatılması gerekmektedir. Bir diğer dezavantaj da bazı testlerin karmaşık olmasına bağlı olarak uygulanmaları ve yorumlanmaları için değerlendiricilerin özel olarak eğitilmesi gerekliliğidir (Öğüt ve Kocabacak, 2013:28-30).

Kullanılabilecek olan testler; yetenek ve zeka, psikoteknik , kişilik , ilgi, bilgi ve başarı testleri olarak sıralanabilir.

1.4.1.5.1. Yetenek ve Zeka Testleri

Bireyin hem zihinsel hem de bedensel gücünü ortaya koymayı amaçlayan testlerdir. Algı, hafıza, soyut düşünebilme, kavrama analiz ve sentez yapma gibi özellikleri ifade eden zihinsel yetenekler ile el becerileri, görme, renkleri ayırabilme, gereken düzeyde güç kullanabilme ve koordinasyon gibi özellikleri ifade eden, bedensel yetenekleri ortaya çıkarmayı amaçlayan testleridir (Sabuncuoğlu, 2000: 91-92).

Okul, meslek ve iş başarısı için gerekli olan işlevlerde sınırlılığı gözlemlenen zeka testlerinin yerine öğrenci, meslek ve personel seçiminde daha kullanışlı ve yararlı olacak farklı (mekanik ve motor) yetenek ve beceri testleri geliştirilmiştir. Yetenek testleri bireyin gerek zihinsel gerekse bedensel yetilerini kullanarak dikkat (konsantre dikkat, seçmeli dikkat, yaygın dikkat, kendiliğinden dikkat) matematiksel yetenek, mekanik yetenek, kopyalayabilme, konsantrasyon gibi zihinsel bazı faaliyetlerini ölçen testlerdir (Öner, 1997:29). Genel olarak yetenek testleri uzamsal görüntüleme, algılama hızı dikkat ve mekanik bilgi gibi yetenekleri ölçme amacı ile kullanılmaktadır. Mekanik yetenek testleri aynı zamanda genel ve özel yeteneklerin ölçülmesi olarak da düşünülebilir. Bu motor ve mekanik yetenek testleri birçok farklı meslekte kullanılmaktadır. Personel seçme sürecinde önemli bir yere sahip olan özel

yetenek testleri marangozluk, torna-tezgâh operatörlüğü, kaynakçılık, elektrik teknisyenliği ve diğer el becerisi gerektiren mesleklerin seçiminde kullanılmaktadır (Gatewood ve Feild, 2001: 573).

Zeka testleri ise belirli tipteki zihinsel yeteneklerin ölçülmesinde kullanılmaktadır. Bunlar, anlama, düşünsel özellikler, ifade özgürlüğü, bellek uyum çabukluğu, mantık, öğrenme, sayı sayma kolaylığı, algılama hızı, kavrayış gücü gibi yeteneklerdir (Bingöl, 1997:132).

Personel seçim sürecinde mülakattan elde edilen veriler doğrultusunda kişinin zekâsı hakkında değerlendirilmede bulunmak oldukça zordur. Yüksek zekâ düzeyinde bir kişinin mülakat sırasında konuşmanın akıcılığını bozacak bir hata yapması mümkündür. Bu durum bireyin, tutuk konuşan ve düşük zekâlı biri olduğu anlamına gelmez. Zekâ düzeyini ölçmeye yarayan testler, görüşmeciye adayın zekâ düzeyi ile ilgili objektif ve doğru değerlendirme yapmasına yardımcı olacaktır. Zekânın 3 boyutu vardır. *Doğuştan gelen zekâ, etkin zekâ ve pratik zekâ*. Doğuştan gelen zekâ ve etkin zekâ birbiriyle yakından ilişkilidir ve doğuştan gelen bir kapasite ve öğrenme potansiyeli olarak ifade etmektedir. Pratik zekânın ise deneyimler sonucunda öğrenilme ve yeni durumlara uygulanma özelliği vardır. Zekâ testleri, en basit tanımıyla bireylerin zihinsel süreçler üzerindeki performansını ölçmeye yarayan araçlardır. Bu testler vasıtasıyla kişinin zihinsel yetenekleri, öğrenme ve hafızada tutma kapasiteleri ve sınavlardaki başarı performansları hakkında istatistiksel bir çıkarım yapabilmek mümkündür. İnsanın algıları ve kullandığı ortalama etkin zekâsı genellikle doğuştan gelen zekâsından daha düşük değildir. Zeka testleri doğuştan gelen zekâyı ve zihinsel yapının başarıya yansıyan yönünü ölçmenin tartışmasız kaynağıdır (Plumbley, 1976:160-161).

Kişilerin yetenekleri, eğitim düzeyleri ve kişilikleri zeka düzeyleri ile yakından ilgilidir. Ayrıca işgörenlerin işteki başarısı genel zeka düzeyine bağlı olduğu gibi, zekanın işlerliğine de bağlıdır. Bu ilişkiler nedeniyle yeni alınacak işgörenlerin belirlenmesinde veya işgörenlerin bir kademedan diğer bir kademeye aktarılmasında bazı zeka ölçümlerinin yapılması yararlı olmaktadır (Erdoğan, 1989:34).

1.4.1.5.2. Psikoteknik Testler

Psikoteknik; bir davranış bilimi olan psikoloji biliminin verilerinin matematik ve istatistiğe uyarlanmasıyla ortaya çıkan ve kişinin bilgi, yetenek, beceri, kişilik ve tutumları gibi özelliklerinin ölçülebilmesi, yani psikolojik ve fizyolojik niteliklerinin analiz edilebilmesi için geliştirilmiş bir ölçüm ve değerlendirme tekniğidir. Ölçme ve değerlendirme de testler aracılığıyla yapılabilmektedir ki bu da psikoteknik test adını almaktadır (Çoban, 2008:51).

Personel seçiminde psikoteknik yöntemin kullanılmasının temel amacı bireyleri işe ve işyerine uydurmak, aynı şekilde işgörenlere yapabilecekleri işler arasından en iyi yapabilecek oldukları işi yaptırmaktır. Bu temel amacın yanı sıra, seçim işlemini objektif hale getirmek, iş ve işgören dengesini sağlayıcı bir değerlendirme yapmak, işlerin gelecekteki yapısına uyum gösterecek olan işgörenlerin bulunmasını gerçekleştirmek de psikoteknik yöntemle yapılan personel seçim sisteminin amaçları arasındadır. Bu amaçlar esas alındığında adaylar arasından uygun olanların bulunması işlemi, kişisel farklılıkların bulunması ve bireylerde temel iş özelliklerinin saptanması çalışmaları şeklinde gerçekleşecektir. Böylece işlerin gerektirdiği özellikler saptanacak, daha sonra adayların özellikleri değerlendirilecek, kişisel farklılıklar bulunacak, yapılan değerlendirme çalışmalarına göre bir tahmin yapılacaktır ve işgören adayları arasından bazıları işe alınacaktır. Bu noktada önemli olan ön, değerlemenin objektif olarak yapılması ve ön tahminin tutarlı olmasının sağlanmasıdır (Erdoğan 1989:14).

1.4.1.5.3. Kişilik Testleri

Kişilik testleri, davranış kalıpları ve psikolojik özellikler bakımında bireyleri birbirlerinden ayırt edebilecek özellikleri ölçmektedir. Bu testler kişinin mevcut profili hakkında bilgi sağlarken, gelecekte karşılaşılabileceği durumlara verebileceği tepkiler konusunda da öngöründe bulunmamıza yardımcı olmaktadır (Gider, 2015:6). İyi geliştirilmiş ve normal kişiliği ölçen kişilik testleri, işle ilgili önemli sonuçları kestirebildiği gibi, işe alım öncesinde kullanıldığında eşit işe alım fırsatları, sosyal adalet ve artan verimliliği de ortaya çıkaracaktır (Telman ve Türetgen, 2004: 93).

Kişilik testleri, bireyin başkalarıyla ilişkilerini analiz ederek, kararlılık, hoşgörü, güvenilirlik, sorumluluk, yaratıcılık, dürüstlük, iyimserlik gibi özelliklerini saptamaya çalışır (Sabuncuoğlu, 2000:113).

Kişilik testleri personelin işin gerektirdiği kişilik özelliklerine sahip olup olmadığını saptamaya yarayan ölçme araçlarıdır. Bunlardan, kişiliği tüm yönleriyle inceleyen MMPI (Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri), özellikle polis memurluğu, pilotluk gibi diğer insanların hayatlarını etkileyebilecek pozisyonlara aday olan kişilerde davranış bozuklukları veya bu tür bozukluklara yatkınlık olup olmadığını ortaya koyar. CPI (Kaliforniya Psikolojik Envanteri) işle ilgili boyutları da içeren bir testtir. Bu testin alt testlerinden işe yönelim ölçeği personelin çeşitli görevlere yatkınlığı, yöneticilik potansiyeli ölçeği yöneticilik ve gözetimcilik pozisyonlarına uygunluğunu belirler. 16 PF (16 Kişilik Faktörü) de CPI gibi, bazıları belirli görevlerdeki başarı için gerekli olan 16 kişilik boyutunu ortaya koyar. Örneğin; kişinin içe dönüklük-dışa dönüklük, psikolojik denge, kaygı düzeyi, liderlik kapasitesi, araştırma ve yaratıcılık düzeyi gibi boyutlardaki durumunu gösterir. Hogan Personel Seçimi Serisi de, adayların kişilik özelliklerini büro işlerinde ve yöneticilik pozisyonlarında başarıyla çalışanların özellikleriyle karşılaştıran bir test serisidir (Bilgin, 2004:69).

Kişilik testleri ile personelin işletme yapısına uyumluluğu, başarı ve performansı hakkında öngörüler ortaya çıkmaktadır. İşe alınacak olan adaya uygulanan kişilik envanteri sonucunda, alım yapılacak olan iş için gerekli olan nitelik ve nicelikler aday ile kıyaslanmaktadır. Psikologlar tarafından ruhsal dengesizliklerin tespitinde kullanılan kişilik testleri profesyonel hayatta işe alımın önemli çıktıları halini almıştır (Gider, 2015:64).

1.4.1.5.4. İlgi Testleri

Adayın iş ve kariyer eğilimlerini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır (Özer, 2013:19). Eğer kişinin ilgi alanları pozisyonun kriterleri ile uyuyorsa doğru bir işe alım gerçekleştirilmiş olacaktır. İlgi testleri, bir isgören adayının hobilerini, tutkularını, zevklerini, eğitim konularında, konuşma konularında, faaliyetlerde ve mesleklerdeki tercihlerini ortaya koyar. Böylece iş dışı ilgi ve uğraşların mesleksel

başarıdaki rolü ve önemi nedeniyle, bir bireyin yapmakta olduğu veya yapacağı göreve karşı ilgisi belirlenmeye çalışılır (Göktaş,2009:101).

Bu tip testler ile kişinin hangi mesleğe daha çok ilgi duyduğu veya hangi meslekte gerçekten iş tatmininin sağlanacağı belirlenmektedir. Bu tür testler her ne kadar seçme sürecinde kullanılıyor olsa da asıl kullanım alanları danışmanlık ve mesleki rehberlik alanlarıdır (Mondy vd. 2002:224).

1.4.1.5.5. Bilgi Testleri

Adayın, başvurduğu işin gerektirdiği bilgi düzeyine sahip olup olmadığının ölçüldüğü testlerdir. Nitekim, bankalar uzman ya da uzman yardımcısı kadrolarına işgören alırken mesleki bilgi testlerinden yararlanmaktadırlar. Bunun gibi kamu sektöründe işe girebilmek için de mesleki bilgi seviyesinin ölçüldüğü (KPSS) sınavlara girmek zorunludur (Altun, 2006:16).

Bilgi testleri hazırlanırken işin gereklilikleri göz önünde bulundurulur. Belirli bir puanın üstünde olan adayların değerlendirmeye alınır.

1.4.1.5.6. Başarı Testleri

Başarı testleri bireyin “yapabildiği” ve testin yapıldığı zamanda “başarabildiği” görevler tespit edilerek, adayın iş gereklerini yerine getirip getiremeyeceğine dair fikir veren testlerdir (Gürer, 2017:1013).

Başarı testleri, en yaygın olarak kullanılan test türüdür. Böyle bir testi oluşturmak oldukça kolaydır. Bunlar yazılı ve sözlü uygulamalı olabilir. Örneğin işini ne şekilde yapabileceğini anlamak için gerçek bir işin dikkatlice seçilmiş bir parçası adaya verilerek, bilgi ve ustalığını bizzat uygulayarak göstermesi istenir; eğer aday işin bu kısmı için öngörülen gerekli başarı standardına ulaşamazsa, tüm işteki performans düzeyinin de yetersiz olacağı varsayılır (Günçağlayan, 2007:40).

1.4.2. Mülakat Süreci

Ön görüşme (mülakat) aşamasından sonra süreci başarı ile tamamlayan adaylar ile yeni bir süreç başlamaktadır. Mülakat süreci olarak tanımlanan bu yeni aşama aday ve işletmenin ilk kez hatta uzun süreli bir arada olduğu ve seçim kararını doğrudan etkileyen bir özellik taşımaktadır.

1.4.2.1. Mülakat Türleri

Mülakat sürecinde kullanılabilecek mülakat türleri; yetkinlik bazlı mülakat, stres mülakatı, durumsal mülakat ve davranışsal mülakat olarak gruplandırılabilir.

1.4.2.1.1. Yetkinlik Bazlı Mülakat

Yetkinlik bazlı mülakatlar, mülakatı yapan kişinin sorularını, adayların işe özel davranış boyutlarındaki niteliklerini ve kabiliyetlerini belirlemek üzere yönelttiği sorulardan oluşmuş mülakattır. Yetkinliğe dayalı mülakatın esas noktası, geçmişte davranışlara dayanarak, adayın gelecekteki davranışlarının tahmin edilmesidir. Yetkinliğe dayalı mülakatta, mülakatı yapan, sorduğu sorularla adayın işin gerektirdiği yetkinliklere sahip olup olmadığını anlamaya çalışır. Yetkinliğe dayalı mülakat, en güvenilir ve doğru sonuçların verildiği mülakatlardan biridir (Sağır, 2006:53). Yetkinliklerin büyük bir bölümü fiilen çalışma sürecinde gözlemlenebileceği için işe alım sürecinde görevin gerektirdiği yetkinliklerin sorgulandığı belirgin bir yapıya sahip mülakatların yapılmasına ihtiyaç vardır.

Yetkinlik bazlı mülakatlar ağırlıklı olarak pozisyon için tanımlanmış kilit yetkinlikler temel alınarak görüşmecilerin adayları değerlendirmesine yardımcı olmak amacıyla davranışla ilgili sorular üzerine yapılandırılmaktadır (Kessler'den aktaran Reşitoğlu, 2006:23).

1.4.2.1.2. Stres Mülakatı

Stres kişinin baskı altında yapmak zorunda olduğu bir işe karşı gösterdiği olumsuz tepki olarak tanımlanabilir (Hicks ve McSheery, 2006:89). Stres mülakatı ise adayın kişilik özelliklerini değerlendirmek ve baskı altında nasıl tepki vereceğini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen mülakatlardır. Pozisyon aşırı bir stres barındırıyor ve stres yönetimi noktasında beklentiler söz konusu ise stres mülakatı ile adayın stresli durumlarda nasıl davrandığı gözlemlenir ve adayın verdiği tepkiye bakılarak, adayın kişiliği hakkında çıkarımların yapılması amaçlanır (Holley ve Jennings, 1987: 222).

Yapay bir gerginlik ortamının oluşturulmasının ardından, görüşmeci adayı küçümseyebilir veya adayı savunma halinde bırakabilir. Bu durum adayın ani tepkilerini ölçülmesini sağlayacaktır (Bingöl 2003: 211).

Bu yöntemde, adaylara kısa bir zaman dilimi içerisinde cevaplanmak üzere bir çok soru sorulur ve adayların bu sorulara cevap vermeleri istenir. Güvenlik ile ilgili görevler için personel seçiminde yoğun kullanılır. Zaman zaman endüstriyel işletmelerde rahatsızlık verici olabilmektedir (İshakoğlu'ndan aktaran Isır, 2006:125). Stres mülakatı, işin niteliği gerektiriyorsa uygulaması gereken bir özellik taşımaktadır.

1.4.2.1.3 Durumsal Mülakat

Adayın mevcut işi başarabilecek davranışsal özelliklere sahip olup olmadığını gözlemleyebilmek için pratik iş yapabilme ve çözüm yeteneğini ortaya çıkaracak olan sorular sorulur. Adayın gereken iş deneyimine olan yeterliliğini saptamayı hedefler (Avcı, 2017:23).

Durumsal mülakatlarda adayın, belirli bir sorunu nasıl çözdüğüne değil, nasıl çözeceğine odaklanır. Adaylara, işle ilgili olarak ileride gerçekleşme olasılığı bulunan varsayımsal bir durum-problem sunulur ve bu problemle nasıl başa çıkacağına ilişkin çözüm önerileri getirmesi istenir (Solmuş, 2005:1).

1.4.2.1.4. Davranışsal Mülakat

Bu mülakat tekniğinde, geçmişte belli bir prosedürü nasıl uyguladığı veya bir problemi nasıl çözdüğü konusunda adaylardan spesifik örnekler vermesi istenir (Mathis ve Jackson, 1997:247). Davranışsal mülakatlarda durumsal mülakatlardan farklı olarak daha önce adayın karşılaştığı belirli bir durum-olay bu olaya tepkisi-davranışı ve olayın sonucu üzerinde durulur (Solmuş, 2005:2).

1.4.2.2. Mülakat Teknikleri

Mülakat teknikleri; birebir mülakat, panel mülakat ve grup mülakatı başlıkları altında incelenecektir.

1.4.2.2.1 Birebir Mülakat

Birebir Mülakat ‘da adayın geçmiş deneyim ve davranışları değerlendirilmeye çalışılır ve adayların hepsine benzer sorular yöneltilerek adaylar arasında kıyaslama yapılması amaçlanır. Bu yöntemde mülakatçı diğer yöntemlere oranla daha dikkatli olması gerekmektedir. Mülakat sorularını önceden oluşturmali ve aday için mutlaka hazırlanmalıdır. Eğer bu hazırlığı gerçekleştirmezse mülakatı tek bir görüşmeci gerçekleştirdiği için mülakatın sübjektifliğini etkileyecek ve hata yapma ihtimalini artıracaktır (Dessler,2008: 259).

Genel sorular sorularak adayın kendisini tanıtmayı istenmektedir. Sadece iki kişi arasında (mülakatı yapan ve aday) geçtiği için öne çıkmak kolaydır. Buna bağlı olarak aday kendini daha rahat tanıtmaya şansına sahip olmaktadır. Böylelikle aday kendisiyle ilgili daha fazla bilgi verebilmektedir (Özkan, 2007: 35).

1.4.2.2.2. Panel Mülakatı

Panel mülakatı, tek bir aday ikiden fazla görüşmecinin gerçekleştirdiği mülakatlardır. Toplu alımlar gerçekleştirileceği zaman tercih edilir. Özellikle bankacılık sektöründe sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Adayı zorlayıcı bir yöntem

olmakla birlikte (Tuncer, 2014:10), bu mülakat türünün etkinliği, öncelikle görüşmecilerin soracakları sorular ve her bir üyenin görüşme esnasında oynayacağı rollere bağlıdır. En büyük avantajı, son işe alım kararının birden çok üye arasındaki uzlaşma ile verilmesinden dolayı daha tarafsız ve güvenilir olmasıdır (<http://www.ktu.edu.tr/kariyer-mulakatturlerineledir>).

Panel mülakatlar, mülakat hatalarının etkisini azaltma bakımından önemli avantajlara sahiptir. Panel mülakatlara katılan mülakatçılar, bir soruyu sormakta ya da adayın cevabını irdelemekte tek sorumlu kendileri olmadığı için, adayları daha iyi dinleyebilirler ve daha fazla bilgi toplayabilirler. Ayrıca, çoklu not alan kişiler ve notlardaki farklılıkları gözden geçirebilme fırsatı ise, karar için yararlanabilecek olan bilginin kalitesini arttırmaktadır. Buna göre, özellikle etkin dinlememe ve not almama hatalarının panel mülakatlarda etkili olmadığını söyleyebilir. Genellikle çok sayıda çalışanın farklı bölümlerde işe alınması planlanan toplu alımlarda tercih edilir ve özellikle bankacılık sektöründe sıklıkla kullanılmaktadır (Cevik 2010: 66-67).

1.4.2.2.3. Grup Mülakatı

Grup Mülakatlarında, görüşmeciler birden fazla aday ile mülakat gerçekleştirir. Mülakatçılardan biri süreci yönetirken diğerleri adayların performansı ile ilgili notlar almaktadır. Bazen mülakatçıların her biri adaya birbirinden farklı tarzda sorular yöneltebilirken bazen de tamamı aynı ya da benzer soruları yöneltme yoluna gidebilmektedirler (Latif ve Uçkun, 2004: 51).

Mülakat sırasında bazı adaylar baskın çıkarak diğer adayların olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Bu durumda görüşmeyi yürüten mülakatçı daha az konuşan adayların fikirlerini almak için sorular sormalı onları konuşturmalıdır. Grup mülakatında iki yöntem uygulanabilir. *Birincisi*, görüşmeci 10-15 kişiden oluşan grubu karşısına alır, bir sınav niteliğinde çeşitli sorular yöneltir ve en doğru yanıt verenler ve aranılan pozisyona uygun olanlar seçilir. *İkinci yöntemde* ise; görüşmeci adayları grup olarak bir odaya alır ve başlarında görüşmeci yerine gözlemci bulunur. Adaylar kendi aralarında belirli bir konu üzerinde tartışılır. Bu sırada, gözlemci, tartışmaları ve adayları yakından izleyerek önderlik yeteneğine sahip, en düzgün konuşan, anlayış, kavrama, algılama, yargılama gibi yetenekler taşıyan kişileri saptar.

Bu görüşmenin verimli olması için adayların sayısı 7'yi geçmemeli ve süre de bir saati aşmamalıdır (Özkan, 2007: 35).

Grup Mülakatlarında daha kısa sürede daha çok adayla iletişim kurulması zaman maliyetini asgariye indirmektedir (Bingöl 2003:187). Satış ve pazarlama sektöründe sıklıkla kullanılan grup mülakatı, liderlik özelliklerini ortaya çıkaracak ve grup içerisinde kendini ön plana çıkaracak adayların tespiti için çok önemlidir. Bu süreçte adayların kendine olan güveni, rekabet ruhu gibi özellikleri değerlendirmeye alınır (Tütüncü, 2015:16)

1.4.2.3 Mülakat Yöntemleri

Mülakat yöntemleri; yapılandırılmış mülakat, yapılandırılmamış mülakat, yarı yapılandırılmış mülakat ve karma mülakat olarak gruplandırılabilir.

1.4.2.3.1. Yapılandırılmış Mülakat

Yapılandırılmış mülakatlarda, adaya yöneltilcek sorular, bir uzman grubu tarafından önceden hazırlanır ve her adaya aynı sorular sorulur. Alınan cevaplar, bir mülakat formuna kaydedilir. Sorular, işletme tarafından geliştirilen ve açık pozisyona ait gerekli yetkinlikleri de kapsayan iş analizlerine dayanarak hazırlanır. Mülakatı yapan kişi her görüşmenin sonunda standart bir değerlendirme formu doldurmak zorundadır. Görüşme mümkün olduğunca standartlaştırılmalı, bütün adaylara aynı sorular sorulmalı, cevaplar görüşmecinin önceden derecelendirdiği bir formatta değerlendirilmeli ve bu ölçü, iş davranışlarının özelliklerini içeren derecede olmalıdır (Beardwell vd, 2003: 243).

Yapılandırılmış mülakatlarda tüm sorular aynı yöntem ile puanlanıp, değerlendirilmektedir. Böylelikle, adayların karşılaştırılması daha sağlıklı olabilmektedir (<https://docplayer.biz.tr/9950133-Eleman-seciminde-mulakat-tekniklerinin-bir-degerlendirmesi.html>).

1.4.2.3.2. Yapılandırılmamış Mülakat

Görüşmenin ilerleyişine göre her adaya farklı soruların sorulabileceği, kişinin bağımsız görüşlerinin ve serbest iradesinin ortaya çıkarılmasını amaçlayan sohbet havasında geçen mülakat şeklidir. Mülakatı yapan kişi/kişiler genellikle amaca uygun açık uçlu sorular sorarak adaydan aradıkları niteliklere uygun cevaplar beklerler (Avcı, 2017:22). Dunnette ve Borman'a (1979) göre, yapılandırılmış mülakatların, yapılandırılmamış mülakatlara göre daha geçerli olmasına karşın, daha fazla eğitim, teknik beceri ve dolaylı olarak daha maliyetli olduğunu belirtmiştir (Dunnette ve Borman'dan aktaran Yeloğlu, 2004:115).

1.4.2.3.3. Yarı Yapılandırılmış Mülakat

Mülakatı gerçekleştiren uzman, adaya yöneltilecek soruları önceden hazırladığı belli konu başlıkları ya da sorularla gerçekleştirmektedir. Görüşme sırasında soruların sırası ve soruların soruluş biçiminde değişiklikler yapılabileceği gibi konuya ilişkin yeni sorular ekleyip, çıkarabilmektedir (<http://tusside.tubitak.gov.tr/tr/yontemlerimiz/Derinlemesine-Gorusme>). Uzmanın bu konuda eğitilmiş olması çok önemlidir. Tamamen meslek ile ilgili sorularla sınırlandırılmış bir görüşme türüdür. Deneyimli adaylarda meslek bilgisi sorgulanır. Görüşmede sorulan sorular meslek analizine dayanmakla birlikte meslek uzmanları tarafından kontrol edilmektedir (Mathis ve Jackson 1991:246).

1.4.2.3.4. Karma Mülakat

Karma mülakat yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakat yöntemlerinin bir arada ve aynı görüşme sürecinde kullanılmasıdır. Bu çeşit mülakatta sorular kriterlere göre önceden hazırlanır. Mülakatı yapan uzman sorulara bağlı kalmaz. Kendine uygun gelen soruları da sorar; ancak bu sorular önceden belirlenmiş kriterlere yanıt almak üzere olmalıdır (Telman ve Türetgen, 2004: 220).

1.4.2.4. Yeni Nesil Mülakat Yöntemleri

Günümüzde işletmeler işe alım, performans, eğitim gibi birçok insan kaynakları işlevlerinde iletişim teknolojilerini kullanmaktadırlar. E-performans yönetimi, e-eğitim, e-kariyer yönetimi gibi uygulamalar insan kaynakları bölümlerine işlerini daha kısa zamanda yapabilme olanağı sunmaktadır. İşletmelerin iletişim teknolojilerinden etkin olarak yararlandığı insan kaynakları işlevlerinden bir diğeri de işe alımdır. İletişim teknolojileri online iş ilanları, online görüşmeler, online testler gibi birçok işe alım uygulamasına olanak sağlamaktadır (Öksüz, 2011:268)

Geleneksel kaynaklara ek olarak, online işe alımda resmi şirket web siteleri ve sosyal paylaşım sitelerinin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Özellikle işsizlik oranlarının artış göstermesi sebebiyle geleneksel işe alım yöntemlerinden uzaklaşıldığı ve alternatif yöntemlere başvurulduğu görülmektedir (Melanthiou vd., 2015:36). “Digital in 2019” raporuna göre, dünya nüfusunun %45’inin sosyal medya kullanıcısı olduğu görülmektedir. En çok kullanılan sosyal medya platformuna bakıldığında ise 2.27 Milyar kullanıcı ile Facebook’un birinci sırada olduğu görülmektedir. İş arayanların ve işverenlerin kullandığı ve iş hayatı ile ilgili bilgilerin paylaşıldığı LinkedIn’de ise 604 Milyon kullanıcı bulunmaktadır (<https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>). Sosyal medya kullanım oranlarındaki artışlar yeni işe alım yöntemlerini de beraberinde getirmekte ve geleneksel işe alım yöntemleri yerini online işe alım yöntemlerine bırakmaktadır.

1.4.2.4.1. İş Başvuru Videosu

Dijital dünyanın yenilikleri iş başvuru sürecinde de daha yaratıcı süreçleri beraberinde getirmektedir. Günümüzde yeni yöntemlerden birini video çekerek iş başvurusu yapmak oluşturuyor (<https://blog.cvlogin.com/basvurularinda-yeni-trend-yaratıcı-video-çekimi/>). Aday geçmiş iş deneyimlerini bir kağıt üzerine sığdırmaktansa, mimiklerini ve beden dilini kullanarak karşı tarafa aktarmak amacıyla iş başvuru videosu gönderebiliyor.

İş başvuru videolarında sadece CV'deki bilgilerden bahsedilmiyor. Yetenekleri, hayalleri, plan ve projeleri kapsayan bir konuşma videoya yerleştirilerek İnsan Kaynakları uzmanlarının ilgisini çekecek içerikte bir CV oluşturuyor. İş başvuru videolarından dikkat edilmesi gereken noktalar, (<https://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/is-basvurularinda-yaratıcı-videolarin-puf-noktalari/>)

- CV'deki bilgiler ile sınırlı kalınmamalı,
- Kısa ve yaratıcı olmasına dikkat edilmeli,
- Test videosu hazırlanıp, özeleştirilip yapılmalıdır

şeklinde belirtilmektedir.

İş başvuru videoları, insan kaynakları yetkilisi ile ilk buluşma anı olduğu için çok önemli ve kritiktir. Bu noktada adeta iş görüşmesine gidiyormuş gibi kıyafete dikkat edilmesi gerekliliği önemli konulardan biridir. Video çekilen alanın düzeni, ses düzeyi-ışık, gürültü olmaması gibi video kalitesini etkileyecek hususlar da doğrudan etki yaratabilecek girdilerden bazılarıdır.

1.4.2.4.2. Video Konferans- Whatsapp Görüşmeleri

Günümüzde giderek artan sanal toplantılar, uluslararası işletmelerdeki iş uygulamalarının temelini oluşturmaktadır. Bu tür toplantılara dijital ortamlarda gerçekleştirilen mülakatlar da eklenmiştir. Potansiyel işverenler ile iş arayanlar arasındaki fiziksel mesafe yüz yüze görüşme için bir engel oluşturmamaktadır. Sadece 2012 yılında, bu amaçla Skype'ı kullanan insanların sayısı, mobil cihazlarından giriş yapan kullanıcılarda yüzde 66'lık bir artışla yaklaşık 300 milyondan 405 milyona yükselmiştir. Ayrıca, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki tüm işletmelerin yüzde 35'i, birincil iletişim aracı olarak Skype kullanmaktadır (Bailo, 2013:21-22).

Video konferans görüşmeleri özellikle büyük ölçekli işletmelerin tercih ettiği bir yöntemdir. Farklı bir ülkede görüşme gerçekleştirmek istendiğinde işletmenin Türkiye'de yer alan ofislerinden video konferans yöntemi ile bağlantılar kurulabilmektedir. Adayın veya görüşmecinin bu ofislere ulaşamaması durumunda ise

Skype- Whatsapp gibi aplikasyonlar ile bağlantılar kurulabilmektedir. Burada önemli olan uygun görülen aday ile en kısa sürede mülakatı gerçekleştirmektir.

1.4.3. Mülakat Sonrası

Mülakat sonrası süreç; adayın referans kontrolünün yapılması ile başlamaktadır. Olumlu referans sağlanan adayın sağlık kontrolü ve güvenlik soruşturulması ile devam edilmekte, aşamalar olumlu sonlandığında adaya ücret teklifi yapılabilmektedir.

1.4.3.1. Referans Kontrolü

Referans kontrolü; olumlu olarak değerlendirilen adayın referans olarak gösterdiği kişilerin aranarak aday ile bilgilerin alınmasıdır. Referanslar adayın onayı ile aranmalıdır. Genelde referanslardan adayın daha önceki işi, işi bırakma nedeni ve aldığı ücret ile ilgili bilgiler sağlanır. Adayın işe uygunluğu, olumluluğu ya da karakteri hakkında verilen bilgi güvenilir olamaz (Dereli ve Uzunçarşılı, 1990:31). Referans kontrolü ile daha önce çalıştığı yer ile ilgili, başarı ya da başarısızlıkları, davranışları ve işbirliği yapma yetenekleri araştırılmaktadır (Sabuncuoğlu 2000:103).

Adayın referans bilgilerine, başvuru formundan, özgeçmişinden ya da ayrıca kendisinden istenerek ulaşılabilmektedir (Mathis ve Jackson 1991:268).

- Akademik referanslar
- Önceki iş referansları
- Finansal referanslar
- Adli Sicil Kaydı
- Kişisel referanslar

kullanılabilmektedir.

Kişisel referans olarak adayın aile çevresini, akraba ve arkadaşlarını referans olarak göstermemesi ve eğer göstermişse bunların dikkate alınmaması gerekir (Barutçugil, 2004:274).

Genel olarak yeni mezun adaylar en son mezun oldukları eğitim kurumundan ders aldıkları eğitmenleri referans olarak yazmaktadır. Deneyimi olan çalışanlar ise geçmiş iş yaşantılarından referans verebilmektedir.

1.4.3.2. Sağlık Kontrolü

Adayın sağlık durumunun işin gerekleri ile uyumlu olup olmadığını kontrol etmek amacıyla işyeri hekimleri ya da diğer sağlık kurumları tarafından sağlık muayenesinden geçirilerek ilgili işte çalışabilmek için gerekli sağlık koşullarını taşıdıklarını gösteren sağlık raporunun alınma sürecidir. Sağlık incelemesi, yalnızca personel seçimi amacıyla değil, bir takım yasal zorunlulukları yerine getirmek ve mevcut personelin sağlığını korumak amacıyla da gerçekleştirilmektedir (Can vd., 1998:115). İleride doğabilecek meslek hastalıklarına ilişkin sıkıntılarda, işe giriş muayeneleri çok önemli bir girdiyi oluşturmaktadır. Çalışma koşullarının personeli ne ölçüde etkilediği görülmekte ve çalışma koşullarını iyileştirme noktasında önlemler alınmaktadır.

Bazı sektörlerde belirli fiziksel ve zihinsel özelliklerin aranması kaçınılmazdır. İşin yapılmasının temel gerekleri arasında sağlıklı olmak her zaman önemlidir. Gizlenen bir sağlık sorununun iş yaşamında daha sonra ortaya çıkması işletmeyi yasal ve ekonomik anlamda zor durumda bırakabilir. Bu nedenle işe alınmasına karar verilen ve kendisine iş teklifinin yapılması düşünülen adaylardan güvenilir sağlık kuruluşlarından sağlıklı olduğuna ilişkin bir rapor alması veya işletmenin uygulayacağı sağlık testlerinden geçmesi gerektiği bildirilir (Barutçugil, 2004:275).

Sağlık kontrolü, sürecin sonunda istenebileceği gibi farklı sektör ve organizasyonlarda mülakat sürecine başlamadan ve eleyici bir aşama olarak da istenebilmektedir.

1.4.3.3. Güvenlik Soruşturması

Güvenlik soruşturması bir kişi hakkında bir kurum veya makamın talebi üzerine belli bir amaçla kullanılmak üzere rapor düzenlenip ilgili birime iletilmesidir. Burada amaç kişinin bir kamu hürriyetini kullanmasının sakıncalı olup olmadığının

saptanmasıdır (Karahanoğulları, 1998:159). Güvenlik soruşturmaları devlet kurumlarında çalışacak adaylar için gerçekleştirilir. Özel sektör çalışanları için kontroller adli sicil kaydı üzerinden gerçekleştirilmektedir.

1.4.3.4. Ücret Teklifi Sunulması

Ücret teklifi aşamasında, işletmedeki genel ücret yapısı, diğer işe alım prosedür ve politikaları insan kaynakları bölümü tarafından göz önünde bulundurularak karar verilmelidir. Karar verildikten sonra seçilen adaya, birim yöneticisi tarafından iş teklifi yapılır (Barutçugil, 2004:275). İş teklifinde ücret, yan haklar ile çalışma koşullarına ayrıntılı olarak yer verilir.

Adayın şartları kabul etmesi sonucunda nihai karar verilmiş olur. Personelin işe girişinin yapılması için işe giriş evrak listesi verilir ve hazırlanması istenir.

1.4.4. İşe Başlatma Kararı ve İşe Başlatma

İşe alım sürecinin amacı; işletmenin aradığı özelliklere uygun bireyleri belirleyerek karar vermektir. Uygun adayın seçimi temelde bir karar verme sürecidir. Karar verme ise bir fikir, görüş, uygulama veya kişi konusunda uygun alternatifler arasından en uygun olanını tercih etmektir (Çavdar ve Çavdar, 2010:90).

Modern seçim sürecini benimseyen ve izleyen bir işletmede ilk görüşmeden son görüşmeye kadar adaylar çeşitli aşamalardan geçirilerek ve bir kısmı elenerek nihai seçim kararının alınması aşamasına gelinir (Sabuncuoğlu, 2000:103).

Sağlık kontrolünden sonra işe alınma kararı verilen adaya bu bilgi gecikmeden iletilmelidir. Gecikme halinde, bu arada adayın başka işletmelerle olan ilişkileri sonucu kaçırılma riski vardır. Bu takdirde adayla ilgili yapılan seçim süreci işletmeye zaman ve maliyet kaybına neden olur. Ayrıca boş bulunan işin bir süre daha sahipsiz kalması işletmeye ek maliyet getirecektir (Telman ve Türetgen, 2004:225).

Seçim sonuçlarının, işe alınmayan adaylara nazik bir üslupla geri bildirim süreci aracılığı ile bildirilmesi işletmenin prestiji ve marka değeri açısından büyük önem taşımaktadır. Başvurdukları iş için uygun bulunmayan bazı adaylar başka pozisyonlarda değerlendirilmek üzere kayıt altına alınabildiği gibi eğer varsa daha

uygun bulundukları başka işler için teklifte bulunulabilir. İşe alınmayan adaylara, işe kabul edilmedikleri yazılı veya sözlü olarak bildirilmelidir. Bu süreçte adayın duyguları dikkate alınarak, elemenin kişisel nedenlerle olmadığı belirtilip ilgisi için teşekkür edilmelidir. Bunun yapılmasındaki amaç, adayın özgüvenini sarsabilecek yönde sözlerden kaçınmak ve gelecekte işletmede ortaya çıkabilecek ihtiyaçlar için açık kapı bırakmak olarak söylenebilir (Yetimaslan, 2010:35).

1.4.4.1. İşe Giriş Evrakları Hazırlanması Talebi

İşe başlatma kararı verildikten sonra işe giriş evraklarının hazırlanması için adaya bir evrak listesi verilir. Bu evrak listesinde zorunlu olarak toplaması gereken evraklar yer almaktadır. Bu evraklar çalışanların özlük dosyasında saklanır.

Özlük dosyası hakkındaki düzenlemeler 10.06.2009 tarih ve 25134 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 4857 sayılı İş Kanunun 75. Maddesi ve 104. Maddesi ile çalışma hayatımıza girmiş ve işverenlerce bu belge ve formların düzenlenmesi ve saklanması zorunlu hale getirilmiştir. Madde 75'e göre işveren çalıştırdığı her işçi için bir özlük dosyası düzenler. İşveren bu dosyada, işçinin kimlik bilgilerinin yanında, bu Kanun ve diğer kanunlar uyarınca düzenlemek zorunda olduğu her türlü belge ve kayıtları saklamak ve bunları istendiği zaman yetkililere göstermek zorundadır.

İşe giriş için gerekli evrakların listesi aşağıda belirtilmiştir.

- Nüfus Cüzdanı Örneği
- İkametgâh Belgesi
- Vukuatlı Nüfus Kayıt Örneği
- Adli Sicil Belgesi (Sabıka Kaydı Yoktur Belgesi)
- SGK Gün Dökümü
- Askerlik Terhis / İlişiksiz Belgesi
- Diploma veya Tahsil Belgesi Aslı ve Fotokopisi
- Vesikalık Fotoğraf
- Nüfus Cüzdanı Fotokopisi
- Evlenme Cüzdanı Fotokopisi
- Sürücü Belgesi

- Daha Önceki İşyerinde Çalışma Belgesi Fotokopisi
- Maaş Hesabı

Bu evrakların yanı sıra Sağlık Evraklarının da hazırlanması gerekir. Sağlık evrak listesi sektörlere göre farklı şekillenebilmektedir. Yapılan işe bağlı ileride oluşabilecek meslek hastalıklarının tespitinde ilk işe giriş muayeneleri ciddi önem arz etmektedir.

1.4.4.2. İşe Giriş Evraklarının Kontrolü

İşe giriş evrak listesi üzerinden evrak kontrolleri sağlanır. Burada dikkat edilmesi gereken husus adayın söylemiş olduğu ifadeler ile belgelerin uyum gösterip göstermediğidir. İş başvuru formunda belirtilen çalışma yerleri ve sürelerine ilişkin verilerin karşılaştırılması SGK gün dökümünde belirtilen tarihlerle uyumu kontrol edilebilir.

E-devlet üzerinden alınan belgelerde ise güncel tarihli ve barkodlu olup olmadığı kontrol edilmelidir.

1.4.4.3. Oryantasyon

Personelin işe başlatılması, önemli bir aşamadır. Bu aşama, işe alınan kişinin gerekli dokümanları insan kaynakları departmanına teslim etmesi ve iş başı tarihinde ilgili departmanda görev almak üzere işletmeye gelmesi ile başlar (Çavdar ve Çavdar, 2010:191). İşe alınmasına karar verilen personele ilk günlerde verilen eğitime işe alıştırma veya oryantasyon eğitimi denilmektedir (Sabuncuoğlu, 2008:49). Oryantasyon (işe alıştırma); yeni personelin işe, işletmeye en kısa sürede uyumunu sağlamayı amaçlayan bir işletme içi iletişim süreci olarak da tanımlanabilir. İşe giren personel için ilk günler oldukça önemlidir. İlk günler ve ilk aylar her iki tarafın da birbirini tanıma ve ilk izlenimlerini oluşturma dönemi olduğundan, bu dönemde çalışan tarafından yapılan hatalar onun kişisel imajını etkilemektedir (Gürüz, 2007:158). İşe alıştırma programları yeni personele yönelik bir eğitim çalışmasıdır. Yeni personelin nitelikleri ile yapacağı işin gerekleri arasındaki farklılıklar işe alıştırma programlarının ardından uygulanacak bir eğitim programıyla kapatılabilir,

işe alıştırma ve eğitim yeni personelin niteliklerini işin gereklerine dengelemede yardımcı olur.

Oryantasyon yeni çalışanlara işletmeyi, çalışma birimlerini ve işlerinin tanıtılmasıdır. Çalışanlar, oryantasyonu iş arkadaşlarından ve işletmeden alırlar. İş arkadaşlarından alınan oryantasyon genellikle planlanmamış ve gayri resmi olup sıklıkla yeni çalışana yanıltıcı ve hatalı bilgi sağlamaktadır. Bu resmi oryantasyonun işletme için neden bu kadar çok önemli olduğunun nedenlerinden biridir. Etkili oryantasyon programı şimdiki ve gelecekteki yeni çalışanın başarılı veya başarısız olmasında farklılık yaratabilir (Byars, 2004:186).

1.4.4.4. Deneme Süresinin Başlaması

4857 sayılı İş Kanunu'nun 15. Maddesinde deneme süresi: "Taraflarca iş sözleşmesine bir deneme kaydı konulduğunda, bunun süresi en çok iki ay olabilir. Ancak deneme süresi toplu iş sözleşmeleriyle dört aya kadar uzatılabilir. Deneme süresi içinde taraflar iş sözleşmesini bildirim süresine gerek olmaksızın ve tazminatsız feshedebilir. İşçinin çalıştığı günler için ücret ve diğer hakları saklıdır." şeklinde düzenlenmiştir. İş Kanunu açısından, deneme kaydı bulunan iş sözleşmesinin, deneme süresi içinde feshedilmesi halinde tarafların bildirim şartına uymasına ve ihbar tazminatı ödemesine gerek bulunmamaktadır. Ancak, İş Kanunu'nun iş güvencesi, kıdem tazminatı, yıllık ücretli izin, normal ücret, fazla mesai ücreti, hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil günlerine ilişkin hükümleri ile iş sözleşmesi ve toplu iş sözleşmelerinde öngörülen diğer işçilik hakları deneme kaydından etkilenmemektedir.

2 aylık süre hem işçinin hem de işverenin bir değerlendirme süreci olarak görülebilir. Bu süre bir yandan işverene, işe yeni girenin yetenek düzeyini ve işletmeyle bütünleşmesini öğrenme olanağı yaratır öte yandan işgörene, yeni işini tanıma ve yeni mesleki ortama uyum sağlama fırsatı tanır (Sabuncuoğlu, 2000:106).

1.4.4.5. Deneme Süresi Değerlendirme Görüşmesi

2 aylık deneme süresinin hem çalışan hem de işveren tarafından yüz yüze görüşme gerçekleştirilerek yapılan bir değerlendirmedir.

Bu değerlendirme işten ayrılma niyeti (istifa) ya da işten çıkarma kararı üzerinde ciddi bir rol oynamaktadır.

İnsan Kaynakları yetkilisi, ilgili bölüm yöneticisine, personelin 2 aylık süresinin bitişine ilişkin bilgi verir ve görüşme notlarının alınması amacıyla form oluşturulur. Bu form ile personelin işletme kültürüne uyumu, gelişime açıklığı çalışma arkadaşlarına uyumu, ekipman kullanabilme becerisi gibi bir çok alanda yetkinliğine ilişkin puanlamalar yapılır. Bu puanlama sonucunda personel ile yüz yüze bir görüşme gerçekleştirilerek; olumlu yönler, gelişime açık yönler ve olumsuz yönlere ilişkin notlar alınır. Bu görüşme 2 aylık sürecin genel bir değerlendirmesi olduğu için ileride yaşanabilecek herhangi bir sorunla ilgili erken aksiyon alma şansını oluşturmaktadır.

1.4.4.6. Memnuniyet Görüşmesi

Son yıllarda iş-yaşam dengesi noktasındaki beklentiler, rekabet piyasası, kariyer beklentisi, kuşaklar arasındaki farklılıklar çalışan devir oranlarında ciddi artışlara sebebiyet veriyor. İşletmelerin bu konu ile ilgili riskleri tespit etmesi ve bu doğrultuda iyileştirici aksiyonlar alması amacıyla memnuniyet mülakatları- çalışan memnuniyet anketleri gerçekleştirilmektedir.

Memnuniyet mülakatları işe yeni girmiş ve deneme süresini tamamlamak üzere olan personel ile gerçekleştirilir. Burada amaç; genel olan uygulamalarda yaşamış olduğu herhangi bir sıkıntı olup olmadığının kontrolüdür. Bu görüşmelerde yemek, servis imkânları, bölümler arası uyum, çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve yönetici desteği irdelenmektedir. Personelin yaşamış olduğu bir sıkıntı söz konusu ise önlemlerin alınması gerekmektedir. Memnuniyet mülakatlarının önceden hazırlanmış ve çalışanı doğrudan etkileyecek konuların yer aldığı bir form üzerinden gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Memnuniyet mülakatının işe yeni girmiş tüm personele uygulanması önem arz etmektedir. Deneme süresi dolmadan önce gerçekleştirilecek görüşmenin ardından personelin 5. Ayında tekrar bir görüşme gerçekleştirilir ve bu görüşme ile değişimlere ilişkin geri bildirimleri almak amaçlanır.

Memnuniyet mülakatları ve çalışan memnuniyet anketleri ileride gerçekleşebilecek çıkışlara ilişkin önemli ipuçlarını barındırmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÇIKIŞ MÜLAKATLARI

2.1. Çıkış Mülakatının Tanımı

İşe alım mülakatları, doğru adayların işletmeye kazandırılmasında etkili olduğu için işletmeler tarafından büyük bir öneme sahiptir. Günümüzde ise, işe alım sırasında gerçekleştirilen mülakatların yanı sıra işletmeden gönüllü ya da zorunlu nedenlerle ayrılmak zorunda kalan adaylarla gerçekleştirilen ve işletmelerin sosyal itibarında önemli rol oynayan mülakat türü olan çıkış mülakatları da önem kazanmıştır (Kumaş ve Tozkoşan, 2006:150).

Çıkış mülakatı; bir işletme temsilcisi ile gönüllü ya da istemsiz olarak işten ayrılan personel arasında gerçekleştirilen, üst yönetim tarafından iş tatmin düzeylerini analiz etmek, işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan nedenleri öğrenmek amacıyla kullanılan bir mülakat tekniğidir (Johns, 2007:215). Çıkış mülakatları, çalışan geri bildirimlerini toplamak için yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Çıkış mülakatlarından elde edilen bilgiler ile çalışan devir oranlarındaki değişim ve artışın sebepleri ayrıntılı olarak incelenebilmektedir (Serrat, 2017:1024).

Gönüllük esasına göre yapılması önerilen çıkış mülakatları daha çok kendi isteğiyle ayrılan çalışanlarla gerçekleştirilmektedir. Araştırmalara göre, işinden kendi isteğiyle ayrılan bir çalışanın üç olası nedenden biri dolayısıyla ayrılma kararı aldığı bilinmektedir. Brown'a göre bu 3 neden (2006:2);

- Yeni bir kariyer fırsatı,
- İstenmeyen bir görev,
- Personel şikâyetlerinin doğru şekilde ele alınmamasıdır.

Personelin istemediği bir görevi yapıyor olması ve şikâyetlerinin doğru şekilde değerlendirilmemesi işten ayrılma isteğini doğrudan etkilemektedir. Yeni bir kariyer fırsatında dikkat edilmesi gereken ise; çalıştığı işletmeden başka bir yerde kariyerini şekillendirmek istemesinde neyin etkili olduğudur.

Johns'a göre çıkış mülakatları; kendi isteğiyle ayrılan çalışanların ayrılmasında etkili olan gerçek nedenlerinin belirlenmesi için kullanılabileceği gibi işten ayrılmak isteyen çalışanı kalmaya ikna etmek ve sorunlu alanların belirlenip bu alanlarda

iyileştirmelerin yapılıp, gerekli kontrollerin sağlanması için de kullanılmaktadır (2007: 215).

Çıkış mülakatları, işletmelere çalışanların memnuniyetini ve katılımını artıracak, ardından da çalışanları elde tutmayı sağlayacak stratejik eylem planları için geniş bir bilgi yelpazesi sunar. Bu bilgiler yalnızca çalışanların ayrılma nedenlerini değil, aynı zamanda o kuruluşla ilgili deneyimlerini de içerebilmektedir (Fynes, 2018:3). Böylelikle işletme içerisinde yaşanan ve çoğu zaman göz ardı edilen sorunların da gün yüzüne çıkmasına olanak sağlamaktadır.

2.2. Çıkış Mülakatının Önemi

Çıkış mülakatları, personelin işten neden ayrıldığı ve işletmenin iyileştirme yapması gereken alanların neler olduğuna ilişkin ipuçları vermektedir. Özellikle, başarılı bir çalışanın istifa etmesi organizasyon için ciddi bir maliyet yaratmaktadır. Çıkış mülakatının da aslında ana amacı, istifanın gerçek nedenlerini belirlemektir. Bu noktada birçok yönetici çıkış mülakatına karşı önyargılı davranmakta ve yapılma amacını sorgulamaktadır. Çünkü çoğu çalışan köprüleri yakıp tepkisini doğru ve doğrudan gösteremediği için, yöneticiler çalışanın neden ayrıldığını bilememekte ve gerçekleri öğrenmekten kaçmaktadır (Brown, 2006:3). İşten ayrılıştaki etkili olan gerçek nedenlerin saptanması, ileride yaşanabilecek ve başarılı çalışanların kaybına neden olabilecek durumlar ile gelişmelerin önüne geçebilecektir.

İşten ayrılan personel, işletme içinde yönetimin gözlemleyemediği birçok sorunu açıklıkla dile getirebilir. Bu tür bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi, işletmelerde çıkabilecek olası problemleri ve olumsuz yaklaşımları daha önceden bilme ve önlem alma fırsatı sağlamaktadır. Yönetim açısından bu görüşmeler önemli bir geri bildirim kaynağını oluşturmaktadır (Ulucan vd. 2011: 79). Ayrıca Kaye ve Jordan çıkış mülakatlarını farklı bir boyutta incelemiş ve artık bu tür mülakatların önemini “Stay Interview” başlığı altına incelemişlerdir. Şirket için önemli bir yetenek grubunu kaybetme konusunda endişeli olan işletmelerin bu tür çalışanlara “Seni işletmede tutmak için ne gereklidir?” sorusunu yöneltmektedirler. Çıkış mülakatlarında yöneltilecek bu soru artık, çıkış aşamasına gelmeden belirli dönemlerde gerçekleştirilen “Stay Interview” sırasında sorulmaktadır (2015: 12-13). Bu sayede şirket için önemli olan çalışanların kaybı önlenmektedir.

Çıkış mülakatlarının amaçlarından biri de çalışan devir oranını düşürmektir. Çalışan devir oranı; bir kurumda işe başlayan ve ayrılan çalışanların oranını ifade etmekte ve çalışan sirkülasyonu olarak da bilinmektedir. Çalışan devir oranları bir örgütün başarı derecesinin göstergesi kabul edilmekte ve insan kaynakları uygulamalarındaki eksiklikler noktasında önemli geri bildirim sunmaktadır. Nitekim, çalışan devir oranının yüksek olduğu işletmelerde, iyi bir değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin olmadığı görülmekte ve tatminkâr bir ücretleme ile terfi sisteminin bulunmadığı ya da bu konularda bazı haksızlıkların yapılmış olduğu sonucuna varılmaktadır. Öbür taraftan, çalışma koşullarının kötü oluşu, yöneticilerin genel olarak ona bağlı çalışanlara karşı tutum ve davranışları da çalışan devir oranını etkileyen sebepler olarak görülebilir (Eren, 2004: 276). Gönüllü işten ayrılışlarda birçok neden söz konusu olabilir. En doğru bilgiye ayrılan personel ile gerçekleştirilecek olan çıkış mülakatı ile ulaşabilmektedir. Bu mülakattan elde edilen geri bildirimler sayesinde, sorunun yaşandığı alanlar belirlenebilir ve bu alanlarda iyileştirmeler yapılabilir. Bu iyileştirmeler zamanla çalışan devir oranlarına da etki edecek ve azalışlar gözlemlenebilecektir.

Ayrılan çalışanların son sözleri, kurum kültürü, işlevsel bozukluklar ve daha iyisini yapma fırsatları hakkında değerli bilgiler sağlamaktadır. Bir çıkış mülakatı sırasında dikkatlice dinlemek, cevapları gözlemlemek ve uzun vadeli trendleri saptamak önemlidir (Serrat, 2017:1025). Bu sayede çıkış mülakatı gerçek amacına ulaşabilecektir.

Birçok işletme çıkış mülakatı sonucunda ortaya çıkan; “Kötü yönetim veya denetim”, “Denetim ve destek eksiklikleri”, “Eksik iletişim” gibi işletmenin eksiklikleri noktasında geri bildirim almaktadır. İşletme bu sonuçları inceleyip, iddiaların doğru olduğu veya tespit edildiği yerlerde düzeltmeler yapmalıdır (Brown, 2006:3). Çıkış mülakatları çalışanların neden işten ayrılmak istediğini öğrenmememizin yanı sıra şirket içi memnuniyetsizliğin nedenlerinin araştırılıp çalışanların endişelerine çözüm arayarak yetkin çalışanları elde tutma fırsatı da sunmaktadır (Neal, 1989:34).

Çıkış mülakatları ayrılma sürecinde olan çalışan için gizli geri bildirim fırsatı vermektedir. İşletmede neyin iyi yapıldığını ve çalışmayı gerektiren bir yer olarak işletmeyi daha üretken ve çekici kılan şeyleri dinleme ve öğrenme şansını sunmakta

ve çalışanları elde tutmak için etkili olan unsurları görmemizde yardımcı olmaktadır (https://www.hr.upenn.edu/docs/default-source/pay-and-performance/exit-interview-guidelienes-and-questionnaire.pdf?sfvrsn=b9128056_2). Çıkış mülakat sürecinde gerek görüşmecisi gerekse bölüm yöneticilerinin bu konuya hassasiyet göstermesi önem arz etmektedir. İşletme için kritik bilgilerin yer aldığı ve işletme imajını doğrudan etkileyecek bir süreç olduğu unutulmamalıdır.

2.3.Çıkış Mülakatı Süreci

Çıkış mülakatı süreci uygulamada genel olarak 3 aşamada gerçekleştirilmektedir. Birinci aşama mülakat öncesi süreçtir. Hem çalışanlar hem de işverenler açısından işten ayrılma ve işten çıkarma kararları üzerinden etkili olan nedenler üzerinde durulmaktadır.

İkinci aşamada, işten çıkarma kararının personele tebliğ edilmesi ve işten çıkma isteğinin yetkililere iletilmesi üzerinde durulmaktadır. Ayrıca çıkış mülakatının nasıl gerçekleştirilmesi gerektiği ve dikkat edilmesi gereken hususlar da ele alınmaktadır.

Üçüncü aşama olan mülakat sonrası süreçte ise; yapılan çıkış mülakatlarının kayıtlarının girilmesi ve raporlanması vardır. Buradan çıkan sonuçlar üzerinden risklerin belirlenmesi, önlemlerin alınması ve aksiyon planlarının oluşturulup, uygulanması hayata geçirilmektedir.

2.3.1.Çıkış Mülakatı Öncesi

Çıkış mülakatı gerçekleştirilmeden önce, personelin işten çıkma ve çıkarılma nedenleri ayrıntılı olarak incelenmeli ve gerekli yasal işlemler yapılmalıdır. İhbar süresi söz konusu ise, işten ayrılacak personel ile çıkış mülakatı işten ayrılacağı son hafta gerçekleştirilmelidir. Çıkış mülakatı gerçekleştirilmeden önce, görüşme sırasında doldurulması ya da çıkan personele gönderilmesi için bir form oluşturulmalıdır. Çıkış mülakatı, yüz yüze ya da telefon ile gerçekleştirilebilir (Brown, 2006:4).

İşten çıkarma kararının alınması noktasında 4857 sayılı iş kanununda geçen geçerli ve haklı nedenlere bağlı olarak çıkış işleminin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu yasal temeli oluşturduktan sonra, işten çıkarılacağına ilişkin personele bilgi verilmelidir. Çıkış işlemleri için yasal süreçlerde 4857 sayılı İş Kanunu'nun 17. maddesinde herhangi bir ayırım yapılmaksızın hem işçinin hem işverenin tabi olacağı bildirim önelleri tespit edilmiş ve sözleşmelerle artırılabilceği açık bir biçimde hükme bağlanmıştır (Mollamahmutoğlu, 2006:530).

2.3.1.1. İşten Ayrılma Niyeti ve Sebepleri

Çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı eylem işten ayrılma niyeti olarak tanımlanmaktadır (Rusbelt vd., 1988:599).

İşten ayrılma niyeti, çalışanın işine karşı kötü tutumlara sahip olması sonrasında işyerini ve işvereni kendi isteği doğrultusunda bırakma kararına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. İşten ayrılma niyetinde, birey devamlı işini terk etme düşüncesinde olmakta veya alternatif iş olanaklarını değerlendirerek kendine yeni bir iş bulmaya yönelmektedir (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014: 112). Bunun sonucunda da gönüllü olarak işten ayrılma isteğini işverene iletmektedir.

Mathis ve Jackson'a göre işten gönüllü ayrılışlar, çalışanın kendi tercihiyle ve bazı nedenlerin etkisiyle gerçekleşmektedir. İşten ayrılma nedenleri arasında; kendini ifade edememe, başka yerlerdeki daha iyi iş fırsatlarını yakalama (kariyer fırsatları), ücret ve yönetsel sıkıntılar, çalışma koşullarına ilişkin baskılar bulunmaktadır (2000:93).

Ayrılan çalışan sayısının belli bir süre içerisinde yüksek olması, örgütte bir takım sorunların yaşandığının da göstergesi olmaktadır. İşten ayrılan çalışanların çalışma ortamında yaşadığı problemler, yaşamış olduğu işe bağlı sıkıntılar, çalışma arkadaşları ile ya da yöneticileri ile uyum sorunları olabileceği gibi, daha iyi iş olanaklarına sahip olma arzularının gün yüzüne çıkması da etkili olmaktadır (Çakır, 2001: 177). Yetmiş çalışanların işten ayrılma niyetlerinin oluşmasına engel olmak, örgütler için son derece önemli olmaktadır (Poyraz ve Kama, 2008: 148).

2.3.1.1.1. Yasal Gerekçeler

İşçinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan yasal gerekçeler İş Kanunun 24. Maddesinde ele alınmış olup, haklı sebeple iş sözleşmesinin feshedilmesi başlığı altında incelenmektedir.

2.3.1.1.1.1. İşçinin Haklı Sebeple İş Sözleşmesini Feshetmesi

İş sözleşmesinin haklı nedenle feshi, İş Kanunu'nda işçi ve işveren açısından ayrı ayrı düzenlenmiştir. İş Kanunu M. 24'te işçinin, M. 25'te de işverenin haklı fesih nedenleri sayılmıştır. İşçinin haklı sebeple iş sözleşmesini feshinde ele alınacak 3 ana başlık vardır. Bunlar sağlık sebepleri, ahlak ve iyi niyet kurallarına uyulmaması ve zorlayıcı sebeplerdir.

2.3.1.1.1.1.1. Sağlık Sebepleri

İş Kanunu'nun 24/I a alt bendine göre, iş sözleşmesinin konusu olan işin yapılması işin niteliğinden doğan bir sebeple işçinin sağlığı veya yaşayışı için tehlikeli olursa, işçi bildirimssiz fesih hakkına sahip olmaktadır.

İşçinin sağlığı ve yaşayışı için tehlike oluşturacak işin, işyerine ve iş koşullarına bağlı olması ve hastalığın başlaması ile tekrarlanmasında çalışma koşullarının etkili olup olmaması iyi değerlendirilmelidir. Ayrıca işin, işçinin sağlığı ve yaşayışı için tehlikeli olduğunun doktor raporlarıyla belgelenmesi gerekmektedir. Fakat bu hastalığın işçinin sağlığı veya yaşayışı bakımından tehlikeli olması için illa ki ölümcül olmasına gerek yoktur (Yarg. 9. HD. 20.9.2004, E.2004/4481, K.2004/19426 ve Yarg. 9 HD, 25.11.2003)

Sağlık sebeplerine ilişkin işçinin haklı nedenle feshinde bir diğer konu ise İş Kanunu'nun 24/I b alt bendinde ele alınan; işçinin sürekli olarak yakından ve doğrudan buluşup görüştüğü işveren yahut başka bir işçi bulaşıcı veya işçinin işi ile bağdaşmayan bir hastalığa tutulması durumudur.

Burada “bulaşıcı” hastalıktan kastedilen işçinin sağlığı ve yaşayışı için tehlikeli olacak ciddi bir hastalığın olmasıdır. Bulaşıcı hastalıktan kastedilen “nezle” ve “grip” gibi hayati tehlikesi olmayan bulaşıcı hastalıklar değildir (Süzek 2008:647) Buna

karşın, akıl sağlığı, sar'a, tüberküloz, kronik şizofreni gibi hastalıklar yargıtay tarafından bildirimsiz fesih hakkı veren hastalıklar olarak kabul edilmektedir (Yarg. 9 HD, 18.09.1997, 2832/3140).

2.3.1.1.1.2. Ahlak ve İyi Niyet Kurallarına Uymayan Haller ve Benzerleri

İş Kanunu'nun 24/II a alt bendine göre, işveren iş sözleşmesi yapıldığı sırada bu sözleşmenin esaslı noktalarından biri hakkında yanlış vasıflar veya şartlar göstermek yahut gerçeğe uygun olmayan bilgiler vermek veya sözler söylemek suretiyle işçiyi yanıltırsa, işçinin iş sözleşmesini haklı sebeple fesih hakkı doğmaktadır. Burada sözleşmede belirtilen çalışma yeri, ücret miktarı, yemek verileceği, lojmanda konaklanmasının sağlanacağı gibi esaslı konularda işverenin işçiyi yanıltması durumudur (<http://www.selcukener.av.tr/tag/esasli-noktalar/>).

İş Kanunu'nun 24/II b alt bendine göre, işveren işçinin veya aile üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa iş sözleşmesini feshetme hakkı doğmaktadır. Yarg. 9 HD. 16.12.2008 t. E.2007/26126, K.2008/33762 kararına göre şeref ve namusa dokunacak söz ve davranışlar fiilinin işveren veya işveren vekili tarafından gerçekleştirilmiş olması fark doğurmamaktadır.

İş Kanunu'nun 24/II c alt bendine göre ise, işveren işçiye veya ailesi üyelerinden birine karşı sataşmada bulunur veya gözdağı verirse yahut işçiyi veya ailesi üyelerinden birini kanuna karşı davranışa özendirir, kışkırtır, sürükler yahut işçiye ve ailesi üyelerinden birine karşı hapsi gerektiren bir suç işlerse yahut işçi hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ağır isnad veya ithamlarda bulunursa işçinin bildirimsiz fesih hakkı doğmaktadır. Burada da görülmektedir ki işverenin sadece işçiye karşı değil işçinin aile üyelerinden birine karşı bulunması da haklı nedenle fesih hakkını doğurmaktadır (Önder, 2011:64).

İş Kanunu'nun 24/II d alt bendine göre, işçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemler alınmaması da işçi tarafından haklı fesih hakkı doğurmaktadır. Günümüzde işyerlerinde daha yaygın olarak ortaya çıkan psikolojik

tacize uğrayan işçi de iş akdini haklı nedenle feshedebilmektedir (Süzek, 2008:649-650).

İş Kanunu'nun 24/II e alt bendine göre, İşveren tarafından işçinin ücreti kanun hükümleri veya sözleşme şartlarına uygun olarak hesap edilmez veya ödenmezse işçinin haklı nedenle fesih hakkı doğmaktadır. Ücret kavramı geniş anlamda ücret olduğu ve ikramiye, prim, yakacak yardımı, giyecek yardımı, fazla mesai, hafta tatili, genel tatil gibi alacakların da ödenmemesi de bu kapsamda değerlendirilmektedir (Yarg. 9HD, 25.03.2008 tarih, E. 2007/31708, K. 2008/6384).

İş Kanunu'nun 24/II f alt bendine göre ise, ücretin parça başına veya iş tutarı üzerinden ödenmesi kararlaştırılıp da işveren tarafından işçiye yapabileceği sayı ve tutardan az iş verildiği hallerde, aradaki ücret farkı zaman esasına göre ödenerek işçinin eksik aldığı ücret karşılanmazsa yahut çalışma şartları uygulanmaması durumunda işçi lehine haklı nedenle fesih hakkı doğmaktadır.

2.3.1.1.1.3. Zorlayıcı Sebepler

İşçinin çalıştığı işyerinde bir haftadan fazla süre ile işin durmasını gerektirecek zorlayıcı sebepler ortaya çıkması durumudur. Zorlayıcı nedenler; yangın, deprem, su baskını, toprak kayması, ham maddenin temin edilememesi gibi durumlar olarak gösterilebilir. Burada önemli olan zorlayıcı nedenin, önceden görülemeyen, kaçınılması mümkün olmayan, dıştan gelen bir olay olması gerekliliğidir. Bu hüküm kapsamında işçi lehine fesih hakkı doğabilmesi için zorlayıcı nedenin işyerinde ortaya çıkması ve bu nedenin işyerinde çalışmayı bir haftadan fazla süre ile durdurması gerekmektedir (Önder, 2011:187).

2.3.1.1.2. Kurumsal ve Kişisel Gerekçeler

İşçinin yasal olarak haklı nedenle fesih haklarının olmasının yanı sıra kurumsal ve kişisel kararları sebebiyle işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan sebepler de vardır. Kurumsal gerekçeler; iş ve çalışan uyumunun olmaması, çalışma koşullarına bağlı memnuniyetsizlik, şirket içerisinde gelişim olanaklarının iyi olmaması, ücret ve sosyal yardımların yeterli olmaması, yönetici ve iş arkadaşları ile yaşanan sorunlar başlıkları altında incelenmektedir. Bir de kurumsal gerekçelerden ziyade ailevi

sebepler, taşınma, sağlık sorunları, askerlik, emeklilik, evlilik, kendi işini kurma, hamilelik gibi kişisel gerekçelerle işten ayrılma durumu ele alınmaktadır.

2.3.1.1.2.1. İş ve Çalışan Uyumu

Günümüzde, işletmeler çevrenin dinamik doğası nedeniyle birçok zorlukla karşı karşıyadır. Bir işletmenin önündeki en büyük zorluklar, sürekli değişen ve gelişen çevre ile başa çıkmak, rekabet halinde kalarak başarıya ulaşmanın yanında çalışanlarının da memnuniyetini yüksek tutmaktır. Çünkü çalışanların verimliliğini, etkinliğini, işe devamlılıklarını artırmak için çalışma koşulları iyileştiren ve çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilen işletmeler başarıya ulaşabilmektedir (Raziq ve Maulabakhsh 2015:717). Çalışma koşullarına ve işletme kültürüne uyumlu çalışanların istihdam edilmesinin yanında bu şartların devamlılığının sağlanması da gerekmektedir.

Bireyin çalıştığı işletme ve yaptığı iş ile olan uyumu mevcut istihdamın korunmasında ve örgütün genel başarısının artırılmasında kilit bir öneme sahiptir. Birey-örgüt uyumu ve birey-iş uyumu, kişilerin sergileyeceği iş tutumlarında belirleyici rol üstlenmektedir (Kılıç ve Yener, 2015:161). Bu uyumun olmaması, iş verimine doğrudan etkili olabileceği gibi işten ayrılma niyetinin de zamanla ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.

İşten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan bir diğer önemli konu ise çalışanların yaptığı işten tatmin olmamasıdır. İş tatmini; çalışma yaşamı veya söz konusu kişi ile çalıştığı işyeri koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkmakta olup memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000: 254). İş tatmini çalışan verimliliği işe yabancılaşma, çatışmalar, iş kazaları ve işten ayrılma kararı noktasında yakın ilişkiye sahip olup, işletmeler açısından büyük bir öneme sahiptir (Kök, 2006:294).

Özellikle iş tatminsizliği zamanla işe yabancılaşmayı doğuracak ve çalışanın kendini işletmenin bir üyesi olarak kabul etmemesiyle karşılaşılacaktır (Başaran, 1998:208). Bu durumda da eğer çalışan işten ayrılma kararı almazsa verim git gide düşecek, mevcut düzenin de bozulmasına sebebiyet verebilecektir. İş tatmini üzerinde yapılan araştırmalarda örgütsel davranış geliştirme ve verimlilik artışının sağlanması

açısından önemli bir faktör olarak ele alınmış (İşcan ve Timuroğlu, 2007:125) ve işten tatmin olan çalışanların aynı işte çalışma eğilimlerinin, tatmin olmayanlara nazaran daha yüksek olduğu görülmüştür (Silah, 2005: 124).

İşten ayrılmaların bir sonucu olan çalışan devir oranları, gönüllü ayrılma boyutunda incelendiğinde, işe bağlılıkla ilişkilendirilmektedir. Çalışma koşulları, çalışma arkadaşları ve yönetici ile olumsuz ilişkiler, işe olan bağlılığı doğrudan etkilemekte ve bir bakıma işten ayrılma eğilimini ortaya çıkarmaktadır. Böyle bir değerlendirmede birey, duygusal uyumsuzluk yaşadığı iş ve iş ortamı özelliklerini gözden geçirmektedir (Çakır, 2001: 178). Kurumsal bağlılığın ve çalışanların aidiyet duygusunun önem kazandığı günümüz koşullarında, iş yükünün kritik bir role sahip olduğu da unutulmamalıdır. Nitekim ağır iş yükünün işletmeye bağlılığı anlamlı biçimde etkilediği ve iş yükünün yoğunlaşması sonucu işten ayrılma niyetinin de arttığı görülmektedir (Jones vd., 2007:668). Özellikle artık çalışma yaşamına giriş yapmaya hazırlanan Z kuşağının aidiyet duygularının az ve çabuk vazgeçme huylarının olması da işletmelerin standart sistemlerinde bu kişileri bünyelerinde tutmalarının zorluğunu beraberinde getirmektedir. Çünkü bu kuşak para kazanmanın yanında, iş tatminine önem vermekte ve çalışırken eğlenebildikleri sürece işe devamlılıkları sağlanabilmektedir (Taş vd., 2017:1033-1034). İşletmelerin bu noktada önlemler alması ve işletmede çalışan mevcut kuşakların bu yeni kuşağa uyumunun sağlanması için eğitimlerle çalışanların bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

İşe bağlılığı yüksek olduğu halde işten ayrılma niyeti besleyen tecrübeli çalışanlarını kaybetmek istemeyen işletmelerin; iş tatminini sağlayacak biçimde yönetim ve kurum desteği kültürünü yaygınlaştırması ve iş yükü sorununa çözüm getirecek stratejiler belirlemesi gerekmektedir (Duxbury ve Halinski, 2014: 671)

İşletmeler çalışma koşullarında yaşanan sıkıntılar ve ağır iş yüküne sebep olan etkenleri sürekli olarak gözlemleyerek, bu etkenleri uygun biçimde ortaya koyarak çalışanların stres seviyesinin azaltılmasına ve onların bağlılığını arttırılmasına katkı sağlamalıdır. Böylece birçok işletmenin sorunu olan işten ayrılmaların önüne geçilebilir (Firth vd., 2004: 177). İş yükünün yoğunlaşması, fiziksel zararları da gündeme getirebilmekte ve bu zararlar kapsamında hem kas-iskelet sistemi hastalıkları hem de iş kazası risklerinden söz edilebilmektedir (Denton vd., 2003: 68).

İş yeri çalışma ortamında bir çalışanda bile iş stresinin yaşanması aynı ortamda görev yapan kişileri etkileyebilmekte ve tüm çalışanların iş sağlığını etkileyerek kazalara yol açabilmektedir (Aytaç, 2009:1). Bu bağlamda göreve yönelik talepler ve zihinsel iş yükünün doğru biçimde ölçülerek analiz edilmesi, eğitim planlarının yapılması, personel seçimi ve iş tasarımı süreçlerinin icra edilmesinde birçok fayda sağlamaktadır. Böylece stres düzeyi ve hata oranları düşürülebilmekte ve iş kazası riskleri azaltılabilmektedir (Rubio vd., 2004:81).

Stres örgütsel kaynaklı dış uyaranlar nedeniyle çalışanlarda meydana gelen olumsuz fizyolojik, biyolojik ve psikolojik değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Kılıç vd., 2013:72). Bireylerin stresli bir ortamda çalışmaları onları her şekilde etkilemektedir. Stresle iç içe çalışan bireylerin fiziksel ve psikolojik olarak olumsuz etkilendikleri görülmektedir. Böyle bir ortamda çalışan bireylerin çalıştıkları yer hakkındaki görüşleri de olumsuz olmaktadır. Bu durumda çalışanların iş doyumunu ve örgütlerine duydukları bağlılıklarında azalma, tükenmişlik, verimliliklerinde düşüş ve son olarak işten ayrılma niyetinde artış olmaktadır. Farklı meslekler üzerinde iş stresi ve işten ayrılma niyeti ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda işten ayrılma niyetinin iş stresinden kaynaklandığı kanısına varılmıştır (Yenihan vd., 2014: 41).

İşe alım sürecinde, işe alınacak adayın bilgi ve yeteneklerine uygun işte istihdam edilmesi çok önemlidir. Bu noktada görüşmecinin adayı doğru bir şekilde değerlendirmesi ve iş gereklerine uyumunun irdelemesi gerekmektedir. İş gerekleri; işin kabul edilebilir bir seviyede yerine getirilmesi için gereken bilgi, beceri ve yeterliliktir. Bu noktada çalışan ve işin uyumunda söz edilebilmekte, bireyin yetenekleri ve işin gerektirdikleri arasındaki ya da bireyin istekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyum olarak tanımlanabilmektedir (Sekiguchi, 2004:184).

Çalışanın işin gerektirdiğinden daha az yetki ve sorumluluğa sahip olması ve karar alma yetkisinin olmaması gerek işlerinin yürütümünde gerekse zamanla işten ayrılma niyetinin oluşmasında etkili olacaktır. Çalışanlara yaptıkları işle ilgili inisiyatif verildiğinde, çalışma şekillerini kendileri belirleyecek bu durumda da kurumun kendilerine güven duyduğunu ve değer verdiğini hissedeceklerdir. Bu durum örgütle bağlarını güçlendirmekte ve bağlılıklarını gösterme ihtiyacını doğuracaktır (Miao vd., 2013: 3275).

Çalışma saatleri de çoğu zaman iş-aile yaşam dengesi için önemli olmakta ve işten ayrılma niyetini de doğrudan etkilemektedir. Örneğin; vardiya saatlerinin değişimi, çalışma saatlerine uyumu etkileyebileceği gibi daha önce vardiyalı çalışmamış birinin bu düzende işe alınması risk oluşturabilmektedir. Yeni işe başlayan biri için işletmeye uyum yeterince zor iken vardiyalı çalışma düzeni veya farklı çalışma saatlerine uyum göstermesi de zor olabilmektedir. Yapılan araştırmalarla örgüte uyum sağlamanın işte devam etme niyeti, değersel bağlılık ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğunu da görülmektedir (Angel ve Perry, 1981: 9).

2.3.1.1.2.2. Çalışma Koşulları

Çalışma yaşamı, çalışma koşullarından oluşmakta, bu anlamda çalışma yaşamının kalitesi ya da insana ne kadar uygun olduğu, bu koşullar çerçevesinde belirlenmektedir. Çalışma yaşamının kaliteli olması, aynı zamanda çalışanın iş tatmininin, örgütsel bağlılığının ve iş-yaşam dengesinin optimal seviyede olmasını da anlatmaktadır (Tınar ve Ulusoy, 2017:115). Çalışanların fiziksel çalışma koşulları iyileştirilmeli ve önlemler alınmalıdır.

Çalışma yerinin ısısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, işyerinin konumu, iş yerinin temizliği ve kalitesi, iş teçhizatı gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar iş tatminine etki etmektedir (Bozkurt ve Turgut, 1999: 60). İş tatmini ise işten ayrılma niyetini doğrudan etkilemektedir. Ofislerde verimli bir çalışma elde edilebilmesi için çalışma koşulları iyileştirilmeli ve ofis ergonomisine dikkat edilmelidir. Yetersiz aydınlatma, gürültü, az ya da çok ısı ve hava akımı gibi fiziksel koşullar çalışan bireylerin hem fiziksel hem de ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir (Göral, 2006:115). Günümüzde ofislerde çalışma istasyonlarının oluşturulması ile küçük alanlarda birçok kişinin çalışması söz konusu olmakta ve birçok çalışan gürültüden rahatsız olup kulaklıkla çalışma gerçekleştirmektedir. Bu durum ilerleyen süreçte ciddi rahatsızlıklar doğurabilecektir.

Çalışanların içinde bulunduğu olumsuz durum ve çalışma koşulları çalışanların iş ve yaşam doyumlarında azalmalara neden olmaktadır. İş ve yaşam doyumunda görülen azalmalar gerek örgüt, gerekse çalışanlar açısından maddi ve manevi kayıplara yol açmaktadır (Çevik ve Korkmaz, 2014:128). İş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin

alınması ve ergonomik çalışma sahalarının oluşturulması gerekmektedir. Bu sayede çalışanlar çalışma koşullarından daha az etkilenip, daha az yorulacak ve bu durum özel yaşamlarına olumlu olarak etki edecektir. Ayrıca işletmenin iş sağlığı ve güvenliği noktasında yapmış olduğu iyileştirmeler çalışanın kendini değerli hissetmesine ve aidiyet duygusunun da yükselmesinde etkili olabilmektedir.

Çalışma koşullarında ele alınması gereken bir önemli konu da fazla mesailerdir. Fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir. Çalışma saatlerinde veya çalışma günlerinde gerçekleştirilecek iyileştirmeler çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmasını sağlayacaktır (Luthans, 1973: 122).

2.3.1.1.2.3. Gelişim Olanakları

Kariyer planlaması, çalışanların, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlamaları süreci olarak tanımlanabilir (Uzun, 2007:14). Çalışanlar kendilerini geliştiremediği ya da yükselme şansı göremediği işletmelerde uzun soluklu çalışmak istememektedir. Pek çok çalışanın yükselme fırsatı bulamadığı için örgütten ayrıldıkları yadsınamaz bir gerçektir. Bu duruma özellikle küçülmeye veya yeniden yapılanmaya giden örgütlerde sıkça rastlanmaktadır. Küçülme veya yeniden yapılanmada orta düzey yönetim kademesini elimine edip, pek çok kalifiye çalışanın ilerleme imkânları engellenmektedir. Bununla birlikte teknoloji ve yeni bilgisayar sistemlerine yönelim de örgütlerin daha az çalışanla üretimin artırılabilceğinin farkına varmalarına yol açabilmektedir (Aydın, 2007:9).

Bireyin kariyeri ile ilgili olarak farklı örgütlerde çalışması ya da aynı örgütte farklı düzeylerde görev yapmasına kariyer hareketliliği denmektedir. Kariyer hareketliliğinde sürekli yükselmek amaç edinmektedir (Aytaç, 2005:13). Terfi ve görev değişikliklerinin adil olarak değerlendirilmesi işletme imajı ve çalışanların aidiyet duygusu için çok önemlidir. Çünkü terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem örgütün başarısı artmakta, hem de çalışanların motivasyonları ve örgüte olan bağlılıkları artmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003:142).

Çalışma yaşam kalitesinin alt bileşenlerinden olan adil ücretlendirme, terfi olanakları, kişisel becerilerin geliştirilmesine imkan sağlayan eğitim ve geliştirme programları ile iyi bir performans değerlendirme sistemi, işgörenleri tatmin etmenin yanında onların örgüte bağlılıklarını da pekiştirmektedir (Salleh vd., 2012:706). Verilen eğitimlerin mesleki gelişime katkısının olması ve çalışanın sürekli gelişimine odaklanmış bir şirket kültürü günümüzde daha fazla tercih edilmektedir.

2.3.1.1.2.4. Ücret ve Sosyal Yardımlar

Ücret, personelin emeğini, üretime katkı sağlamak amacıyla, işverenin kullanımına sunmasının karşılığında, işletmenin kar ve zararına bağlı olmaksızın ve üretilen ürünün satışı beklenmeksizin, işverence çalışana ödenen bir bedeldir (Zaim, 1992:153). Çalışma yaşamında birey, yaptığı işe ilişkin pek çok beklentiye sahiptir. Maddi güdüleyiciler de büyük bir öneme sahiptir çünkü bu çalışanın yaşamını doğrudan etkileyen bir durumdur. Çalışanın aldığı ücretin işin gereklilikleriyle, kendi yetenek ve deneyimleriyle ve toplumsal ücret standartlarıyla örtüştüğüne inandığı oranda iş doyumunu sağlanabilecektir. Önemli olan şirketin ücret ve sosyal yardımlar noktasında adil davranıp davranılmadığının değerlendirilmesidir. Dolayısıyla çalışanın, ödül dağılımının adil yapıldığına olan inancı iş doyumunu artırabilir (Solmuş, 2004: 195-197).

Etkili bir ücret ve maaş yönetimi için hassas bir ödeme programının ve politikalarının oluşturulması gerekir. İşverenler çalışanların işteki beceri ve eforu ile eşit ücret ödenmesini uygun bulurken, çalışanlar işte yaptıkları katkıya uygun olarak bir ücret istemektedir (Torrington ve Hall, 1991:571). Bu durum da insan kaynakları açısından personeli yetiştirmek veya bulup atamak kadar, personeli kadrosunda tutabilmenin önemi ön plana çıkmaktadır (Kalkandelen, 1972:135). Bu durumda ücret çok hassas bir unsurdur. Ücret politikasının adaletli ve diğer işletmeler ile rekabet edilebilir bir düzeyde tutulması çok önemlidir.

Ücretler bir organizasyonda personel davranışlarını motive edici, pekiştirici, bu davranışların gelecekte de devamını sağlayacak düzeyde olmalıdır. Bu sebeple, iyi performans, deneyim, bağlılık, yeni sorumluluk üstlenme vb. davranışlar etkin ücret planlarıyla desteklenmelidir (Işık, 2006:38).

2.3.1.1.2.5. Yönetici ve İş Arkadaşları ile Yaşanan Sorunlar

Yönetici ve iş arkadaşları ile yaşanan sorunlar çalışanın işten ayrılma kararı almasında ve iş verimliliği üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. İş yerinde mobbingi belirli bir neden üzerinden ele almak zordur. Birçok faktör mobbinge neden olabildiği gibi nedensiz bir şekilde de gerçekleşebilmektedir. Ortada hiçbir şey yokken kişilerin psikolojisinden kaynaklanan rahatsızlıklardan ya da mağdurun kişiliği de bu durumun oluşmasına neden olabilmektedir. İşyerinde gerçekleşen yönetsel değişiklikler, yönetim de yaşanan sorunlar da mobbing oluşumunu gerçekleştirecek ortamı oluşturabilmektedir. Kişisel nedenler ile birlikte hem mobbinge maruz kalan mağdurun hem de mobbing uygulayanın kişiliği ve psikolojisi incelenmelidir (Şen, 2017:180). Rekabet ortamı gerek çalışma arkadaşları gerekse çalışanlar ile yönetici arasında sorunların yaşanmasına sebebiyet vermektedir. Birbirleriyle iletişim kuramayan çalışanların iş tatminleri azalmakta ve sosyal yalnızlığa itilmekte bu durumda işi terk etmelerine yol açmaktadır (Feldman ve Hugh, 1986: 197). Bir diğer açıdan ise yöneticinin işle ilgili konularda çalışanlara destek olmaması, adil davranmaması, yeterli iletişim kuramaması, aşırı denetleyici ya da aşırı serbest davranışları çalışanı motivasyonunu etkilemekte ve çalışanı işten uzaklaştırmaktadır.

İş ile ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip olmayan bir çalışanın işten ayrılması kurumsal açıdan istenilen bir durumken, işinde uzman ve eğitimli çalışanların işten ayrılması ise istenmeyen bir sonuçtur (Arı vd., 2010:146). Bu noktada üst yönetimin belirli dönemlerde çalışanlarda alacağı geri bildirimler ile sıkıntı yaşanan noktalar saptanmalı ve önlemler alınmalıdır.

Güçlü bir şirket için, şirket içi iletişimin de kuvvetli olması şarttır. Sadece kendi departmanı içerisinde değil diğer birimlerle sağlıklı ilişkiler kurulması işlerin yürütülmesini, verimliliği ve çalışma huzurunu da beraberinde getirecektir.

2.3.1.1.2.6. Kişisel Kararlar

Hem iş hem de aile hayatına dair önemli görev ve sorumlulukları olan insanların gün geçtikçe sayılarının artması, iş ve aile hayatları arasındaki bağımlılığın da araştırılmasını gerekli hale getirmektedir (Adak, 2007: 139). Örneğin bireyin, çalışan olarak iş gören ya da işveren oluşu, aile ferdi olarak eş, anne/baba, çocuk gibi roller üstlenmiş olması halinde her iki rolün de icrası için harcaması gereken belli bir zaman ve enerji nedeniyle bir çatışmanın yaşanmasını söz konusu kılmaktadır (Çuhadar, 2008:266).

Kadın çalışanların özellikle evlilik ve hamilelik sonrasında yaşadığı sıkıntılar sonrasında işten ayrılma kararı verdikleri sıklıkla görülmektedir. Bunun haricinde başka bir yere taşınma, gerek ailesel gerekse çalışanın kendisinin yaşamış olduğu sağlık sıkıntıları, askerlik, emeklilik ve kendi işini kurma isteği kişisel kararlar sebebiyle işten ayrılma niyetine etki eden sebepler olarak sıralanabilir.

2.3.1.2. İşten Çıkarma Kararı ve Sebepleri

İşten çıkarmalar; personel bakımından istem dışı gerçekleşen ve arzu edilmeyen durumlardır. İşçinin çalışma borcunu sözleşme şartlarına uygun yerine getirmemesi, devamlılık gösteren sağlık sorunları, mesleki yetersizlik, ahlak ve iyi niyete aykırı davranışlar, işe devamsızlık, performans düşüklüğü gibi işçiden kaynaklanan nedenler olabildiği gibi işinin verimi ya da davranışlarıyla ilgili olmayan işletmeden ya da genel ekonomik durumdan kaynaklanan nedenler de işten çıkarma kararında etkili olabilmektedir (Korkmaz ve Özkara 2012:209).

İşten çıkartılanlar da gönüllü işten ayrılanlar gibi iş ortamında, iş ile çalışma arkadaşları ile ya da yöneticileri ile uyum sorunları yaşayanlar olabileceği gibi ekonomik koşullar nedeniyle işveren tarafından verilen bir kararla işine son verilenler de olabilmektedir (Çakır, 2001: 177).

İş ilişkisi 3 şekilde sonlandırılmaktadır. *Birincisi*, sürecin kendiliğinden sona ermesidir. Bunlar; işçinin ölümü, sözleşmenin yapısı gereği kendiliğinden sonlanması, sözleşmenin geçersizlik nedeniyle sonlanması gibi durumlardır. *İkincisi*, iş sözleşmesinin işçi tarafından sona erdirilmesi halidir ki; işçi iş sözleşmesini kendi

kişisel kariyer ya da başkaca bir nedene dayalı olarak sona erdirebildiği gibi, işverenin kendisine karşı ahlak ve iyi niyet kurallarına uygun olmayan davranışlarda bulunması sebebiyle de sonlandırabilmektedir. Ayrıca sağlık nedenlerine ya da zorlayıcı nedenlere bağlı olarak son verebilmektedir. *Üçüncüsü* ise işveren tarafından iş ilişkisinin sonlandırılmasıdır. 4857 Sayılı İş Kanunu'nda iş sözleşmesinin işveren tarafından sonlandırılmasına ilişkin düzenlemeler md.17, md.18 ve md.25'de ele alınmakta, feshe neden olan olayın içeriğine göre de sonuçları farklılaşmaktadır (Korkmaz, Özkara 2012:209-210).

2.3.1.2.1. İşverenin Geçerli Sebeple İş Sözleşmesini Feshetmesi

4857 sayılı iş kanunumuzda iş güvencesi 158 sayılı ILO sözleşmesi esas alınarak düzenlenmiştir. 158 sayılı ILO Sözleşmesi'nin 2. maddesinde sözleşme hükümlerinin tüm ekonomik faaliyet alanlarına ve iş sözleşmesi ile çalıştırılan tüm işçilere uygulanacağı öngörüldüğü halde, 4857 sayılı İş Kanunu'nda iş güvencesi hükümlerinin sadece bu Kanun kapsamında olan işçilere uygulanacağı kabul edilmektedir (Göktaş, 2008: 16-17).

4857 sayılı yasanın 18. maddesinde belirtilen “geçerli sebep” geniş kapsamlı bir kavram olduğu için kavrama objektif ölçülere uygun bir içerik kazandırılmıştır (Özmen, 2003:52-53). 4857 sayılı İş Kanunun 18. Maddesine göre; “Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır.”

Feshin geçerli bir sebebe dayandırılmasının ardından personele fesih tebliğinin; yazılı yapılması, açık ve kesin olarak bir sebebin gösterilmesi gerekmektedir, burada örnek olarak, performans değerlendirmeleri, raporlar, olaylarla ilgili yazılı ifade ve tutanaklar gösterilebilir. Ayrıca işçinin hakkındaki iddialara karşı savunması alınmadan işçinin davranışı veya verimi ile ilgili sebeplerle feshedilemeyeceği öngörülmektedir (Yarg.9.H.D., T.6.9.2004, E.2004/623, K.2004/420. Yarg.9.H.D.,T.27.09.2004, E.2004/5522, 2003/19993)

2.3.1.2.1.1. İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Sebepler

Keser, işçinin yetersizliğinden kaynaklanan sebepleri aşağıdaki örneklerle açıklamıştır;

- İşçinin ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimli çalışması,
- Gösterdikleri niteliklerden beklenenden daha düşük performansa sahip olması,
- İşe yoğunlaşmasının giderek azalması,
- İşe yatkın olmaması,
- Öğrenme ve kendini geliştirme yetersizliği,
- Sık sık hastalanması,
- Çalışamaz duruma getirmemekle birlikte işini gerektiği şekilde yapmasını devamlı olarak etkileyen hastalığa yakalanması,
- Uyum yetersizliği göstermesi gibi haller gösterilmektedir (2013:261).

İşçinin yetersizliğinden kaynaklanan geçerli sebepler arasında en çok mahkeme kararına konu olanlardan biri **işçinin hastalığı** nedeniyle yetersiz hale gelmesi durumudur. Hastalığa ilişkin iki durum söz konusudur. Bunlardan birincisi “sık sık hastalanma” ikincisi ise “çalışamaz duruma getirmemekle birlikte işini gerektiği şekilde yapmasını devamlı olarak etkileyen hastalık ”tır. İşçinin sık sık hastalanmasına bağlı geçerli sebebin oluşmasının temelinde işçinin hastalanmasından daha çok işçinin hastalığı nedeniyle sık sık devamsızlık yapması vardır (Baysal, 2011:45).

Bir diğer neden ise **işçinin performansının** düşük olmasına bağlı fesih işleminin gerçekleştirilmesidir. Verimi düşen bir işçinin iş sözleşmesinin feshedilebilmesi için performans düşüklüğünün nedenlerinin ve sonuçlarının işverence analiz edilmesi, işçiye bu durumu düzeltmesi için olanak verilmesi gerekmektedir (Kar, 2009:357). İş sözleşmesinde, işyeri personel yönetmeliği, kurumsal çalışma ilkeleri veya işyerine özgü performans değerlendirme kriterlerinde yer alan işçinin verimliliği ile ilgili beklentilerin karşılanmaması halinde de geçerli sebeple fesih uygulanabilecektir (Yarg. 9. HD. 08.04.2008 t. E. 2007/27829, K. 2008/7831, Yarg. 9. HD. 18.03.2008 t. E. 2007/27584, K. 2008/ 5327, Yarg. 9. HD. 09.03.2009 t. E. 2008/20570, K. 2009/6142). Buna bağlı olarak şirkette uygulanacak performans değerlendirme sisteminin doğru bir şekilde oluşturulması ve yönetilmesi önem arz

etmektedir. Performans değerlendirme sisteminde eşitlik ilkesi göz önünde bulundurulmalı ve aynı işi yapan tüm çalışanlara uygulanması gerekmektedir.

İşçi iş görme edimini yerine getirebilmesi için bazı durumlarda resmi makamlardan veya özerk kurumlardan alınmış bir ehliyet ya da izne ihtiyaç duymaktadır. İşçinin sahip olması gereken izin ve ehliyetler işçinin yaptığı işe göre değişecektir. Bu konudaki en tipik örnek şoförlük yapılabilmesi için araç ehliyetine sahip olma zorunluluğu vardır. Bir diğer örnek olarak özel güvenlik sertifikaları, teknik bakım servislerinde çalışanlar için çalıştıkları alandaki bilgilerinin güncelliğini gösteren belgeler, çeşitli alanlarda çalışan işçilerden alınması gereken zorunlu sağlık raporları gösterilmektedir. **İşçilerin gerekli ehliyet ve izinlere sahip olmamasının** sonuçları hem kendi açısından hem işveren ve işyeri açısından doğacaktır. Bir diğer yetersizlik konusu olarak da evlilik ve boşanmalar ele alınmıştır. **Evliliğin yetersizlikten kaynaklanan geçerli sebep** oluşturabilmesi ancak evlenilen kişinin rakip işletmelerde çalışıyor olması ve bu nedenle işçinin çalıştığı işletme sırlarının rakip işletme tarafından ele geçirilme ihtimali olması halinde, istisnai olarak gündeme gelebilir. Aynı işyerinde çalışan iki işçinin boşanması halinde de boşanma fesih için geçerli veya haklı bir neden oluşturmayacaktır. Ancak boşanma sonrasında boşanan işçilerin her ikisinin veya birinin, işyerinde **boşanmadan dolayı, işyeri düzeninde aksaklıklar** yaratacak şekilde sorunlar yaratması halinde, davranıştan kaynaklanan haklı ya da geçerli sebep söz konusu olabilecektir (Baysal, 2011:102-118).

2.3.1.2.1.2.İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Sebepler

İşverenin iş sözleşmesinin bildirimli feshinde “geçerli sebep” olarak kabul edilebilecek işçi davranışları, işyerinin normal işleyişini bozan, iş görme borcunun gerektiği şekilde yerine getirilmesini engelleyen ve işyerindeki uyumu olumsuz yönde etkileyen türden davranışlar olarak kabul edilmektedir (Yarg. 9 HD. 05.05.2008 t. E. 2007/35834/11440).

Keser; davranışlardan kaynaklanan geçerli sebepleri en geniş anlamda aşağıdaki gibi incelemiştir.

- İşverene zarar vermek ya da zararın tekrarı tedirginliğini yaratma,

- İşyerinde rahatsızlık yaratacak şekilde çalışma arkadaşlarından borç para istemek,
- Arkadaşlarını işverene karşı kışkırtmak,
- İşini uyarılara rağmen eksik, kötü veya yetersiz olarak yerine getirmek,
- İşyerinde iş akışını ve iş ortamını olumsuz etkileyecek bir biçimde diğer kişilerle ilişkilere girmek,
- İşin akışını durduracak şekilde uzun telefon görüşmeleri yapmak,
- Sık sık işe geç gelmek,
- İşini aksatarak işyerinde dolaşmak,
- Amirleri veya iş arkadaşları ile ciddi geçimsizlik göstermek, sıkça ve gereksiz yere tartışmaya girişmek,
- İşveren, işveren vekilleri ve işçiler hakkında işyerinde rahatsızlık yaratacak şekilde dedikodu yapmak,
- İşverenin kapısını dinlemek,
- İş yerinde işgüvenliğini tehlikeye düşürmese de işverenin yönetim hakkına dayanarak işyerinin belirli bölümlerinde koyduğu sigara içme yasağına uymamak,
- İşyerinde iş güvenliğini tehlikeye düşürmese de iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uymamak ,
- Kanunen yapılması gerekli doktor muayenesine itiraz etmek,
- Çalışma saatleri içinde işiyle doğrudan ilgisi olmayan kitap, gazete veya dergi okumak,
- Çöpleri veya faydalı atıkları işverenin ayırdığı yerlerden başka yerlere dökmek,
- İşyeri giriş çıkışlarında onur kırıcı olmayan üst- baş aramalarına karşı koymak,
- İş arkadaşlarını, psikolojik, duygusal ve davranışsal şekilde rahatsız etmek, aşağılamak,
- İşveren tarafından verilen/sağlanan eğitimlere katılmamak,
- Yeni iş yöntemlerini öğrenmekten kaçınmak,
- Diğer işçilere cinsel taciz niteliğinde olmamakla birlikte uygunsuz sayılabilecek davranışlarda bulunmak,

- Müşterilere saygısız ve nezaketsiz davranmak,
- Kötü şakalar yapmak,
- Kavgaya karışmak,
- İnterneti özel amaçlı kullanmak,
- İşyerine ait araç gereçleri özel amaçlı kullanmak,
- İşverene 30 günlük ücretinden daha az olmak koşulu ile zarar vermek
- İzinsiz amirin ve iş arkadaşlarının özel belgelerini incelemek, bilgisayarını kullanmak,
- Müşterilerin haklı şikâyetlerine yol açmak,
- İstirahat raporunu zamanında işverene ulaştırmamak,
- Hastalık sürecini uzatacak davranışta bulunmak,
- İşverenin haberi olmadan işveren vekilinin eşinin aynı konuda bir şirket kurması,
- İşçi ile işveren ilişkisinin işin niteliği gereği sıkı bir güveni gerektirmesi halinde işverenden habersiz yeni iş araması gibi sebepler örnek olarak gösterilebilir (Süzek 585, Demir, 258-261'den aktaran Keser 2013:266).

2.3.1.2.1.3. İşletmenin, İşyerinin veya İşin Gereklerinde Kaynaklanan Sebepler

İşletme gereklerine bağlı fesihte, işverenin istihdam fazlalığını objektif nedenlere dayandırmalıdır. Çalışma olanağının sürekli ve kesin olarak ortadan kalkması durumunda işverenin kararı bir irade ve istek beyanı olacak ve iş güvencesi açısından bir anlam taşımayacaktır (Kar, 2008:104). Bu durumda da işletme gereklerinden kaynaklı gerekçeler ortaya çıkmayacaktır.

İş Kanunu'nun 18. Maddesinin gerekçesinde; işletmenin, işyerinin ve işin gereklerinden kaynaklanan geçerli sebeplerin; işyerinin dışından veya içinden kaynaklanan sebepler olabileceği belirtildikten sonra **işyeri dışından kaynaklanan sebeplere** (Keser 2013:269-270);

- Sürüm ve satış olanaklarının azalması,
- Talep ve sipariş azalması,
- Enerjisi sıkıntısı,

- Ülkede yaşanan ekonomik kriz,
- Piyasada genel durgunluk,
- Dış Pazar kaybı
- Hammadde sıkıntısı gibi sebepler gösterilirken,

İşyeri içinden kaynaklanan sebepler ise;

- Yeni çalışma yöntemlerinin uygulanması,
- İşyerinin daraltılması,
- Yeni teknolojinin uygulanması,
- İşyerlerinin bazı bölümlerinin kapatılması,
- Bazı iş türlerinin kaldırılması gibi sebepler gösterilmiştir.

2.3.1.2.2. İşverenin Haklı Sebeple İş Sözleşmesini Feshetmesi

İşverenin haklı nedenle derhal fesih sebeplerinde “sağlık sebepleri”, “ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri”, “zorlayıcı sebepler” ve “işçinin gözüaltına alınması veya tutuklanması halinde devamsızlığın 17. Maddedeki bildirim sürelerini aşması hali” olarak 4 başlıkta ele alınacaktır.

2.3.1.2.2.1. Sağlık Sebepleri

İşveren 'in sağlık sebebine dayanarak işçinin sözleşmesine son vermesinin temelinde işçinin hasta olması değil, iş görme borcunu ifa edememesi yani devamsızlığı yatmaktadır. Ayrıca hastalığın veya sakatlığın işçinin kusuruna dayanıp dayanmamasına göre farklı düzenlemeler getirilmiştir (Arslan, 2011: 24-25).

İşçinin kendi kastından veya derli toplu olmayan yaşayışından yakut içkiye düşkünlüğünden doğacak bir hastalığa veya sakatlığa uğraması halinde, bu sebeple doğacak devamsızlığın ardı ardına 3 işgünü veya bir ayda 5 iş gününden fazla sürmesi işverene haklı nedenle fesih hakkı sunmaktadır. Ayrıca işçinin tutulduğu hastalığın tedavi edilemeyecek nitelikte olması ve işyerinde çalışmasında sakınca bulunduğunun sağlık kurulunca saptanması durumunda da haklı fesih hakkı doğmaktadır (Keser, 2013:301).

2.3.1.2.2.2. Ahlak ve İyi Niyet Kurallarına Uymayan Haller ve Benzerleri

İş Kanunu'nun 25. maddesinin 2. bent düzenlemesinde “ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan hallerle ve benzerleri” nedeniyle iş sözleşmesinin haklı nedenle fesih sebepleri düzenlenmiştir.

İş Kanunu'nun 25/II bendinin a alt bendi uyarınca “İş sözleşmesi yapıldığı sırada bu sözleşmenin esaslı noktalarından biri için gerekli vasıflar veya şartlar kendisinde bulunmadığı halde bunların kendisinde bulunduğunu ileri sürerek yahut gerçeğe uygun olmayan bilgiler veya sözler söyleyerek işçinin işvereni yanıltması” hali haklı nedenle derhal fesih sebebidir. Buna örnek olarak şoför olarak işe alınacak bir işçinin sürücü belgesi olmadığını veya yetkili makamlarca bu sürücü belgesine el konulduğu halde bu durumu işverene bildirmemesini gösterebiliriz. Bir diğer örnek ise; çok ileri düzeyde yabancı dil bildiğini belirterek işe giren bir işçinin işvereni yanıltması hali, işin ileri derecede yabancı dil bilgisi bilinmesini gerektirip gerektirmemesine göre haklı nedenle fesih ya da geçerli nedenle fesih sebebi sayılacaktır (Süzek, 2017:703).

İş Kanunu'nun 25/II bendinin b alt bendine göre; “İşçinin, işveren yahut bunların aile üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak sözler sarf etmesi veya davranışlarda bulunması yahut işveren hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ihbar ve isnatlarda bulunması” işveren açısından haklı nedenle fesih nedenidir. İşçinin şeref ve namusa dokunacak sözleri işverenin yüzüne karşı veya arkasından söylemesi hakkında bir ayırım yapılmamıştır. İşçinin söz ve davranışlarının işyerinde yapılması da şart değildir. İş sözleşmesinin askıda olduğu sırada bile, (mevsimlik işçilerin çalıştırılmadığı dönemde, grev ve benzeri nedenlerle çalışılmayan durumlarda) işçinin bu madde hükmünde belirtilen nitelikteki davranışları haklı fesih sebebi olabilecektir (Çalık, 2005:277).

İş Kanunu'nun 25/II bendinin c alt bendine göre, “işçinin işverenin başka bir işçisine cinsel tacizde bulunması halinde” işveren, iş sözleşmesini derhal haklı nedenle feshedebilir. İşverenin, işçilerini koruma ve gözetme yükümlülüğünün bulunması bu madde hükmünün gerekçesini oluşturmaktadır. Bu madde ile iş sözleşmesinin haklı nedenle feshedilebilmesi için cinsel tacizde bulunan işçi ile cinsel tacize uğrayan

işçinin aynı işverenin işçisi olması ve işçinin eyleminin hukuki olarak cinsel taciz olarak nitelendirilmesi gerekir (Helvacılar, 2018: 43).

Cinsel taciz; istenmeyen, saldırgan, kasıtlı ya da tekrar eden küçültücü, diğerlerinin haklarına saygı göstermeyi ihmal eden ve onların iş performanslarını olumsuz etkileyen cinsel içerikli sözlü yorumlar, jestler ve fiziksel eylemler olarak tanımlanabilir (Aydemir, 2007:5). İşverenin otoritesine tabi işverenin başka bir işçisi veya ödünç aldığı işçi yahut işçilik dışı statüde memur, çırak, stajyer, sözleşmeli personel gibi çalışanlar bu maddede geçen “işçinin başka bir işçisi” sıfatında kabul edilmeli, bu kişilere yapılan cinsel taciz eylemi haklı fesih nedeni sayılmalıdır (Akyiğit, 2008:1150).

2.3.1.2.2.3. Zorlayıcı Sebepler

İş Kanunu’nun 25/III bendine göre, işçiyi işyerinde bir haftadan daha fazla süre ile çalışmaktan alıkoyan zorlayıcı bir sebebin ortaya çıkması durumunda, bu sürenin bitiminde işveren iş sözleşmesini bildirimsiz olarak fesh edebilecektir.

Zorlayıcı sebep, kaçınılamayan, önceden öngörülemeyen ve önlenemez bir güçle dıştan gelen ve iş ilişkisini sekteye uğratan, olağanüstü bir olaydır (Çelik 2010:264). Buna örnek olarak işçinin işine gidip geldiği köyün bulaşıcı bir hastalık nedeniyle karantinaya alınması ya da her gün işine gelip giderken kullandığı köprünün su baskını nedeniyle yıkılması gibi sebepler zorlayıcı sebepler arasında sayılabilecektir (Demir, 2009:342).

2.3.1.2.2.4. Bildirim Sürelerini Aşan Zorunlu Devamsızlıklar

İş Kanunu’nun 25/III bendine göre, “İşçinin gözaltına alınması veya tutuklanması halinde devamsızlığın 17’nci maddedeki bildirim süresini aşması” durumunda işveren iş sözleşmesini bildirimsiz olarak fesh edebilecektir. Gözaltına alınmanın veya tutuklanmanın işyerinde veya işyeri dışında gerçekleşen bir suçtan dolayı gerçekleşmesi herhangi bir fark yaratmadığı gibi feshin sebebi işçinin gözaltına alınması veya tutuklanması değil, söz konusu bu hallerde işçinin devamsızlığının belirli bir süreyi aşmasıdır (Keser, 2013:318).

2.3.2. Çıkış Mülakatı Süreci

Çıkış mülakatı sürecinde; öncelikle işten çıkmak isteyen çalışanın, istifa dilekçesini iletmesi gerekmektedir. İşten çıkarılma kararı verilen personele ise bu kararın bildirilmesi gerekmektedir.

2.3.2.1. İşten Çıkma ve Çıkarılma Kararının Bildirimi

İşten ayrılmak isteyen çalışan istifasını İnsan Kaynakları birimine iletmekle yükümlüdür. Bildirim süreleri göz önünde bulundurulduğunda en kısa sürede dilekçesini iletmesi işten çıkışı için geçecek zamanın ihbar süresinde sayılmasında etkili olacaktır.

İşten çıkarılma kararı verilen personelin çıkış evrakları tebliğ gerçekleştirilmeden önce hazırlanmalıdır ve tebliğ sırasında personele imzalatılmalıdır.

2.3.2.2. Çıkış Mülakatının Gerçekleştirilmesi

İşten çıkma ve çıkarılma kararlarının bildiriminin ardından çıkış mülakatı aşamasına geçilmektedir. Burada daha önce oluşturulmuş çıkış mülakatı formu üzerinden görüşme gerçekleştirilmelidir.

Çıkış mülakatları isteğe bağlı gerçekleştirilecek mülakatlar olup zorunlu hale getirilmesi durumunda doğru geri bildirimlerin alınmadığı görülmektedir. Çıkış mülakat formunda işten ayrılma kararı almış ya da işten çıkışı gerçekleştirilecek personelin bilgilerinin yazılı olması gerekmektedir. Bu bilgiler; adı-soyadı, bölümü, bağlı olduğu yöneticisi, işe başladığı tarih ve işten çıkış tarihi olarak belirtilebilir.

Çıkış mülakat formunda, açık uçlu sorular sorulup, cevaplara ilişkin notlar alınabileceği gibi, çalışanların işten çıkışında etkili olan nedenlerin sıralanması ile en yakın gerekçenin işaretleneceği bir form da oluşturulabilir. Ayrıca bazı çıkış mülakatı formlarında sıralama ifadelerinin çok önemliden az önemli olana kadar sıralanması istenmektedir. Örneğin; “aşağıdaki 5 ifadede en çok size yakın gelen/doğru olan

ifadeden size uzak gelen/ en az doğru ifadeye doğru sıralayınız” gibi sıralamalarla desteklenebilir.

İşletmeden ayrılmaya karar verdim çünkü;

- Tazminatlar ve kazançlar ☐
- Yönetim ☐
- Gelecekteki Kariyer Gelişimi ve Fırsatlar ☐
- Şirket kültürü ☐
- İş yetenekleri ☐

(<http://careercruise.com/wp-content/uploads/whitepapers/ei.pdf>)

Ayrıca çıkış mülakat formunda aşağıdaki açık uçlu sorular da kullanılabilir (Brown, 2006:5).

- İlgili departmanda çalışırken en çok neyi seviyordunuz?
- En az neyi sevdiniz ve bunun sebebi nedir ?
- Kuruluşumuzu daha güçlü ve daha başarılı hale getirmek için hangi önerileri veya geri bildirimleri paylaşabilirsiniz?
- Şikâyetinizi uygun bir şekilde ve zamanında ele aldık mı?
- Kurumumuzdaki kariyer yolunuz ve geleceğinize ilişkin planlar yeterince net miydi?
- Eğer mümkün olsaydı, kalmanız için ne gerekli olurdu?
- Son olarak, paylaşmak istediğiniz bir şey var mı?

Çıkış mülakatları, genellikle işten çıkarılan veya gönüllü olarak istifa eden çalışanlara yapılmaktadır ve elde edilmesi zor veya imkansız olabilecek bilgileri işletmeye sunmaktadır (Meyer ve Krug, 2007: 41).

Brown’a göre çıkış mülakatları, isteğe bağlı yapılmalı ve edinilen bilgiler sadece ilgili kişiler ile paylaşılmalıdır. İnsan kaynakları müdürü tarafından çıkış mülakatları gerçekleştirilebileceği gibi işten ayrılacak personelin talep etmesi durumunda bölüm müdürü-genel müdür de bu mülakata katılım gösterebilecektir. Çıkış mülakatına ilişkin belgeler personelin özlük dosyasından ziyade farklı bir dosyada bulundurulmalıdır (Brown, 2006:4).

Bir çıkış mülakatı sürecinin başarısı için kritik olan, ayrılan çalışanla iletişimin yapısının ve içeriğinin güçlü kuruluyor olmasıdır. Kilit unsurlar olarak; mülakatı

yürütme sorumluluğu açık bir şekilde mülakatı gerçekleştirene verilmelidir. Zaman etkin kullanılmalı, görüşme için uygun bir iklim ve verimli bir format oluşturulmalıdır. Çıkış mülakatında işten ayrılan personel detaylı ve doğru bilgi sağlama konusunda isteksiz olabilir. Eğer mülakat, aceleci bir şekilde planlanmış ve ciddi bir şekilde ele alınmamışsa, işten ayrılma nedenlerini belirlemek daha zor olacaktır (Neal, 1989:34).

Çıkış mülakatından en iyi şekilde yararlanmak için; ayrılan personele, çalışma koşullarını iyileştirmek amacıyla bu görüşmenin yapıldığı belirtilmelidir. Görüşmenin gerçekleştirileceği personele, kiminle (kendi yöneticisi, insan kaynakları yetkilisi, bölüm müdürü) görüşme yapmak istediği sorulmalıdır. Personelden, özellikle organizasyon için yararlı olabilecek sorunların konuşulması istenmeli ve vereceği bilgilerin gizli tutulacağı söylenmelidir. Görüşme personelin işten ayrılacağı son hafta yapılmalıdır (Brown, 2006:5).

Güvenilirlik ve ulaşılabilirlik çıkış mülakatının temel nitelikleridir. Bu yüzden çıkış mülakatları, bilgili ve güvenilen bir personel tarafından yapılmalıdır. Çıkış mülakatlarının yüz yüze ve özel bir yerde yapılması önerilir. Bazı büyük kuruluşlarda, çalışan grubuna bir görüşmeci atayarak bu sorumluluk paylaşılmalıdır. Eğer küçük bir kuruluş ise ve kuruluşta uzman biri yoksa çıkış mülakatlarının gerçekleştirilmesi için bir dış ofis veya dışarıdan uzman bir kişi ile sözleşme yaparak çıkış mülakatlarının gerçekleştirilmesi sağlanabilir (Neal, 1989:34).

Görüşme yüz yüze gerçekleştirilecekse nötr bir yer seçilmelidir. Bunun için dışarıda öğle yemeğine çıkıp görüşmeyi burada gerçekleştirmek iyi bir alternatif olarak düşünülebilir. Ofislerde gerçekleştirilen bir görüşme işten ayrılan personel için korkutucu bir hal alabilmekte ve mülakatın verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Ayrıca personelin karşısına oturmaktan ziyade yanına oturmak daha etkili olabilmektedir. İşten ayrılan personelin anlattıkları, olumsuz şeyler olsa da savunma yapmadan dinlenmeli ve detaylara dikkat edilmelidir (Brown, 2006:5).

Serrat'a göre de çıkış mülakatlarının yüz yüze gerçekleştirilmesi çok önemlidir. Ayrıca çıkış mülakatı çalışanın işten ayrılacağı bilgisi geldikten en kısa sürede gerçekleştirilmelidir. Mevcut durumda kimlerin ayrılan çalışanın bilgilerine erişimi olduğunu ve yerine gelecek personelin neleri öğrenmesi gerektiğini göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda, dökümanite edilmiş belli bilgileri (dosyalar, dökümanlar ya da elektronik maillerde) aynı zamanda açıklanması gerekecek çok açık

olmayan bilgileri (bilgi birikim) göz önünde bulundurmak faydalı olacaktır. Ayrılan personelden ihbar süresi boyunca bu bilgilerin alındığından ve kaydedildiğinden emin olunacak şekilde bir plan hazırlanmalıdır. Belirlenmiş bilgiler bağlamında, tüm dosyalar organize edilmeli ve yeni gelen için ilgili notlar oluşturulmalıdır. İç ve dış iletişim ağı ve diğer bilgi kaynakları da çıkış mülakatında ele alınmalıdır (2008:1024-1025).

Çıkış mülakatlarında standart bir format kullanılmalı ve görüşme sonrasında işten ayrılan personelin verdiği bilgiler güvenceye alınmalıdır. Bu bilgiler şirket içi birçok alanı doğrudan etkileyecek bilgilerdir. Çıkış mülakatları alanında deneyimli kişiler ile gerçekleştirilmeli ve görüşmelerin etkinliği periyodik olarak değerlendirilip, üst yönetim ile bu değerlendirmeler paylaşılmalıdır (Neal, 1989:32).

Çıkış mülakatları bir formalite olarak görülmemeli ve ayrıntılı olarak ele alınmalıdır. Çünkü bu mülakatlar sayesinde istifaların önüne geçilebilmekte ve organizasyonda iyileştirmeler gerçekleştirilmektedir.

Meyer ve Krug'a göre çıkış mülakatları sözlü ya da yazılı yapılabilir. Eğer sözlü bir mülakat gerçekleştirilecekse, öncesinde öğrenmek istenilen konular düşünülmeli ve sorular hazırlanmalıdır. Bu başarılı bir mülakatın en önemli unsurunu oluşturmaktadır. Görüşme boyunca işten ayrılan personele odaklanmalı ve beklenmeyen bilgileri öğrendiğinizde soğukkanlı olunmalıdır. Görüşmecinin açık fikirli ve iyi bir dinleyici olması çıkış mülakatının verimini artıracaktır. İşten ayrılan çalışanın çalışma koşulları ve moralini iyileştirici noktaların neler olduğu öğrenmeye çalışılmalıdır. İşten ayrılan çalışanlara geri bildirimleri ve samimiyetleri için teşekkür edilmelidir (Meyer ve Krug, 2007: 41-42).

Çıkış mülakatlarında öncelikle işten ayrılan personele neden ayrıldığı sorulmalıdır Çıkış mülakatlarının sakince yürütülmeli ve anlamlı cevapların olacağı sorular üzerinden gidilmelidir. İşten ayrılan personel şaşırtıcı bir şey söylediğinde bile tepki verilmemeli ve savunmacı olunmamalıdır (<http://careercruise.com/wp-content/uploads/whitepapers/ei.pdf>).

2.3.3. Çıkış Mülakatı Sonrası

Çıkış mülakatının ardından verilerin doğru bir şekilde aktarılması için mülakat kayıtlarının en kısa sürede girilmesi çok önemlidir. Bu raporlamalar belirli formatlarda üst yönetime sunulmalı ve risklerin tanımlanmasının ardından iyileştirici yöntemler üzerinde durulmalıdır.

2.3.3.1. Mülakat Kayıtları ve Üst Yönetime Raporlama

Bir çalışanın şirketten ayrılmasının ardındaki asıl sebebi yönetime sunmak için tasarlanmış olan çıkış mülakatları için (<http://careercruise.com/wpcontent/uploads/whitepapers/ei.pdf>) oluşturulan formların kolay analiz ediliyor olması ve benzerliklerin yakalanması amacıyla tek bir formun kullanılması gerekmektedir.

Bunting, çıkış mülakatlarında kullanmak üzere bir işletmede oluşturulan formu Şekil 1’de göstermiştir (2007:65). Formda mülakatı gerçekleştiren personelin genel bilgileri yer almaktadır. İşten ayrılma nedeni kısaca olarak ele alınmış ve görüşmecinin düşüncelerine yer verilmiştir. İşten ayrılan kişinin yeniden işe alım için uygun biri olup olmadığına ilişkin bir alan da oluşturulmuştur.

EXIT INTERVIEW REPORT									
Name: _____	Staff No: _____								
Department and Location: _____									
Position held: _____									
Start date: _____	Salary: _____								
Termination date: _____									
The employee:									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Resigned</td> <td style="width: 50px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Retired</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Was dismissed</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Other</td> <td></td> </tr> </table>	Resigned		Retired		Was dismissed		Other		
Resigned									
Retired									
Was dismissed									
Other									
Reason(s) for termination (in cases of dismissal):									
Interviewer's comments:									
Is re-employment recommended? Yes/No If 'No', please state reasons.									
Signed: _____ Date: _____									
Designation: _____									

Şekil 1: Çıkış mülakat formu örneği

Kaynak: Bunting, 2007:65

Bu formlar geliştirilerek, istatiksel sonuçlara ulaşılabilir yapıda yeni formlar oluşturulabilir. İşten ayrılma niyetinde etkili olan nedenler ayrıntılı olarak ve seçenekler halinde formda sunulabilir. Form ile elde edilen verilerin işlenmesi ve çıkış mülakatına ait bilgilerin en kısa sürede bölüm yöneticileri ile paylaşılması gerekmektedir.

Çıkış mülakatlarına ilişkin sonuçlar aylık, 3 aylık ve 1 yıllık sürelerle üst yönetime raporlanmalıdır. Raporlamalarda işten ayrılan personelin bölümü, kıdemi, cinsiyeti gibi bilgiler ile, çıkış üzerinde etkili olan sebepler yer almalıdır. Nitekim raporlarda yıllar itibari ile benzerlik gösteren sebepler, işletmede yaşanan ya da yaşanabilecek sorunlara ilişkin ciddi ipuçları olarak değerlendirilmelidir.

2.3.3.2. Risklerin Belirlenmesi-Önlemlerin Alınması

Çıkış mülakatları, bir işletmenin insan kaynakları problemlerine ışık tutmakta ve bu problemler çözüldüğünde işe almak ve geliştirmek için para harcadığınız kişileri işletmede tutmanıza yardımcı olmaktadır. Ancak risklerin önceden belirlenmesi ve önlemlerin alınması çok önemlidir (Zweig, 1991:272). Formlar üzerindeki verilerin girişlerinin yapılması ve raporlamaların ortaya çıkmasının ardından benzerlik gösteren ve tekrarlayan çıkış sebepleri işletmenin risklerini ortaya çıkarmaktadır. Bu riskleri belirlemek amacıyla geçmiş yıllarda gerçekleştirilen çıkış mülakatlarından da yararlanılabilir.

Çıkış mülakatları mevcut çalışanlar tarafından olumlu bir kültürün işareti olarak görülmektedir. Çıkış mülakatları sırasında toplanan geri bildirimlere ilişkin iyileştirici önlemlerin alınması, güçlü bir gelişme sürecini de beraberinde getirmektedir. Çıkış mülakatları, belirli hataları ve iyileştirme fırsatlarını belirlemek için mükemmel bir katalizördür (<http://careercruise.com/wp-content/uploads/whitepapers/ei.pdf>).

2.3.3.3. Aksiyon Planı Oluşturulması ve Uygulanması

Risklerin belirlenmesi ve önlemlerin alınması kararı sonrasında bir aksiyon planı oluşturulmalıdır. Bu aksiyon planında; risklere ilişkin çözüm yöntemleri ve oluşabilecek risklere ilişkin önlemlerin alınması değerlendirilmelidir. Bu sürece çalışanları da dahil edebilir, sorunun olduğu bölümlerdeki çalışanlardan da geri bildirimlerin alınması gerekmektedir. Bu tür çalışmalarda çalışanın bu süreçlere dahil edilmesi planın sürdürülebilirliğini etkileyecek ve kısa sürede sonuç alınması sağlayacaktır.

Çıkış mülakatlarında maddi sebeplere bağılı çıkışların artış gösteriyor olması ve işten ayrılan çalışanların rakip firmalarda işe başlıyor olması benchmarking yapma ihtiyacını gözler önüne seriyor olabilir. Bu sayede çevre şirketlerdeki ücretler gözden geçirilip, eksiklikler saptanabilir ve bu eksiklerin giderilmesi için maliyet çalışmaları yürütülebilir. Bir diğör örnek olarak ise; aynı bölümde gerçekleşen yönetici baskısı-anlaşmazlık sebebiyle işten çıkışların artış göstermesi sonucunda, bölüm yöneticisi eğitimlerle desteklenebilir ve yaşanan sıkıntılara ilişkin iyileştirici çözümler sunulabilir. Çalışma koşullarındaki memnuniyetsizliklere ilişkin olarak öncelikle sorunlar saptanmalı ve bunun çözümüne ilişkin iyileştirici projelerde çalışanların görüşleri değerlendirilmelidir. Çalışanlar kendi çalışma alanlarını en iyi tanıyan ve eksikleri görenlerdir. İyileştirici projelerde söz haklarının olması hem onlara kendilerini değerli hissettirecek hem de projenin yürütülmesinde etkili olacaktır.

Günümüzde birçok firma yıllık bazda memnuniyet anketleri yapmakta ve eksik alanlara ilişkin çalışanlarla görüşmeler gerçekleştirmekteler. Eğer bu alanlarda iyileştirmeler yapılmazsa, bu eksiklikler işe alımı ve eğitimi için büyük çaba harcadığınız bir çalışanın çıkış mülakatını yaparken tekrar karşınıza çıkmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇIKIŞ MÜLAKATLARININ ANALİZİ

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada, işletmenin personel hareketliliğinin altında yatan nedenleri ortaya çıkarmak ve bu hareketlilik nedeni ile gelecekte ortaya çıkabilecek sorunları önceden saptamak için önemli geri bildirim kaynağı olan çıkış mülakatları incelenmiştir. 2 farklı şehirde fabrikası bulunan bir işletmede gerçekleştirilen çıkış mülakatları demografik veriler ve diğer veriler olarak adlandırılan çıkış yılı ve üretim yeri ile ilişkilendirilerek incelenip, çalışanların işten çıkma kararlarında etkili olan nedenlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

3.1.2. Araştırma Yöntemi

Araştırmanın modeli nitel araştırma yaklaşımında kullanılan doküman analizine dayanmaktadır. Çıkış mülakatları işletmeye özgü oluşturulan çıkış mülakat formu üzerinden gerçekleştirilmiş ve veriler Minitab programından analiz edilmiştir.

Araştırma deseni olgu bilim (Fenomenoloji) dir. Olgu bilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız algılara odaklanmaktadır. Fenomenoloji yaklaşımının temelini bireysel tecrübeler oluşturmaktadır. Bu yaklaşımda araştırmacı katılımcıların kişisel (öznel) tecrübeleri ile ilgilenmekte, bireyin algıları ve olaylara yükledikleri anlamları incelemektedir. Bu bağlamda genelleme yapmak değil, olguları tanımlamak önemlidir (Patton, 2014:107). Olgular, olaylar, tecrübeler, kavramlar ve durumlar olabilir (Ilgar ve Ilgar, 2013 :201).

Çıkış mülakat formu 6 ana başlıktan oluşmaktadır. Ana başlıkların altında işten çıkmaya neden olabilecek nedenler sıralanmıştır. İşten çıkmak isteyen personelin kendisine yakın hissettiği ifadeyi işaretlemesi gerekmektedir. 6 ana başlık, “Yapılan İş”, “Çalışma Koşulları”, “Ücret ve Sosyal Yardımlar”, “Gelişim”, “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” ve “Kişisel Nedenler” olarak oluşturulmuş ve her ana başlığın altında çıkışa etki edebilecek ifadeler bulunmaktadır.

3.1.3. Araştırma Örneklemi

Araştırmaya konu olan çıkış mülakatları üretim sektöründe faaliyet gösteren X işletmesinin İzmir ve Kocaeli’nde bulunan fabrikalarında 2015-2018 yılları arasında istifa ederek işten ayrılan ve çıkış mülakatı gerçekleştirmek isteyen kişilerden elde edilen verilere dayanmaktadır.

Sektör özelliği gereği erkek yoğun çalışanlar söz konusudur. Bu kapsamda çıkış mülakatları 338’i erkek, 41’i kadın olmak üzere toplam 379 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Formların 96’sı erkek, 2’si kadın olmak üzere toplamda 98’i İzmir fabrikasında, 242’si erkek, 39’u kadın olmak üzere toplamda 281’i Kocaeli fabrikasına aittir.

3.1.4. Araştırma Formu

Araştırmada kullanılan çıkış mülakat formu, 6 ana başlık ve 46 alt başlıktan oluşmaktadır. Ana başlıklar; “Yapılan İş”, “Çalışma Koşulları”, “Ücret ve Diğer Sosyal Yardımlar”, “Gelişim”, “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” ile “Kişisel” dir. 6 ana başlık ve alt başlıklar aşağıdaki gibidir;

“Yapılan İş” Alt başlıklar; “Yaptığım işten tatmin olmuyorum”, “İş dağılımı adil değildi”, “İş yoğunluğu fazlaydı”, “Yaptığım iş bilgi ve yeteneklerime uygun değildi”, “İşin gerektirdiğinden daha az yetki ve sorumluluğa sahiptim”, “Karar alma yetkim yoktu”, “İş, işe alınırken anlatılandan farklı çıktı”, “İşle ilgili iyileştirme önerilerim dikkate alınmıyordu”, “İşim gereğinden fazla stresliydi”, “İyi yaptığım iş takdir edilmiyordu”, “Vardiya saatlerine uyum sağlayamadım”, “Üretim sayısı ile ilgili çok yoğun baskı yaşıyordum”, “Kalite beklentisi ile ilgili baskı yaşıyordum”, “Daha iyi bir iş teklifi aldım”.

“Çalışma Koşulları” Alt başlıklar; “Şirkete ve çalışma koşullarına uyum sağlayamadım”, “Çalışma ortamının koşulları (ısı, toz, ses vb)”, “İş sağlığı güvenliği önlemlerini yetersizdi”, “Çalışma saatleri düzenli değildi”, “Çok fazla mesai yapıyordum”, “Servis sorunu yaşıyordum”, “Yemeklerden memnun değildim”, “Soyunma odalarından koşullarından memnun değildim”.

“Ücret ve Diğer Sosyal Yardımlar” Alt başlıklar; “Yaptığım işe uygun ücret verilmiyordu”, “Ücret artışlarından memnun değildim” ve “Sosyal haklarım diğer şirketlere göre yetersizdi”.

“Gelişim” Alt başlıklar; “Kariyerimde yükselme imkânım yoktu”, “Performans değerlendirmesi adil değildi”, “Verilen eğitimlerin mesleki gelişimime katkısı yoktu”.

“Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” Alt başlıklar; “Yöneticimle aramda yeterli iletişim yoktu” “İş konusunda yöneticimle anlaşamıyordum”, “Yöneticim işle ilgili konularda bana destek olmuyordu”, “Yöneticim adil davranmıyordu”, “Şirket içindeki iletişim yetersizdi”, “İş arkadaşlarımla aramda sorunlar çıkıyordu”, “Yöneticim aşırı denetleyiciydi”, “Yöneticim çok sinirliydi” ve “Diğer birimlerde çalışanlarla aramda sorunlar oluyordu”.

“Kişisel” Alt başlıklar; “Ailevi sebepler”, “Taşınma”, “Sağlık sorunları”, “Askerlik” “Emeklilik”, “Evlilik”, “Kendi işini kurmak”, “Hamilelik” ve “Diğer”.

İşten ayrılma niyetinde etkili olan kararlara ilişkin çıkış mülakatlarının değerlendirilmesi, çıkış mülakat formunda yer alan 6 ana başlık ile alt başlıklarının tablo ve grafiklerle tanımlaması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Analizlerde, Tablo 1’de yer alan ve sadece alt boyutlar için gerçekleştirilen kısaltmalar kullanılmıştır.

Tablo 1: Çıkış Mülakat Formu Çıkış Nedenleri Kısaltmaları

ÇIKIŞ FORMUNDA YER ALAN İFADELER	KISALTMALAR
Yapılan İş	Yapılan İş
Yaptığım işten tatmin olmuyorum	İşten Tatmin Olmama
İş dağılımı adil değildi	İş Dağılımı
İş yoğunluğu fazlaydı	İş Yoğunluğu
Yaptığım iş bilgi ve yeteneklerime uygun değildi	İş&Yetenek/Bilgi Uyumu
İşin gerektirdiğinden daha az yetki ve sorumluluğa sahiptim	İş&Yetki/Sorumluluk
Karar alma yetkim yoktu	Karar Alma Yetkisi
İş, işe alınırken anlatılardan farklı çıktı	İşe Alımda Edinilen Bilgi
İşle ilgili iyileştirme önerilerim dikkate alınmıyordu	İş&Öneri Geliştirme
İşim gereğinden fazla stresliydi	İş Stresi
İyi yaptığım iş takdir edilmiyordu	Takdir Edilmeme
Vardiya saatlerine uyum sağlayamadım	Vardiya Saatleri
Üretim sayısı ile ilgili çok yoğun baskı yaşıyordum	Üretim Baskısı
Kalite beklentisi ile ilgili baskı yaşıyordum	Kalite Baskısı
Daha iyi bir iş teklifi aldım	Başka İş Teklifi
Çalışma Koşulları	Çalışma Koşulları
Şirkete ve çalışma koşullarına uyum sağlayamadım	Şirket&Çalışma Koşullarına Uyum
Çalışma ortamının koşulları v(ısı, toz, ses vb)	Çalışma Ortamı
İş sağlığı güvenliği önlemlerini yetersizdi	İSG Önlemleri
Çalışma saatleri düzenli değildi	Çalışma Saatleri
Çok fazla mesai yapıyordum	Fazla Mesai
Servis sorunu yaşıyordum	Servis
Yemeklerden memnun değildim	Yemekler
Soyunma odalarından koşullarından memnun değildim	Soyunma Odaları
Ücret ve Diğer Sosyal Yardımlar	Ücret ve Diğer Sosyal Yardımlar
Yaptığım işe uygun ücret verilmiyordu	Ücret
Ücret artışlarından memnun değildim	Ücret Artışı
Sosyal haklarım diğer şirketlere göre yetersizdi.	Sosyal Haklar
Gelişim	Gelişim
Kariyerimde yükselme imkanım yoktu	Kariyer Hedefi
Performans değerlendirmesi adil değildi	Performans Değerlendirme
Verilen eğitimlerin mesleki gelişimime katkısı yoktu	Eğitimler
Yönetici, İş Arkadaşları Ve Diğer İlişkiler	Yönetici, İş Arkadaşları Ve Diğer İlişkiler
İş konusunda yöneticimle anlaşamıyordum	Yönetici ile Anlaşmazlık
Yöneticim işle ilgili konularda bana destek olmuyordu	Destegin Olmaması
Yöneticimle aramda yeterli iletişim yoktu	İletişimsizlik
Yöneticim aşırı denetleyiciydi	Aşırı Denetim
Yöneticim çok sinirliydi	Yöneticinin Sinirli Oluşu
Yöneticim adil davranmıyordu	Adil Davranmama
İş arkadaşlarımla aramda sorunlar çıkıyordu	İş Arkadaşları
Diğer birimlerde çalışanlarla aramda sorunlar oluyordu	Diğer Bölümler
Şirket içindeki iletişim yetersizdi	Şirketçi İletişim
Kişisel	Kişisel
Ailevi sebepler	Ailevi Sebepler
Taşınma	Taşınma
Sağlık sorunları	Sağlık Sorunları
Askerlik	Askerlik
Emeklilik	Emeklilik
Evlilik	Evlilik
Kendi işini kurmak	Kendi İşini Kurma
Hamilelik	Hamilelik
Diğer	Diğer

3.1.5. Araştırmanın Kısıtları

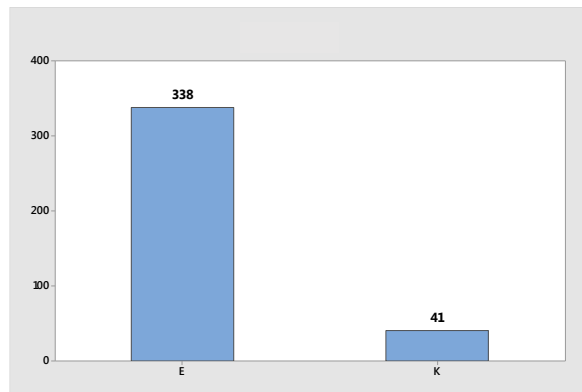
Araştırma bazı kısıtlara sahiptir.

- Çıkış mülakatları kendi isteğiyle işten ayrılan personel ile gerçekleştirilmiştir. Bunun dışında işletme tarafından işten çıkışı gerçekleştirilen kişiler ile çıkış mülakatı yapılmamıştır.
- Çıkış mülakatlarında gönüllülük esası söz konusu olduğu için sadece çıkış mülakatı yapmak isteyen çalışanlar ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu kişilere ilişkin veriler analiz edilmiştir.
- Çıkış mülakat formunda yer alan ifadeler işletme tarafından oluşturulmuş ve işletme tarafından kullanılan bilgileri içermektedir. Çalışma, yapılan kuruma özgüdür.
- İşletmenin Türkiye’de iki farklı bölgede fabrikasının bulunması sebebiyle, görüşmeler ilgili fabrikada yer alan insan kaynakları yetkilileri tarafından gerçekleştirilmiştir. Görüşmeciler farklı olmasına karşın, çıkış mülakatı formu tek ve standarttır.
- Sektör gereği erkek çalışan ağırlıklı sonuçlar değerlendirilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR

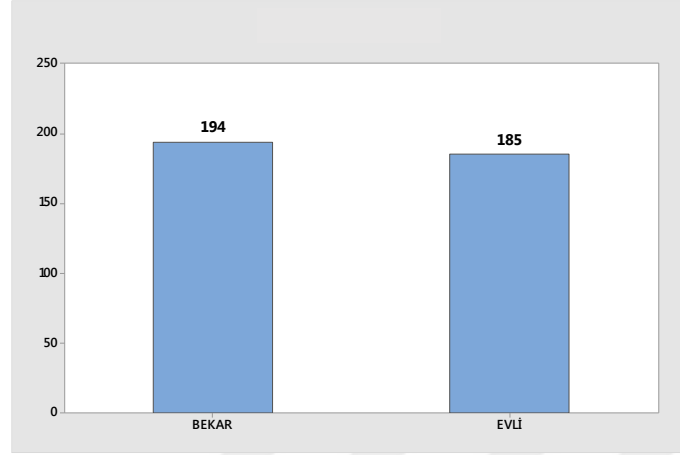
3.2.1. Demografik Veriler

Çıkış Mülakatı 338’i erkek (%89), 41’i kadın (%11) olmak üzere toplam 379 kişi ile gerçekleştirilmiştir (Şekil 2).



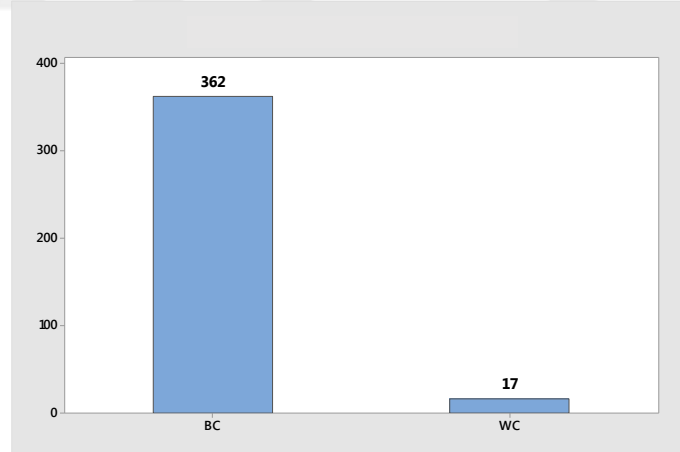
Şekil 2: Çıkış Mülakatına Katılanların Cinsiyet Dağılımı

İşten ayrılan ve mülakat gerçekleştirilen 379 kişinin 194'ü Bekar (%52) 185'i evlidir (%48) (Şekil 3).



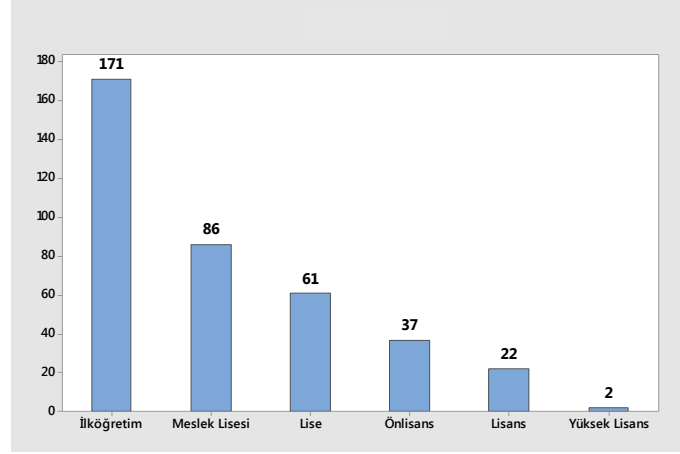
Şekil 3: Çıkış Mülakatına Katılanların Medeni Durumu

İşin niteliğinin ağırlıklı olarak beden gücüne dayalı olması nedeni ile çıkış mülakatları 362 Mavi Yaka (%95) , 17 Beyaz Yaka (%5) çalışan ile gerçekleştirilmiştir (Şekil 4).



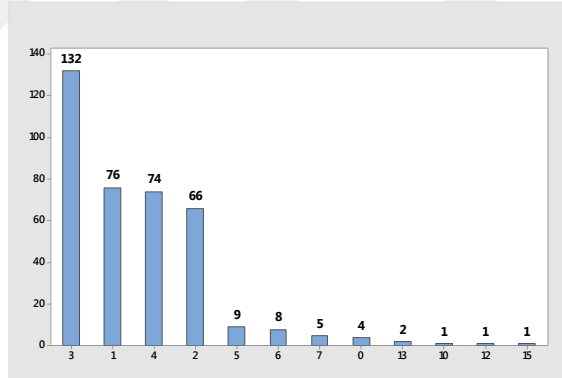
Şekil 4: Çıkış Mülakatına Katılan Mavi/Beyaz Yaka Personel Dağılımı

Eğitim durumlarına göre; 171 kişinin (%45) ilköğretim mezunudur. Bunu takip eden meslek lisesi mezunları 86 kişi (%23) olup, üçüncü sırada 61 kişi (%16) ile lise mezunları bulunmaktadır (Şekil 5).



Şekil 5: Çıkış Mülakatına Katılanların Eğitim Durumu

İşyeri kıdemi bakımından, önceliği 3 yıllık kıdeme (%35) sahip çalışanlar almaktadır. Bu grubu 1 yıllık (%20) ve 4 yıllık (%19) kıdeme sahip personel takip etmektedir. (Şekil 6). İşletmede ilk 5 yıllık sürede istifa ederek çıkış mülakatı gerçekleştirilen kişilerin oranı %93'dür.



Şekil 6: Çıkış Mülakatına Katılanların İşyeri Kıdemi Durumu

3.2.2. İşten Çıkma Kararında Etkili Olan Nedenler ile Demografik Veriler İlişkisi

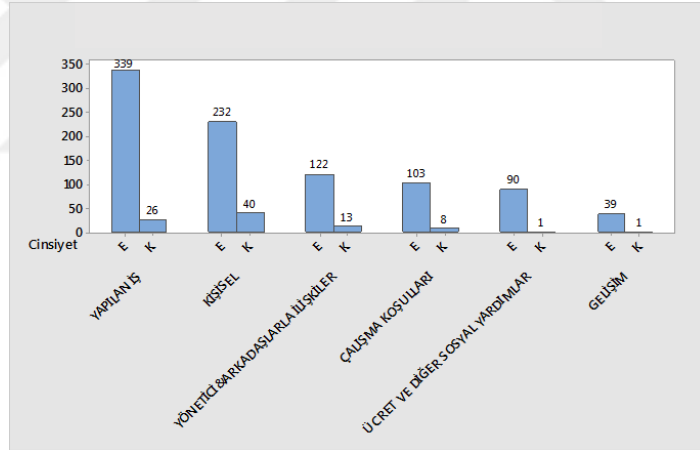
Araştırmaya ilişkin bulgular demografik verilerden cinsiyet, medeni durum, mavi-beyaz yaka çalışan olma durumu, eğitim durumu, işyeri kıdemi ile ilişkilendirilerek analiz edilmiştir.

3.2.2.1. İşten Çıkma Kararında Etkili Olan Nedenler ve Cinsiyet İlişkisi

Cinsiyete göre işten çıkış nedenlerine bakıldığında erkek çalışanlar %37 oranında “Yapılan İş”e bağlı gerekçelere dayalı olarak işten çıkma kararı alırken, kadın çalışanlarda ilk sırayı %45 oranında “Kişisel” nedenlere bağlı işten çıkma kararı almaktadır. (Tablo 2, Şekil 7).

Tablo 2: Cinsiyete Göre Çıkış Nedenleri Frekans Dağılımı

ÇIKIŞ NEDENLERİ	Erkek		Kadın		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Yapılan İş	339	37%	26	29%	365	36%
Kişisel	232	25%	40	45%	272	27%
Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler	122	13%	13	15%	135	13%
Çalışma Koşulları	103	11%	8	9%	111	11%
Ücret ve Diğer Sosyal Yardımlar	90	10%	1	1%	91	9%
Gelişim	39	4%	1	1%	40	4%
Toplam	925	100%	89	100%	1014	100%



Şekil 7: Cinsiyete Göre Çıkış Nedenleri Grafiği

Erkeklerde ikinci sırayı “Kişisel” nedenler ve üçüncü sırayı “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” almaktadır. Kadınlarda ise ikinci sırada “Yapılan İş”, 3. Sırada da “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” yer almaktadır.

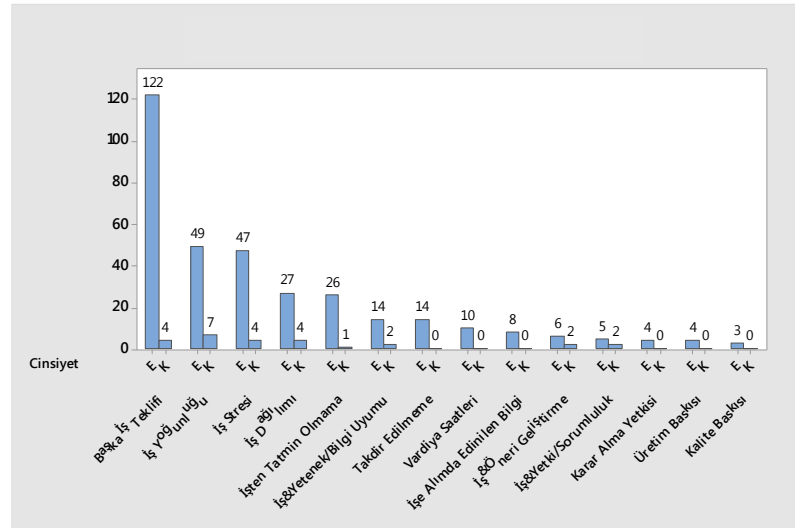
“Ücret ve Diğer Sosyal Yardımlar” ile “Gelişim” in kadın çalışanların işten çıkma kararındaki etkisi, erkek çalışanlara göre daha azdır.

3.2.2.1.1. Cinsiyet ve “Yapılan İş” e Bağlı İşten Çıkışlar

Cinsiyete ve “Yapılan iş” e bağlı olarak işten ayrılmalarda alt başlıklarında “Başka bir iş teklifi” olarak işten ayrılan çalışanların (%35) çoğunlukta olduğu görülmektedir. Ardından “İş yoğunluğu” (%15), “İş stresi” (%14) ve “İş dağılımı”nın (%8) işten ayrılma kararında etkili olduğu görülmektedir.(Tablo 3).

Tablo 3: Cinsiyete Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

YAPILAN İŞE BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	Erkek		Kadın		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Başka bir iş teklifi	122	36%	4	15%	126	35%
İş yoğunluğu	49	14%	7	27%	56	15%
İş Stresi	47	14%	4	15%	51	14%
İş Dağılımı	27	8%	4	15%	31	8%
İşten Tatmin Olmama	26	8%	1	4%	27	7%
İş&Yetenek&Bilgi Uyumu	14	4%	2	8%	16	4%
Takdir Edilmeme	14	4%	0	0%	14	4%
Vardiya Saatleri	10	3%	0	0%	10	3%
İş Alımında Edinilen Bilgi	8	2%	0	0%	8	2%
İş&Öneri Geliştirme	6	2%	2	8%	8	2%
İş&Yetki/Sorumluluk	5	1%	2	8%	7	2%
Karar Alma Yetkisi	4	1%	0	0%	4	1%
Üretim Baskısı	4	1%	0	0%	4	1%
Kalite Baskısı	3	1%	0	0%	3	1%
Toplam	339	100%	26	100%	365	100%



Şekil 8: Cinsiyete Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkış Grafik

Kadın çalışanların “Yapılan İş” bağlı olarak işaretlemelerine bakıldığında ilk sırada “İş yoğunluğu” sebebiyle (%27) işten ayrılmak istedikleri gözlenmektedir. Bunun sebebi olarak beden gücüne dayalı bir iş yapmalarının işin ilerleyen sürecinde onları olumsuz etkilemiş olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Bunun dışında “Başka bir iş teklifi” (%15) , “İş stresi” (%15), ve “İş dağılımı” (%15) nın kadın çalışanların işten çıkma kararında 3. sırada etkili olduğu görülmektedir.

Kadın çalışanlar “Takdir edilmeme”, “Vardiya saatleri”, “İşe alımda edinilen bilgi”, “Karar alma yetkisi”, “Üretim baskısı”, “Kalite baskısı” noktasında herhangi bir işaretleme yapmamışlardır.

Erkek çalışanların “Yapılan İş”e bağlı işaretlemelerine bakıldığında, kadın çalışanlardan farklı olarak en çok “Başka bir iş teklifi” olarak (%36) işten ayrıldıkları görülmektedir. Bu durumu “İş yoğunluğu” (%14), “İş stresi” (%14) takip etmektedir.

Erkek çalışanlarda “İş&Yetki/Sorumluluk”, “Karar alma yetkisi”, “Üretim baskısı” ve “Kalite baskısı” noktasında ise %1’lik bir işaretlemenin olduğu görülmektedir.

Kadın çalışanların işten çıkma kararlarında “İş-Öneri Geliştirme” (%8), “İş&Yetki/Sorumluluk” (%8) gibi başlıklar etkili olurken, erkek çalışanlarda maddelere ilişkin etkilenmenin daha az olduğu görülmektedir.

Genel toplamda ise, işten ayrılma kararında “Karar alma yetkisi” (%1), “Üretim Baskısı” (%1), “Kalite Baskısı” (%1) diğer alt başlıklara göre daha az etkili olmaktadır.

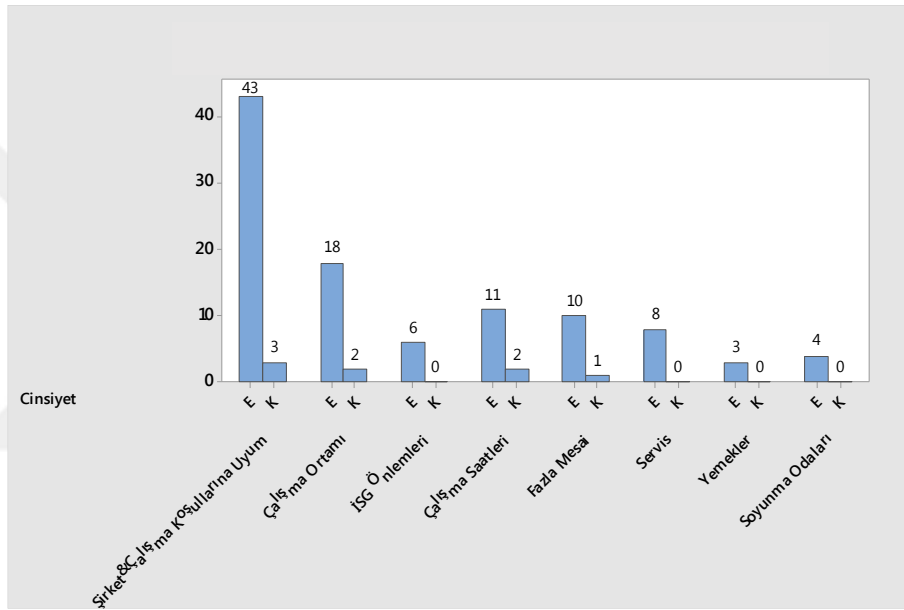
“Yapılan İş” ile ilgili konularda işten çıkma kararında etkili olan alt başlıkları 41 kadından 26’sı, erkek çalışanların ise tamamı işaretlemişlerdir.

3.2.2.1.2. Cinsiyet ve “Çalışma Koşulları” na Bağlı İşten Çıkışlar

Cinsiyete ve “Çalışma Koşulları” na bağlı işten çıkmada en yüksek oran %41 ile “Şirket& Çalışma Koşullarına Uyum” alt başlığındadır. Benzer şekilde erkek çalışanlarda bu oran %42 ile ilk sırada iken, Kadın çalışanlarda da %38 ile ilksıradadır. (Tablo 4/ Şekil 9)

Tablo 4: Cinsiyete Göre “Çalışma Koşulları” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

ÇALIŞMA KOŞULLARINA BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	Erkek		Kadın		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Şirket&Çalışma Koşullarına Uyum	43	42%	3	38%	46	41%
Çalışma Ortamı	18	17%	2	15%	20	18%
İSG Önlemleri	6	6%	0	0%	6	5%
Çalışma Saatleri	11	11%	2	15%	13	12%
Fazla Mesai	10	10%	1	8%	11	10%
Servis	8	8%	0	0%	8	7%
Yemekler	3	3%	0	0%	3	3%
Soyunma Odaları	4	4%	0	0%	4	4%
Toplam	103	100 %	8	76 %	111	100 %



Şekil 9: Cinsiyete Göre “Çalışma Koşulları”na Bağlı Çıkış Grafiği

Kadın çalışanlarda 2. sırada %15 ile “Çalışma Ortamı” ve “Çalışma Saatleri” yer almaktadır. Üçüncü sırada ise “Fazla Mesai” bulunmaktadır. Kadın çalışanlar “İSG Önlemleri”, “Servis”, “Yemek” ve “Soyunma Odaları” noktasında herhangi bir işaretleme yapmamışlardır.

Erkek çalışanlarda “Çalışma Ortamı” (%17), “Çalışma saatleri” (%11) ve “Fazla Mesai” (%10) işten ayrılma alt başlıkları olarak tanımlanmıştır.

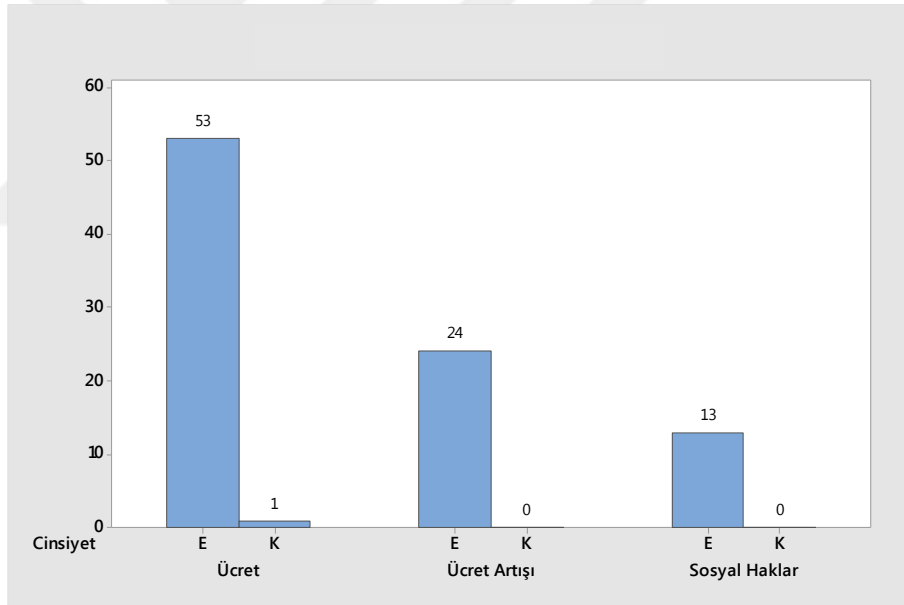
Genel ortalama işten ayrılma kararında “Yemekler” (%3), “Soyunma Odaları” (%4), “İSG Önlemleri” (%5) en az etkili alt başlıklar olmaktadır.

3.2.2.1.3. Cinsiyet ve “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı İşten Çıkışlar

Cinsiyet ve “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a bağlı işten çıkışlarda en yüksek oran %59 ile “Ücret” ifadesine aittir. Yapılan işe uygun ücretin verilmediğini anlatan bu sonucu erkek çalışanlar %59 oranı ile işaretlerken, kadın çalışanlar %100 olarak işaretlemişlerdir (Tablo 5/ Şekil 10).

Tablo 5: Cinsiyete Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

ÜCRET VE SOSYAL YARDIMLARA BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	Erkek		Kadın		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Ücret	53	59%	1	100%	54	59%
Ücret Artışı	24	27%	0	0%	24	26%
Sosyal Haklar	13	14%	0	0%	13	14%
Toplam	90	100 %	1	100 %	91	100 %



Şekil 10: Cinsiyete Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı Çıkış Grafiği

İşten ayrılma niyetinde kadınlar tarafından ücret artışı ve sosyal hakların geri plana itilmiş olması dikkat çekici bir husustur. Özellikle kadın çalışanlarda sadece 1 kişinin “ücret” ifadesini işaretlemiş olması da diğer kadınların ücret ve sosyal yardımlar alt başlığında hiç işaretleme yapmamış olmaları kayda değer bir bilgidir.

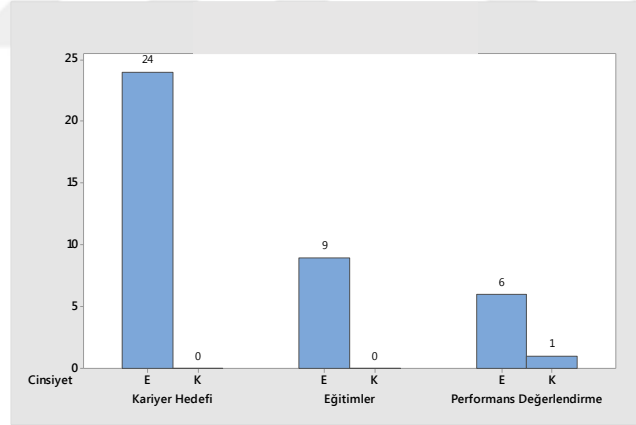
İşten ayrılan erkeklerin %27'sinin yanıtladığı çıkış nedeninde “Ücret artışı” ikinci sırayı alırken, “ sosyal haklar” 3. sırayı almaktadır.

3.2.2.1.4. Cinsiyet ve “Gelişim Olanakları” na Bağlı İşten Çıkışlar

Cinsiyet ve “Gelişim Olanakları” na bağlı işten çıkışlarda en yüksek %60 oranıyla “Kariyer Hedefi” alt başlığına aittir. Erkek çalışanlar %62 ile “Kariyer Hedefi” derken, kadın çalışanların “Kariyer Hedefi” ve “Eğitimler” alt başlıklarında işaretlemeleri olmamıştır (Tablo 6/ Şekil 11).

Tablo 6: Cinsiyete Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

GELİŞİM OLANAKLARINA BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	Erkek		Kadın		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Kariyer Hedefi	24	62%	0	0%	24	60%
Eğitimler	9	23%	0	0%	9	23%
Performans Değerlendirme	6	15%	1	100%	7	18%
Toplam	39	100%	1	100%	40	100%



Şekil 11: Cinsiyete Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkış Grafiği

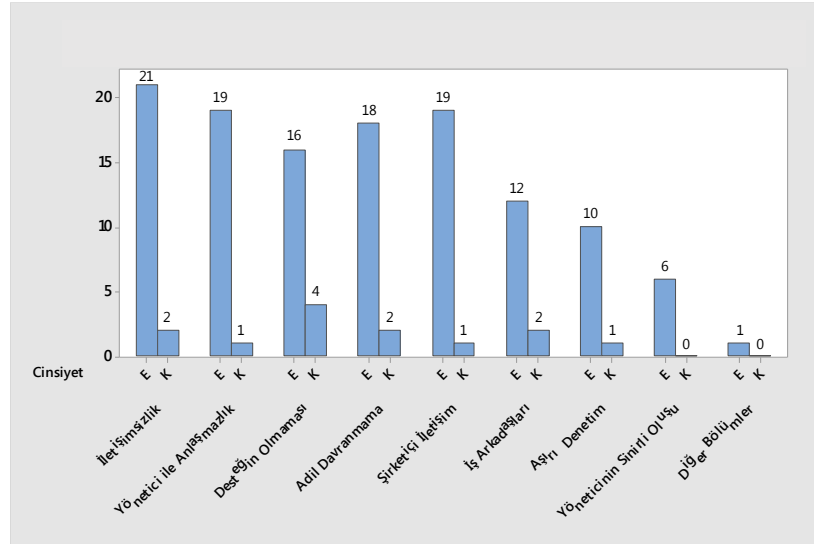
Kadın çalışanlardan sadece 1 kişi “Performans değerlendirme” alt başlığını işaretleyerek adil olmadığı vurgusunu gerçekleştirmiştir. “Performans Değerlendirme” erkekler için 3. Sırada yer almaktadır.

3.2.2.1.5. Cinsiyet ve “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı İşten Çıkışlar

Cinsiyet ve “Yönetici, İş Arkadaşları Ve Diğer İlişkiler”e bağlı işten çıkışlarda çıkış nedenlerinde en çok işaretlenen alt başlık “İletişimsizlik” (%17) olmuştur. Bunu “Yönetici ile Anlaşmazlık”, “Destegin Olmaması”, “Adil Davranmama” ve “Şirket İçi İletişim” alt başlıkları %15 oran ile takip etmektedir (Tablo 7/ Şekil 12).

Tablo 7: Cinsiyete Göre “Yönetici & İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

YÖNETİCİ & İŞ ARKADAŞLARI VE DİĞER İLİŞKİLERE BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	Erkek		Kadın		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
İletişimsizlik	21	17%	2	15%	23	17%
Yönetici ile Anlaşmazlık	19	16%	1	8%	20	15%
Destegin Olmaması	16	13%	4	31%	20	15%
Adil Davranmama	18	15%	2	15%	20	15%
Şirketçi İletişim	19	16%	1	8%	20	15%
İş Arkadaşları	12	10%	2	15%	14	10%
Aşırı Denetim	10	8%	1	8%	11	8%
Yöneticinin Sınırlı Oluşu	6	5%	0	0%	6	4%
Diğer Bölümler	1	1%	0	0%	1	1%
Toplam	122	100%	13	100%	135	100%



Şekil 12: Cinsiyete Göre “Yönetici & İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı Çıkış Grafiği

Kadın çalışanlarda ilk sırada “Destegin Olmaması” (%31) alt başlığı yer alırken, erkek çalışanlarda ise en yüksek oranı “İletişimsizlik” (%17) alt başlığı oluşturmaktadır.

Kadın çalışanlarda “İletişimsizlik”, “Adil Davranmama” ve “İş Arkadaşları” %15’lik bir oranla 2. önem sırasına sahiptir.

Erkek çalışanlarda ikinci sırayı “Yönetici ile Anlaşmazlık” ve “Şirket İçi İletişim” %16 oran ile alırken; 3. sırada “Adil Davranmama” yer almaktadır.

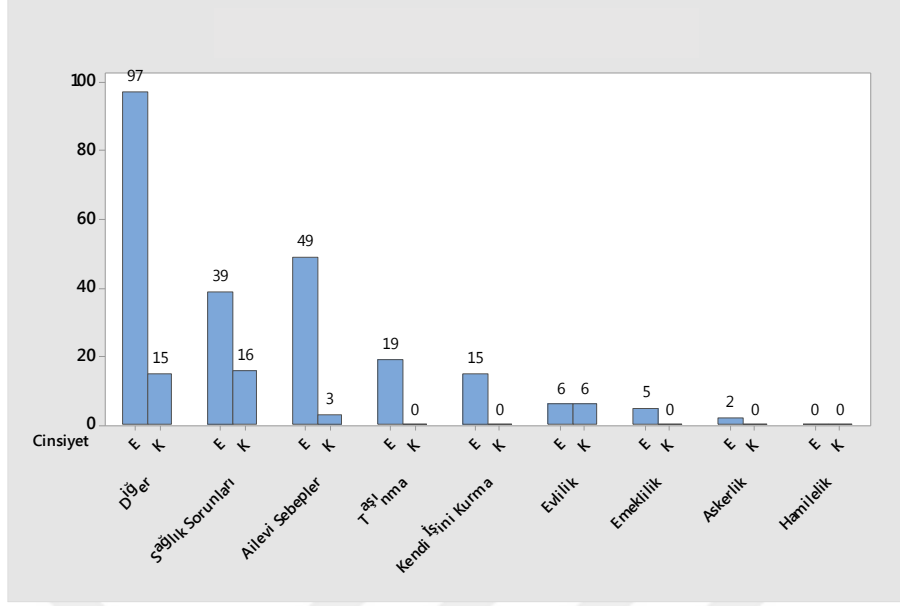
Kadın çalışanlar “Yöneticinin Sinirli Oluşu” ve “Diğer Bölümler” ifadelerini hiç işaretlemezlerken, erkek çalışanların “Yöneticinin Sinirli Oluşu” ifadesini işaretleme oranları %5, “Diğer Bölümler” ifadesini işaretleme oranının ise %1 karşılık bulunduğu görülmektedir.

3.2.2.1.6. Cinsiyet ve “Kişisel Nedenler” e Bağlı İşten Çıkışlar

Cinsiyet ve “Kişisel Nedenler” e bağlı işten çıkışlarda “Diğer” alt başlığını işaretleyen çalışanların (%41) çoğunlukta olduğu görülmektedir. Ardından “Sağlık Sorunları” (%20), ve “Ailevi Sebepler” in (%19) işten ayrılma kararında etkili olduğu görülmektedir. (Tablo 8/ Şekil 13).

Tablo 8: Cinsiyete Göre “Kişisel Nedenler” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

KİŞİSEL NEDENLERE BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	Erkek		Kadın		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Diğer	97	42%	15	38%	112	41%
Sağlık Sorunları	39	17%	16	40%	55	20%
Ailevi Sebepleri	49	21%	3	8%	52	19%
Taşınma	19	8%	0	0%	19	7%
Kendi İşini Kurmak	15	6%	0	0%	15	6%
Evlilik	6	3%	6	15%	12	4%
Emeklilik	5	2%	0	0%	5	2%
Askerlik	2	1%	0	0%	2	1%
Hamilelik	0	0%	0	0%	0	0%
Toplam	232	100 %	40	100 %	272	100 %



Şekil 13: Cinsiyete Göre “Kişisel Nedenler” e Bağlı Çıkış Grafiği

“Diğer” başlığı altında yapılan açıklamalar yoğun olarak çalışanların başka bir iş teklifi almaları nedeniyle işlerini bıraktıklarına ilişkindir. Yapılan iş başlığında yer alan “Başka İş Teklifi” alt başlığını işaretleyip ardından kişisel nedenlerde “Diğer” alt başlığını da işaretledikleri görülmektedir. Bu başlık altında yer alan ifadelerden bazıları; “başka bir iş teklifi aldım”, “kendimi geliştirebileceğim yükselebileceğim bir iş buldum”, “daha önceki işime dönmek istiyorum. bu iş bana uygun değilmiş”, “AVM’ den iş teklifi aldım. başka koşullarda işten asla çıkmazdım. firmadan son derece memnundum. bu firmaya çıkmak için girmedim. önceden planlanmayan bir iş teklifiydi.”, “kamuda iş buldum” olarak aktarılmıştır.

Kadın çalışanlar, kişisel sebeplere bağlı işten çıkışlarda ilk sıraya “Sağlık Sorunları” nı (%40) yerleştirmişlerdir. İkinci sırada ise “Diğer” alt başlığı işaretlenmiş (%38) bunu “Evlilik” (%15) sebebiyle ayrılma nedeni takip etmiştir. Evliliğin kadın çalışanların işten ayrılma kararlarında etkisi olmasına karşın, erkek çalışanlarda bu etki oranı %3’tür.

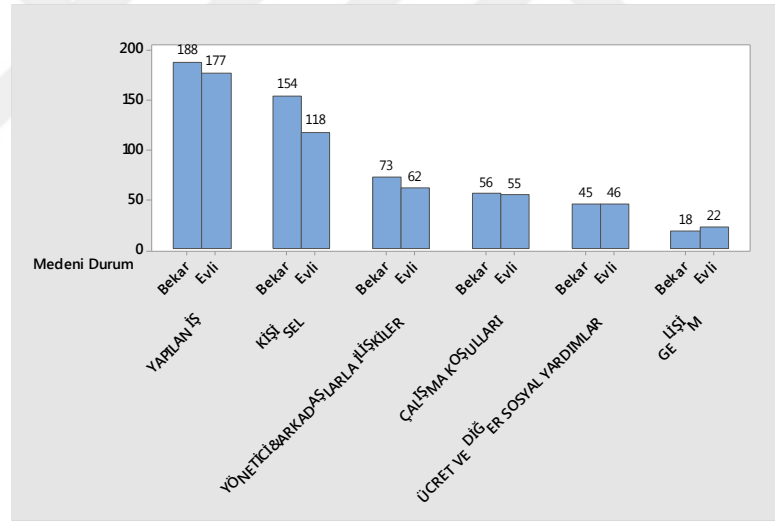
Erkek çalışanlar ise, kişisel sebeplere bağlı işten çıkışlarda ilk sıraya “Diğer” alt başlığını (%42) yerleştirmişlerdir. İkinci sırada ise “Ailevi Sebepler” alt başlığı işaretlenmiş (%21) bunu “Sağlık Sorunları” (%17) sebebiyle ayrılma nedeni takip etmiştir.

3.2.2.2. İşten Çıkma Kararında Etkili Olan Nedenler ve Medeni Durum İlişkisi

Medeni duruma göre işten çıkış nedenlerine bakıldığında ilk sırada evli çalışanların %37 oranıyla, bekâr çalışanların ise %35 oranıyla “Yapılan İş” e bağlı işten çıkma kararı aldıkları görülmektedir (Tablo 9/ Şekil 14).

Tablo 9: Medeni Duruma Göre Çıkış Nedenlerinin Frekans Dağılımı

ÇIKIŞ NEDENLERİ	Bekar		Evli		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Yapılan İş	188	35%	177	37%	365	36%
Kişisel	154	29%	118	25%	272	27%
Yönetici& İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler	73	14%	62	13%	135	13%
Çalışma Koşulları	56	10%	55	11%	111	11%
Ücret ve Diğer Sosyal Yardımlar	45	8%	46	10%	91	9%
Gelişim	18	3%	22	5%	40	4%
Toplam	534	100 %	480	100 %	1014	100 %



Şekil 14: Medeni Duruma Göre Çıkış Nedenleri Grafiği

Bekâr çalışanlarda ikinci sırayı %29 oranı ile “Kişisel” nedenler ve üçüncü sırayı %14 oranı ile “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” almaktadır. Evli çalışanlarda ise ikinci sırada “Kişisel” nedenler %25 oranında olurken, 3. Sırada “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” %13 oranıyla yer almaktadır.

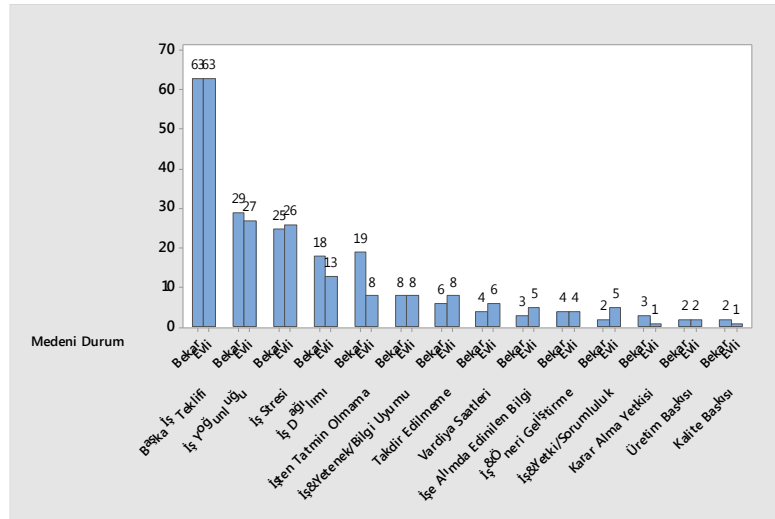
“Yapılan İş”, “Çalışma Koşulları”, “Ücret ve Diğer Sosyal Yardımlar” ile “Gelişim” in evli çalışanların işten çıkma kararındaki etkisi, bekâr çalışanlara göre daha fazladır.

3.2.2.2.1. Medeni Durum ve “Yapılan İş” e Bağlı İşten Çıkışlar

Medeni durum ve “Yapılan İş” e bağlı işten çıkmada en yüksek oran %35 ile “Başka İş Teklifi” alt başlığındadır. Benzer şekilde bekâr çalışanlarda bu oran %34 ile ilk sırada iken, , evli çalışanlarda da %36 ile ilk sıradadır. (Tablo 10/ Şekil 15)

Tablo 10: Medeni Duruma Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

YAPILAN İŞE BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	Bekar		Evli		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Başka bir iş teklifi	63	34%	63	36%	126	35%
İş yoğunluğu	29	15%	27	15%	56	15%
İş Stresi	25	13%	26	15%	51	14%
İş Dağılımı	18	10%	13	7%	31	8%
İşten Tatmin Olmama	19	10%	8	5%	27	7%
İş&Yetenek&Bilgi Uyumu	8	4%	8	5%	16	4%
Takdir Edilmeme	6	3%	8	5%	14	4%
Vardiya Saatleri	4	2%	6	3%	10	3%
İş Alımında Edinilen Bilgi	3	2%	5	3%	8	2%
İş&Öneri Geliştirme	4	2%	4	2%	8	2%
İş&Yetki/Sorumluluk	2	1%	5	3%	7	2%
Karar Alma Yetkisi	3	2%	1	1%	4	1%
Üretim Baskısı	2	1%	2	1%	4	1%
Kalite Baskısı	2	1%	1	1%	3	1%
Toplam	188	100%	177	100%	365	100%



Şekil 15: Medeni Duruma Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkış Grafiki

Evli çalışanlarda ikinci sırayı %15 oranı ile “İş Yoğunluğu” ve “İş Stresi” alırken, Bekâr çalışanlarda ikinci sırada %15 oranı ile “İş Yoğunluğu” nun olduğu görülmektedir.

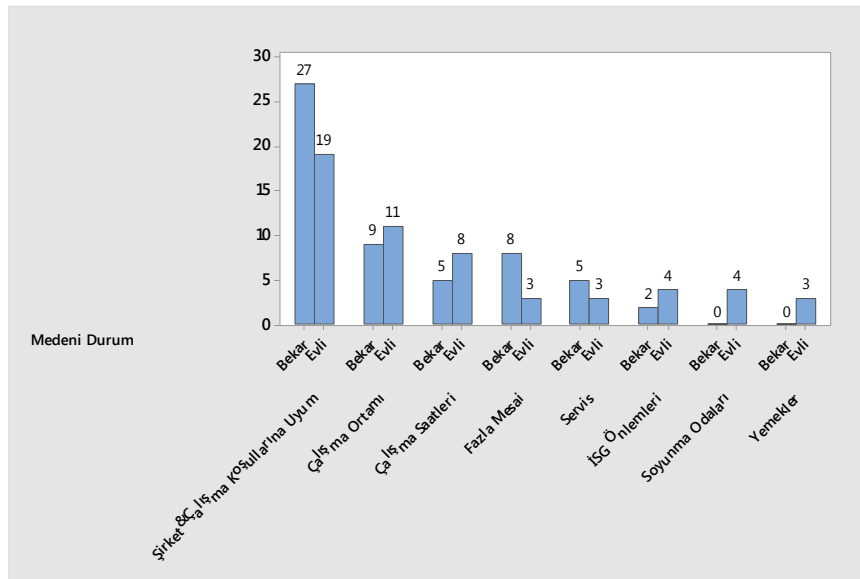
Bekâr çalışanlarda “İşten Tatmin Olmama” alt başlığı %10 oranında işaretlenirken, Evli çalışanlarda bu oranın %5 olduğu görülmektedir.

3.2.2.2.2. Medeni Durum ve “Çalışma Koşulları” na Bağlı İşten Çıkışlar

Medeni durum ve “Çalışma Koşulları” na bağlı işten çıkmada en yüksek oran %41 ile “Şirket& Çalışma Koşullarına Uyum” alt başlığındadır. Bekâr çalışanlarda bu oran %48, evli çalışanlarda ise %35’tir (Tablo 11/ Şekil 16).

Tablo 11: Medeni Duruma Göre “Çalışma Koşulları” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

ÇALIŞMA KOŞULLARINA BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	Bekar		Evli		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Şirket&Çalışma Koşullarına Uyum	27	48%	19	35%	46	41%
Çalışma Ortamı	9	16%	11	20%	20	18%
İSG Önlemleri	5	9%	8	15%	13	12%
Çalışma Saatleri	8	14%	3	5%	11	10%
Fazla Mesai	5	9%	3	5%	8	7%
Servis	2	4%	4	7%	6	5%
Yemekler	0	0%	4	7%	4	4%
Soyunma Odaları	0	0%	3	5%	3	3%
Toplam	56	100%	55	100%	111	100%



Şekil 16: Medeni Duruma Göre “Çalışma Koşulları” na Bağlı Çıkış Grafiği

Bekâr çalışanlarda ikinci sırada %16 oranı ile “Çalışma Ortamı” yer alırken, evli çalışanlarda da benzer şekilde ikinci sırada %20 oranı ile “Çalışma Ortamı” alt başlığının işaretlendiği görülmektedir.

Üçüncü sırada ise bekâr çalışanlar %14 oranı ile “Çalışma Saatleri” alt başlığını işaretlerken, evli çalışanların 3. sırada %15 oranı ile “İSG Önlemleri” ni işaretledikleri görülmektedir.

Evli çalışanlarda “Çalışma Ortamı” işten çıkma kararında %20 oranında etkili olurken, bekâr çalışanlarda bu oran %16’dır.

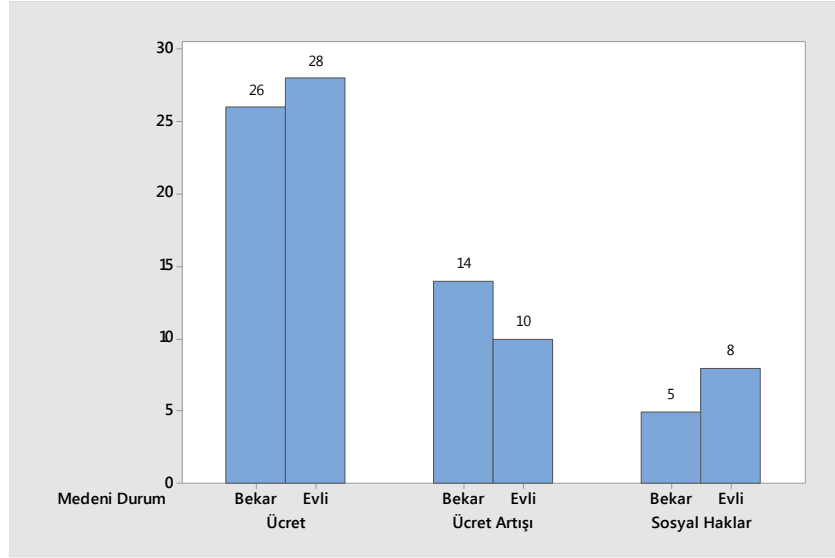
Evli çalışanlarda “Yemekler” (%7) ve “Soyunma Odaları”(5) işten çıkma kararında etkili olurken, bekâr çalışanların bu alanlarda herhangi bir işaretleme yapmadıkları görülmektedir.

3.2.2.2.3. Medeni Durum ve “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı İşten Çıkışlar

Medeni durum ve “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a bağlı işten çıkışlarda en yüksek %59 oranıyla “Ücret” ifadesine aittir. Yapılan işe uygun ücretin verilmediğini anlatan bu sonucu bekâr çalışanlar %58 oranı ile işaretlerken, evli çalışanlar %61 olarak işaretlemişlerdir (Tablo 12/ Şekil 17).

Tablo 12: Medeni Duruma Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

ÜCRET VE SOSYAL YARDIMLARA BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	Bekar		Evlî		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Ücret	26	58%	28	61%	54	59%
Ücret Artışı	14	31%	10	22%	24	26%
Sosyal Haklar	5	11%	8	17%	13	14%
Toplam	45	100 %	46	100 %	91	100 %



Şekil 17: Medeni Duruma Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı Çıkış Grafiği

Bekâr çalışanlarda ikinci sırada %31 oranında “Ücret Artışı” alt başlığı yer almaktadır. Benzer şekilde evli çalışanlarda da ikinci sırada yer alan “Ücret Artışı” alt başlığının oranı ise %22’dir.

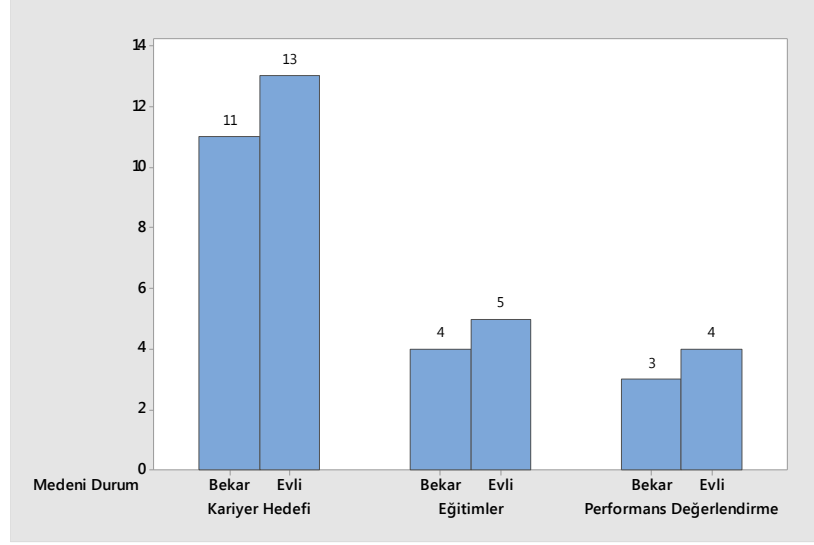
Evli çalışanların işten çıkma kararında “Sosyal Haklar” alt başlığı %17 oranında etkili olurken, bekâr çalışanlarda bu oran %11’dir.

3.2.2.2.4. Medeni Durum ve “Gelişim Olanakları” na Bağlı İşten Çıkışlar

Medeni durum ve “Gelişim Olanakları” na bağlı işten çıkışlarda en yüksek oran %60 ile “Kariyer Hedefi” alt başlığına aittir. Bekâr çalışanlar bu alt başlığı %61 oranında işaretlerken, evli çalışanlarda bu oran %59’dur (Tablo 13/ Şekil 18).

Tablo 13: Medeni Duruma Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

GELİŞİM OLANAKLARINA BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	Bekar		Evli		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Kariyer Hedefi	11	61%	13	59%	24	60%
Eğitimler	4	22%	5	23%	9	23%
Performans Değerlendime	3	17%	4	18%	7	18%
Toplam	18	100%	22	100%	40	100%



Şekil 18: Medeni Duruma Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkış Grafiği

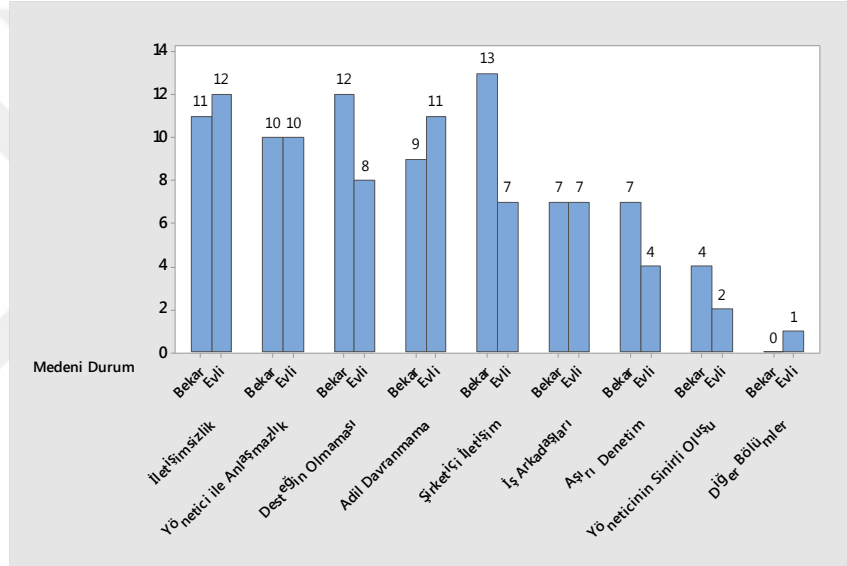
Verilen eğitimlerin mesleki gelişime katkısını ifade eden “Eğitimler” alt başlığı bekâr çalışanlarda %22 oranında işaretlenmiştir. Bu alt başlığın evli çalışanlarda da benzer şekilde %23 oranında işaretlendiği görülmektedir. Aynı durum “Performans Değerlendirme” alt başlığında da görülmektedir.

3.2.2.2.5. Medeni Durum ve “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı İşten Çıkışlar

Medeni durum ve “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e bağlı işten çıkışlarda en yüksek %17 oranıyla “İletişimsizlik” alt başlığının işaretlendiği görülmüştür. Bekâr çalışanlarda bu alt başlık %15 oranında işaretlenirken, evli çalışanlarda bu oran %19’dur (Tablo 14/ Şekil 19).

Tablo 14: Medeni Duruma Göre “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı Çıktışların Frekans Dağılımı

YÖNETİCİ & İŞ ARKADAŞLARI VE DİĞER İLİŞKİLERE BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	Bekar		Evli		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
İletişimsizlik	11	15%	12	19%	23	17%
Yönetici ile Anlaşmazlık	10	14%	10	16%	20	15%
Destegin Olmaması	12	16%	8	13%	20	15%
Adil Davranmama	9	12%	11	18%	20	15%
Şirketçi İletişim	13	18%	7	11%	20	15%
İş Arkadaşları	7	10%	7	11%	14	10%
Aşırı Denetim	7	10%	4	6%	11	8%
Yöneticinin Sınırlı Oluşu	4	5%	2	3%	6	4%
Diğer Bölümler	0	0%	1	2%	1	1%
Toplam	73	100%	62	100%	135	100%



Şekil 19: Medeni Duruma Göre “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler”e Bağlı Çıktış Grafiği

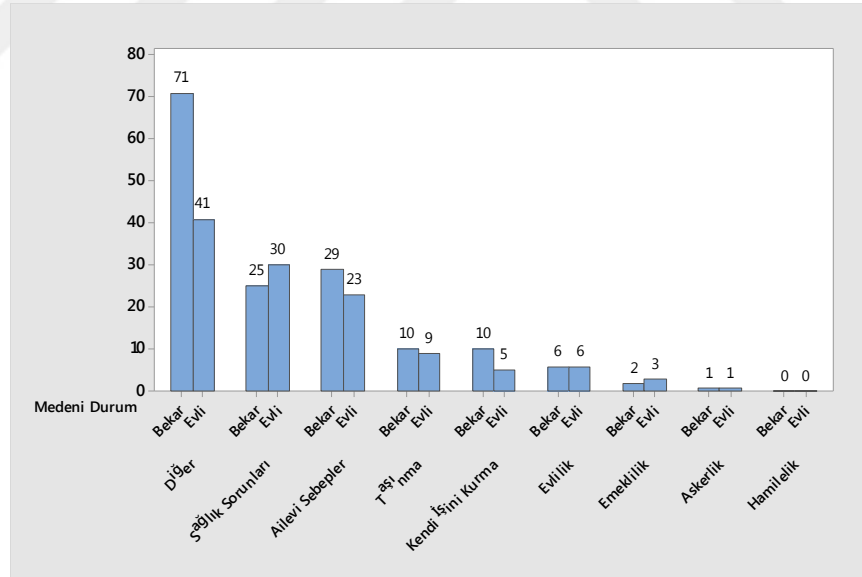
Evli çalışanlarda ilk sırada “İletişimsizlik” (%19) alt başlığı yer alırken, bekâr çalışanlarda en yüksek oranı “Şirket İçi İletişim” (%18) alt başlığı oluşturmaktadır. bekâr çalışanlarda “İletişimsizlik” alt başlığı üçüncü sırada yer alırken, evli çalışanlarda “Şirket İçi İletişim” alt başlığının dördüncü sırada olduğu görülmektedir.

3.2.2.2.6. Medeni Durum ve “Kişisel Nedenler” e Bağlı İşten Çıkışlar

Medeni durum ve “Kişisel Nedenler” e bağlı işten ayrılmaların alt başlıklarında “Diğer” başlığını işaretleyen çalışanların (%41) çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bekâr çalışanlarda bu alt başlığı işaretleme oranı %46’iken, Evli çalışanlarda bu oran %35’tir (Tablo 15/ Şekil 20).

Tablo 15: Medeni Duruma Göre “Kişisel Nedenler” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

KİŞİSEL NEDENLERE BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	Bekar		Evli		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Diğer	71	46%	41	35%	112	41%
Sağlık Sorunları	25	16%	30	25%	55	20%
Ailevi Sebepleri	29	19%	23	19%	52	19%
Taşınma	10	6%	9	8%	19	7%
Kendi İşini Kurmak	10	6%	5	4%	15	6%
Evlilik	6	4%	6	5%	12	4%
Emeklilik	2	1%	3	3%	5	2%
Askerlik	1	1%	1	1%	2	1%
Hamilelik	0	0%	0	0%	0	0%
Toplam	154	100%	118	100%	272	100%



Şekil 20: Medeni Duruma Göre “Kişisel Nedenler”e Bağlı Çıkış Grafiği

Bekâr çalışanlar, kişisel sebeplere bağlı işten çıkışlarda ilk sıraya “Diğer” (%46) alt başlığını yerleştirmişlerdir. İkinci sırada ise “Ailevi Sebepler” alt başlığı işaretlenmiştir. Evli çalışanlarda ise ilk sırada benzer şekilde %35 oranı ile “Diğer” alt

başlığı yer alırken, ikinci sırada bekâr çalışanlardan farklı olarak %25 oranı ile “Sağlık Sorunları” dikkat çekmektedir.

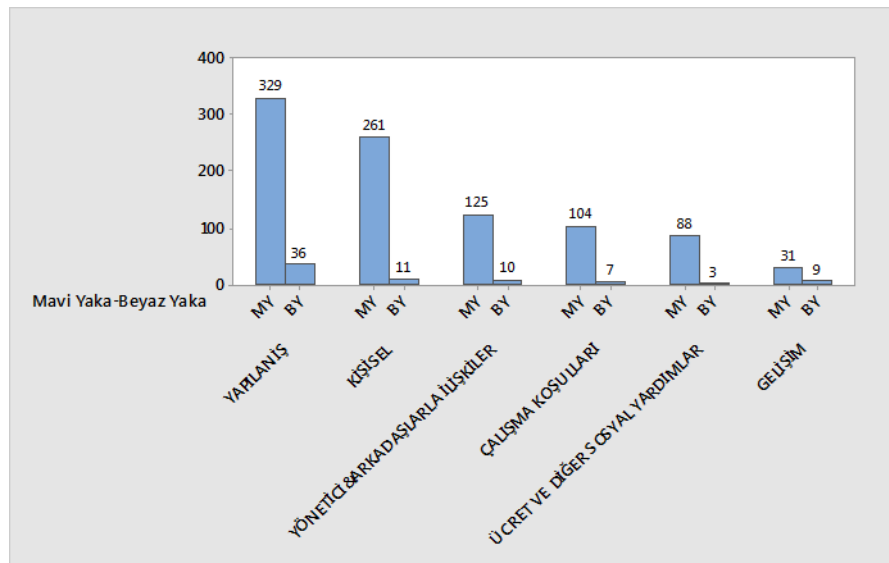
Genel değerlendirmeye baktığımızda ise, evli çalışanlarda “Sağlık Sorunları”, “Taşınma”, “Evlilik” ve “Emeklilik” alt başlıklarının işten çıkma kararına etkisi, bekâr çalışanlara göre daha fazladır.

3.2.2.3. İşten Çıkma Kararında Etkili Olan Nedenler ve Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olma İlişkisi

Mavi/Beyaz yaka çalışan olma durumuna göre işten çıkış nedenlerine bakıldığında, mavi yaka çalışanlar %35 oranında “Yapılan İş” e bağlı çıkış nedenini işaretlerken, beyaz yaka’ da bu oran %47’ dir (Tablo 16/ Şekil 21).

Tablo 16: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre Çıkış Nedenlerinin Frekans Dağılımı

ÇIKIŞ NEDENLERİ	Mavi Yaka		Beyaz Yaka		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Yapılan İş	329	35%	36	47%	365	36%
Kişisel	261	28%	11	14%	272	27%
Yönetici& İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler	125	13%	10	13%	135	13%
Çalışma Koşulları	104	11%	7	9%	111	11%
Ücret ve Diğer Sosyal Yardımlar	88	9%	3	4%	91	9%
Gelişim	31	3%	9	12%	40	4%
Toplam	938	100%	76	100%	1014	100%



Şekil 21 Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre Çıkış Nedenleri Grafiği

Mavi yaka çalışanlarda ikinci sırayı %28 oranı ile “Kişisel” nedenler ve üçüncü sırayı %13 oranı ile “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” almaktadır. Beyaz yaka çalışanlarda ise ikinci sırada “Kişisel” nedenler %14 oranında olurken, 3. Sırada “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” %13 oranıyla yer almaktadır.

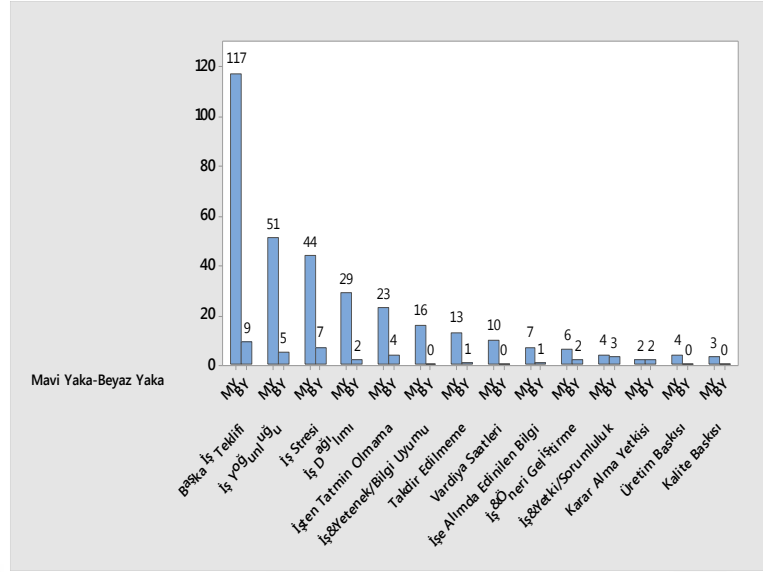
Beyaz yaka çalışanlarda “Gelişim Olanakları” na bağlı çıkış nedenini işaretleme oranları %12 iken mavi yaka’ da bu oranın %3 olduğu görülmektedir.

3.2.2.3.1. Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olma ve “Yapılan İş” e Bağlı İşten Çıkışlar

Mavi/Beyaz yaka çalışan olma ve “Yapılan İş” e bağlı işten çıkmada en yüksek oran %35 ile “Başka İş Teklifi” alt başlığındadır. Benzer şekilde mavi yaka çalışanlarda bu oran %36 ile ilk sırada iken, beyaz yaka çalışanlarda da %25 ile ilk sıradadır (Tablo 17/ Şekil 22).

Tablo 17: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

YAPILAN İŞE BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	Mavi Yaka		Beyaz Yaka		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Başka bir iş teklifi	117	36%	9	25%	126	35%
İş yoğunluğu	51	16%	5	14%	56	15%
İş Stresi	44	13%	7	19%	51	14%
İş Dağılımı	29	9%	2	6%	31	8%
İşten Tatmin Olmama	23	7%	4	11%	27	7%
İş&Yetenek&Bilgi Uyumu	16	5%	0	0%	16	4%
Takdir Edilmeme	13	4%	1	3%	14	4%
Vardiya Saatleri	10	3%	0	0%	10	3%
İş Alında Edinilen Bilgi	7	2%	1	3%	8	2%
İş&Öneri Geliştirme	6	2%	2	6%	8	2%
İş&Yetki/Sorumluluk	4	1%	3	8%	7	2%
Karar Alma Yetkisi	2	1%	2	6%	4	1%
Üretim Baskısı	4	1%	0	0%	4	1%
Kalite Baskısı	3	1%	0	0%	3	1%
Toplam	329	100%	36	100%	365	100%



Şekil 22: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkış Grafiği

Mavi yaka çalışanlarda ikinci sırayı %16 oranı ile “İş Yoğunluğu” alırken, beyaz yaka çalışanlarda ikinci sırada %19 oranı ile “İş stresi” nin olduğu dikkat çekmektedir.

Mavi yaka çalışanlarda üçüncü sırayı ise %13 oranı ile “İş stresi” alırken, beyaz yaka çalışanlarda üçüncü sırada %14 oranı ile “İş Yoğunluğu” nun olduğu görülmektedir.

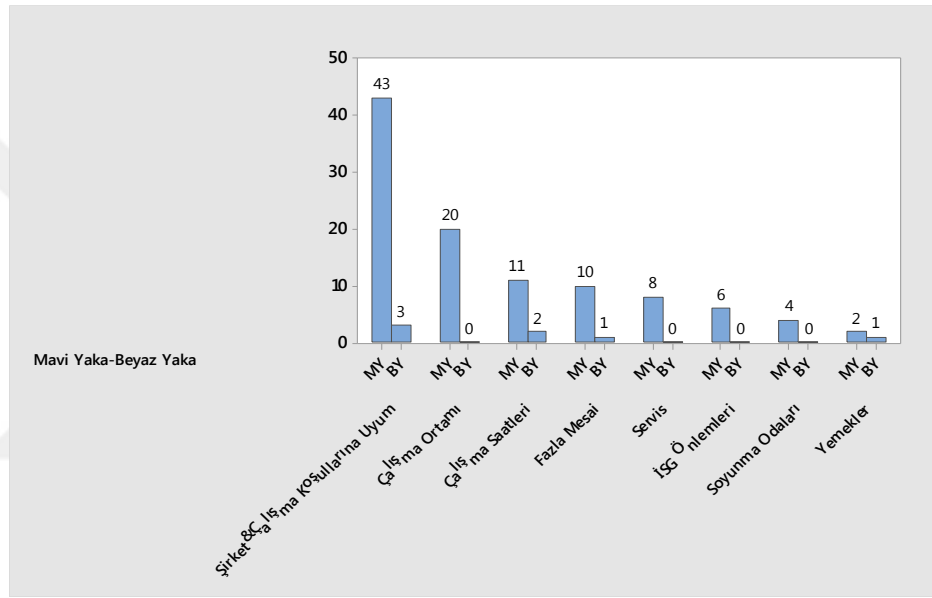
Mavi yaka çalışanlar “İş & Yetenek/ Bilgi Uyumu” alt başlığını %5 oranında işaretlerken, beyaz yaka çalışanların işten ayrılırken bu konuda herhangi bir işaretleme yapmadıkları görülmektedir.

3.2.2.3.2. Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olma ve “Çalışma Koşulları” na Bağlı İşten Çıkışlar

Mavi/Beyaz yaka çalışan olma ve “Çalışma Koşulları” na bağlı işten çıkışlarda en yüksek %41 oranıyla “Şirket & Çalışma Koşullarına Uyum” alt başlığının işaretlendiği görülmüştür. Mavi yaka çalışanlarda bu alt başlık %41 oranında işaretlenirken, beyaz yaka çalışanlarda bu oran %43’tür (Tablo 18/ Şekil 23).

Tablo 18: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre “Çalışma Koşulları” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

ÇALIŞMA KOŞULLARINA BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	Mavi Yaka		Beyaz Yaka		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Şirket&Çalışma Koşullarına Uyum	43	41%	3	43%	46	41%
Çalışma Ortamı	20	19%	0	0%	20	18%
İSG Önlemleri	11	11%	2	29%	13	12%
Çalışma Saatleri	10	10%	1	14%	11	10%
Fazla Mesai	8	8%	0	0%	8	7%
Servis	6	6%	0	0%	6	5%
Yemekler	4	4%	0	0%	4	4%
Soyunma Odaları	2	2%	1	14%	3	3%
Toplam	104	100%	7	100%	111	100%



Şekil 23: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre “Çalışma Koşulları” na Bağlı Çıkış Grafiği

Mavi yaka çalışanlarda ikinci sırada %19 oranı ile “Çalışma Ortamı” yer alırken, beyaz yaka çalışanlarda “Çalışma Ortamı” na ilişkin herhangi bir işaretleme yapılmadığı görülmektedir. Beyaz yaka çalışanlarda ikinci sırada yer alan alt başlık ise %29 oranı ile “İSG Önlemleri” dir.

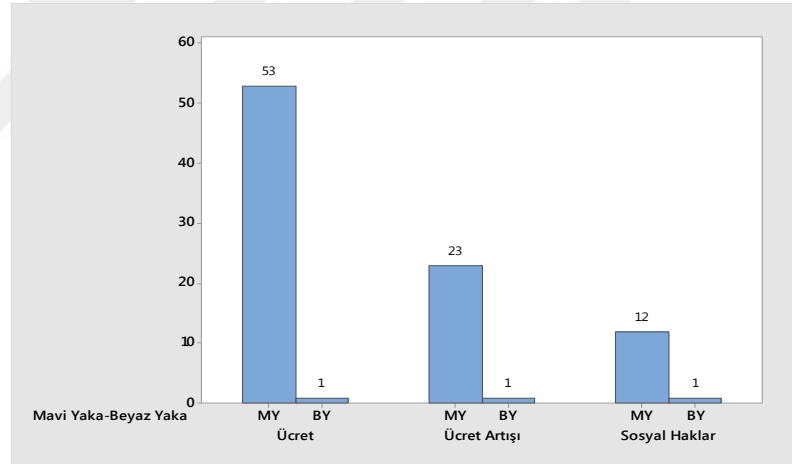
Üçüncü sırada ise mavi yaka çalışanlarda %11 oranı ile “İSG Önlemleri” alt başlığını işaretlenirken, beyaz yaka çalışanlarda 3. sırada %14 oranı ile “Çalışma Saatleri” yer almaktadır.

3.2.2.3.3. Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olma ve “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı İşten Çıkışlar

Mavi/Beyaz yaka çalışan olma ve “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a bağlı işten çıkışlarda en yüksek %59 oranıyla “Ücret” alt başlığının işaretlendiği görülmüştür. Mavi yaka çalışanlar %60 oranında bu alanı işaretlerken, beyaz yaka çalışanlarda bu oran %33’tür (Tablo 19/ Şekil 24).

Tablo 19: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

ÜCRET VE SOSYAL YARDIMLARA BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	Mavi Yaka		Beyaz Yaka		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Ücret	53	60%	1	33%	54	59%
Ücret Artışı	23	26%	1	33%	24	26%
Sosyal Haklar	12	14%	1	33%	13	14%
Toplam	88	100%	3	100%	91	100%



Şekil 24: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı Çıkış Grafiği

Mavi yaka çalışanlarda ikinci sırada %26 oranında “Ücret Artışı” alt başlığı yer almaktadır.

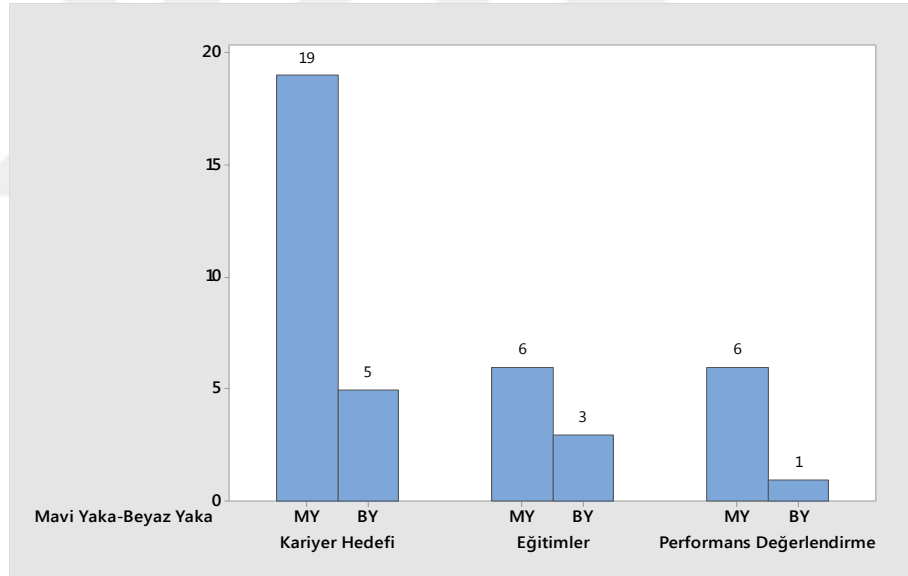
“Ücret”, “Ücret Artışı” ve “Sosyal Haklar” alt başlıklarına beyaz yaka çalışanlar %33 oranında işaretleme gerçekleştirmişlerdir.

3.2.2.3.4. Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olma ve “Gelişim Olanakları” na Bağlı İşten Çıkışlar

Mavi/Beyaz yaka çalışan olma ve “Gelişim Olanakları” na bağlı işten çıkışlarda en yüksek %60 oranıyla “Kariyer Hedefi” alt başlığının işaretlendiği görülmüştür. Bu alt başlığı mavi yaka çalışanlar %61, beyaz yaka çalışanlar ise %56 oranında işaretlemişlerdir (Tablo 20/ Şekil 25).

Tablo 20: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

GELİŞİM OLANAKLARINA BAĞLI ALT KIRILIMLAR	Mavi Yaka		Beyaz Yaka		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Kariyer Hedefi	19	61%	5	56%	24	60%
Eğitimler	6	19%	3	33%	9	23%
Performans Değerlendirme	6	19%	1	11%	7	18%
Toplam	31	100%	9	100%	40	100%



Şekil 25: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkış Grafiği

Verilen eğitimlerin mesleki gelişime katkısını ifade eden “Eğitimler” alt başlığı beyaz yaka çalışanlarda ikinci sırada yer alıp %33 oranında işaretlenmiştir. Mavi aka çalışanlarda ise bu oran %19’dur.

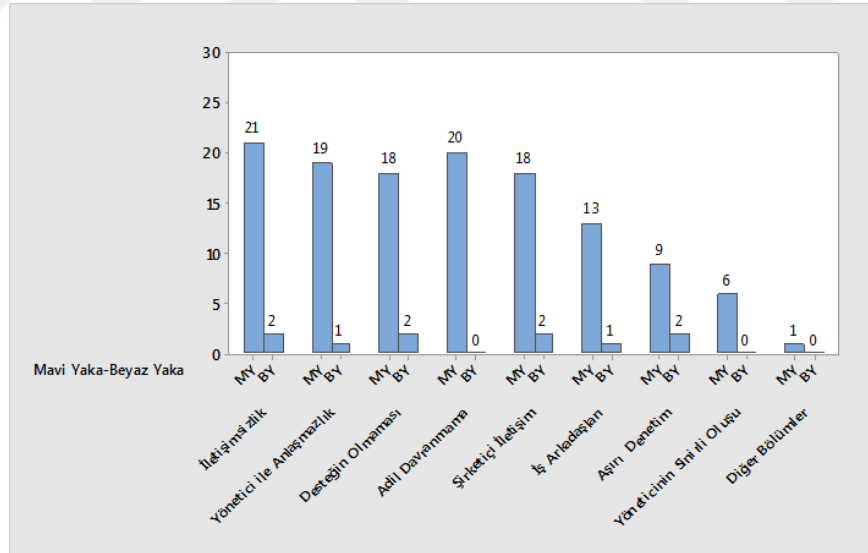
Mavi yaka çalışanlar “Performans Değerlendirme” alt başlığını %19 oranında işaretlerken, beyaz yaka çalışanlarda bu oran %11’dir.

3.2.2.3.5. Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olma ve “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı İşten Çıkışlar

Mavi/Beyaz yaka çalışan olma ve “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e bağlı işten çıkışlarda en çok işaretlenen alt başlık “İletişimsizlik” (%17) olmuştur. Mavi yaka çalışanlarda bu alt başlık %17 oranında işaretlenirken, beyaz yaka çalışanlarda bu oran %20’dir (Tablo 21/ Şekil 26).

Tablo 21: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkilere Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

YÖNETİCİ & İŞ ARKADAŞLARI VE DİĞER İLİŞKİLERE BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	Mavi Yaka		Beyaz Yaka		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
İletişimsizlik	21	17%	2	20%	23	17%
Yönetici ile Anlaşmazlık	19	15%	1	10%	20	15%
Desteğin Olmaması	18	14%	2	20%	20	15%
Adil Davranmama	20	16%	0	0%	20	15%
Şirketiçi İletişim	18	14%	2	20%	20	15%
İş Arkadaşları	13	10%	1	10%	14	10%
Aşırı Denetim	9	7%	2	20%	11	8%
Yöneticinin Sınırlı Oluşu	6	5%	0	0%	6	4%
Diğer Bölümler	1	1%	0	0%	1	1%
Toplam	125	100 %	10	100 %	135	100%



Şekil 26: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı Çıkış Grafiği

Beyaz yaka çalışanlarda birinci sırada “İletişimsizlik”, “ Desteğin Olmaması” ve “Şirket İçi İletişim” %20 oranında işaretlenmiştir.

Mavi yaka çalışanlarda ikinci sırada %16 oranı ile “Adil Davranmama” yer alırken, beyaz yaka çalışanlarda “Yönetici İle Anlaşmazlık” ve “İş Arkadaşları” alt başlıkları %20 oranında karşılık bulmuştur.

Mavi yaka çalışanlar %16 oranında “Adil Davranmama” alt başlığını işaretlerken, beyaz yaka çalışanların bu alanda herhangi bir işaretleme yapmadıkları görülmektedir.

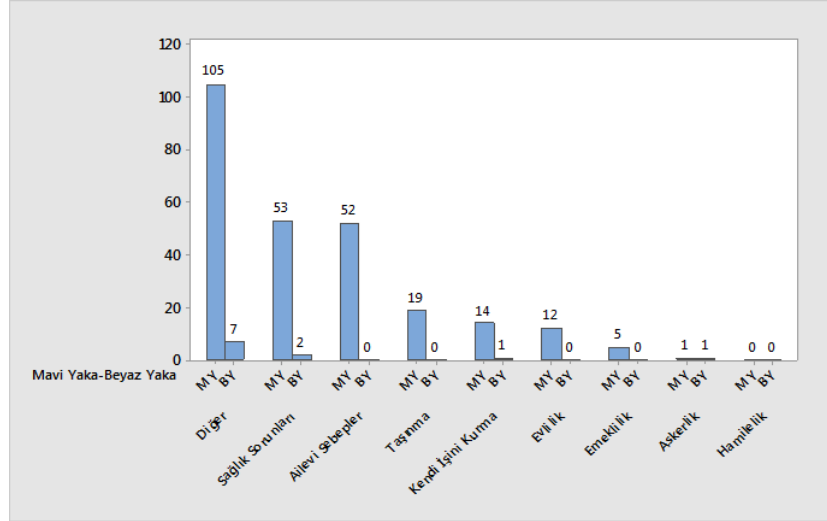
Beyaz yaka çalışanlar “Aşırı Denetim” alt başlığını %20 oranında işaretlerken, mavi yaka çalışanlarda bu oranın %7 olduğu görülmektedir.

3.2.2.3.6. Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olma ve “Kişisel Nedenler” e Bağlı İşten Çıkışlar

Mavi/Beyaz yaka çalışan olma ve “Kişisel” nedenlere bağlı işten çıkışlarda “Diğer” başlığını işaretleyen çalışanların (%41) çoğunlukta olduğu görülmektedir. Mavi yaka çalışanlar %40 oranında bu alt başlığı işaretlerken, beyaz yaka çalışanlarda bu oran %64’tür (Tablo 22/ Şekil 27).

Tablo 22: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre “Kişisel Nedenler” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

KİŞİSEL NEDENLERE BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	Mavi Yaka		Beyaz Yaka		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Diğer	105	40%	7	64%	112	41%
Sağlık Sorunları	53	20%	2	18%	55	20%
Ailevi Sebepleri	52	20%	0	0%	52	19%
Taşınma	19	7%	0	0%	19	7%
Kendi İşini Kutmak	14	5%	1	9%	15	6%
Evlilik	12	5%	0	0%	12	4%
Emeklilik	5	2%	0	0%	5	2%
Askerlik	1	0%	1	9%	2	1%
Hamilelik	0	0%	0	0%	0	0%
Toplam	261	100%	11	100%	272	100%



Şekil 27: Mavi/Beyaz Yaka Çalışan Olmaya Göre “Kişisel Nedenler”e Bağlı Çıkış Grafiği

Mavi yaka çalışanlar, kişisel sebeplere bağlı işten çıkışlarda ikinci sıraya “Sağlık Sorunları” (%20) ve “Ailevi Sebepleri” (%20) yerleştirmişlerdir. Beyaz yaka çalışanlarda ise ikinci sırada %18 oranı ile “Sağlık Sorunları”nın geldiği görülmektedir.

Mavi yaka çalışanların işten çıkma kararında “Evlilik” alt başlığı %5 oranında etkili olurken, beyaz yaka çalışanların bu başlığa herhangi bir işaretleme yapmadıkları görülmektedir.

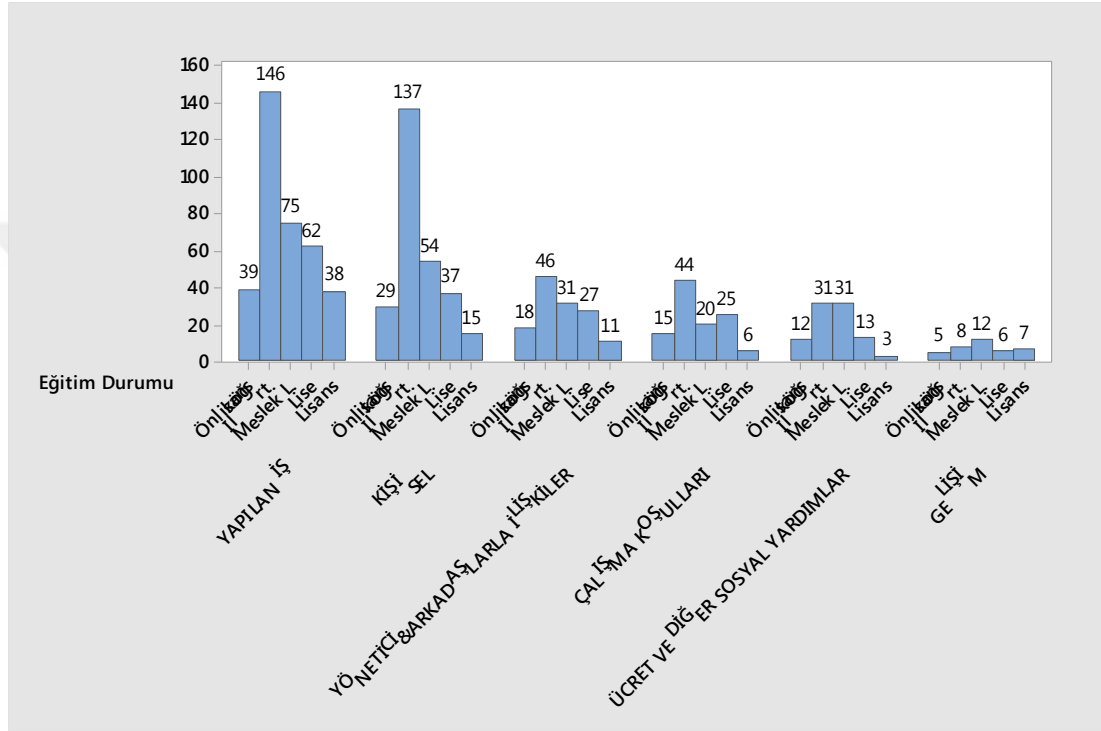
3.2.2.4. İşten Çıkma Kararında Etkili Olan Nedenler ve Eğitim Durumu İlişkisi

Eğitim durumuna göre işten çıkma nedenlerine bakıldığında ilk sırada “Yapılan İş”e (%36) bağlı gerekçelere dayalı olarak işten çıkma kararı aldıkları görülmektedir. Yapılan iş’e bağlı işten çıkışlarda önlisans mezunları %33, ilköğretim mezunları %35, meslek lisesi mezunları %34, lise mezunları %36 ve Lisans mezunları %48 oranında işaretleme gerçekleştirmişlerdir (Tablo 23/ Şekil 28).

Eğitim durumuna göre incelemelerde ilköğretim, lise, meslek lisesi, önlisans ve lisans mezunları değerlendirmeye alınmıştır. Yüksek Lisans mezunu örneklem sayısı az olduğu için kapsam dışı bırakılmıştır.

Tablo 23: Eğitim Durumuna Göre Çıkış Nedenlerinin Frekans Dağılımı

ÇIKIŞ NEDENLERİ	Önlisans		İlköğretim		Meslek Lisesi		Lise		Lisans		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Yapılan İş	39	33%	146	35%	75	34%	62	36%	38	48%	360	36%
Kişisel	29	25%	137	33%	54	24%	37	22%	15	19%	272	27%
Yönetici & İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler	18	15%	46	11%	31	14%	27	16%	11	14%	133	13%
Çalışma Koşulları	15	13%	44	11%	20	9%	25	15%	6	8%	110	11%
Ücret ve Diğer Sosyal Yardımlar	12	10%	31	8%	31	14%	13	8%	3	4%	90	9%
Gelişim	5	4%	8	2%	12	5%	6	4%	7	9%	38	4%
Toplam	118	100%	412	100%	223	100%	170	100%	80	100%	1003	100%



Şekil 28: Eğitim Durumuna Göre Çıkış Nedenleri Grafiği

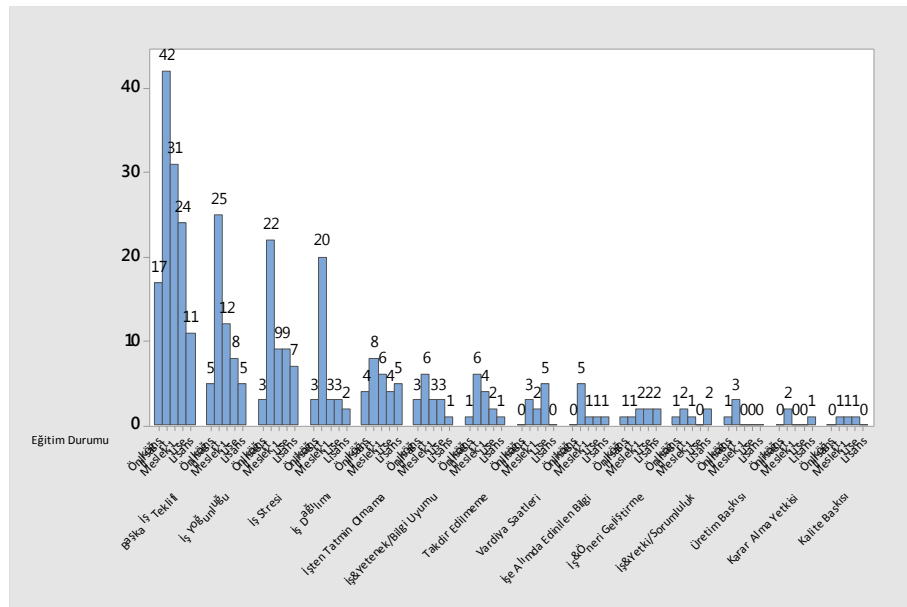
İkinci sırayı tüm eğitim durumları için “Kişisel” nedenler almaktadır. Ön lisans mezunlarında üçüncü sırada “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” yer almış, ilköğretim mezunlarında üçüncü sırada “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” alt başlığının yanı sıra “Çalışma Ortamı” da eklenmiştir. Meslek lisesi mezunlarında ise “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” ve “Ücret Ve Diğer Sosyal Yardımlar”, lise ve lisans mezunlarında “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” alt başlığı işaretlenmiştir.

3.2.2.4.1. Eğitim Durumu ve “Yapılan İş” e Bağlı İşten Çıkışlar

Eğitim durumu ve “Yapılan İş” e bağlı işten çıkışlarda ilk sırada %35 oranıyla “Başka Bir İş Teklifi” alt başlığının işaretlendiği görülmüştür. Bu durum tüm eğitim durumlarına göre ilk sırada işaretlenmiştir. Önlisans mezunu çalışanlarda %44, ilköğretim mezunu çalışanlarda %29, meslek lisesi mezunu çalışanlarda %41, lise mezunu çalışanlarda %39, lisans mezunu çalışanlarda ise %29 oranında işaretleme gerçekleştirilmiştir (Tablo24/ Şekil 29). Bu durumu destekleyecek şekilde Kieser, Althouser vd.’ne araştırmalarına göre; işe yeni başlayan bir işgörenin ilk 12 ay içerisinde işten ayrılma olasılığı, daha sonraki zamana kıyasla daha yüksek olduğu bilinmektedir (aktaran Tınar, 1996:32).

Tablo 24: Eğitim Durumuna Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

YAPILAN İŞE BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	Önlisans		İlköğretim		Meslek Lisesi		Lise		Lisans		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Başka bir iş teklifi	17	44%	42	29%	31	41%	24	39%	11	29%	125	35%
İş yoğunluğu	5	13%	25	17%	12	16%	8	13%	5	13%	55	15%
İş Stresi	3	8%	22	15%	9	12%	9	15%	7	18%	50	14%
İş Dağılımı	3	8%	20	14%	3	4%	3	5%	2	5%	31	9%
İşten Tatmin Olmama	4	10%	8	5%	6	8%	4	6%	5	13%	27	8%
İş&Yetenek&Bilgi Uyumu	3	8%	6	4%	3	4%	3	5%	1	3%	16	4%
Takdir Edilmeme	1	3%	6	4%	4	5%	2	3%	1	3%	14	4%
Vardiya Saatleri	0	0%	3	2%	2	3%	5	8%	0	0%	10	3%
İş Alında Edinilen Bilgi	0	0%	5	3%	1	1%	1	2%	1	3%	8	2%
İş&Oneri Geliştirme	1	3%	1	1%	2	3%	2	3%	2	5%	8	2%
İş&Yetki/Sorumluluk	1	3%	2	1%	1	1%	0	0%	2	5%	6	2%
Karar Alma Yetkisi	0	0%	2	1%	0	0%	0	0%	1	3%	3	1%
Üretim Baskısı	1	3%	3	2%	0	0%	0	0%	0	0%	4	1%
Kalite Baskısı	0	0%	1	1%	1	1%	1	2%	0	0%	3	1%
Toplam	39	100%	146	100%	75	100%	62	100%	38	100%	360	100%



Şekil 29: Eğitim Durumuna Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkış Grafiği

Önlisans, ilköğretim, meslek lisesi ve lise mezunu çalışanların işten çıkma kararında “İş Yoğunluğu” ikinci sırada yer alırken. lisans mezunu çalışanlarda “İş Yoğunluğu” 3. Sırada yer almaktadır. Lisans mezunu çalışanların işten çıkma kararında etkili olan ikinci neden ise “İş Stresi” olarak saptanmıştır.

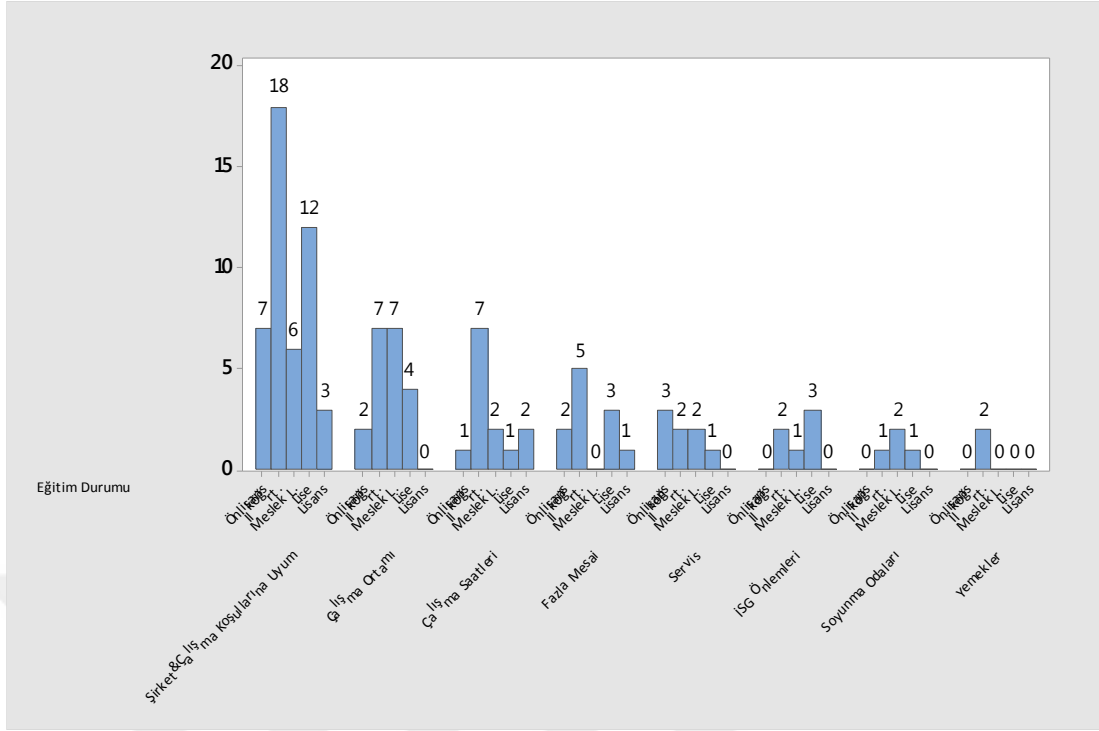
“İş Stresi”, önlisans, ilköğretim, meslek lisesi ve lise mezunu çalışanlarda da işten çıkma kararında önemli bir etken oluşturmuş ve ikinci sırada yer almıştır.

3.2.2.4.2. Eğitim Durumu ve “Çalışma Koşulları” na Bağlı İşten Çıkışlar

Eğitim durumu ve “Çalışma Koşulları” na bağlı işten çıkışlarda genel toplamda %42 oranı ile ilk sırada “Şirket ve Çalışma Koşullarına Uyum” alanının işaretlendiği görülmektedir. Önlisans, ilköğretim, lise ve lisans mezunu çalışanlar için “Şirket Ve Çalışma Koşullarına Uyum” ilk sırada yer alırken, meslek lisesi mezunu çalışanlarda ikinci sırada yer almaktadır (Tablo25/ Şekil 30).

Tablo 25: Eğitim Durumuna Göre “Çalışma Koşulları” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

ÇALIŞMA KOŞULLARINA BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	Önlisans		İlköğretim		Meslek Lisesi		Lise		Lisans		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Şirket&Çalışma Koşullarına Uyum	7	47%	18	42%	6	30%	12	48%	3	50%	46	42%
Çalışma Ortamı	2	13%	7	16%	7	35%	4	16%	0	0%	20	18%
İSG Önlemleri	1	7%	7	16%	2	10%	1	4%	2	33%	13	12%
Çalışma Saatleri	2	13%	5	12%	0	0%	3	12%	1	17%	11	10%
Fazla Mesai	3	20%	2	5%	2	10%	1	4%	0	0%	8	7%
Servis	0	0%	2	5%	1	5%	3	12%	0	0%	6	6%
Yemekler	0	0%	1	2%	2	10%	1	4%	0	0%	4	4%
Soyunma Odaları	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%
Toplam	15	100%	43	100%	20	100%	25	100%	6	100%	109	100%



Şekil 30: Eğitim Durumuna Göre “Çalışma Koşulları” na Bağlı Çıkış Grafiği

Meslek lisesi mezunu çalışanlarda “Çalışma Ortamı” %35 oranı ile işten çıkma kararında birinci sırada yer almaktadır. Ardından “Şirket& Çalışma Koşullarına Uyum” noktasında işten çıkma kararı aldıkları görülmektedir.

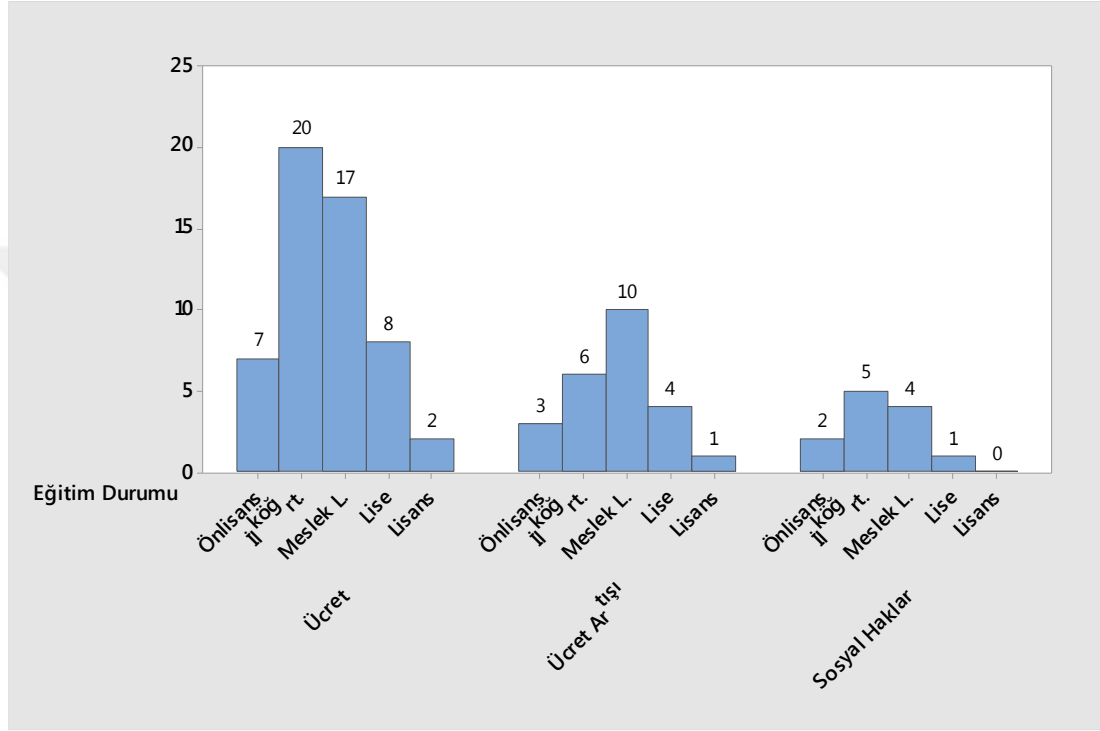
Önlisans mezunu çalışanlarda “Fazla Mesai” %20 oranında işten çıkma kararında ikinci sebep olarak gelirken, meslek lisesi mezunlarında %10 oranı ile üçüncü sırada gelmektedir. Ayrıca meslek lisesi mezunlarında “İSG Önlemleri” ve “Yemekler” de de %10 oranında işaretleme söz konusudur.

3.2.2.4.3. Eğitim Durumu ve “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı İşten Çıkışlar

Eğitim durumu ve “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a bağlı işten çıkışlarda %67 oranı ile ilk sırada “Ücret” alt başlığının işaretlendiği görülmektedir. Yapılan işe uygun ücretin verilmediğini ifade eden bu başlığı işaretleyen önlisans mezunları %58, ilköğretim mezunları %65, meslek lisesi mezunları %61, lise mezunları %62 olup, lisans mezunlarında %67 oranında işaretleme gerçekleştirilmiştir (Tablo26/ Şekil 31).

Tablo 26: Eğitim Durumuna Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı Çıktışların Frekans Dağılımı

ÜCRET VE SOSYAL YARDIMLARA BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	Önlisans		İlköğretim		Meslek Lisesi		Lise		Lisans		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Ücret	7	58%	20	65%	17	61%	8	62%	2	67%	54	62%
Ücret Artışı	3	25%	6	19%	10	36%	4	31%	1	33%	24	28%
Sosyal Haklar	2	17%	5	16%	1	4%	1	8%	0	0%	9	10%
Toplam	12	100%	31	100%	28	100%	13	100%	3	100%	87	100%



Şekil 31: Eğitim Durumuna Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı Çıktış Grafiği

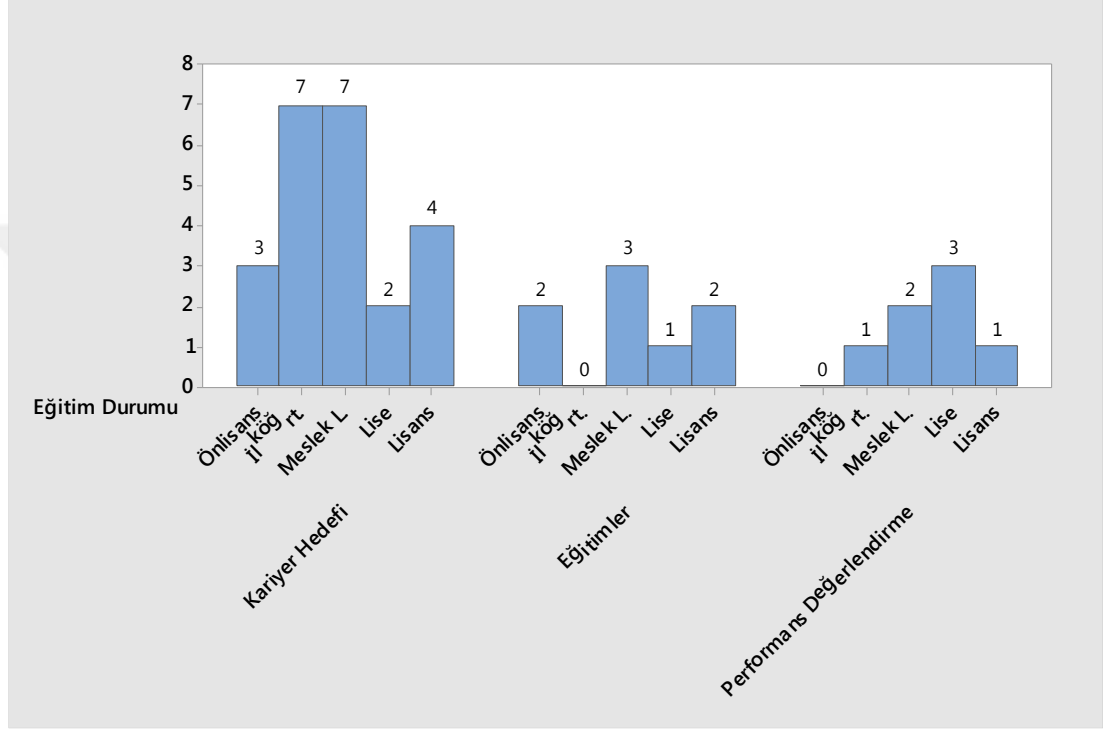
“Ücret Artışı” tüm eğitim durumları için ikinci neden olarak gelmektedir. Meslek lisesi mezunlarında %26 oranında işaretleme gerçekleştirilirken, ilköğretim mezunlarında %19 oranında bir işaretlemenin olduğu görülmektedir.

3.2.2.4.4. Eğitim Durumu ve “Gelişim Olanakları” na Bağlı İşten Çıktışlar

Eğitim durumu ve “Gelişim Olanakları” na bağlı işten çıkışlarda %59 oranı ile ilk sırada “Kariyer Hedefi” alt başlığının işaretlendiği görülmektedir. Kariyerinde yükselme imkanı olmadığı için bu ifadeyi işaretleyen önlisans mezunları %60, ilköğretim mezunları %88, meslek lisesi mezunları %54, lise mezunları %33 olup, lisans mezunlarında %57 oranında işaretleme gerçekleştirilmiştir. (Tablo27/ Şekil 32).

Tablo 27: Eğitim Durumuna Göre “Gelişim Olanakları”na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

GELİŞİM OLANAKLARINA BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	Önlisans		İlköğretim		Meslek Lisesi		Lise		Lisans		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Kariyer Hedefi	3	60%	7	88%	7	54%	2	33%	4	57%	23	59%
Eğitimler	2	40%	0	0%	2	15%	1	17%	2	29%	7	18%
Performans Değerlendirme	0	0%	1	13%	4	31%	3	50%	1	14%	9	23%
Toplam	5	100%	8	100%	13	100%	6	100%	7	100%	39	100%



Şekil 32: Eğitim Durumuna Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkış Grafifi

Önlisans ve Lisans mezunları için ikinci sırada “Eğitimler” in işten çıkma kararında etkili olduğu görülmektedir. İlköğretim, meslek lisesi ve lise mezunlarında ise ikinci sırada performans değerlendirme sisteminin adil olmadığını ifade eden “Performans Değerlendirme” alt başlığının işaretlendiği görülmektedir.

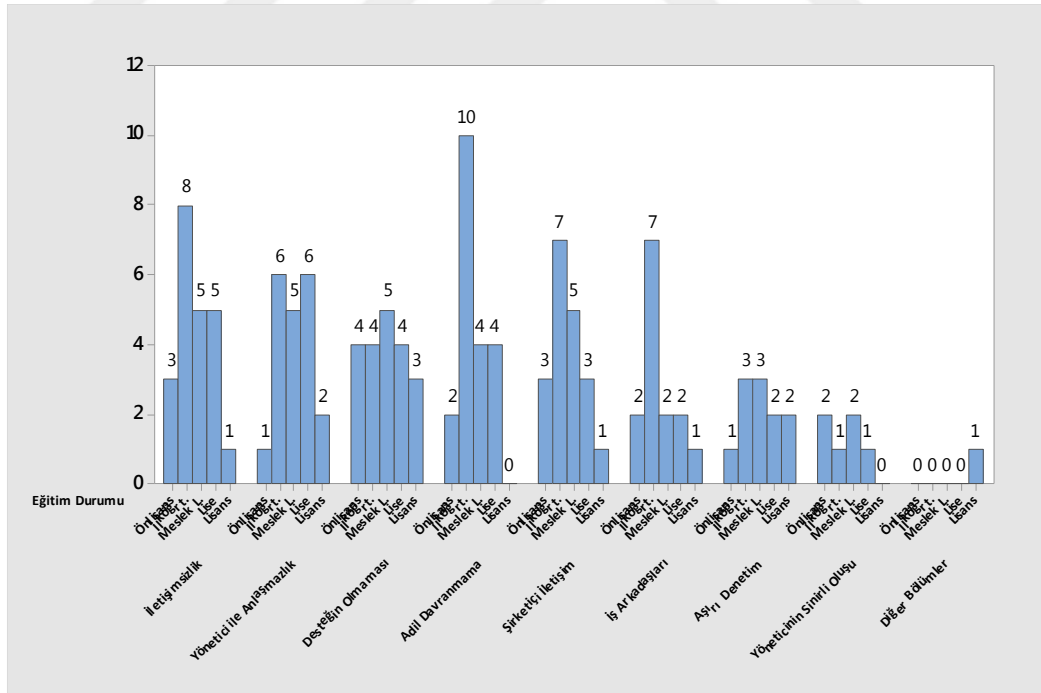
İlköğretim mezunu çalışanların verilen eğitimlerin mesleki gelişime katkısının olmadığını ifade eden “Eğitim” alt başlığında herhangi bir işaretleme yapmadıkları görülmektedir. Ön lisans mezunlarında ise bu alanın işaretlenme oranı %40’dır.

3.2.2.4.5. Eğitim Durumu ve “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı İşten Çıkışlar

Eğitim durumu ve “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e bağlı işten çıkışlarda %17 oranı ile ilk sırada “İletişimsizlik” alt başlığının işaretlendiği görülmektedir. Yönetici ile yeterli iletişimin olmadığını ifade eden “İletişimsizlik” alt başlığının işaretlenme oranları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir (Tablo28/ Şekil 33).

Tablo 28: Eğitim Durumuna Göre “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

YÖNETİCİ & İŞ ARKADAŞLARI VE DİĞER İLİŞKİLERE BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	Önlisans		İlköğretim		Meslek Lisesi		Lise		Lisans		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
İletişimsizlik	3	17%	8	17%	5	16%	5	19%	1	9%	22	17%
Yönetici ile Anlaşmazlık	1	6%	6	13%	5	16%	6	22%	2	18%	20	15%
Destegin Olmaması	4	22%	4	9%	5	16%	4	15%	3	27%	20	15%
Adil Davranmama	2	11%	10	22%	4	13%	4	15%	0	0%	20	15%
Şirketçi İletişim	3	17%	7	15%	5	16%	3	11%	1	9%	19	14%
İş Arkadaşları	2	11%	7	15%	2	6%	2	7%	1	9%	14	11%
Aşırı Denetim	1	6%	3	7%	3	10%	2	7%	2	18%	11	8%
Yöneticinin Sınırlı Oluşu	2	11%	1	2%	2	6%	1	4%	0	0%	6	5%
Diğer Bölümler	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	9%	1	1%
Toplam	18	100%	46	100%	31	100%	27	100%	11	100%	133	100%



Şekil 33: Eğitim Durumuna Göre “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı Çıkış Grafiği

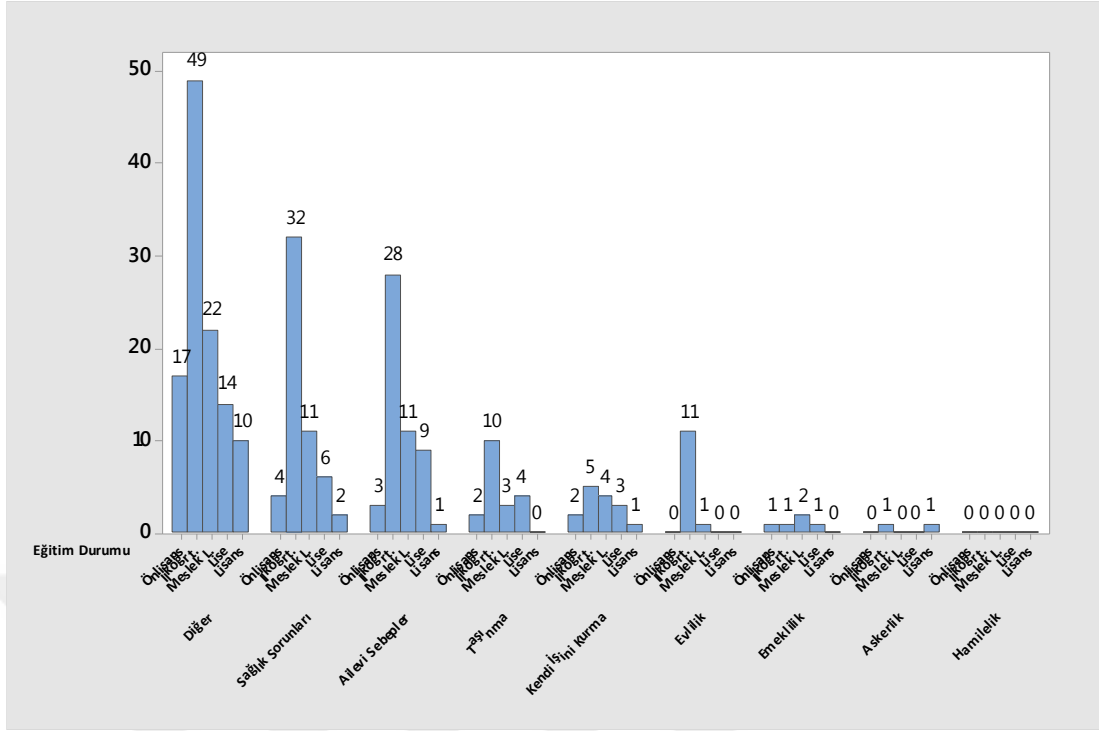
Önlisans ve lisans mezunları için işten çıkma kararında etkili olan nedenler arasında ilk sırada “Destegin Olmaması” gelmektedir. İlköğretim mezunlarında ilk sırada “Adil Davranmama” gelirken, meslek lisesi mezunlarında %16 oranı ile “İletişimsizlik”, “Yönetici İle Anlaşmazlık”, “Destegin Olmaması” ve “Şirket İçi İletişim” gelmektedir. Lise mezunları ise %22 oranı ile yönetici ile anlaşmazlık noktasında işaretleme gerçekleştirmişlerdir.

3.2.2.4.6. Eğitim Durumu ve “Kişisel Nedenler” e Bağlı İşten Çıkışlar

Eğitim durumu ve “Kişisel Nedenler” e bağlı işten çıkışlarda %41 oranı ile ilk sırada “diğer” alt başlığının işaretlendiği görülmektedir. Diğer alt başlığındaki işaretlemeler genellikle başka bir iş teklifi alarak işten ayrılmak isteyen çalışanların işaretleme eğiliminde olduğu bir alt başlık olarak görülmektedir. Önlisans mezunları %59, ilköğretim mezunları %36, meslek lisesi mezunları %41, lise mezunları %38, lisans mezunları ise %63 oranında bu alt başlıkta işaretleme gerçekleştirip, işten çıkma kararında ilk sırada yer almasını sağlamışlardır. (Tablo 29/ Şekil 34).

Tablo 29: Eğitim Durumuna Göre “Kişisel Nedenler” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

KİŞİSEL NEDENLERE BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	Önlisans		İlköğretim		Meslek Lisesi		Lise		Lisans		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Diğer	17	59%	49	36%	22	41%	14	38%	10	63%	112	41%
Sağlık Sorunları	4	14%	32	23%	11	20%	6	16%	2	13%	55	20%
Ailevi Sebepleri	3	10%	28	20%	11	20%	9	24%	1	6%	52	19%
Taşınma	2	7%	10	7%	3	6%	4	11%	1	6%	20	7%
Kendi İşini Kurmak	2	7%	5	4%	4	7%	3	8%	1	6%	15	5%
Evlilik	0	0%	11	8%	1	2%	0	0%	0	0%	12	4%
Emeklilik	1	3%	1	1%	2	4%	1	3%	0	0%	5	2%
Askerlik	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%	1	6%	2	1%
Hamilelik	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Toplam	29	100%	137	100%	54	100%	37	100%	16	100%	273	100%



Şekil 34: Eğitim Durumuna Göre “Kişisel Nedenler” e Bağlı Çıkış Grafiği

Önlisans, ilköğretim, meslek lisesi ve lisans mezunları için “Sağlık Sorunları” işten çıkma kararında 2. Neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Lise mezunlarında ise ikinci sırayı %24 oranı ile ailevi sebepler almaktadır.

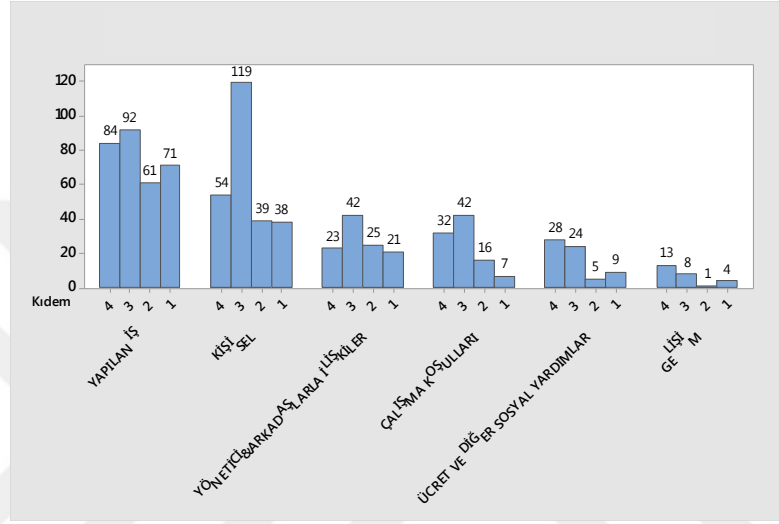
3.2.2.5. İşten Çıkma Kararında Etkili Olan Nedenler ve İşyeri Kıdemi İlişkisi

İşyeri kıdemine göre işten çıkış nedenlerine bakıldığında ilk sırada “Yapılan İş’e” (%36) bağlı gerekçelere dayalı olarak işten çıkma kararı aldıkları görülmektedir. Yapılan İş’e bağlı işten çıkışlarda 1 Yıllık işyerine kıdemine sahip çalışanlar %47, 2 yıl işyeri kıdemine sahip çalışanlar %41, 3 yıl işyeri kıdemine sahip çalışanlar %28, 4 yıl işyeri kıdemine sahip çalışanlar ise %36 oranında işaretleme gerçekleştirmişlerdir. (Tablo 30, Şekil 35).

Çıkış nedenlerinin incelenmesine baktığımızda örneklemimizi 1, 2, 3 ve 4 yıllık kıdeme sahip çalışanlar üzerinde gerçekleştireceğiz.

Tablo 30: İşyeri Kıdemine Göre Çıkış Nedenlerinin Frekans Dağılımı

ÇIKIŞ NEDENLERİ	4 Yıl		3 Yıl		2 Yıl		1 Yıl		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Yapılan İş	84	36%	92	28%	61	41%	71	47%	308	36%
Kişisel	54	23%	119	36%	39	27%	38	25%	250	29%
Yönetici& İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler	23	10%	42	13%	25	17%	21	14%	111	13%
Çalışma Koşulları	32	14%	42	13%	16	11%	7	5%	97	11%
Ücret ve Diğer Sosyal Yardımlar	28	12%	24	7%	5	3%	9	6%	66	8%
Gelişim	13	6%	8	2%	1	1%	4	3%	26	3%
Toplam	234	100%	327	100%	147	100%	150	100%	858	100%



Şekil 35: İşyeri Kıdemine Göre Çıkış Nedenleri Grafiği

4, 2 ve 1 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda ilk sırayı “Yapılan İş” e bağlı işten çıkma kararı alırken, 3 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda ilk sırayı “Kişisel Nedenler”e bağlı işten ayrılışlar almıştır.

4, 2 ve 1 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda işten çıkma kararında etkili olan ikinci neden ise “Kişisel Nedenler”e bağlı işten ayrılışlar olmuştur. 3 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda ise ikinci neden “Yapılan İş” dir.

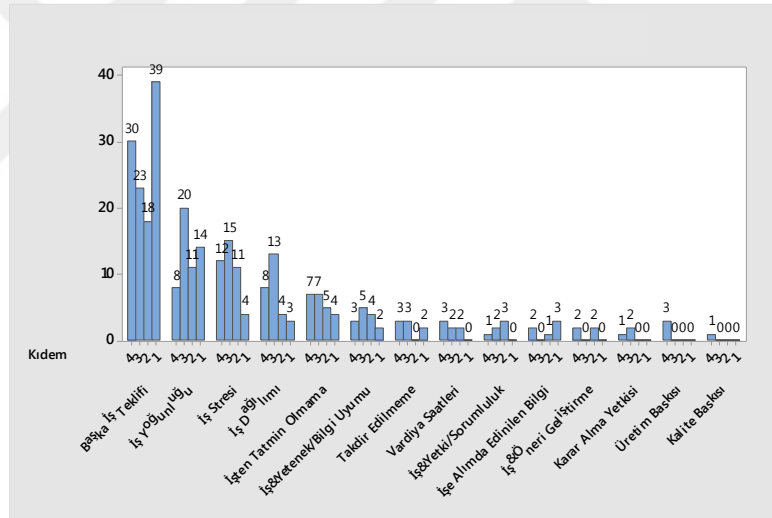
3.2.2.5.1. İşyeri Kıdemi ve “Yapılan İş” e Bağlı İşten Çıkışlar

İşyeri kıdemi ve “Yapılan İş” e bağlı işten çıkışlarda ilk sırada %39 oranıyla “Başka Bir İş Teklifi” alt başlığının işaretlendiği görülmüştür. Başka iş teklifi olarak işten ayrılışlar 1 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda %55, 2 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda %30, 3 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda %25, 4 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda ise %36’dır. (Tablo31/ Şekil 36) Bu durumu

destekleyecek şekilde Kieser, Althouser vd.'ne araştırmalarına göre; işe yeni başlayan bir işgörenin ilk 12 ay içerisinde işten ayrılma olasılığı, daha sonraki zamana kıyasla daha yüksek olduğu bilinmektedir (aktaran Tınar, 1996:32).

Tablo 31: İşyeri Kıdemine Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

YAPILAN İŞE BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	4 Yıl		3 Yıl		2 Yıl		1 Yıl		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Başka bir iş teklifi	30	36%	23	25%	18	30%	39	55%	110	36%
İş yoğunluğu	8	10%	20	22%	11	18%	14	20%	53	17%
İş Stresi	12	14%	15	16%	11	18%	4	6%	42	14%
İş Dağılımı	8	10%	13	14%	4	7%	3	4%	28	9%
İşten Tatmin Olmama	7	8%	7	8%	5	8%	4	6%	23	7%
İş&Yetenek&Bilgi Uyumlu	3	4%	5	5%	4	7%	2	3%	14	5%
Takdir Edilmeme	3	4%	3	3%	0	0%	2	3%	8	3%
Vardiya Saatleri	3	4%	2	2%	2	3%	0	0%	7	2%
İş Alımında Edinilen Bilgi	1	1%	2	2%	3	5%	0	0%	6	2%
İş&Öneri Geliştirme	2	2%	0	0%	1	2%	3	4%	6	2%
İş&Yetki/Sorumluluk	2	2%	0	0%	2	3%	0	0%	4	1%
Karar Alma Yetkisi	1	1%	2	2%	0	0%	0	0%	3	1%
Üretim Baskısı	3	4%	0	0%	0	0%	0	0%	3	1%
Kalite Baskısı	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	1	0%
Toplam	84	100%	92	100%	61	100%	71	100%	308	100%



Şekil 36: İşyeri Kıdemine Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkış Grafiği

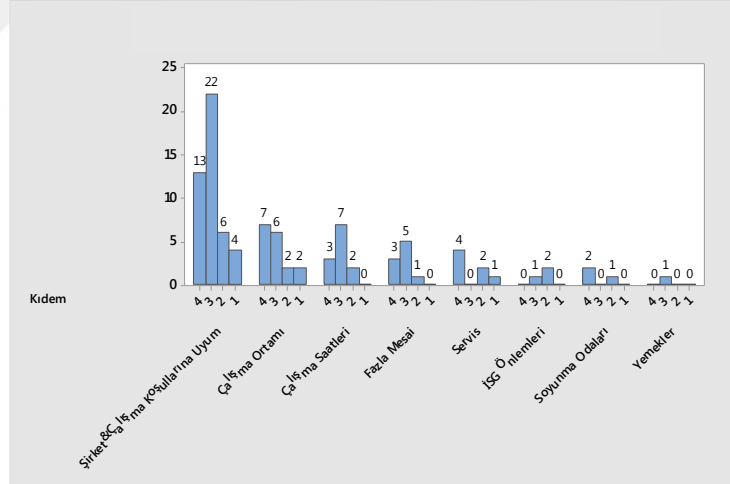
İşyeri kıdemlerine göre işten çıkma kararında etkili olan “Yapılan İş” e bağlı çıkış nedeninin alt başlıklarına baktığımızda 3, 2 ve 1 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda “İş Yoğunluğu” sebebiyle işten ayrılışlar 2. Sırayı almaktadır. 4 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda ise işten çıkma kararında “İş Stresi” (%14) etkili olmaktadır.

3.2.2.5.2. İşyeri Kıdem ve “Çalışma Koşulları” na Bağlı İşten Çıkışlar

İşyeri kıdem ve “Çalışma Koşulları” na bağlı işten çıkışlarda en yüksek oran %46 ile “Şirket ve Çalışma Koşullarına Uyum” alt başlığındadır. 1 Yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanların bu alt başlığı işaretleme oranı %57, 2 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanların işaretleme oranı %38, 3 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda %52 ve 4 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda %41’dir (Tablo 32/ Şekil 37).

Tablo 32: İşyeri Kıdemine Göre “Çalışma Koşulları” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

ÇALIŞMA KOŞULLARINA BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	4 Yıl		3 Yıl		2 Yıl		1 Yıl		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Şirket&Çalışma Koşullarına Uyum	13	41%	22	52%	6	38%	4	57%	45	46%
Çalışma Ortamı	7	22%	6	14%	2	13%	2	29%	17	18%
İSG Önlemleri	3	9%	7	17%	2	13%	0	0%	12	12%
Çalışma Saatleri	3	9%	5	12%	1	6%	0	0%	9	9%
Fazla Mesai	4	13%	0	0%	2	13%	1	14%	7	7%
Servis	0	0%	1	2%	2	13%	0	0%	3	3%
Yemekler	2	6%	0	0%	1	6%	0	0%	3	3%
Soyunma Odaları	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%	1	1%
Toplam	32	100%	42	100%	16	100%	7	100%	97	100%



Şekil 37: İşyeri Kıdemine Göre “Çalışma Koşulları” na Bağlı Çıkışların Grafiği

“4, 2 ve 1 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda işten çıkma kararında “Çalışma Ortamı” 2. sırada yer alırken, 3 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda 3. sırada yer almaktadır. 3 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda 2. sırada ise “İSG Önlemleri” alt başlığı işaretlenmiştir.

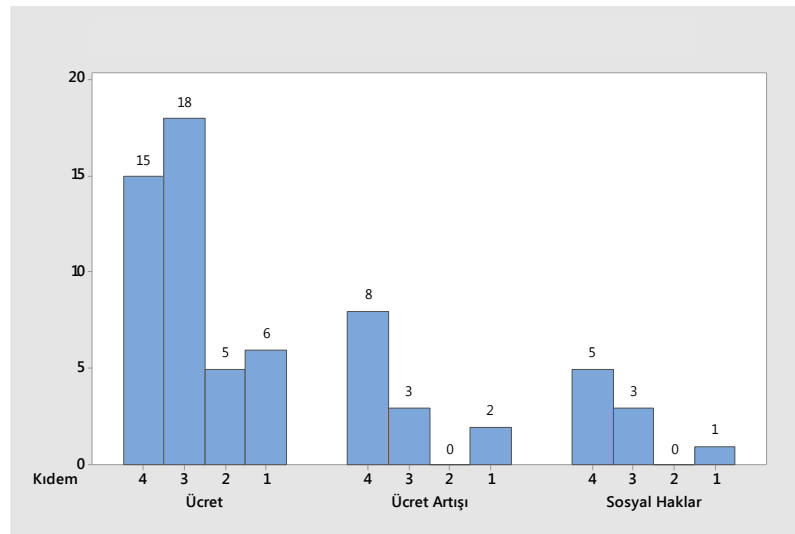
“Fazla Mesai” alt başlığı 1 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda %14, 2 yıllık ve 4 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda %13 oranında işaretlenirken, 3 Yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda bu alt başlıkta herhangi bir işaretleme yapılmadığı saptanmıştır.

3.2.2.5.3. İşyeri Kıdemi ve “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı İşten Çıkışlar

İşyeri kıdemi ve “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a bağlı işten çıkışlarda en yüksek oran %67 ile “Ücret” alt başlığına aittir. 4 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlar %54 oranında, 3 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlar %75 oranında, 1 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlar ise %57 oranında işaretleme gerçekleştirirken, 2 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanların tamamının “Ücret” ifadesini işaretlediği görülmektedir (Tablo 33/ Şekil 38).

Tablo 33: İşyeri Kıdemine Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlar” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

ÜCRET VE SOSYAL YARDIMLARA BAĞLI ALT KIRIMLAR	4 Yıl		3 Yıl		2 Yıl		1 Yıl		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Ücret	15	54%	18	75%	5	100%	6	67%	44	67%
Ücret Artışı	8	29%	3	13%	0	0%	2	22%	13	20%
Sosyal Haklar	5	18%	3	13%	0	0%	1	11%	9	14%
Toplam	28	100%	24	100%	5	100%	9	100%	66	100%



Şekil 38: İşyeri Kıdemine Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlara” a Bağlı Çıkışların Grafiği

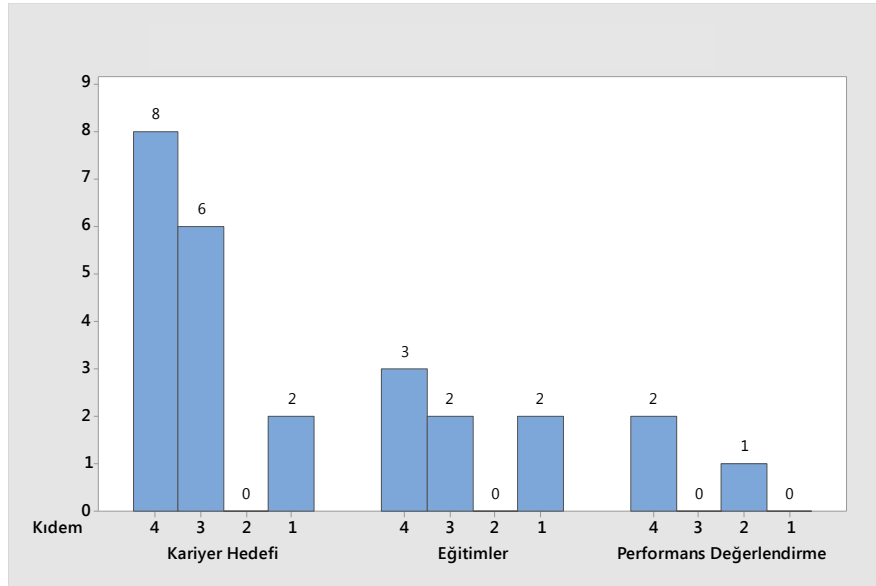
İşyeri kıdem ve “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a bağlı işten çıkışlarda 2. sırada %20 oranıyla “Ücret Artışı” alt başlığı işaretlenmiştir. 4 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlar %29, 3 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlar %13, 1 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlar %22 oranında işaretleme gerçekleştirirken, 2 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanların bu ifadede işaretleme yapmadıkları görülmektedir.

3.2.2.5.4. İşyeri Kıdem ve “Gelişim Olanakları” na Bağlı İşten Çıkışlar

İşyeri kıdem ve “Gelişim Olanakları” na bağlı işten çıkışlarda ilk sırada %62 oranıyla “Kariyer Hedefi” alt başlığının işaretlendiği görülmektedir. Bu alt başlık 4 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda %62, 3 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda %75, 1 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda %50 oranında işaretlenirken, 2 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanların bu alanda bir işaretleme yapmadıkları görülmektedir (Tablo 34/ Şekil 39).

Tablo 34: İşyeri Kıdemine Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

GELİŞİM OLANAKLARINA BAĞLI ALT KIRILIMLAR	4 Yıl		3 Yıl		2 Yıl		1 Yıl		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Kariyer Hedefi	8	62%	6	75%	0	0%	2	50%	16	62%
Eğitimler	3	23%	2	25%	0	0%	2	50%	7	27%
Performans Değerlendirme	2	15%	0	0%	1	100%	0	0%	3	12%
Toplam	13	100%	8	100%	1	100%	4	100%	26	100%



Şekil 39: İşyeri Kıdemine Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkışların Grafiği

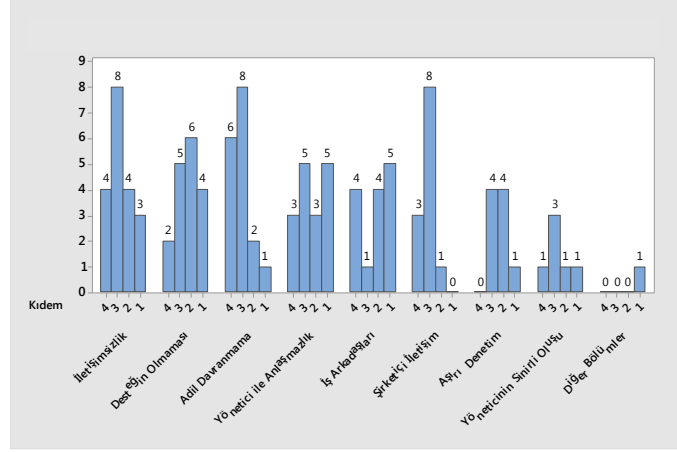
İşyeri Kıdemine göre “Gelişim Olanakları” na bağlı işten çıkışlarda 2. sırada %27 oranıyla “Eğitimler” alt başlığı işaretlenmiştir. 4 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlar %23, 3 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlar %25, 1 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlar %50 oranında işaretleme gerçekleştirirken, 2 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanların bu ifadede işaretleme yapmadıkları görülmektedir.

3.2.2.5.5. İşyeri Kıdemi ve “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı İşten Çıkışlar

İşyeri kıdemi ve “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e bağlı işten çıkışlarda ilk sırada %17 oranıyla “İletişimsizlik” alt başlığının işaretlendiği görülmektedir. “İletişimsizlik” 4 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda %17, 3 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda %19, 2 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda %16 ve 1 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda %14 oranında etkili olmaktadır (Tablo 35/ Şekil 40).

Tablo 35: İşyeri Kıdemine Göre “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

YÖNETİCİ & İŞ ARKADAŞLARI VE DİĞER İLİŞKİLERE BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	4 Yıl		3 Yıl		2 Yıl		1 Yıl		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
İletişimsizlik	4	17%	8	19%	4	16%	3	14%	19	17%
Yönetici ile Anlaşmazlık	2	9%	5	12%	6	24%	4	19%	17	15%
Destegın Olmaması	6	26%	8	19%	2	8%	1	5%	17	15%
Adil Davranmama	3	13%	5	12%	3	12%	5	24%	16	14%
Şirketçi İletişim	4	17%	1	2%	4	16%	5	24%	14	13%
İş Arkadaşları	3	13%	8	19%	1	4%	0	0%	12	11%
Aşım Denetim	0	0%	4	10%	4	16%	1	5%	9	8%
Yöneticinin Sınırlı Oluşu	1	4%	3	7%	1	4%	1	5%	6	5%
Diğer Bölümler	0	0%	0	0%	0	0%	1	5%	1	1%
Toplam	23	100 %	42	100 %	25	100 %	21	100 %	111	100 %



Şekil 40: İşyeri Kıdemine Göre “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı Çıkışların Grafiği

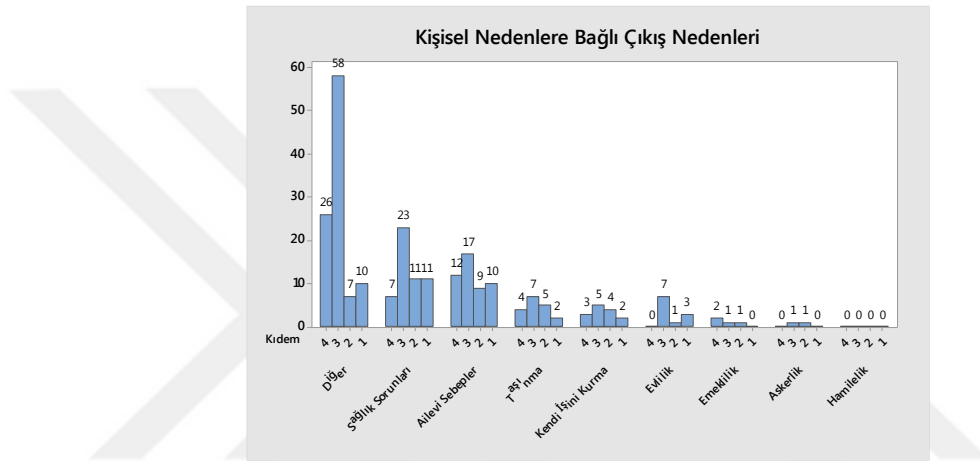
4 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda ilk sırada “Desteğin Olmaması” (%26) alt başlığı yer alırken, 3 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda “İletişimsizlik” (%19), “Desteğin Olmaması” (%19) ve “İş Arkadaşları” (%19) alt başlıkları yer almaktadır. 2 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda ilk sırada “Yönetici ile Anlaşmazlık” ifadesi yer alırken, 1 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanların işten çıkma kararında öncelikli olarak “Adil Davranmama” (%24) ve “Şirket İçi İletişim” (%24) ifadelerinin işaretlendiği görülmektedir.

3.2.2.5.6. İşyeri Kıdemi ve “Kişisel Nedenler” e Bağlı İşten Çıkışlar

İşyeri kıdemi ve “Kişisel Nedenler” e bağlı işten çıkışlarda ilk sırada %40 oranıyla “Diğer” alt başlığının işaretlendiği görülmektedir. “İletişimsizlik” 4,3 ve 1 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda işten çıkma kararında ilk sırada yer alırken, 2 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda üçüncü sırada yer almaktadır. (Tablo 36/ Şekil 41).

Tablo 36: İşyeri Kıdemine Göre “Kişisel nedenler” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

KİŞİSEL NEDENLERE BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	4 Yıl		3 Yıl		2 Yıl		1 Yıl		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Diğer	26	48%	58	49%	7	18%	10	26%	101	40%
Sağlık Sorunları	7	13%	23	19%	11	28%	11	29%	52	21%
Ailevi Sebepleri	12	22%	17	14%	9	23%	10	26%	48	19%
Taşınma	4	7%	7	6%	5	13%	2	5%	18	7%
Kendi İşini Kurmak	3	6%	5	4%	4	10%	2	5%	14	6%
Evlilik	0	0%	7	6%	1	3%	3	8%	11	4%
Emeklilik	2	4%	1	1%	1	3%	0	0%	4	2%
Askerlik	0	0%	1	1%	1	3%	0	0%	2	1%
Hamilelik	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Toplam	54	100%	119	100%	39	100%	38	100%	250	100%



Şekil 41: İşyeri Kıdemine Göre “Kişisel Nedenler” e Bağlı Çıkış Grafiği

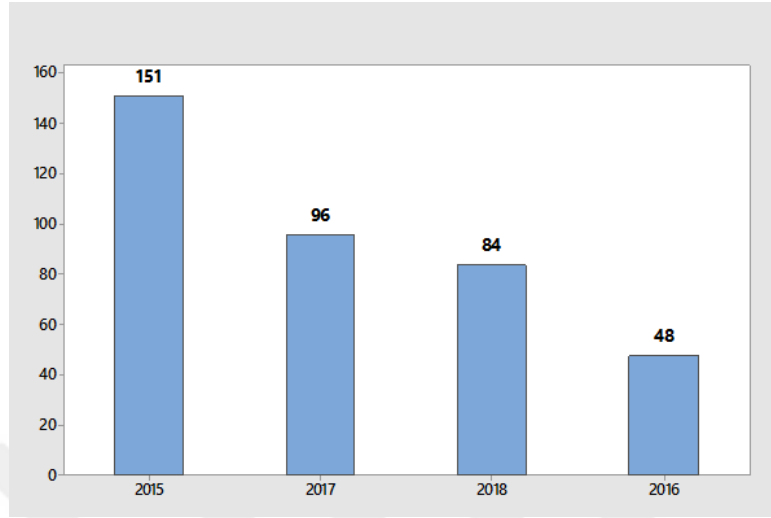
2 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanların işten çıkma kararında ilk sırada etkili olan neden %28 oranı ile “Sağlık Sorunları” olmuştur. İkinci sırada ise “Ailevi Sebepleri” %23 oranında gelmektedir.

3.2.3. İşten Çıkma Kararında Etkili Olan Nedenler İle Diğer Veriler İlişkisi

İşten çıkma kararında etkili olan nedenler, işten çıkma yılı ile üretim yerine göre ilişkilendirilerek açıklanmıştır.

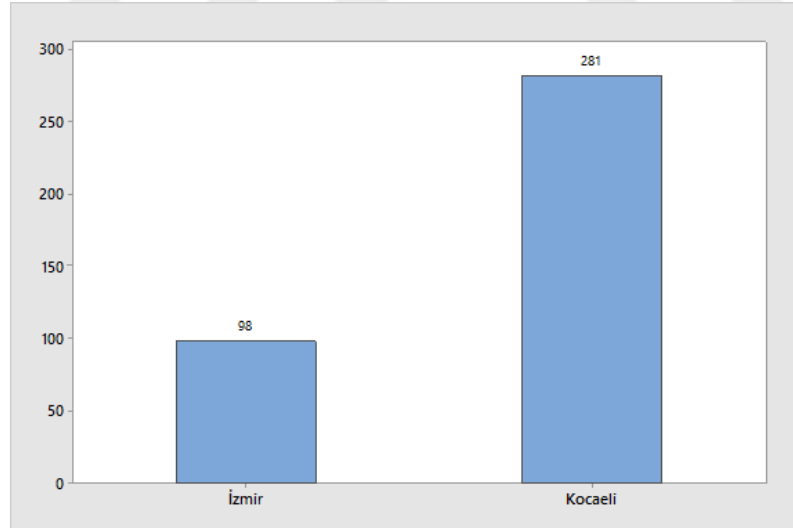
Araştırmada 2015-2016-2017 ve 2018 yıllarında gerçekleştirilen çıkış mülakatları ele alınmıştır. 2015 yılında 151 kişi (%40) , 2016 yılında 48 kişi (%13), 2017 yılında 96 kişi (%25) ile 2018 yılında 84 Kişi (%22) ile mülakat

gerçekleştirilmiştir. Mülakatın yoğun olduğu yıl 2015 olurken, mülakatın en az gerçekleştiği yıl ise 2016 olmuştur.



Şekil 42: Yıllara Göre Çıkış Mülakatı Sayıları

Çıkış mülakatlarının 98'i İzmir, 281'i Kocaeli olmak üzere, işletmenin iki farklı şehirde bulunan üretim yerlerinde gerçekleştirilmiştir.



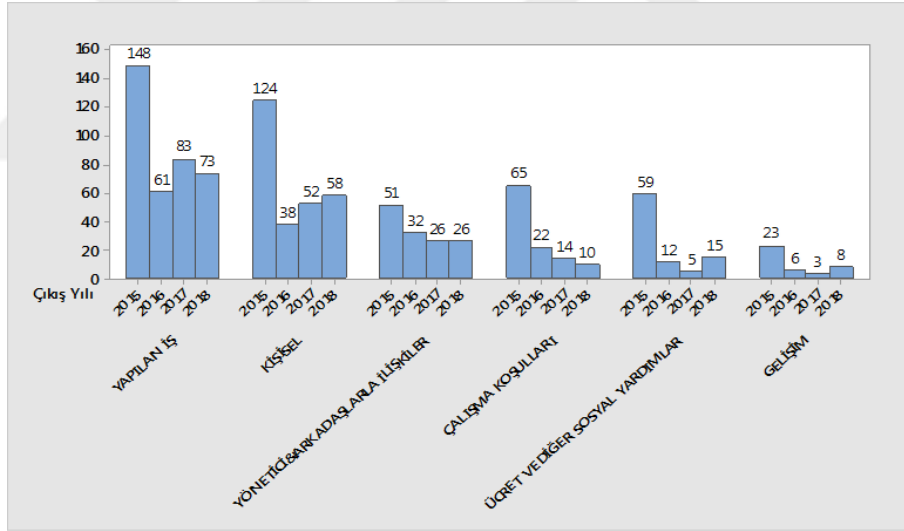
Şekil 43: Üretim Yerine Göre Çıkış Mülakatı Sayıları

3.2.3.1. İşten Çıkma Kararında Etkili Olan Nedenler ve İşten Çıkma Yılı İlişkisi

İşten çıkma yılına göre çıkış nedenlerine bakıldığında en çok %36 oranı ile “Yapılan İş” e bağlı gerekçelere dayalı olarak işten çıkma kararı alındığı görülmektedir. 2015 yılında %31, 2016 yılında %36, 2017 yılında %45, 2018 yılında ise %38’lik bir işaretleme oranı vardır. (Tablo 37, Şekil 44).

Tablo 37: Çıkış Yılına Göre Çıkış Nedenlerinin Frekans Dağılımı

ÇIKIŞ NEDENLERİ	2015		2016		2017		2018		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Yapılan İş	148	31%	61	36%	83	45%	73	38%	365	36%
Kişisel	124	26%	38	22%	52	28%	58	31%	272	27%
Yönetici& İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler	51	11%	32	19%	26	14%	26	14%	135	13%
Çalışma Koşulları	65	14%	22	13%	14	8%	10	5%	111	11%
Ücret ve Diğer Sosyal Yardımlar	59	13%	12	7%	5	3%	15	8%	91	9%
Gelişim	23	5%	6	4%	3	2%	8	4%	40	4%
Toplam	470	100%	171	100%	183	100%	190	100%	1014	100%



Şekil 44: İşten Çıkma Yılı Çıkış Nedenleri Grafiği

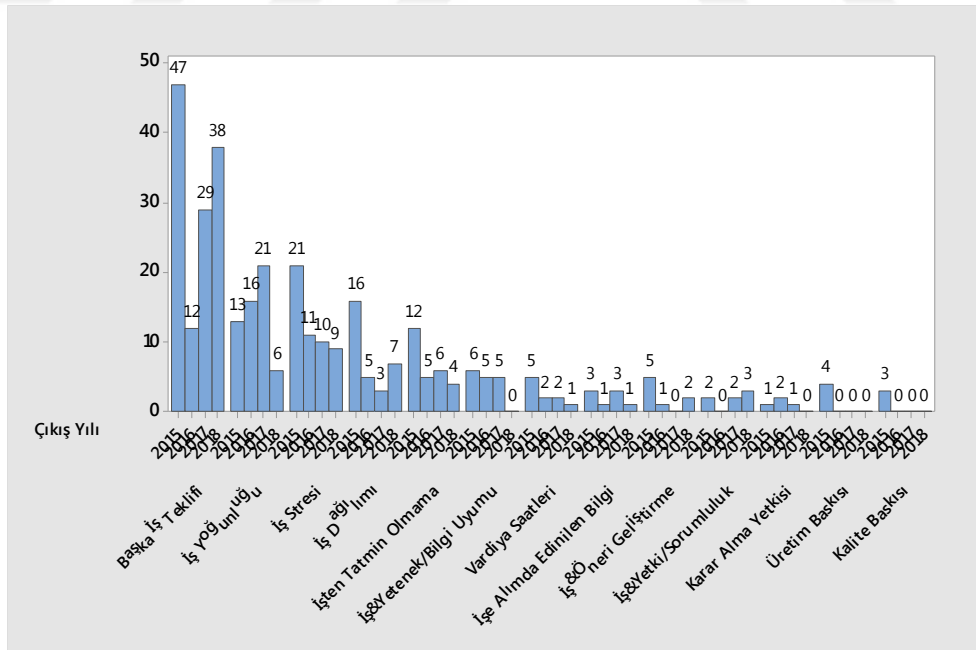
2015-2018 yılları arasında ilk iki sırada “Yapılan İş” ve “Kişisel” nedenler yer almaktadır. Sıralama genel ortalama içinde aynıdır. Bu sıralamayı 2015 yılında “Çalışma Koşulları” ve “Ücret ve Diğer Sosyal Yardımlar” takip ederken, 2016-2017 yıllarında “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” ve “Çalışma Koşulları” takip etmektedir. 2018 yılında ise 3. Sırada “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” yer alırken, 4. Sırada “ücret ve diğer sosyal yardımlar” bulunmaktadır.

3.2.2.3.1. İşten Çıkma Yılı ve “Yapılan İş” e Bağlı İşten Çıkışlar

İşten çıkma yılı ve “Yapılan işe” bağlı çıkış nedenlerinde 2015-2018 yılları arasında toplam 365 işaretleme yapılmıştır. 2015-2017 ve 2018 yıllarında işten çıkma kararında “başka bir iş teklifi” alt başlığı birinci sırada yer alırken, 2016 yılında ikinci sırada yer almaktadır (Tablo 38/ Şekil 45).

Tablo 38: İşten Çıkma Yılına Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

YAPILAN İŞE BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	2015		2016		2017		2018		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Başka bir iş teklifi	47	32%	12	20%	29	35%	38	52%	126	35%
İş yoğunluğu	13	9%	16	26%	21	25%	6	8%	56	15%
İş Stresi	21	14%	11	18%	10	12%	9	12%	51	14%
İş Dağılımı	16	11%	5	8%	3	4%	7	10%	31	8%
İşten Tatmin Olmama	12	8%	5	8%	6	7%	4	5%	27	7%
İş&Yetenek&Bilgi Uyumu	6	4%	5	8%	5	6%	0	0%	16	4%
Takdir Edilmeme	10	7%	1	2%	1	1%	2	3%	14	4%
Vardiya Saatleri	5	3%	2	3%	2	2%	1	1%	10	3%
İş Alında Edinilen Bilgi	3	2%	1	2%	3	4%	1	1%	8	2%
İş&Öneri Geliştirme	5	3%	1	2%	0	0%	2	3%	8	2%
İş&Yetki/Sorumluluk	2	1%	0	0%	2	2%	3	4%	7	2%
Karar Alma Yetkisi	1	1%	2	3%	1	1%	0	0%	4	1%
Üretim Baskısı	4	3%	0	0%	0	0%	0	0%	4	1%
Kalite Baskısı	3	2%	0	0%	0	0%	0	0%	3	1%
Toplam	148	100%	61	100%	83	100%	73	100%	365	100%



Şekil 45: İşten Çıkma Yılına Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkışların Grafiği

“İş Yoğunluğu” sebebiyle işten çıkışlar 2016 ve 2017 yıllarında işten çıkma nedenleri arasında 2. Sırada yer alırken, 2015 ve 2018 yıllarında dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir.

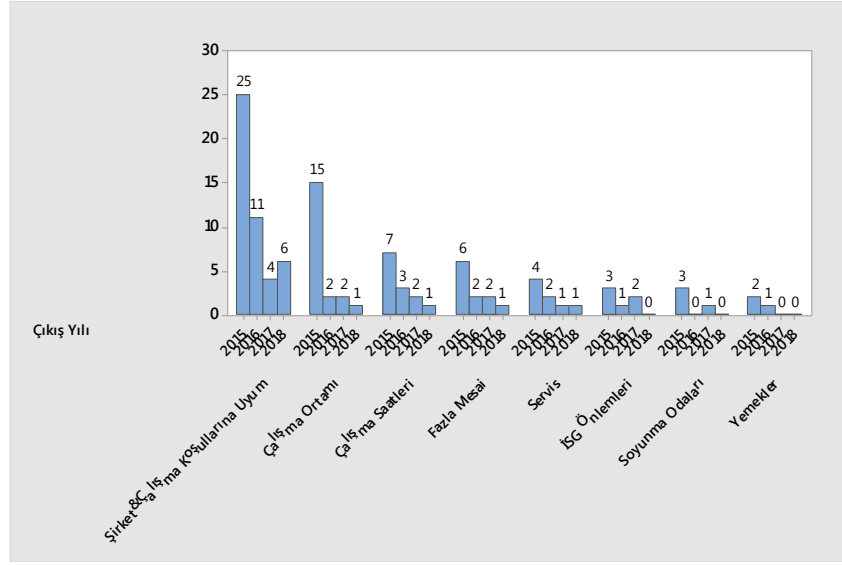
“Üretim Baskısı” ve “Kalite Baskısı” na ilişkin 2015 yılında işaretleme yapılırken, 2016-2017 ve 2018 yıllarında bu alanlarla ilgili herhangi bir işaretleme gerçekleştirilmemiştir.

3.2.2.3.2. İşten Çıkma Yılı ve “Çalışma Koşulları” na Bağlı İşten Çıkışlar

İşten çıkma yılı ve “Çalışma Koşulları” na bağlı çıkış nedenlerinde 2015-2018 yılları arasında toplam 110 işaretleme yapılmıştır. 2015-2016-2017 ve 2018 yıllarında işten çıkma kararında “Şirket& Çalışma Koşullarına Uyum” alt başlığı birinci sırada yer almıştır (Tablo 39/ Şekil 46).

Tablo 39: İşten Çıkma Yılına Göre “Çalışma Koşulları” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

ÇALIŞMA KOŞULLARINA BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	2015		2016		2017		2018		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Şirket&Çalışma Koşullarına Uyum	25	38%	11	50%	4	31%	6	60%	46	42%
Çalışma Ortamı	15	23%	2	9%	2	15%	1	10%	20	18%
İSG Önlemleri	7	11%	3	14%	2	15%	1	10%	13	12%
Çalışma Saatleri	6	9%	2	9%	2	15%	1	10%	11	10%
Fazla Mesai	4	6%	2	9%	1	8%	1	10%	8	7%
Servis	3	5%	1	5%	2	15%	0	0%	6	5%
Yemekler	3	5%	0	0%	0	0%	0	0%	3	3%
Soyunma Odaları	2	3%	1	5%	0	0%	0	0%	3	3%
Toplam	65	100%	22	100%	13	100%	10	100%	110	100%



Şekil 46: İşten Çıkma Yılına Göre “Çalışma Koşulları” na Bağlı Çıkışların Grafiği

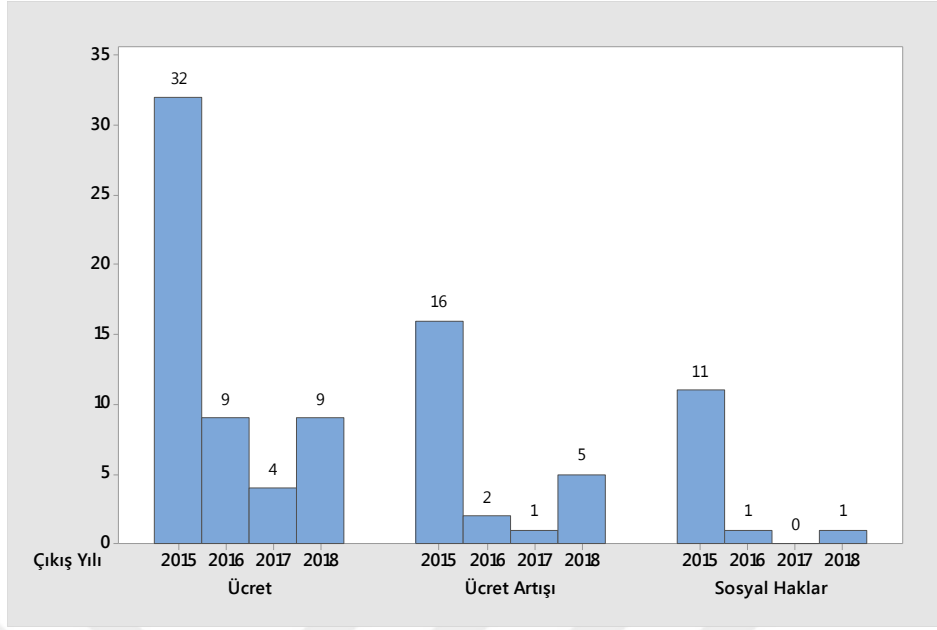
2015- 2017 ve 2018 yıllarında işten çıkma kararında etkili olan ikinci neden “Çalışma Ortamı” olurken, 2016 yılında ikinci sırada “İSG Önlemleri” ifadesinin işaretlendiği görülmektedir.

3.2.2.3.3 İşten Çıkma Yılı ve “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı İşten Çıkışlar

İşten çıkma yılına göre “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a bağlı çıkış nedenlerinde 2015-2018 yılları arasında toplam 91 işaretleme yapılmıştır. Yıllar bazında öncelikli olarak “Ücret” alt başlığının işten çıkma kararında ilk sırada gelirken, ikinci sırada “Ücret Artışları” gelmektedir (Tablo 40/ Şekil 47).

Tablo 40: İşten Çıkma Yılına Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

ÜCRET VE SOSYAL YARDIMLARA BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	2015		2016		2017		2018		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Ücret	32	54%	9	75%	4	80%	9	60%	54	59%
Ücret Artışı	16	27%	2	17%	1	20%	5	33%	24	26%
Sosyal Haklar	11	19%	1	8%	0	0%	1	7%	13	14%
Toplam	59	100%	12	100%	5	100%	15	100%	91	100%



Şekil 47: İşten Çıkma Yılına Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı Çıkışların Grafiği

Yıllara göre baktığımızda ise; 2018 yılında “Ücret” alt başlığının işaretlenme oranı %60, 2017 yılında %80, 2016 yılında %75, 2015 yılında ise %54 olarak belirlenmiştir.

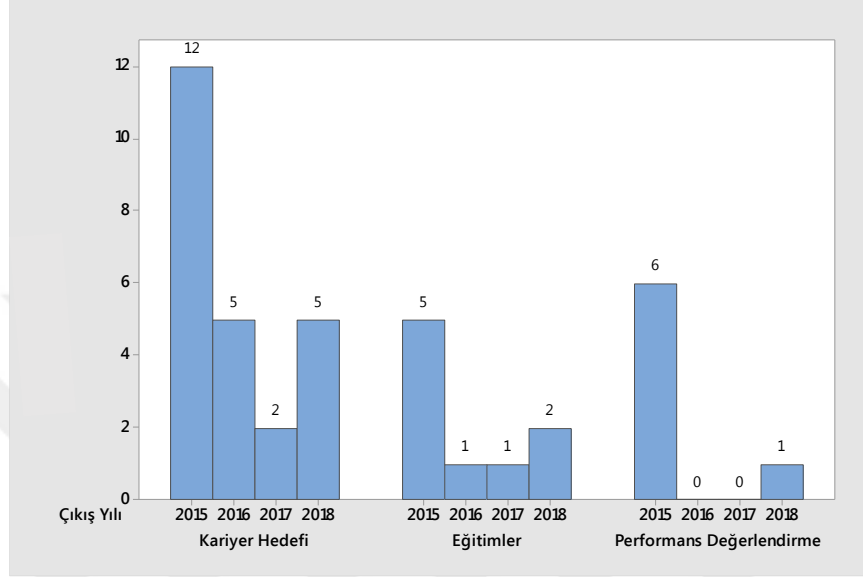
“Sosyal Haklar” alt başlığında 2015 yılında %19, 2016 yılında %8, 2018 yılında %7 oranında işaretleme gerçekleştirirken, 2017 yılında bu alanda herhangi bir işaretleme yapılmadığı görülmektedir.

3.2.2.3.4. İşten Çıkma Yılı ve “Gelişim Olanakları” na Bağlı İşten Çıkışlar

İşten çıkma yılı ve “Gelişim Olanakları” na bağlı çıkış nedenlerinde 2015-2018 yılları arasında toplam 91 işaretleme yapılmıştır. Genel değerlendirmede %60 oranında “Kariyer Hedefi” işten çıkma kararında etkili olduğu görülmektedir. 2015 yılında %52, 2016 yılında %83, 2017 yılında %67 ve 2018 yılında %63 oranında işaretleme gerçekleştirilmiştir (Tablo 41/ Şekil 48).

Tablo 41: İşten Çıkma Yılına Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

GELİŞİM OLANAKLARINA BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	2015		2016		2017		2018		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Kariyer Hedefi	12	52%	5	83%	2	67%	5	63%	24	60%
Eğitimler	5	22%	1	17%	1	33%	2	25%	9	23%
Performans Değerlendirme	6	26%	0	0%	0	0%	1	13%	7	18%
Toplam	23	100%	6	100%	3	100%	8	100%	40	100%



Şekil 48: İşten Çıkma Yılına Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkışların Grafiği

“Kariyer hedefi” gelişim olanaklarına bağlı işten çıkışlarda ilk nedeni oluştururken, 2016-2017 ve 2018 yıllarında “Eğitimler” alt başlığının ikinci nedeni oluşturduğu görülmektedir. 2015 yılında ise işten çıkma kararında etkili olan ikinci neden olarak “Performans Değerlendirme” alt başlığı %26 oranında işaretlenmiştir.

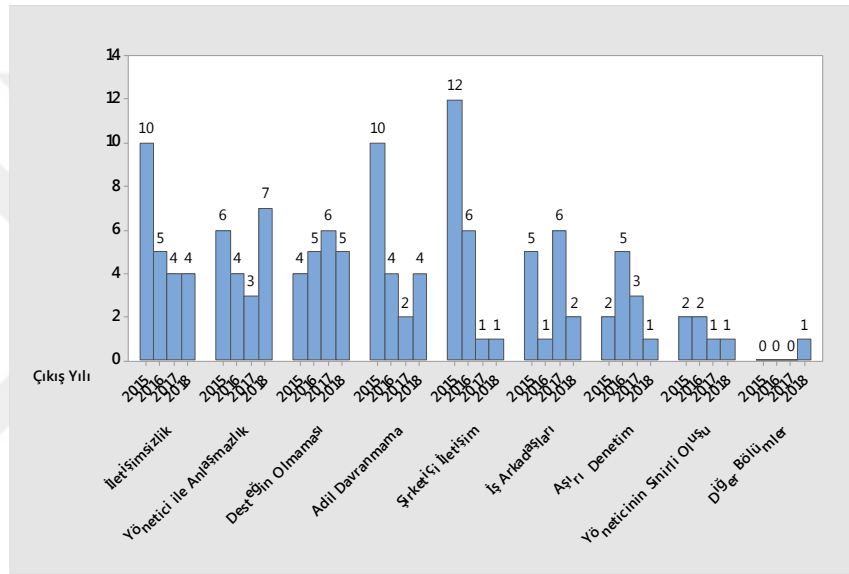
“Performans değerlendirme” alt başlığı 2015 yılında %26, 2018 yılında %13 oranında işaretlenirken, 2016 ve 2017 yıllarında herhangi bir işaretleme gerçekleştirilmemiştir.

3.2.2.3.5. İşten Çıkma Yılı ve “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı İşten Çıkışlar

İşten çıkma yılı ve “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” bağlı çıkış nedenlerinde 2015-2018 yılları arasında 2015-2018 yılları arasında toplam 135 işaretleme yapılmıştır. Yıllar bazında genel değerlendirmeye bakıldığında ilk sırada “İletişimsizlik” sebebiyle işten çıkışların gerçekleştiği görülmektedir. (Tablo 42/ Şekil 49)

Tablo 42: İşten Çıkma Yılına Göre “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler”e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

YÖNETİCİ & İŞ ARKADAŞLARI VE DİĞER İLİŞKİLERE BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	2015		2016		2017		2018		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
İletişimsizlik	10	20%	5	16%	4	15%	4	15%	23	17%
Yönetici ile Anlaşmazlık	6	12%	4	13%	3	12%	7	27%	20	15%
Destegin Olmaması	4	8%	5	16%	6	23%	5	19%	20	15%
Adil Davranmama	10	20%	4	13%	2	8%	4	15%	20	15%
Şirket içi İletişim	12	24%	6	19%	1	4%	1	4%	20	15%
İş Arkadaşları	5	10%	1	3%	6	23%	2	8%	14	10%
Aşırı Denetim	2	4%	5	16%	3	12%	1	4%	11	8%
Yöneticinin Sınırlı Oluşu	2	4%	2	6%	1	4%	1	4%	6	4%
Diğer Bölümler	0	0%	0	0%	0	0%	1	4%	1	1%
Toplam	51	100%	32	100%	26	100%	26	100%	135	100%



Şekil 49: İşten Çıkma Yılına Göre “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” na Bağlı Çıkışların Grafiği

“Şirket İçi İletişim” alt başlığı 2015 ve 2016 yılları için işten çıkma kararında ilk sırada yer almaktadır. 2017 yılında işten çıkma kararında etkili olan ilk neden olarak %23 oran ile “Destegin Olmaması” ve “İş Arkadaşları” gelirken, 2018 yılında “Yönetici ile Anlaşmazlık” dikkat çekmektedir.

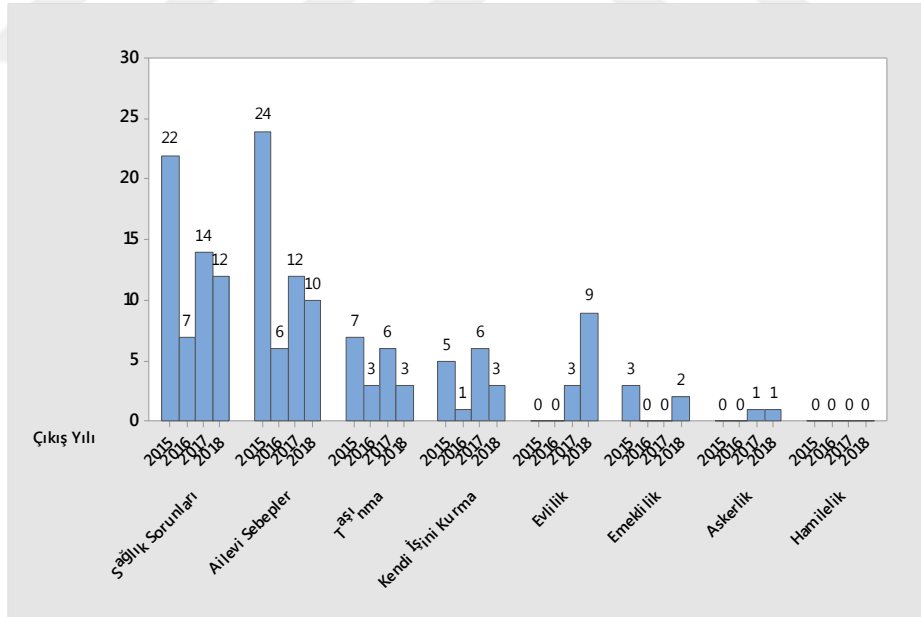
2015 yılında işten çıkma kararında etkili olan üçüncü neden olarak %12’lik oran ile “Yönetici ile anlaşmazlık” gelirken, 2016 yılında %13 oran ile “Adil Davranmama”, 2017 yılında “Yönetici ile Anlaşmazlık” ve 2018 yılında “İletişimsizlik” ve “Adil Davranmama” gelmektedir.

3.2.2.3.6. İşten Çıkma Yılı ve “Kişisel Nedenler” e Bağlı İşten Çıkışlar

Çıkış yılına ve “Kişisel Nedenler” bağlı çıkış nedenlerinde 2015-2018 yılları arasında toplam 272 işaretleme yapılmıştır. Genel toplamda yıllar bazında kişisel nedenlere bağlı çıkışların %41 oranında “Diğer” alt başlığında toplandığı görülmektedir (Tablo 43/ Şekil 50).

Tablo 43: İşten Çıkma Yılına Göre “Kişisel Nedenler” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

KİŞİSEL NEDENLERE BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	2015		2016		2017		2018		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Diğer	63	51%	21	55%	10	19%	18	31%	112	41%
Sağlık Sorunları	22	18%	7	18%	14	27%	12	21%	55	20%
Ailevi Sebepleri	24	19%	6	16%	12	23%	10	17%	52	19%
Taşınma	7	6%	3	8%	6	12%	3	5%	19	7%
Kendi İşini Kurmak	5	4%	1	3%	6	12%	3	5%	15	6%
Evlilik	0	0%	0	0%	3	6%	9	16%	12	4%
Emeklilik	3	2%	0	0%	0	0%	2	3%	5	2%
Askerlik	0	0%	0	0%	1	2%	1	2%	2	1%
Hamilelik	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Toplam	124	100%	38	100%	52	100%	58	100%	272	100%



Şekil 50: İşten Çıkma Yılına Göre “Kişisel Nedenler” e Bağlı Çıkışların Grafiği

2015-2016 ve 2018 yıllarında işten çıkma kararında ilk sırada “Diğer” alt başlığı yer alırken, 2017 yılında ilk sırada “Sağlık Sorunları” sebebiyle işten çıkışların gerçekleştiği görülmektedir.

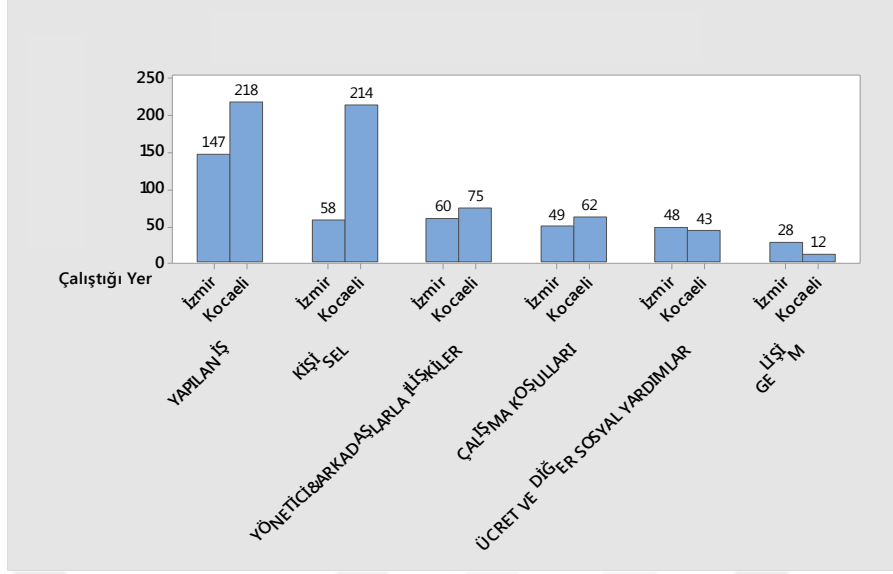
2016 ve 2018 yıllarında işten çıkma kararında etkili olan alt başlıklarda birinci sırada “Diğer” alt başlığı ikinci sırada “Sağlık Sorunları” ve üçüncü sırada “Ailevi Sebepler” gelirken, 2015 yılında ilk neden (diğer) aynı olmasına karşın ikinci sırada “Ailevi Sebepler” ve üçüncü sırada “Sağlık Sorunları” yer almıştır. 2017 yılında ise sıralama “Sağlık Sorunları”, “Ailevi Sebepler” ve “Diğer” olarak değişmiştir.

3.2.3.2. İşten Çıkma Kararında Etkili Olan Nedenler ve Üretim Yeri İlişkisi

Üretim yerine göre işten çıkma kararında etkili olan nedenlere baktığımızda en çok %36 oranı ile “Yapılan İş” e bağlı işten çıkışların gerçekleştiği görülmektedir. Ardından ikinci neden olarak İzmir fabrikada “Kişisel Nedenler” ile “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” %15 oranında gelirken, Kocaeli fabrikada “Kişisel Nedenler” e %34 oranında karşımıza çıkmaktadır. (Tablo 44/ Şekil 51).

Tablo 44 : Üretim Yerine Göre Çıkış Nedenlerinin Frekans Dağılımı

ÇIKIŞ NEDENLERİ	İzmir		Kocaeli		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Yapılan İş	147	38%	218	35%	365	36%
Kişisel	58	15%	214	34%	272	27%
Yönetici& İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler	60	15%	75	12%	135	13%
Çalışma Koşulları	49	13%	62	10%	111	11%
Ücret ve Diğer Sosyal Yardımlar	48	12%	43	7%	91	9%
Gelişim	28	7%	12	2%	40	4%
Toplam	390	100%	624	100%	1014	100%



Şekil 51: Üretim Yerine Göre Çıkış Nedenleri Grafiği

Üretim yerine göre işten çıkma kararında etkili olan ilk nedenler “İzmir” ve “Kocaeli” fabrikalarında aynı önceliklendirme ve farklı ortalamalara sahiptir. İzmir’de ikinci sırayı “Kişisel” ve “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” %15 oranı ile alırken, Kocaeli fabrikada ikinci sırada “Kişisel” nedenler ve üçüncü sırada “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” yer almaktadır. İzmir’de “Çalışma Koşulları” üçüncü sıradadır.

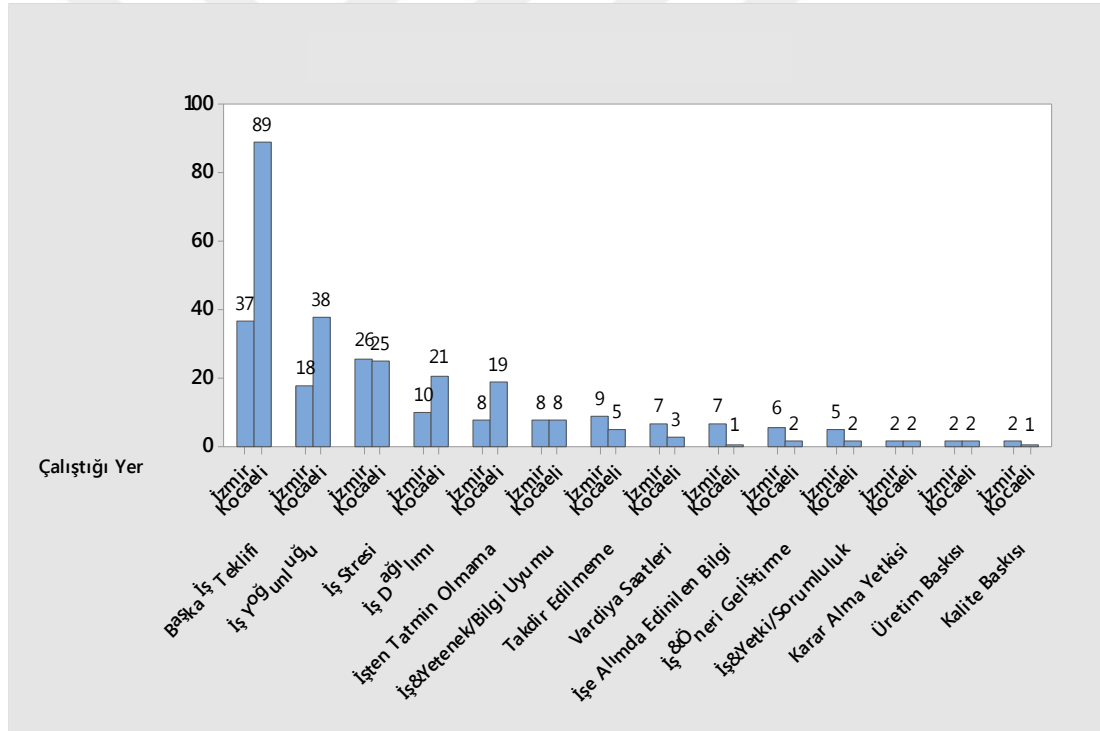
Hem İzmir hem de Kocaeli fabrikalarında “gelişim” son sırada yer alan işten ayrılma nedeni olarak belirtilmiştir.

3.2.3.2.1. Üretim Yeri ve “Yapılan İş” e Bağlı İşten Çıkışlar

Üretim yeri ve “Yapılan İş” e bağlı çıkış nedenlerinde “Başka Bir İş Teklifi” olarak işten ayrılan çalışanların %35 oranında olduğu saptanmış ve ilk sırada yer almıştır. İzmir fabrikada bu oran %25 iken, Kocaeli fabrikada %41’dir. (Tablo 45/ Şekil 52).

Tablo 45: Üretim Yerine Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

YAPILAN İŞE BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	İzmir		Kocaeli		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Başka bir iş teklifi	37	25%	89	41%	126	35%
İş yoğunluğu	18	12%	38	17%	56	15%
İş Stresi	26	18%	25	11%	51	14%
İş Dağılımı	10	7%	21	10%	31	8%
İşten Tatmin Olmama	8	5%	19	9%	27	7%
İş&Yetenek&Bilgi Uyumu	8	5%	8	4%	16	4%
Takdir Edilmeme	9	6%	5	2%	14	4%
Vardiya Saatleri	7	5%	3	1%	10	3%
İş Alımda Edinilen Bilgi	7	5%	1	0%	8	2%
İş&Öneri Geliştirme	6	4%	2	1%	8	2%
İş&Yetki/Sorumluluk	5	3%	2	1%	7	2%
Karar Alma Yetkisi	2	1%	2	1%	4	1%
Üretim Baskısı	2	1%	2	1%	4	1%
Kalite Baskısı	2	1%	1	0%	3	1%
Toplam	147	100%	218	100%	365	100%



Şekil 52: Üretim Yerine Göre “Yapılan İş” e Bağlı Çıkışların Grafiği

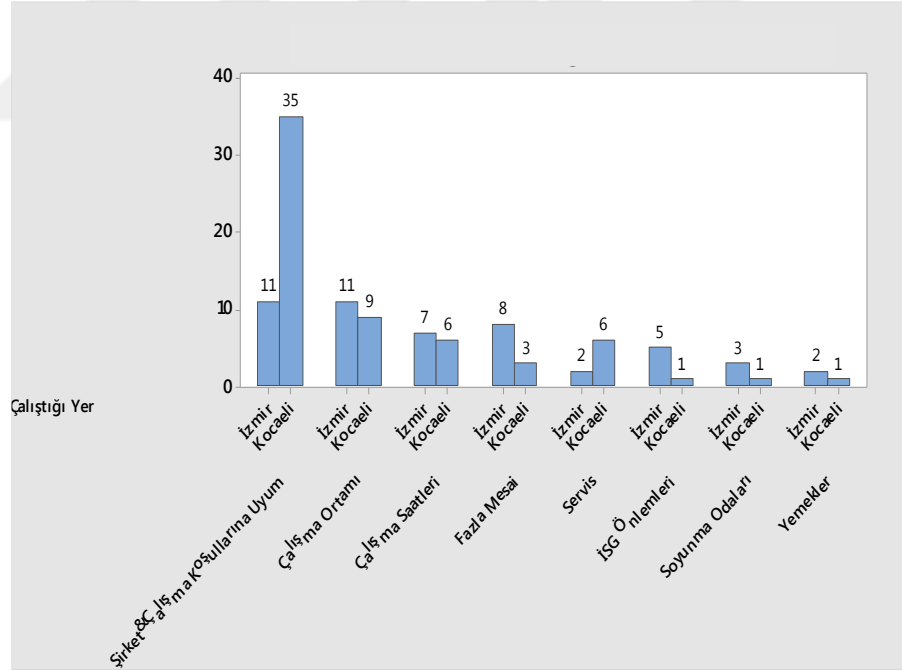
İzmir fabrikada işten çıkma kararında etkili olan ikinci neden %18 oranı ile “İş Stresi” alt başlığında toplanmıştır. Kocaeli fabrikada ise ikinci neden olarak %17 oran ile “İş Yoğunluğu” dikkat çekmektedir. Kocaeli fabrikada işten çıkmada etkili olan üçüncü neden ise “İş Stresi” dir.

3.2.2.3.2. Üretim Yeri ve “Çalışma Koşulları” na Bağlı İşten Çıkışlar

Üretim yeri ve “Çalışma Koşulları” na bağlı çıkış nedenlerinde “Şirket&Çalışma Koşullarına Uyum” alt başlığı %41 oranında işaretlenmiştir. İzmir fabrikada bu oran %22 iken, Kocaeli fabrikada %56’dır. (Tablo 46/ Şekil 53).

Tablo 46: Üretim Yerine “Çalışma Koşulları” na Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

ÇALIŞMA KOŞULLARINA BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	İzmir		Kocaeli		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Şirket&Çalışma Koşullarına Uyum	11	22%	35	56%	46	41%
Çalışma Ortamı	11	22%	9	15%	20	18%
İSG Önlemleri	7	14%	6	10%	13	12%
Çalışma Saatleri	8	16%	3	5%	11	10%
Fazla Mesai	2	4%	6	10%	8	7%
Servis	5	10%	1	2%	6	5%
Yemekler	3	6%	1	2%	4	4%
Soyunma Odaları	2	4%	1	2%	3	3%
Toplam	49	100%	62	100%	111	100%



Şekil 53: Üretim Yerine Göre “Çalışma Koşulları”na Bağlı Çıkışlar Grafiği

Kocaeli fabrikada oranın %56 olması dikkat çekicidir. Burada işe alıştırma eğitimlerinde sıkıntılar olabileceği ve işe alımda yapılan hatalar göz önünde bulundurulabilir. İşe uygun çalışanların alınması ve çalışma koşullarının görüşme

sırasında ayrıntılı olarak anlatılması çok önemlidir. Bunun yanı sıra yönetici ile yaşanan iletişim problemleri ve şirket içi iletişim sorunları, şirket ve çalışma koşullarına uyumu da doğrudan olumsuz etkilediği söylenebilir

İzmir fabrikada ise “Şirket ve çalışma koşullarına uyum” (%22) ve “çalışma ortamı” (%22) öncelikli çıkış nedenleri olarak görülmektedir. İzmir’de ikinci çıkış nedeni olarak çalışma saatlerine uyum (%16) noktasında sıkıntılar yaşandığı görülmektedir. Çalışanların özellikle vardiyalı çalışma düzenine alışmada yaşadığı sıkıntılar bu durumun oluşmasında etkili olabilmektedir.

Kocaeli fabrikada ise çalışma koşullarına bağlı işten ayrılışlarda ikinci neden olarak %15 oranı ile “Çalışma Ortamı” gelmekte olup, 3. Sırada “İSG Önlemleri” ve “Fazla Mesai” yer almaktadır.

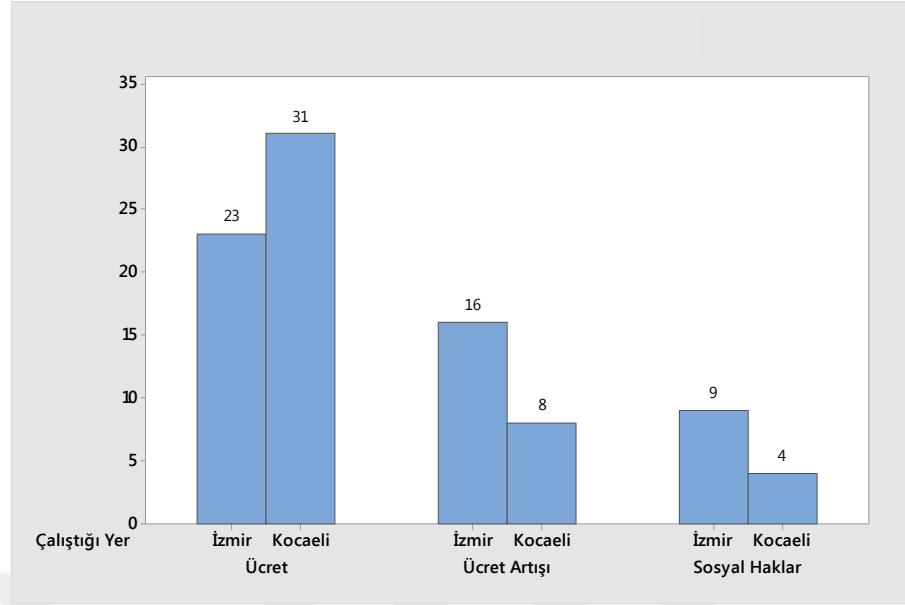
İzmir’de ise “Çalışma Saatleri” 2. Sırada yer alırken, “İSG önlemleri” 3. Sırada bulunmaktadır. Kocaeli fabrikada “Servis”, “Yemekler” ve “Sorunma Odaları” sorunu sebebiyle işten ayrılış oranı %2 iken, İzmir fabrikada servis sorunu %10 ağırlıkta olup, yemekler %6 ve soyunma odaları %4 olarak karşılık bulmaktadır.

3.2.2.3.3. Üretim Yeri ve “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı İşten Çıkışlar

Üretim yeri ve “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a bağlı çıkış nedenlerinde “Ücret” alt başlığı %59 oranında işaretlenmiştir. İzmir fabrikada bu oran %48 iken, Kocaeli fabrikada %72’dir. (Tablo 47/ Şekil 54).

Tablo 47: Üretim Yerine Göre “Ücret ve Sosyal Yardımlar” a Bağlı Çıkışların Oranı

ÜCRET VE SOSYAL YARDIMLARA BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	İzmir		Kocaeli		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Ücret	23	48%	31	72%	54	59%
Ücret Artışı	16	33%	8	19%	24	26%
Sosyal Haklar	9	19%	4	9%	13	14%
Toplam	48	100 %	43	100 %	91	100 %



Şekil 54: Üretim Yerine Göre “Ücret ve Diğer Sosyal Yardımlar” a Bağlı Çıkış Nedenleri Grafiği

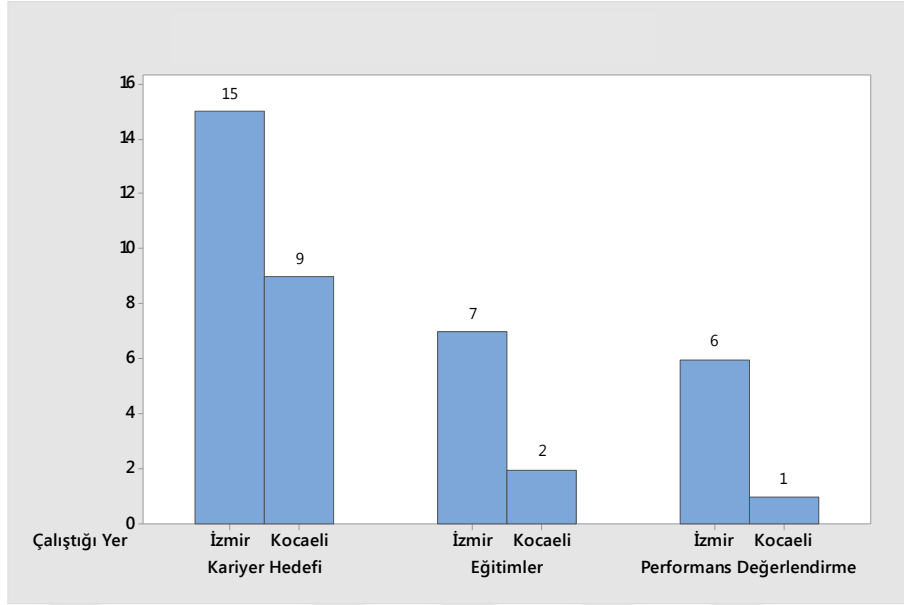
İzmir işletmede ücret artışlarına bağlı işten ayrılışların %33 olduğu gözlemlenirken Kocaeli fabrikada bu oran %19’dur. Aynı şekilde İzmir fabrikada sosyal haklar noktasında %19’luk bir işaretleme söz konusu iken, Kocaeli fabrikada bu oran %9’dur.

3.2.2.3.4. Üretim Yeri ve “Gelişim Olanakları” na Bağlı İşten Çıkışlar

Üretim yeri ve “Gelişim Olanakları” na bağlı çıkış nedenlerinde “Kariyer Hedefi” alt başlığı %60 oranında işaretlenmiştir. İzmir fabrikada bu oran %54 iken, Kocaeli fabrikada %75’dir. (Tablo 48/ Şekil 55).

Tablo 48: Üretim Yerine Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkış Frekans Dağılımı

GELİŞİM OLANAKLARINA BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	İzmir		Kocaeli		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Kariyer Hedefi	15	54%	9	75%	24	60%
Eğitimler	6	21%	1	8%	7	18%
Performans Değerlendirme	7	25%	2	17%	9	23%
Toplam	28	100 %	12	100 %	40	100 %



Şekil 55: Üretim Yerine Göre “Gelişim Olanakları” na Bağlı Çıkışların Grafiği

Gelişim olanaklarına bağlı işten çıkma kararında ikinci neden olarak “Performans Değerlendirme” sisteminin işaretlendiği görülmektedir. Performans değerlendirme sistemine karşı güvensizliği ifade eden bu ifade İzmir fabrikada %25, Kocaeli fabrikada %17 oranında işaretlenmiştir.

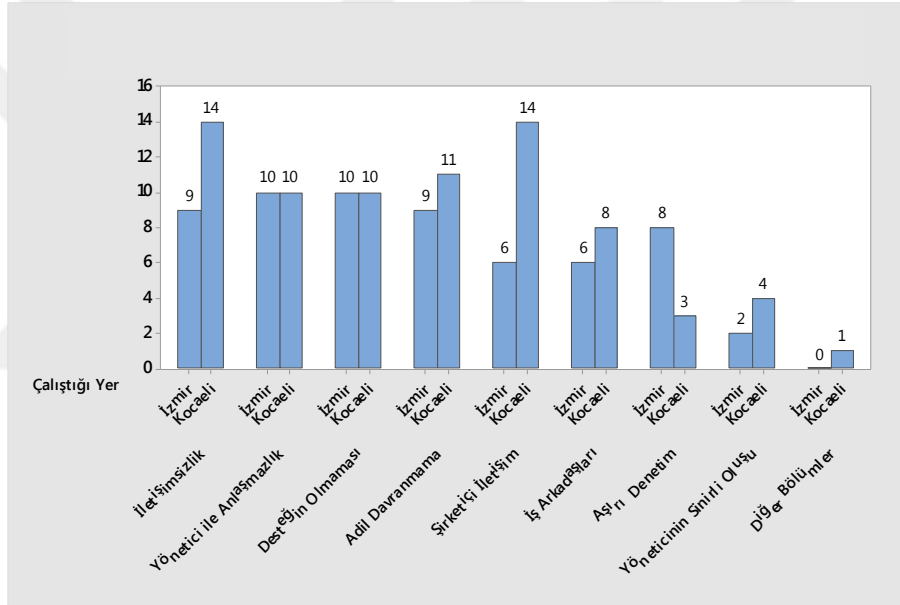
İşten çıkma kararında etkili olan üçüncü neden olarak “Eğitimler” belirtmiş. İzmir fabrikada %21, Kocaeli fabrikada %8 oranında işaretleme söz konusudur.

3.2.2.3.5. Üretim Yeri ve “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e Bağlı İşten Çıkışlar

Üretim yeri ve “Yönetici, İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler” e bağlı çıkış nedenlerinde “Kariyer Hedefi” alt başlığı %17 oranında işaretlenmiştir. İzmir fabrikada bu oran %15 iken, Kocaeli fabrikada %19’dur. (Tablo 49/ Şekil 56).

Tablo 49: Üretim Yerine Göre “Yönetici & İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler”e Bağlı Çıktışların Oranı

YÖNETİCİ & İŞ ARKADAŞLARI VE DİĞER İLİŞKİLERE BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	İzmir		Kocaeli		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
İletişimsizlik	9	15%	14	19%	23	17%
Yönetici ile Anlaşmazlık	10	17%	10	13%	20	15%
Destegin Olmaması	10	17%	10	13%	20	15%
Adil Davranmama	9	15%	11	15%	20	15%
Şirket içi İletişim	6	10%	14	19%	20	15%
İş Arkadaşları	6	10%	8	11%	14	10%
Aşırı Denetim	8	13%	3	4%	11	8%
Yöneticinin Sınırlı Oluşu	2	3%	4	5%	6	4%
Diğer Bölümler	0	0%	1	1%	1	1%
Toplam	60	100%	75	100%	135	100%



Şekil 56: Üretim Yerine Göre “Yönetici & İş Arkadaşları ve Diğer İlişkiler”e Bağlı Çıktışların Grafiği

İzmir Fabrikada “Yönetici ile anlaşmazlık” ve “Destegin olmaması” sebebiyle işten ayrılışlarda ilk sırayı oluştururken (%17) Kocaeli fabrikada ilk sırada “İletişimsizlik“ (%19) ve “Şirket içi iletişim” (%19) alt başlıkları yer almıştır.

İzmir fabrikada çalışanların bağlı oldukları yönetici ile sorunlar yaşadığı ve gerekli desteği görememesi sebebiyle işten ayrılışların olduğu gözlemlenirken, Kocaeli fabrikada yönetici ile yaşanan iletişim problemlerinin yanı sıra şirket içinde yaşanan iletişimsizlik problemleri ile de karşılaşıldığı söylenebilir.

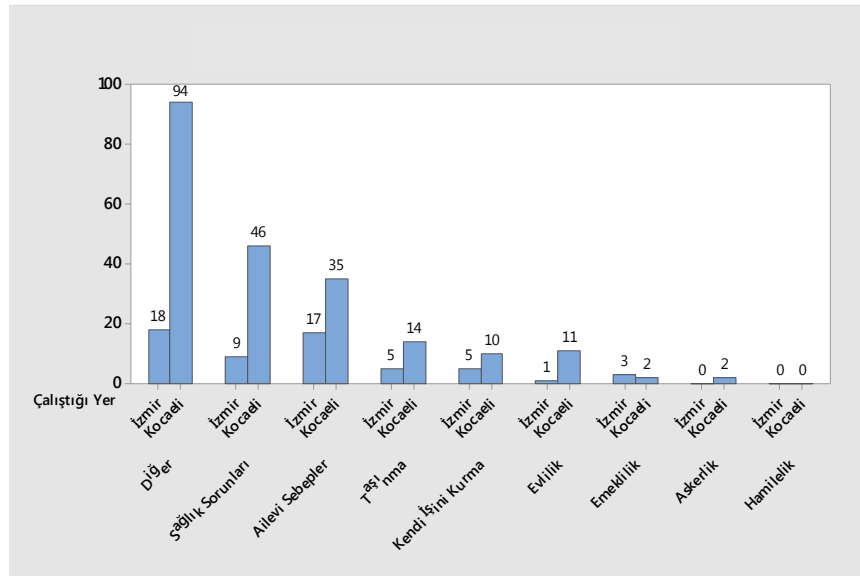
Her iki fabrikada da “Yöneticim adil davranmıyordu” ifadesinin genel ortalamada %15’lik oran ile işten ayrılma kararı noktasında etkili olduğu görülmektedir. Bu ifade her iki üretim yeri için de 2. yoğunlukta vurgulanma özelliğine sahiptir. Bunun yanına İzmir’de “İletişimsizlik” eklenmiştir.

3.2.3.2.6. Üretim Yeri ve “Kişisel Nedenler” e Bağlı İşten Çıkışlar

Üretim yeri ve “Kişisel Nedenler” e bağlı çıkış nedenlerinde “Diğer” alt başlığı %41 oranında işaretlenmiştir. İzmir fabrikada bu oran %31 iken, Kocaeli fabrikada %44’tür. (Tablo 50/ Şekil 57).

Tablo 50: Üretim Yerine Göre “Kişisel Nedenlere” e Bağlı Çıkışların Frekans Dağılımı

KİŞİSEL NEDENLERE BAĞLI ALT BAŞLIKLAR	İzmir		Kocaeli		Genel Toplam	
	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran	İşaretleme Sayısı	Oran
Diğer	18	31%	94	44%	112	41%
Sağlık Sorunları	9	16%	46	21%	55	20%
Aile Sebepleri	17	29%	35	16%	52	19%
Taşınma	5	9%	14	7%	19	7%
Kendi İşini Kurmak	5	9%	10	5%	15	6%
Evlilik	1	2%	11	5%	12	4%
Emeklilik	3	5%	2	1%	5	2%
Askerlik	0	0%	2	1%	2	1%
Hamilelik	0	0%	0	0%	0	0%
Toplam	58	100%	214	100%	272	100%



Şekil 57: Üretim Yerine Göre “Kişisel Nedenler” e Bağlı Çıkışların Grafiği

İzmir fabrikada kişisel nedenlerle işten ayrılışlarda 2. Sırada “Aile sebepleri” (%29) gelirken, Kocaeli fabrikada %21 oranla “Sağlık sorunları” sebebiyle işten ayrılımların gerçekleştiği görülmektedir.

“Kendi işini kurmak” (%9), “Taşınma” (%9) ve “Emeklilik” (%5) sebebiyle işten ayrılışların İzmir fabrikada Kocaeli fabrikaya göre daha fazla olduğu görülmektedir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

İşten çıkma ve çıkarılma toplumsal yaşamda ve çalışma hayatında her zaman ve özellikle son yıllarda çalışma dinamikleri içinde sonucu öncelikle “işsizlik” ile karşılık bulan ve sosyal, psikolojik, sosyolojik, ekonomik özellikle de toplumsal olan bir gerçektir.

Literatürde personel devir oranı benzeri kavramlarla da ifade edilen “işten çıkma ve çıkarılma” hem kurumsal hem de toplumsal boyutlarda gerçek rakamlar ile nedenlerine ulaşamadığımız bir özelliğe sahiptir. Çalışma da bu bilgilerden hareketle çıkış noktası “işten çıkma ve çıkarılma” mülakatlarının hem teorik hem de uygulama sonuçlarına dayalı olarak ele alınması olmuştur.

İşten çıkma ve çıkarılma mülakatları, işten ayrılma kararı almış ya da işten çıkışı gerçekleştirilecek personelin isteğine bağlı olarak, işletmede var olan sorunları ve gelecekte oluşabilecek sorunları önceden tespit etmek amacıyla uzman kişilerce, önceden hazırlanmış bir çıkış mülakat formu üzerinden gerçekleştirilen görüşmelerdir.

Çalışmanın uygulama kapsamında İzmir ve Kocaeli’nde üretim fabrikası bulunan bir işletmede kendi isteği isteğiyle işten ayrılan çalışanlar ile gerçekleştirilen çıkış mülakatlarına ilişkin veriler 2015-2018 yılları aralığında demografik veriler ve diğer veriler olarak adlandırılan çıkış yılı ve üretim yeri ile ilişkilendirilerek incelenmiş ve özellikle işten çıkma kararlarında etkili olan nedenlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Uygulamada esas olan veriler işten kendi isteği ile ayrılanların doldurdıkları formdan elde edilmiştir.

İşten çıkma kararının demografik veriler ile ilişkilendirilmesinde, cinsiyet, medeni durum, mavi/beyaz yaka çalışan olma durumu, eğitim durumu ve işyeri kıdemleri göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiştir. Demografik verilerin dışında işten çıkma yılı ve üretim yeri ilişkisi de ele alınmıştır. Demografik veriler ve diğer verilerin incelemesi çıkış mülakat formunda yer alan 6 ana başlık ve ana başlıkların altında yer alan alt başlıklar ile ilişkilendirilerek gerçekleştirilmiştir.

Cinsiyete göre işten çıkma kararında etkili olan nedenleri incelediğimizde öncelikli olarak çalışanların yaptıkları işe bağlı olarak yaşadıkları sorunlar sebebiyle işten ayrılma kararı aldıkları görülmektedir. Yaşadıkları sorunlar iş değişikliği beraberinde getirmiş ve alt başlıklar incelendiğinde başka bir iş teklifi alarak işten ayrılanların çoğunlukta olduğu görülmüştür. Bu durumu destekleyecek şekilde, iş yoğunluğu, iş stresi ve iş dağılımı alanlarında işaretlemelerin fazla olduğu görülmektedir. İşletmede var olan iş yoğunluğu, iş stresi ve iş dağılımındaki adaletsizliklerin çalışanları başka bir iş aramaya yönlendirmiş olabileceğini göstermektedir. Özellikle kadın çalışanların en çok iş yoğunluğu sebebiyle işten ayrılma kararı aldıkları görülmektedir. Beden gücüne dayalı bir iş olması sebebiyle zamanla iş yoğunluğunun kadın çalışanları olumsuz etkilediği söylenebilir. Özellikle kadın çalışanlarda kişisel sebeplere bağlı işten çıkışların alt başlıkları incelendiğinde en çok sağlık sorunları sebebiyle işten ayrılmak istediklerini belirttikleri görülmektedir. İş yoğunluğu zamanla kadın çalışanlarda sağlık sorunlarında artış yaratmış olabileceği ve bu durumun da işten ayrılma kararında etkili olduğu göz önünde bulundurulabilir. Kadın çalışanların sağlık sorunları tetikleyen sebepler tespit edilmeli ve bu alanlarda iyileştirmeler yapılmalıdır.

Kadın çalışanların iyileştirme önerilerinin dikkate alınmaması ve gerektirdiğinden daha az yetki ve sorumluluğa sahip olmak işten çıkma kararında erkek çalışanlara göre daha fazla etkili olduğu görülmektedir. Çalışanın işe ilişkin yaptığı önerilere değer verilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Bu çalışanın kendini değerli hissetmesini sağlayacak ve işe aidiyet duygusunu da güçlendirecektir. Çalışanlar tarafından yaptıkları işlerin takdir ediliyor ve ödüllendiriyor olması çok önemlidir. Çünkü saygı ihtiyacının tatmini işyerinde veya işyeri dışında saygı görme, takdir edilme, itibar kazanmanın yanında işi adına yaptıklarından ötürü tanınma, takdir edilme ve ödüllendirme ihtiyaçlarını kapsamaktadır (Altay, 2018:55).

Kadın ve erkek çalışanların işten çıkma kararında şirket ve çalışma koşullarına uyum sağlayamamaları da önemli bir etken olmuştur. Bu durum işe alım mülakatı sırasında işin ve çalışma koşullarının doğru olarak aktarılmaması sonucunu ortaya çıkarabileceği gibi doğru bir oryantasyon sürecinin de gerçekleştirilmediğini, çalışanın gerek bölüme gerekse şirket kültürüne uyumu noktasında sıkıntılar yaşandığını

gösterebilir. Şirket içi eğitimcilerin eğitimi noktasında destek alınmalı ve oryantasyon planları gözden geçirilmelidir.

Ücret ve Sosyal yardımlar işten çıkma nedenleri arasında genel ortalama bakıldığında sonlarda yer almaktadır. Erkek çalışanların işten çıkma kararında ücret önemli bir etken olurken, kadın çalışanlardan sadece bir kişinin uygun ücreti olmadığına ilişkin işaretleme yaptığı görülmektedir. Maddi güdüleyiciler her ne kadar önemli olarak görülse de örneklem içerisinde asgari ücret ile çalışanların çoğunlukta olmasına bağlı olarak ücret değişikliğine ilişkin herhangi yapabilecekleri bir şey olmamasının verdiği bir kabullenişin söz konusu olduğu gözlemlenmektedir. Kadınlar; çalışma hayatını ve çalışma hayatı da kadınları 2. İşgücü gördüğü için özellikle ücret konusunda kadınların bir değerlendirmesi olmuyor olabilir. Evi geçindirmek toplumsal cinsiyet rolü olarak erkek tarafından gerçekleştirilmesi gereken bir rol olarak algılanıyor olabilir.

“Gelişim” olanaklarına bağlı işten çıkışlar, çıkış nedenleri arasında en düşük oranı oluşturmaktadır. Bilgi ve gelişim olanaklarının çalışanların işten ayrılmasında etkili olan öncelikli konular arasında yer almadığı görülmektedir.

Kadın çalışanlar yöneticilerinden destek görmeme noktasında sıkıntılar yaşarken erkek çalışanların yöneticileri ile aralarında yeterince iletişimin olmaması noktasında işaretleme gerçekleştirmişlerdir. Kadın çalışanlar yöneticilerinden destek beklerken, erkek çalışanlar aralarındaki iletişimsizlik sorunlarını ön plana çıkardıkları görülmektedir. İşletmede mavi yaka yöneticilerin erkeklerden oluşması sebebiyle erkek çalışanlar arasında rekabete bağlı olarak bir iletişim sorunu yaşandığı söylenebilir.

Kadın çalışanların işten ayrılmasında etkili olan üçüncü sebep olarak evlilik sonucunda işten ayrılışlar dikkat çekmektedir. Evliliğin kadın çalışanların işten çıkma kararında %15’lik bir oran ile etkili olmasına karşın, erkek çalışanlarda bu oranın %3 olduğu görülmektedir. Bu durum evlilik sonrasında kadınların çalışma hayatında yaşadığı sıkıntılar sebebiyle işten ayrılmak zorunda kalmasına ilişkin yorumlanabileceği gibi 1475 sayılı İş Kanunu'nun 14. Maddesi'nde düzenlenen ve kadının evlendiği tarihten itibaren bir yıl içerisinde kendi arzusu ile iş akdini sona

erdirmesi durumunda kıdem tazminatını alarak işten ayrılması sebebiyle de işten ayrılışların gerçekleşmiş olabileceği şeklinde de değerlendirilebilir.

Erkek çalışanların işten çıkma kararında kendi işini kurmak amacıyla ayrılışlar yer alırken, kadın çalışanların bu alanda herhangi bir işaretleme yapmadığı görülmüştür. Girişimcilik noktasında kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha arka planda kaldığı söylenebilir.

Medeni duruma göre, işten çıkma kararında etkili olan nedenleri incelediğimizde ilk sırada başka iş teklifi alarak işten ayrılışların gerçekleştiği görülmektedir. Medeni durumun iş değişikliği yapmada önemli bir farklılık oluşturmadığı gözlenmiştir. Yaptığı işten tatmin olmama sebebiyle işten ayrılışların bekâr çalışanlarda, evli çalışanlara oranla daha fazla olduğu gözlenmiştir. Evli çalışanların sorumluluk alanları düşünüldüğünde, işten tatmin olmamak işten ayrılma kararları noktasında daha az etkiye sahip olmaktadır.

Şirket ve çalışma koşullarına uyum noktasında yaşanan sıkıntılar bekâr çalışanların işten çıkma kararında, evli çalışanlara oranla daha fazla etkili olduğu görülmüştür. Bu durum bekâr çalışanların evli çalışanlardan daha genç olmasına bağlı olarak deneyimle ilişkilendirebilir. Yaşa ve deneyime bağlı olarak işten tatmin olma durumunda da farklılıklar oluşacaktır.

Bekâr çalışanlar, kişisel sebeplere bağlı işten çıkışlarda ilk sıraya “Diğer” alt başlığını yerleştirmişlerdir. İkinci sırada ise ailevi sebeplere bağlı işten çıkışların gerçekleştiği görülmektedir. Evli çalışanlarda ise ilk sırada benzer şekilde “Diğer” alt başlığı yer alırken, ikinci sırada bekâr çalışanlardan farklı olarak sağlık sorunları dikkat çekmektedir. Evli çalışanlarda sağlık sorunlarının etkili olması yaşa bağlı olarak gerçekleşen sağlık sorunları olarak düşünülebilir.

Mavi/Beyaz Yaka çalışan olma durumuna göre işten çıkma kararında etkili olan nedenler incelendiğinde, yapılan işin niteliğinin beden gücüne dayalı olması mavi yaka çalışana ilişkin ağırlıklı sonucu oluşturmaktadır.

İş stresinin beyaz yaka çalışanların işten ayrılmasında mavi yakaya göre daha fazla etkili olduğu saptanmıştır. Burada beyaz yaka çalışanların sorumluluk alanlarının daha geniş olması ve yapmış oldukları işin etkisine bağlı olarak stres düzeylerinin

yüksek olması düşünülebilir. Bu durumu destekleyecek şekilde beyaz yaka çalışanlar yöneticilerinin aşırı denetleyici olmasına ilişkin ifadeyi yüksek oranda işaretlerken mavi yaka çalışanlarda bu ifadenin daha az oranda işaretlendiği görülmektedir. Fazla denetleyicilik beyaz yaka çalışanların iş stresini de arttırmaktadır.

Mavi Yaka çalışanların iş değişikliğinde ailevi sebepler yüksek oranda etkili olurken, beyaz yaka çalışanların işten ayrılışında ailevi sebeplere ilişkin herhangi bir işaretleme yapmadıkları görülmektedir. Ailevi sebepler mavi yaka çalışanların işten ayrılmasında bir etken olurken, Beyaz yaka çalışanların ailevi sebeplerden ziyade daha farklı noktalarda yaşadığı sıkıntılar işten ayrılmasında etkili olduğu görülmektedir.

Eğitim durumuna göre, işten çıkma kararında etkili olan nedenlere baktığımızda ise İlköğretim mezunlarının işten çıkma kararında iş yoğunluğunun etkili olduğu görülmektedir. İşin özelliği gereği akan bir banttı gelen ürünlerin takibini yapmak çalışanları yoğun bir tempoda çalışmasını gerektirmektedir. Bu durum ise iş yoğunluğunu doğrudan tetiklemektedir.

İş stresinin ise en yüksek oran ile lisans mezunu çalışanlarda olduğu gözlenmektedir. Lisans mezunlarının daha çok beyaz yaka pozisyonlarda çalıştığı göz önünde bulundurulduğunda, daha önce tespit ettiğimiz beyaz yaka çalışanların iş stresine bağlı ayrılma oranlarındaki yükseklik ile bu durum bağdaştırılabilir.

İlköğretim mezunlarının sağlık sorunları sebebiyle işten ayrılma oranının, lisans mezunlarına göre daha fazla olduğu gözlenmektedir. Bu durum ilköğretim mezunlarının üretim alanında çalışmasına bağlı olarak yaşamış oldukları sağlık sorunlarının işten çıkma kararında etkili olduğu söylenebilir.

İlköğretim mezunları yöneticilerinin adil davranmaması sebebiyle işten ayrılma kararı alırken, lisans mezunlarında bu alanda herhangi bir işaretleme yapılmadığı gözlenmektedir. Mavi yaka çalışanların ilk yöneticilerinin ekip yönetimi noktasında eğitimlerle desteklenmesi gerekmektedir.

İşyeri kıdemine göre, işten çıkma kararında etkili olan nedenlere baktığımızda ise ayrılışların ilk 5 yıl içerisinde olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların devamlılığın sağlanamaması noktasında önemli bir veriyi oluşturmaktadır.

3, 2 ve 1 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda iş yoğunluğu sebebiyle işten ayrılışlar 2. Sırada yer alırken, 4 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda 2. sırada iş stresine bağlı olarak işten ayrılışların gerçekleştiği görülmektedir. Bu durum kıdem süresinin artışına bağlı olarak sorumluluk alanlarının genişlemesi ile bağdaştırılabilir.

Yapılan işe uygun ücret verilmediğini ifade eden “Ücret” alt başlığı 4, 3 ve 1 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlar tarafında yüksek oranlarda işaretleme gerçekleştirirken, 2 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanların tamamının “ücret” ifadesini işaretlediği görülmektedir. 2 yıllık işyeri kıdemine sahip çalışanlarda ücret artışı ve sosyal haklar noktasında herhangi bir işaretleme yapmadıkları görülmektedir.

İşten çıkma yılına göre, işten çıkma kararında etkili olan nedenlere baktığımızda, Çalışanların başka iş teklifi alarak işten ayrılımlarının 2018 yılında %52 seviyelerine yükseldiği görülmektedir. Bu durum 2018 yılında gerçekleşen ekonomik sıkıntılar sebebiyle, mesailerde yaşanan düşüşten kaynaklı olabileceği düşünülebilir. Ayrıca emeklilik sebebiyle işten ayrılışların en çok 2018 yılında gerçekleştiği gözlenmiştir. Ekonomik sıkıntılar daha yüksek ücretli bir iş bulma durumunda işten çıkma kararını da doğrudan etkilemektedir. Piyasa koşullarına göre ücret politikalarının güncellenmesi ve çevre işletmeler ile rekabet edebilir bir politika yürütülmesi önem arz etmektedir.

2015 yılında üretim baskısının ve kalite baskının yüksek olması işten çıkma kararında etkili olurken, 2016-2017 ve 2018 yıllarında bu alanlarla ilgili herhangi bir işaretleme yapılmadığı görülmektedir. 2015 yılındaki analizlerde bu oranın yüksek çıkması sonucu yöneticiler için gerçekleştirilen eğitimlerin burada olumlu sonuçlar getirdiği söylenebilir.

Üretim Yerine göre işten çıkma kararında etkili olan nedenlere baktığımızda İzmir ve Kocaeli fabrikada çalışanların “Yapılan İşe” bağlı işten ayrılımlarının alt kırılımında en çok “Başka iş teklifi” almaları sebebiyle işten ayrılmak istedikleri görülmektedir. İzmir fabrikada bu oran %25 iken Kocaeli fabrikada %41’lik bir oran dikkat çekmektedir. Kocaeli fabrikada bu oranın yüksek olmasında fabrikanın bulunduğu alandaki iş olanaklarının İzmir fabrikasına göre fazla olması ifade edilebilir. Çalışanlar kendilerine göre daha iyi şartlarda iş bulmaları durumunda, iş değişikliğini çok rahat bir şekilde gerçekleştirebilmektedir. Nitekim küçük de olsa

olumsuzlukları tolere etmektense, farklı iş olanaklarını değerlendirmeyi tercih edebilmektedirler.

Kocaeli fabrikada şirket ve çalışma koşullarına uyum noktasında sıkıntılar yaşandığı saptanmıştır. Burada işe alıştırma eğitimlerinde sıkıntılar olabileceği ve işe alımda yapılan hatalar göz önünde bulundurulabilir. İşe uygun çalışanların alınması ve çalışma koşullarının görüşme sırasında ayrıntılı olarak anlatılması çok önemlidir. Bunun yanı sıra yönetici ile yaşanan iletişim problemleri ve şirket içi iletişim sorunları, şirket ve çalışma koşullarına uyumu da doğrudan olumsuz etkilediği söylenebilir

Kocaeli fabrikada “Yaptığım işe uygun ücret verilmiyordu” ifadesi %72 oranıyla işaretlenirken İzmir fabrikada bu ifade %48 oranında işaretlenmiştir. Kocaeli lokasyonunda farklı iş olanakları ve kolay iş değişiklikleri söz konusu olabildiği için, kişiyi fabrikada tutacak en önemli unsurlardan biri olan ücret noktasında diğer fabrikalardan farklı seçenekler sunuyor olmak gerekir. Eğer bu gerçekleştirilemiyorsa aidiyet duygusunun artırılması çok önemlidir. Bu noktada şirket içi iletişime ilişkin veriler önemli bir geri bildirim sunacaktır. İzmir Fabrikada yönetici ile anlaşmazlık ve yöneticinin desteğinin alınmaması sebebiyle işten ayrılışların çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Kocaeli fabrikada yönetici ile anlaşmazlığın yerini şirket içinde yaşanan genel iletişimsizlik sorunları almaktadır. Şirket içi iletişimde yaşanan sorunların çalışanların işten ayrılma kararında etkili olduğu görülmektedir. İzmir fabrikada çalışanların bağlı oldukları yönetici ile sorunlar yaşadığı ve gerekli desteği görememesi sebebiyle işten ayrılışların olduğu gözlemlenirken, Kocaeli fabrikada yönetici ile yaşanan iletişim problemlerinin yanı sıra şirket içinde yaşanan iletişim problemleri ile de karşılaşıldığı söylenebilir.

Gelişim olanaklarına bağlı işten çıkışlarda “Kariyerimde yükselme imkânım yoktu” ifadesi Kocaeli fabrikada %75 oranında işaretlenirken, İzmir fabrikada bu oran %54’tür. Genel olarak kariyer planlaması alanında önlemlerin alınması ve çalışanların inandığı ve güvendiği bir performans değerlendirme sisteminin yürütülüyor olması gerekmektedir. Ayrıca Kocaeli fabrikada “Verilen eğitimlerin mesleki gelişimime katkısı yoktu” ifadesine %8’lik bir işaretleme söz konusu iken, İzmir fabrikada bu oranın %21 olması dikkat çekici bir durumdur. İzmir fabrikada mesleki eğitimlere

daha fazla ağırlık verilmesi gerektiği söylenebileceği gibi gerçekleştirilen eğitimlerin etkinliği doğru bir şekilde değerlendirilmeli ve önlemler alınmalıdır.

Çıkış mülakatlarının en çok Şubat-Mart aylarında yapıldığı görülmektedir. Ocak ayının sonunda gerçekleştirilen zam oranlarından beklenen rakamları alamayan, terfisi gerçekleştirilmeyen çalışanların bu aylarda ayrılma isteklerini iletmış olabilecekleri düşünülebilir.

Genel değerlendirmeye bakıldığında ise; çıkışta etkili olan nedenlerin birbiri ile bağlantılı olduğu görülmekte olup, yaşanan sıkıntının işten çıkma kararında etkili olan başka bir nedeni tetiklediği görülmektedir. Çalışanlar rekabet koşullarına bağlı olarak daha rahat iş değişikliği yapabilmektedirler. Bu noktada işe aidiyet duygusunun artırılması için şirket içi iletişim, yöneticilerin eğitimi noktasında aksiyon planlarının alınması gerektiği saptanmıştır.

KAYNAKÇA

Abbasov, A. (2016). *İşe Alım Sürecinde Topgrading Metodolojisi: Pozitif ve Negatif Yönleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) . İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Adak, N. (2007). Kadınların İkilemi: İş ve Aile Yaşamı. *Sosyoloji Dergisi Ülgen Oskay'a Armağan Özel Sayısı (Hakemsiz)*. 137-152.

Akyiğit, E. (2008). *İçtihatlı ve Açıklamalı 4857 sayılı İş Kanunu Şerhi*. Ankara: Seçkin Yayınları, Ankara.

Alınışık, E. (2016). İş İlanlarının Çekiciliği: Mesaj Belirginliğinin Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 16 (1): 161-175.

Altun, Y. P. (2006). *İşletmelerde Yetkinliğe Dayalı İşe Alım Ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Angel, H. L. ve Perry J. L. (1981). An Empirical Assessment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 26 (1). 1-14.

Anthony, William. P., Kacmar, K. M. ve Perrewé P. L. (2002). *Human Resource Management*. Teksas: Harcourt College Publishers.

Arı, G., Bal, H. ve Bal, E. (2010). İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15(3). 143-166.

Arslan, S. (2011). *İşverenin Haklı Nedenle Fesih Hakkı*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Asomedy. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Ankara Sanayi Odası.

Avcı, Ö. (2017). *İşe Alım Süreçleri ve Sözsüz İletişim (Marmara ve Ege Bölgesinde Bir Uygulama)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydemir, M. (2007). *İşyerinde Cinsel Taciz*. Ankara: Ekin Yayınevi.

Aydın, B. E. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi Ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aykol, B. (06.07.2017). *İş Başvurularında Yeni Trend: Yaratıcı Video Çekimi*. <https://blog.cvlogin.com/basvurularinda-yeni-trend-yaratici-video-cekimi/> (20.03.2019).

Aytaç S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi ve Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Aytaç, S. (2009). *Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi*. Ankara: Labour Ministry-Casgem.

Bailo, P. J. (2013). *The Essential Digital Interview Handbook*. ABD : Career Press Inc.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başaran, İ. E. (1998). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.

Bayrak, E. (2017). *İş Analizleri, İş Tanımları, İş Gereklileri*. www.linkedin.com/pulse/i%C5%9F-analizleri-tan%C4%B1mlar%C4%B1-gerekleri-emin-bayrak. (20.12.2018).

Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.

Baysal, U. (2011). *İş Sözleşmesinin Süreli Feshinde İşçinin Yeterliliğine İlişkin Geçerli Sebepler*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Beardwell, J. Sachdev, S. Willey, B. Morris, H. ve Claydon, T. (2003). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. İngiltere: Prentice Hall.

Beğenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). Duygusal Emegin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*. 5(2). 109-127.

Bilgin, L. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Bingöl D. (1997) *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Bingöl D. (2003) *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Bourne, A. (2007). *Human Resource Management, Employee Attitudes And Business Performance In Post Office LTD*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İngiltere: Aston Üniversitesi.

Bozkurt, T. ve Turgut, T. (1999). Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları İle İlgili İş Tatminleri Ve Kültürel Saygıtları Arasındaki İlişkiler. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*. 12(2). 57-66.

Breaugh, J. A., ve Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*. 26(3): 405-434.

Brown, J. (2006). *Personnel Practices: Exit Interviews and Questionnaires*. ABD: Alexandria.

Bunting, S. (2007) The Interviewer's handbook- Successful Interviewing Techniques for the workplace Sandra Bunting.

Byars Lloyd L., Rue Leslie W. (2004). *Human Resource Management*. Boston: Mcgraw Hill.

Can, H. Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Şahin. (1998). *Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi

Circo, M.I. ve Tigan, E. (2018). Analysis Of Management Of Human Resources In Lotus Tourist Pension. *Lucrari Stiintifice*. 20 (3): 39-45.

Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu Ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çalık, Ç. *İş Başvurularında Yaratıcı Videoların Püf Noktaları*. www.kariyer.net. <https://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/is-basvurularinda-yaratici-videolarin-puf-noktalari/>. (20.03.2019)

Çalık, Ş. (2005). *İş Sözleşmesinin Feshi ve İş Güvencesi*. İstanbul: Legal Yayınları.

Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*. 6(1): 79-93

Çavuş, M.F. ve Develi, A. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri. *TİSK Akademi Dergisi*. 10(20): 230-249.

Çelik, Nuri. (2010). *İş hukuku Dersleri*. İstanbul: Beta.

Çetin, C. (2014). *İnsan Kaynaklar Yönetimi*. <http://www.ktu.edu.tr/kariyer-mulakatturlerineledir>. (10.02.2019).

Çetin, C. Ve Kurban, P. (2016). Tükenmişlik ve Örgütsel Sosyalleşme İlişkisi - Kıdemi 0-2 yıl olan Memur Çalışanlar Örnekleme-. *Çalışma ve Toplum Dergisi*. 3. 1271-1294.

Çevik, N. K. ve Korkmaz, O. (2014). Türkiye’de Yaşam Doyumu ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İki Değişkenli Sıralı Probit Model Analizi. *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 7 (1). 126-145.

Çevik, A. (2010). *İnsan Kaynağı Seçme sürecinde mülakat ve Mülakat Hataları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çoban, Gökhan. (2008). *Yöneticilerin Psikoteknik Testlerin Uygulanmasına İlişkin Tutumları: İzmit Özel Öğretim Kurumları Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çuhadar, M. T. (2008). The Sectoral Analyses Of Role Conflict And Role Ambiguity With Job Satisfaction And Organisational Commitment: A Study In The East Mediterranean Region. *Journal of J. Glob. Strat. Manag.* 2. 108-119.

Demir, F. (2009). *En Son Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması*. İzmir: Birleşik Matbaacılık.

Demirkol, M. *Curriculum Vitae: Hayat Yolu*. mursidedemirkol.com.
<http://mursidedemirkol.com/curriculum-vitae-hayat-yolu> . (10.01.2019).

Denton, M., Zeytinoglu, I.U. ve Davies, S. (2003). *Organizational Change and the Health and Well-Being of Home Care Workers*. (No. 110). McMaster University.

Derek, T. ve Hall, L. (1991) *Personnel Management*. İngiltere: Prentice Hall.

Dereli, T. ve Uzunçarşılı, Ü. (1990). *İşletmelerde Personel Tedarik Ve Seçimi*. İstanbul: Mess Yayınları.

Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. USA: Pearson-Prentice Hall.

Duxbury, L. E. ve Higgins, C. A. (1991). Gender Differences in Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*. 76 (1). 60-74.

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.

Erdoğan, İ. (1989). *İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik. İşgücünün Seçimi Ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi yayınları.

Erdut, Z. (2003). *Uluslararası Sosyal Politika ve Türkiye*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Eren, A. T. (2007). *Gönüllü İşte Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Feldman, D. ve Hugh, A. (1986). *Managing Individual And Group Behavior In Organizations*. Auckland: Mcgraw-Hill International Book Company.

Finnigan, J. (1995). *Doğru İşe Doğru Eleman*. Çev. Mehmet Kılıç. İstanbul: Rota Yayınları.

Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A. ve Loquet, C. (2004). How Can Managers Reduce Employee Intention to Quit?. *Journal of Managerial Psychology*. 19 (2). 170-187.

Fynes, Jamie M. (2018). Now That I'm Gone, Let Me Tell You How I Feel: Former Employees' Perceptions Of Employer Image And Organizational Attraction. *Clemson University TigerPrints*.

Gatewood, R. D. ve Feild, H. S. (2001). *Human Resource Selection*. Orlando: Edition Harcourt College Publisher.

Gider, S. (2015). *İşe Alım Sürecinde Kişilik Envanteri Kullanımının Doğru Personel Seçimindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gök, S. (2006). *21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Göktaş, S. (2009). *İşe Alım Süreci ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Göral, R. (2006). *Büro Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Günçağlayan, S.S. (2007). *İşe Alım Süreci: Bir Banka Örneği*. (Dönem Projesi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güngör, E. (2006). *Örgütlerde İş Analizi ve Keşan Belediyesinde Örnek Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürbüz, G. Ö. (2002) *Personel Araştırmaları ve İş Gören Seçme Süreci*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Gürer, A. (2017). Psikoteknik Yöntemin Personel Seçiminde Uygulanması: Kit'ler Üzerine Bir Alan Araştırması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 10 (51). 1007-1020.

Gürüz, D. ve Yaylacı G.Ö. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Mediacat.

Gürüz, Demet. (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Mediacat.

Helvacılar Yeşilbaş, P. (2018). *Yargıtay Kararları Işığında İşverenin İşçinin Ahlak Ve İyi Niyet Kurallarına Uymayan Davranışları Sebebiyle İş Sözleşmesini Haklı Nedenle Feshi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Heneman III H. G., Judge T. A. ve Heneman R. L. (2000). *Staffing Organizations*. Middleton: Irwin-McGraw Hill.

Hicks, T. ve Mcsherry, C. (2006). *A Guide To Managing Workplace Stress*. ABD: Brown Walker Press.

Holley, W. H. ve Jennings, K. M. (1987). *Personnel Human Resources Management Contrubutions And Activities*. Chicago: Dreyden.

İlgar, M. Z. ve İlgar, S. C. (2013). Nitel bir araştırma deseni olarak gömülü teori (temellendirilmiş kuram). *İZÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 2(3). 197-247.

Isır, T. (2006). *Örgütlerde Personel Seçim Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit Edilerek Personel Seçim Sürecinin İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Işık, S. (2006). *Performans Değerlendirmesinin Ücret Yönetimi İle İlişkisi ve Uygulamaya Dair Bir Örnek*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.

İşçan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 21 (1).

Johns, R. (2007). The Effectiveness of Exit Interviews in Reducing Employee Turnover. *Proceedings of the 12 Annual IERA Conference*. 12.

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.

Kalkandelen, H. (1972). *“Personel Yönetimi ve Yönetimde Sistem ve İlkeler”*. Ankara: Senyuva Matbaası.

Kar, B. (2008). İşletme, İşyeri ve İşin Gereklerinden Kaynaklanan Nedenlere Dayalı Fesihlerde Yargısal Denetim. *Çalışma ve Toplum Dergisi*. 2008 (2). 101-129.

Kar, B. (2009). *İş Güvencesi ve Uygulaması (2008 Emsal Kararları ile)*. Ankara: Yetkin Yayınları.

Karahanoğulları, O. (1998). Güvenlik Soruşturması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 53 (1-4). 159-185.

Karaoğlu, R. (2008). *Interview Techniques In Personnel Selection Process And A Case Study In A Consulting Company*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaye, B. ve Jordan, S. (2015). *Hello Stay Interviews- Goodbye Talent Loss- A Manager's Playbook*. Broadway: Berrett-Koehler Publisher.

Kaynak, T., Adal Z. ve Ataay İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Dönence basım ve Yayın Hizmetleri.

Kemp, Smon. (2019). *Digital 2019: Global Internet Use Accelerates*. <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>. (23.03.2019).

Kesen, M. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ve Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı Üzerine Etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Keser, H. (2013). *İş Hukuku ve Uygulaması*. İzmir: Birleşik Matbaacılık.

Kılıç, K. C. ve Yener, D. (2015). Birey-Örgüt ve Birey-İş Uyumunun Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi: Adana İlinde Bankacılık Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 24 (1). 161-174.

Kılıç, R., Yumuşak, S. ve Yıldız, H. (2013). Banka Çalışanlarının Maruz Kaldıkları Bireysel ve Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 8 (2). 71-92.

Koç, N. (2002). İnsan Kaynaklarını Değerlendirme ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 33(1).1-7.

Korkmaz, A. ve Özkara, O. (2012). İşçi Davranışlarının İşverenin İşten Çıkarma Kararı Üzerindeki Etkileri: Isparta İli Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(16). 207-222.

Kök, S. B. (2006). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 20 (1). 291-310.

Köklü K. (2018). İş Analizi, İş Analistliği ve İş Zekası. *Lectio Socialis*. 2(2): 121-142.

Kroeck, K.G. ve Magnusen K. O. (1997). Professional Forum: Employer And Job Candidate Reactions To Videoconference Job Interviewing. *International Journal Of Selection And Assessment*. 5(2):137-142.

Kumaş, H. ve Tozkoparan G. (2006). İşten Çıkarma Sürecinde Çıkış Mülakatları. *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*. 8(4). 148-176.

Latif, H. ve Uçkun, G. (2004). *Mülakat – Avantajlı Stratejiler*. İstanbul: Rota Yayınları.

Lebekwe, M. ve Güran, R. (2018). Türkiye’de Elektronik İşe Alım Kullanımına Yönelik Bir Araştırma. *Marmara İktisat Dergisi*. 2(1):89-104.

Luthans, F. (1973). *Organizational behaviour*. New York: Mc Graw Hill.

Lynch, J. J. (1972). *Making Manpower Effective*. London:Pan Boks Ltd.

Mathis, R. L. ve Jackson, J. H. (1997). *Human Resources Management*. Minneapolis: West Publishing Company.

Melanthiou, Y., Pavlou, F. ve Constantinou, E. (2015). The Use of Social Network Sites as an E-recruitment Tool. *Journal of Transnational Management*. 20(1). 31-49.

Meyer, R.C. ve Krug, J.L. (2007). *The Hiring Blueprint: Building Success One Person at a Time*. Massachusetts: HRD.

Miao, Q., Newman, A., Sun, Y. ve Xu, L. (2013). What Factors Influence the Organizational Commitment of Public Sector Employees in China? The Role of Extrinsic, Intrinsic and Social Rewards. *The International Journal of Human Resource Management*. 24 (17). 3262-3280.

Mollamahmutoğlu, H. (2006). *İş Hukuku*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Mondy, R. W., Robert M. N., Shane R. P., Bandy J. (2002). *Human Resource Management*. London: Prentice Hall.

Mütevellioğlu, N. ve Aksoy, B. (2010). İşsizlikle Mücadelede İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurullarının İşlevi. *Çalışma İlişkileri Dergisi*. 1 (1):19-35.

Neal, J. G. (1989). Employee Turnover and Exit Interview. The Pennsylvania State University- *Library Trends*. 38 (1). 32-39.

Noe, R. A., Hollenback, J. B., Gerhart, Barry ve Wright P. M. (2004). *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: McGraw Hill.

Öğüt, A. ve Kocabacak, A. (2013). *Doğru İşe Doğru İnsan/İnsan Kaynakları ve Kişilik Tipolojileri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Öksüz, B. (2011). E- İşe Alım sürecinde Kurumsal Web Sitelerinin Kullanımı ve Konu Üzerine Bir Araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(14). 267-283.

Önder, A.S. (2011). *İşçinin İş Sözleşmesinin Haklı Nedenle Feshi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öner, N. (1997). *Türkiye’de Kullanılan Psikolojik Testler- Bir Başvuru Kaynağı*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.

Özden, M. C. (2008). *İK Şapkalı Yönetici*. İstanbul: Akis Kitap.

Özer, S. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Yöntemleri Ve Yeni Bir Uygulama Olarak Topgrading Metodolojisi Ve Türkiye Sigorta Sektöründe Bir Örnek Vaka*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özgen, H. ve Yalçın, A. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik Bir Yaklaşım*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.

Özkan, Ö. (2007). *Personel Seçiminde Karar Verme Yöntemlerinin İncelenmesi: Ahp, Electre Ve Topsıs Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özmen, R. (2003). *İş Kanunu Ve İlgili Mevzuat*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Paauwe, J. ve Boselie, P. (2005). HRM And Performance: What Next?. *Human Resource Management Journal*. 15 (4): 68-83

Patton, M. Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. Çev. Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir. Ankara: Pegem Akademi.

Palmer, M. ve Winters, K. T. (1993). *İnsan Kaynakları*. Çev. Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayıncılık.

Pilbeam, S. ve Corbridge, M. (2002). *People Resourcing: HRM in Practice*. Harlow: Prentice Hall.

Plumbly, P.R. (1976) *Recruitment And Selection*. New York: Institute Of Personnel Management.

Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13 (2). 143-164.

Raziq, A.,Maulabakhsh, R. (2014) Republic Impact of Working Environment on Job Satisfaction *Procedia Economics and Finance*. 2. *Küresel İşletme, Ekonomi, Yönetim ve Turizm Konferansı*. 23 (2015). 717 – 725.

Reşitoğlu, S. (2011). *Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti –Bir Uygulama-*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Rubio, S., Diaz, E., Martín, J. ve Puente, J. M. (2004). Evaluation of Subjective Mental Workload: A Comparison of SWAT, NASA-TLX, and Workload Profile Methods. *Applied Psychology*. 53 (1). 61-86.

Rusbult, E. C., Farrell, D. Rogers, G. ve Mainous, Arch. (1988). Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Decline Job Satisfaction. *Academy Of Management*. 31(3), 599-627.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.

Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A. C., Özcelik, A. O. , Dünder, G., Ataay, İ. D., Adal, Z. ve Tüzüner, L. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler. İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Sağır, H. (2006). *Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri Ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Salleh, R., Nair, M. S. ve Harun, H. (2012). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia. *International Journal of Social, Education*. 6 (12) 702-709.

Sandico C., Kleiner B. H. (1999). How To Hire Employees Effectively. *Management Research News*. 22(12):33-38.

Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas* . 54(6). 179-196.

Serrat, O. (2008). Conducting Exit Interviews. Asian Development Bank. *Knowledge Solutions*. 1023-1028.

Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Smith, S. ve Mazin, R. (2011). *The HR Answer Book: An Indispensable Guide for Managers and Human Resources Professionals*. New York: Amacom.

Solmuş, Tarık (2004). *İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Basım.

Solmuş, Tarık (2005). İK Profesyonelleri Açısından Seçim Mülakatları ve Mülakat Yanlılıkları-1. www.hrdergi.com/tr. (01.11.2018).

Süzek, S. (2017). *İş Hukuku*. İstanbul: Yetkin Yayınevi.

Şen, N. (2017). İş Hayatında Psikolojik Şiddet (Mobbing): Trabzon Örneği. *İmgelem-Altı Aylık Hakemli Beşeri Bilimler Dergisi*. 1(1). 135-151.

Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Eğitim Kitabevi.

Taş, H.Y., Demirdöğmez, M. ve Küçükoğlu, M. (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırma Dergisi*. 7(13). 1031-1048.

Telman, N. ve Türetgen, İ. (2004). *Eleman Seçimi*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.

Tınar, M. Y. (1996). “*Çalışma Psikolojisi*”. İzmir: Necdet Bükey A.Ş.

Tınar, M. Y. Ve Ulusoy, T. (2017). Çalışma Koşullarının İnsancalaştırılmasında Çalışan Memnuniyeti Anketinin Rolü - Uygulamadan Bir Örnek Analizi. *Mühendislik Bilimleri Ve Tasarım Dergisi*. 5(ÖS: Ergonomi2016). 115-125.

Tuncer, M. (2014). *Mülakat Yöntemleri*.
https://www.academia.edu/13303322/%C4%B0nsan_Kaynaklar%C4%B1_Y%C3%B6netimi-M%C3%BClakat_Teknikleri-Mehmet_TUNCER , (10.02.2019).

Tütüncü, A. (2015). *İnsan Kaynaklarında İşe Alımlar ve Yetkinlik Bazlı Mülakatın Buna Etkisi*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ugboro, I. ve Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction İn Total Quality Management Organizations: An Empirical Study. *Kalite Yönetimi Dergisi*. 5.

Ulucan Özkul, F. ve Almalı Özdemir, Z. (2011). *İşletmelerde Hile Riski Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Uzun T. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 5(2). www.isguc.org. (10.01.2019).

Wanous, J. P. (1991). *Organizational Entry*. Addison:Wesley Publishing.

Wilk, S. L. ve Cappelli, P. (2003). Understanding the Determinants of Employer Use of Selection Methods. *Personnel Psychology*. 56:103-124.

Yazarı belirtilmemiş. *Exit Interviews*. careercruise.com <http://careercruise.com/wp-content/uploads/whitepapers/ei.pdf> . (05.01.2019).

Yazarı belirtilmemiş. (2016). *İş İlanlarında Ayrımcılık Yasaklanıyor Mu?*. <https://datassist.com.tr/is-ilanlarinda-ayrimcilik-yasaklaniyor-mu/>. (05.01.2019).

Yazarı belirtilmemiş. *Staff Exit Interview Guidelines*. https://www.hr.upenn.edu/docs/default-source/pay-and-performance/exit-interview-guidelines-and-questionnaire.pdf?sfvrsn=b9128056_2. (15.02.2019).

Yazarı Belirtilmemiş. *Özgeçmiş (Resume) Nedir?*. <https://www.mezun.com/amerika/amerika-bilgi-bankasi/kariyer-ve-staj/ozgecmis-resume-nedir.html> (10.01.2019).

Yazarı belirtilmemiş. *İşçinin İşvereni Yanıltması Haklı Sebep Olur mu?* <http://www.selcukener.av.tr/tag/esasli-noktalar/>. (22.01.2019).

Yelboğa, A. (2008). Örgütlerin Personel Seçimi Ve Psikolojik Testler. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 5(2):11-26.

Yeloğlu, H.O. (2004). İse Eleman Secme Yöntemlerinde Örgütsel Farklılıklar ve Özgünlük Tartışmalar.

https://www.academia.edu/4992555/Ise_Eleman_Secme_Yontemlerinde_Orgutsel_Farkliliklar_ve_Ozgunluk_Tartismalari (24.02.2019).

Yenihan, B., Öner, M. ve Çiftyıldız, K. (2014). İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*. 5(1). 38-49.

Yetimaslan, S. (2010). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nde İşe Alım Süreci (Bir Uygulama)* . (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zaim, S. (1992). *Çalışma Ekonomisi*. İstanbul: Filiz Kitapevi.

Zweig, M. C. (1991) *Human Resources Management The Complete Guidebook For Desing Firms*. Kanada: John Wiley And Sons.

EKLER

EK 1: Çıkış Mülakat Formu

ÇIKIŞ MÜLAKAT FORMU

Bu form firmamızda çalıştığınız süre içerisinde gözlemlediğiniz ve belirtmek istediğiniz görüş ve düşüncelerinizi paylaşmak amacıyla oluşturulmuştur. Bu formda belirteceğiniz görüş ve yorumlarınızla işten ayrılan çalışanlarımızın ayrılma nedenleri belirlenerek çalışma koşullarının ve işin iyileştirilmesi planlanmaktadır.

Adı Soyadı: _____
Departman/ Bölüm: _____
Ünvanı: _____
İşe Giriş Tarihi: _____
İşten Çıkış Tarihi: _____

** Formda yer alan sorulara vereceğiniz cevaplar ve form üzerindeki bilgiler gizlidir.*

YAPILAN İŞ	GELİŞİM
☐ Yaptığım işten tatmin olmuyorum	☐ Kariyerimde yükselme imkanım yoktu
☐ İş dağılımı adil değildi	☐ Performans değerlendirmesi adil değildi
☐ İş yoğunluğu fazlaydı	☐ Verilen eğitimlerin mesleki gelişimime katkısı yoktu
☐ Yaptığım iş bilgi ve yeteneklerime uygun değildi	
☐ İşin gerektirdiğinden daha az yetki ve sorumluluğa sahipti	YÖNETİCİ, İŞ ARKADAŞLARI VE DİĞER İLİŞKİLER
☐ Karar alma yetkim yoktu	☐ İş konusunda yöneticimle anlaşılamıyordum
☐ İş, işe alınırken anlatılardan farklı çıktı	☐ Yöneticim işle ilgili konularda bana destek olmuyordu
☐ İşle ilgili iyileştirme önerilerim dikkate alınmıyordu	☐ Yöneticimle aramda yeterli iletişim yoktu
☐ İşim gereğinden fazla stresliydi	☐ Yöneticim aşırı denetleyiciydi
☐ İyi yaptığım iş takdir edilmiyordu	☐ Yöneticim çok sinirliydi
☐ Vardiya saatlerine uyum sağlayamadım	☐ Yöneticim adil davranmıyordu
☐ Üretim sayısı ile ilgili çok yoğun baskı yaşıyordum	☐ İş arkadaşlarımla aramda sorunlar çıkıyordu
☐ Kalite beklentisi ile ilgili baskı yaşıyordum	☐ Diğer birimlerde çalışanlarla aramda sorunlar oluyordu
☐ Daha iyi bir iş teklifi aldım	☐ Şirket içindeki iletişim yetersizdi
ÇALIŞMA KOŞULLARI	KİŞİSEL
☐ Şirkete ve çalışma koşullarına uyum sağlayamadım	☐ Ailevi sebepler
☐ Çalışma ortamının koşulları v(ısı, toz, ses vb)	☐ Taşınma
☐ İş sağlığı güvenliği önlemlerini yetersizdi	☐ Sağlık sorunları
☐ Çalışma saatleri düzenli değildi	☐ Askerlik
☐ Çok fazla mesai yapıyordum	☐ Emeklilik
☐ Servis sorunu yaşıyordum	☐ Evlilik
☐ Yemeklerden memnun değildim	☐ Kendi işini kurmak
☐ Soyunma odalarından koşullarından memnun değildim	☐ Hamilelik
ÜCRET VE DİĞER SOSYAL YARDIMLAR	☐ Diğer
☐ Yaptığım işe uygun ücret verilmiyordu	
☐ Ücret artışlarından memnun değildim	
☐ Sosyal haklarım diğer şirketlere göre yetersizdi.	

GÖRÜŞMECİ

Adı Soyadı:

Departman/Bölüm:

Ünvanı:

Görüşme hakkında notlar:

EK 2: İşten Çıkma ve Çıkarılma Mülakat Süreci Akış Şeması

