



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞGÖREN DEVRİNİN YÖNETİMİNE İLİŞKİN
TEKSTİL SEKTÖRÜNDE YAPILAN
BİR ARAŞTIRMA**

AHMET TAMBAY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
EYLÜL - 2006**



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞGÖREN DEVRİNİN YÖNETİMİNE İLİŞKİN
TEKSTİL SEKTÖRÜNDE YAPILAN
BİR ARAŞTIRMA**

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. ADNAN ÇELİK**

AHMET TAMBAY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
EYLÜL - 2006**

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞGÖREN DEVRİNİN YÖNETİMİNE İLİŞKİN
TEKSTİL SEKTÖRÜNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

AHMET TAMBAY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kod No :

Bu Tez 14 / 09 / 2006 Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından
Oy Birliği/Oy Çokluğu ile Kabul Edilmiştir.

.....
Doç. Dr. Adnan ÇELİK
DANIŞMAN

.....
Doç. Dr. Sami TABAN
ÜYE

.....
Yrd. Doç. Dr. Nusret GÖKSU
ÜYE

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

.....
Doç. Dr. Haluk ALKAN
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İŞGÖREN DEVRİNİN YÖNETİMİNE İLİŞKİN TEKSTİL
SEKTÖRÜNDE YAPILAN
BİR ARAŞTIRMA**

AHMET TAMBAY

DANIŞMAN : Doç. Dr. Adnan ÇELİK

Yıl : 2006, Sayfa : 112

**Jüri : Doç. Dr. Adnan ÇELİK
: Doç. Dr. Sami TABAN
: Yrd. Doç. Dr. Nusret GÖKSU**

Günümüzün küreselleşen rekabet ortamında işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için kaynaklarını verimli şekilde kullanmaları gerekmektedir. Özellikle işgücüne dayalı tekstil sanayi gibi sektörlerde insan kaynağı daha da önem kazanmaktadır. Çalışanların işlerinden memnun olmaları, işletmelerin hayatta kalmalarını kolaylaştıracak ve işletmelere rekabet avantajı sağlayacaktır.

Bununla birlikte insanlar yetenek ve becerilerine en uygun işi, ilk girdikleri işte bulamayabilirler. Buna çeşitli başka faktörler de eklenince, işgörenler kendilerine en uygun olduğuna inandıkları işleri buluncaya kadar işlerini veya işyerlerini değiştirirler. İşverenler de aynı şekilde kendi işletmelerinin amaçları açısından en uygun elemanları buluncaya kadar veya başka etkenler nedeniyle işgörenlerini değiştirirler. Bu şekilde; bir yanda işgörenin en uygun işi bulma arzusu, diğer yanda işverenin en uygun elemanı bulma amacı gerçekleştirildiğinde, azami verim elde edilebilir. Bunu gerçekleştirmek için belli bir düzeyde işgören devri gerekli olmaktadır.

Bu çalışmada, işveren ve işgören açısından önemli bir sosyal süreç olan işgören devri çeşitli yönleriyle geniş bir şekilde ele alınmıştır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, işgücü devri kavramı ve kapsamı açıklanarak, genel

ekonomi, işletmeler ve işgörenler açısından önemi vurgulanmıştır. Yine birinci bölümde işgücü devir oranını hesaplama yöntemlerine yer verilmiştir.

İkinci bölümde, işgören devir hızını etkileyen işletme içi ve işletme dışı etkenler üzerinde durulmuş, işgörenin yönetim tarafından işten çıkarılması, kendi isteğiyle ve olağan sebepler nedeniyle işinden ayrılması ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise, örgütlerde işgören devir hızı yönetimi üzerinde durulmuştur. İşgörenin sosyal ve kişisel özelliklerinin işgören devir hızı üzerine etkilerine değinilerek, işgören devrinin nedenlerini saptamada kullanılan yöntemler açıklanmıştır. İşgücü devir hızının yüksek olmasının işletmeye verdiği zararlar belirtilmiş ve işgücü devir hızını azaltıcı önlemler vurgulanmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, Kahramanmaraş Tekstil sektöründe yapılan araştırmayla ilgili anket sonuçları değerlendirilmiştir. Çalışmanın son bölümünde, oluşturulan teorik çerçeve ve uygulamadan elde edilen veriler doğrultusunda sonuç ve öneriler açıklanmıştır.

Anahtar kelimeler: İşveren, İşgören, İşgücü, Devir, İşgören Devri

**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE
UNIVERSITY OF KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM**

ABSTRACT

MA Thesis

**AN EMPIRICAL STUDY RELATED TO THE
MANAGEMENT OF EMPLOYEE TURNOVER
IN THE TEXTILE SECTOR**

AHMET TAMBAY

Supervisor : Associate Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Year : 2006, Pages : 112

**Jury : Associate Prof. Dr. Adnan ÇELİK
: Associate Prof. Dr. Sami TABAN
: Assistant Prof. Dr. Nusret GÖKSU**

In today's globalized competitive environment, in order to survive and compete in the market, firms should use their resources productively. Especially in sectors requiring intensive labor force such as textile sector, human resource has become more important. Job satisfaction will not only enable firms survival in the market, but also provides competitive advantage.

Additionally, the employees could not find the most suitable job according to their abilities and skills at their first job. In the course of time, the other negative factors are added and employees change their jobs and businesses until they find the most suitable jobs for them. Similarly, the employers change their employees until they find the most favourable employees for the aims of their firms. The maximum yield can be achieved, if, in one side, the desire to find most favorable job and the other side, the aim to find most favourable member are realized. For these reasons, employee turnover in a certain level is necessary to realize this.

In this study, the employee turnover that is important social activity for the employees and employers is deal with in different sides. There are four sections in this study. In the first section, the definition of productive employee turnover with the explanation of the coverage of this term is emphasized for the general economy, firms and employees. And in this section, the calculating methods of the employee turnover ratio is examined.

In the second section, the factors that effect the employee turnover speed at the inside and outside of the firms and the removengs of employees from their jobs by management or by wish self or by the other reasons are discussed with details.

In the third section, the employee turnover speed management is discussed at organizations. The methods, that are used to find the reasons of the employee turnover, are examined with the referring the social and personal properties of employee over the employee turnover speed. The damages that are formed with the high ratio of employee turnover speed are stated over the firms and the preventive measures to decrease the cycle speed are examined.

In the fourth section, the result of the public survey that is applied at Kahramanmaraş Textile sector are evaluated. At the end of the study, the results and suggestions that are obtained from the theoretical and practical data are explained.

Key words: Employer, Employee, Productive Power, Turnover, Employee Turnover

ÖNSÖZ

21. yy da küreselleşen rekabet ortamıyla birlikte geleneksel yönetim biçimleri yerini modern anlayışlara bırakırken, insan kaynaklarının önemi de her geçen gün biraz daha artmaktadır. Açık bir sistem anlayışıyla bakıldığında işletme girdileri arasında yer alan hammadde, malzeme, makine ve enerji gibi faktörler ancak insanın varlığıyla bir anlam kazanmaktadır. Bir taraftan bilgi teknolojisinin optimal yönetimine ilişkin sorunlar, diğer taraftan yüksek rekabet basıncı işletmelerin yüksek performanslı insan kaynağına gereksinimini sürekli hale getirmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde, çalışanların işletmede devamlılığını sağlamak ve devir hızını düşürmek büyük bir öneme sahiptir. Etkin ve verimli bir şekilde işletme amaçlarını gerçekleştirme yolunda, beşeri unsurun önemini kavrayan işletme yöneticileri, birtakım insan kaynakları yönetimi tedbirleri ile personeli işletmeye bağlamak istemektedir.

İşletmelerde işgücü devir hızının kontrol altında tutulması ve yönetilmesi gerekliliği, hem yöneticiler hem de işgörenler açısından oldukça önemli bir konudur. İşgücü devir hızının hesaplanması, gereksinim duyulan işgücü miktarının saptanmasını sağlar. Bu konuda kullanılan en eski araçlardan birisi işletmedeki işgücü devir hızı oranıdır. Ayrıca işletmede hangi dönemlerde ve hangi birimlerde işgören gereksinimi olduğu, ayrılımların nedenleri konusunda işletme yönetimine gerekli olan bilgilerin sağlanmasında yardımcı olmaktadır.

Giderek daha az emek-yoğun bir sektör görünümü almaya başlayan tekstil sektörü için işgücü devir oranının önemi daha da artmıştır. Çalışmanın işgücü devir hızı hakkında tekstil sektöründe yapılan kısıtlı çalışmalardan birisi olması, konunun nitelik ve nicelik yönünden öneminin daha da artacağına beklenmesi, çalışmanın bilim hayatına getireceği olumlu katkıların boyutunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada, işgücü devir oranıyla ilgili temel konular belirtildikten sonra işgücü devir oranının hesaplama yöntemleri, işgücü devrine neden olan etkenler, örgütlerde işgücü devir hızı konuları üzerinde durulmuştur. Son bölümde ise Kahramanmaraş tekstil sektöründe yapılan bir araştırmaya yer verilmiştir.

Tekstil sektöründe faaliyette bulunan firmalarda işgücü devrinin oluşmasına neden olan etkenler, avantaj ve dezavantajları, işgücü devir hızını azaltmak için alınması gereken önlemlerin ortaya konmaya çalışıldığı araştırmanın sonuçları test edilerek tablolar halinde yorumlanmıştır.

Bu çalışmanın her aşamasında yönlendirici ve eğitici desteğini esirgemeyen Danışman Hocam Doç. Dr. Adnan ÇELİK'e saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca kıymetli hocalarım Doç. Dr. Sami TABAN'a, Doç Dr. İsmail BAKAN'a, Yrd. Doç Dr. Nusret GÖKSU'ya, Yrd. Doç. Dr. Mustafa TAŞLIYAN'a ve araştırma süresince desteğini aldığım Kipaş Holding Denim İşletmesi çalışanlarından Tekstil Mühendisi Sayın Gökmen ZOR'a teşekkürü bir borç biliyorum. Bu çalışmanın tüm bilgi kullanıcılarına yararlı olmasını dilerim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	III
ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	X
EKLER LİSTESİ	XII
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR	3
3. İŞGÜCÜ DEVRİ.....	4
3.1. İşgücü Devri Kavramı.....	5
3.2. İşgücü Devrinin Kapsamı.....	5
3.3. İşgücü Devrinin Önemi	6
3.3.1. Ekonomik Açıdan İşgücü Devrinin Önemi	7
3.3.2. İşletmeler Açısından İşgücü Devrinin Önemi	8
3.3.3. İşgören Açısından İşgücü Devrinin Önemi	8
3.4. İşgücü Devir Oranının Hesaplama Yöntemleri	9
3.4.1. Ayrılmalar Yöntemi	10
3.4.2. Girişler Yöntemi	10
3.4.3. İşgücü Akışı Yöntemi.....	11
3.4.4. Net İşgücü Yöntemi	11
3.4.5. Kaçınılabılır Ayrılmalar Yöntemi	12
3.4.6. Personel Denge (Stabilite) İndeksi.....	12
3.4.7. Bowey Denge İndeksi	12
3.4.8. Yetenek Çıkış İndeksi	13
3.4.9. Cohort Analizi.....	13
4. İŞGÜCÜ DEVRİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	15
4.1. İşletme Dışı Etkenler	15
4.1.1. Ekonomik Durum.....	15
4.1.2. Teknolojik Gelişmeler.....	16
4.1.3. İşgücü Akışı.....	16
4.1.4. Alternatif İş İmkanlarının Fazlalığı.....	16
4.1.5. Kıdem Tazminatı	17
4.2. İşletme İçi Etkenler.....	17
4.2.1. İşgörenin Kendi İsteğiyle İşten Ayrılması.....	17
4.2.1.1. İş Tatmini (Doyumu) Etkeni	18
4.2.1.2. Ücret ve Ek Kazançlar Etkeni	19
4.2.1.3. Yükselme (Terfi)Etkeni	21
4.2.1.4. Stres Etkeni	22
4.2.1.5. Günlük Çalışma Süresi Etkeni	23
4.2.1.6. Fiziksel Çalışma Koşulları	25
4.2.1.7. Uzun Dönem İstihdam ve İş Güvencesi	27
4.2.1.8. Sosyal Güvenlik Etkeni	28
4.2.1.9. İşletmelerde Genel Yönetim Etkeni	29

4.2.1.10. Örgüt İçi İletişimin Etkisi	30
4.2.1.11. İşletmedeki Nitelikli İşgörenlerin Oranının Etkisi	32
4.2.1.12. Mesleki Eğitim Olanakları	33
4.2.1.13. Psikolojik Sözleşme Değişim Etkeni	33
4.2.1.14. İşletmelerde Oluşan Yüksek İşgücü Devri Etkeni.....	34
4.2.1.15. Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları.....	35
4.2.1.16. İşyerinde Cinsel Taciz Olaylarının Etkisi	36
4.2.2. Yönetim Tarafından İşten Çıkarılma	38
4.2.2.1. İşgörenlerdeki Performans Düşüklüğünün Etkisi.....	38
4.2.2.2. İşe Devamsızlık	41
4.2.2.3. Disiplinsiz Davranışların Etkisi.....	43
4.2.2.4. Takım Çalışmasının Etkisi	45
4.2.2.5. İşletmenin Ekonomik Durumunun Etkisi	46
4.2.2.6. Hırsızlık Olaylarının Etkisi.....	47
4.2.3. Diğer (Olağan) Nedenler	48
5. ÖRGÜTLERDE İŞGÜCÜ DEVRİ YÖNETİMİ	50
5.1. İşgücünün Sosyal ve Kişisel Özellikleri	51
5.1.1. İşgücünün Sosyal ve Kişisel Özellikleri İle İşgören Devri Arasındaki İlişkiler	53
5.1.1.1. Cinsiyet..	53
5.1.1.2. Yaş ve Eğitim Süresi	54
5.1.1.3. Hizmet Süresi	54
5.1.1.4. Vasıflı-Vasıfsız İşgörenler	54
5.1.1.5. Meslekler Arası Farklılıklar.	54
5.1.1.6. Aile Büyüklüğü ve Sorumlulukları	54
5.1.1.7. Sektörler Arası Farklar.....	55
5.1.1.8. Mevkiler Arası Farklar.....	55
5.2. İşgücü Devrinin Nedenlerini Saptamada Kullanılan Yöntemler	55
5.2.1. Ayrılan Kimselerin Analizi	55
5.2.2. Çıkış Görüşmeleri	56
5.2.3. Çıkış Anketleri.....	56
5.3. İşgücü Devir Hızının Yüksek Olmasının İşletmeye Verdiği Zararlar	56
5.3.1. Verimliliğe Etkisi.....	57
5.3.2. Maliyetlere Etkisi.....	57
5.3.3. Yetişmiş Elemanın Kaybedilmesi.....	58
5.3.4. Yönetimde Huzursuzluk	59
5.3.5. Meslek Örgütlerine Etkisi.....	59
5.3.6. Kurulmuş Sistemlerin İşletilememesi	59
5.3.7. Kurum Kültürünün Oluşturulamaması.....	59
5.3.8. İşletmede Sürekliliğin Sağlanamaması ve İtibar Kaybı	59
5.4. İşgücü Devir Hızını Azaltıcı Önlemler	59
5.4.1. İşgörenler Boyutunda Alınabilecek Önlemler	60
5.4.1.1. İşe Alma.....	60
5.4.1.2. Eğitim.....	60
5.4.1.3. Ek Ücretler	61
5.4.1.4. Hedef Belirleme.	61
5.4.1.5. Terfi.	61
5.4.1.6. Bağlılığı Arttırma	61

5.4.2. İş ve Çalışma Koşulları Boyutunda Alınabilecek Önlemler	61
5.4.2.1. Sorumluluğu İşörenlere Yayımak.....	62
5.4.2.2. Gözetim.....	62
5.4.2.3. Çalışma Saatleri.....	62
5.4.2.4. Adil Ücret Sistemi	62
5.4.2.5. Birim İçinde Rotasyon.	63
5.4.3. Örgüt Boyutunda Alınabilecek Önlemler.....	63
5.4.3.1. Daha Önce İşten Ayrılanların Yaşadıkları Sorunların Analizi	63
5.4.3.2. İyi Bir İşgören Bilgi Sistemi Kurma	63
5.4.3.3. İhtiyaçları Tam Olarak Karşılatabilen Bir İşgören Bulma Politikası İzleme.....	63
5.4.4. İşgücü Devir Hızını Azaltmada Motivasyon Araçlarının Kullanılması.....	64
6. ÖRGÜTLERDE İŞGÖREN DEVRİNİN YÖNETİMİNE İLİŞKİN TEKSTİL SEKTÖRÜNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA	65
6.1. Kahramanmaraş Tekstil Sektörü	65
6.2. Araştırmanın Amacı.....	67
6.3. Araştırmanın Önemi	68
6.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	68
6.5. Araştırmanın Yöntemi	69
6.6. Verilerin Çözümlemesi	69
6.6.1. Yöneticilere Uygulanan Anket Sonuçlarının Çözümlemesi.....	69
6.6.1.1. Demografik Özellikler	69
6.6.1.2. İşletmelerdeki İşgücü Devir Hızı Yönetiminin Analizi.....	72
6.6.2. İşgörenlere Uygulanan Anket Sonuçlarının Çözümlemesi	87
6.6.2.1. İşgörenlerin Demografik Özellikleri ve İşgücü Devir Hızı	87
7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	94
KAYNAKÇA	104
ÖZGEÇMİŞ	
EKLER	

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1. Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları.....	20
Şekil 4.2. Devamsızlığa Etki Eden Faktörler ve Çözüm Yolları.....	43

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 6.1	Kahramanmaraş Tekstil Sektöründeki Faal İşletme Sayısı.....	66
Çizelge 6.2	Kahramanmaraş Tekstil Sektörünün Genel Üretim Yapısı.....	66
Çizelge 6.3	Kahramanmaraş Tekstil Sektörünün İplik Üretimi.....	66
Çizelge 6.4	Kahramanmaraş Tekstil Sektörünün Dokuma Kumaş Üretimi.....	67
Çizelge 6.5	İşletmelere İlişkin Demografik Özellikler.....	70
Çizelge 6.6	Yöneticilerle İlgili Demografik Özellikler.....	71
Çizelge 6.7	İşletmede İşgücü Devir Hızı Ne Derece Dikkate Alınmaktadır.....	72
Çizelge 6.8	İşletmede Geçmiş Yıllara İlişkin İşgücü Devir Hızı Hesaplanıyor mu	72
Çizelge 6.9	İşletmede İşgücü Devri Hesaplanırken Hangi Yöntem Uygulanmaktadır.....	73
Çizelge 6.10	İşten Ayrılmaların Ağırlıklı Yüzdesi	74
Çizelge 6.11	Yönetici Kadro Bazında İşten Ayrılmaların Ağırlıklı Yüzdesi.....	74
Çizelge 6.12	İşletmede Ağırlıklı Olarak Ayrılmaların Görüldüğü Bölümler.....	74
Çizelge 6.13	Personelin İşten Ayrılmasını Etkileyen Sosyal Ve Kişisel Özellikleri.	75
Çizelge 6.14	İsten Ayrılmada Eğitimin Önemi.....	76
Çizelge 6.15	İsten Ayrılmada Sektörler Arası Farkın Önemi.....	76
Çizelge 6.16	Güvenilirlik Testi.....	77
Çizelge 6.17	İşletmeden Kendi İsteğiyle Ayrılan Personelin Yaş Dağılımı.....	77
Çizelge 6.18	İşletmeden Ayrılan Personelin Kıdem Durumu.....	77
Çizelge 6.19	Gönüllü İşten Ayrılmaya Nedenlerinin İşletme İçin Önemi.....	78
Çizelge 6.20	İşgörenin Gönüllü İşten Ayrılmasında İşletmedeki Yöneticilerin Etik Sorumluluklarının İşletme İçin Önemi.....	79
Çizelge 6.21	İşgörenin Gönüllü İşten Ayrılmasında Nitelikli İşgören Oranının İşletme İçin Önemi.....	79
Çizelge 6.22	Güvenilirlik Testi.....	80
Çizelge 6.23	Yönetim Tarafından İşten Çıkarılma Nedenleri.....	80
Çizelge 6.24	İşgörenin İşletmenin Ekonomik Durumu Nedeniyle İşten Çıkarılması.....	81
Çizelge 6.25	İşgörenin Uyuşturucu ve Alkol Kullanması Nedeniyle İşten Çıkarılması.....	81
Çizelge 6.26	Güvenilirlik Testi.....	82
Çizelge 6.27	Yüksek İşgücü Devrinin Ortaya Çıkardığı Sonuçlar.....	82
Çizelge 6.28	İşten Ayrılmak İsteyen Personelle Sistemli Görüşme Yapılmakta Mıdır?.....	83
Çizelge 6.29	Görüşme Sonucunda İşten Ayrılmaya Fikrinden Vazgeçirmede Ne Derece Başarılı Olunmaktadır?.....	83
Çizelge 6.30	İşletmelerde Personelin İşten Ayrılmaya Nedenleri Kendi İsteğiyle İşten Ayrılmaya Nedenleri.....	84
Çizelge 6.31	Personelin Başka İş Bulması.....	85
Çizelge 6.32	Personelin Ölümü.....	85
Çizelge 6.33	İşgörenin İşten Çıkarılmasının İşletme Açısından Avantajları.....	86
Çizelge 6.34	Personelin Kendi İsteğiyle İşten Ayrılmasının İşletme Açısından Dezavantajları.....	87
Çizelge 6.35	İşgörenlerle İlgili Demografik Özellikler.....	88

Çizelge 6.36	Bulunduğunuz Pozisyonda Son Beş Yılda Bir Değişim Oldu mu?.....	89
Çizelge 6.37	Personelin İşten Ayrılma Nedenleri.....	90
Çizelge 6.38	İşten Ayrılmayı Düşünen Bir İşgörenin İşten Ayrılmasını Engelleyecek Unsurlar.....	91
Çizelge 6.39	Kişiliğe Saygı.....	92
Çizelge 6.40	Adaletli ve Sürekli Disiplin Sistemi.....	92
Çizelge 6.41	İşletmeye Ortak Edilme.....	92
Çizelge 6.42	Kara Katılma.....	93
Çizelge 6.43	Güvenilirlik Testi.....	93

EKLER LİSTESİ

- EK 1. İşgücü Devrinin Yönetimine İlişkin Yöneticilere Uygulanan Anket Formu
EK 2. İşgücü Devrinin Yönetimine İlişkin İşgörenlere Uygulanan Anket Formu

1. GİRİŞ

Globalleşen dünyamızda işletmeler, hızla büyüyen ve gelişen bir rekabet ortamı içerisine girmektedir. İşletmelerin içinde bulunduğu bu rekabet ortamında makine, tesis ve ileri teknoloji sahip oldukları maddi olanaklarla elde edebilecekleri üretim girdileridir. Ulusal ve uluslararası alanda işletmeler arasında rekabet üstünlüğü yaratacak tek farklı etken ise üretim sürecinin temel girdilerinden biri olan insan kaynaklarıdır. Açık bir sistem anlayışıyla bakıldığında işletme girdileri arasında yer alan hammadde, malzeme, makine ve enerji gibi faktörler ancak insanın varlığıyla bir anlam kazanmaktadır. Bu nedenle, geleneksel yönetim biçimleri yerini modern yönetim anlayışlarına bırakırken, insan kaynaklarının önemi her geçen gün artmaktadır.

21. yy da üretim sürecinin planlanmasında insangücünün, ya da ihtiyaç duyulacak personel sayısının ve niteliklerinin belirlenmesi işletme yönetiminin temel uğraşı olacaktır. İnsan kaynakları planlaması sürecinde temel güçlük, planlanacak olan şeyin insanla ilgili olmasında yatar. Diğer bir ifadeyle insangücü fiziksel, psikolojik ve sosyal nitelikleriyle ölçüye vurulması çok güç, homojen özellikler göstermeyen bir üretim girdisidir. İnsan kaynakları yönetiminde başarının en önemli koşullarından biri işletme için gerekli ve yeterli işgören ihtiyacının ve onlardan nasıl yararlanacağını belirlemesidir. Bu noktada işletme için çok önemli varlıklar olan çalışanların devri hususu gündeme gelmektedir (Price, 1995: 26).

İşgörenin işletmeye katılması ile işletmede çalışmaya devam etmesini etkileyen faktörler gerçekleşmediği ve işgörenin yeni seçim olanakları olduğu takdirde işletmeden ayrılması mümkün olabilir. Beklentileri gerçekleşmeyen işgörenler ya örgütün normlarına uyar; ya da örgütten ayrılır ya da üretimi sınırlandırır. İşgörenin örgüt normlarına uyması pek ciddi sorunlar ortaya çıkarmaz. İşgörenin işten ayrılması durumunda işletme işe yeni elemanlar almak durumundadır. Bu da işe alma, eğitim vb. giderleri gerektirmektedir. İşgörenlerin üretimi sınırlaması da ayrı bir sorun oluşturur. Örgüt içerisinde diğer işgörelere kötü örnek olması bakımından en istenmeyen durumdur. Çünkü üretimi sınırlandırma davranışı, diğer işgörenleri de etkileyerek, alt grup normu şekline dönüşebilmektedir ve örgüt etkinliğini ciddi bir şekilde tehdit etmektedir (Kılıç, 1998: 81).

İşgörenin organizasyonu terk ettiği ya da iş değiştirmek zorunda kaldığı durumlarda işgücü devri ortaya çıkar. İşgücü devri işletme açısından maliyeti çok yüksek ve istenmeyen bir durumdur. Bu maliyetler verimlilik kaybı, eğitim ve yeni işgören seçimi için harcanan zamanın artışı, çalışma etkinliğinin kaybı ve diğer dolaylı maliyetlerden oluşur. İşgücü devrinin yarattığı maliyetler bir işletmenin insan kaynakları yönetimi performansının önemli bir göstergesidir.

İşgörenlerin işinden ayrılması her zaman işgücü devri olarak tanımlanmaz, eğer ayrılan işgörenin yerine yeni birisinin alınması söz konusu değilse, yani işletmede aşırı istihdam söz konusu ise, gizli işsizlik varsa ve işgörenin ayrılması ile işlerin yapılması aksamıyorsa çıkan işgörenin yerine, işin gerektirdiği niteliklere sahip bir başkasının alınması söz konusu olmayacaktır. O halde bu durumda işgücü devrinden söz edilemez. Sözleşmeli personelin sözleşmelerinin sona ermesini işgücü devri olarak nitelendirmemek gerekir. Hatta ekonomik yavaşlamalar sonucu işten çıkarma olaylarını bile işgücü devri olarak nitelendirmek mümkün değildir. İşgücü devrinin söz konusu olabilmesi için, emek faktörünün boşa harcanması anlamını taşıması gerekir. İşten ayrılımların bir kısmı yönetimin kontrolü ve isteği dışında oluşur. Örneğin, bazı işten ayrılma olayları, daha önce yapılmış iş planlaması çerçevesinde gerçekleştirilir. O

işyerinde herhangi bir ya da birkaç kişinin emeklilik süresinin dolması gibi nedenlerle ayrılmalar olabilir. Ayrıca ekonomik yavaşlamalar sonucu ortaya çıkan işgören fazlalığının giderilmesi amacıyla yapılan toplu işten çıkarmalar gibi önlemlerin sonucu işten ayrılmalar olabilir. Ancak işten ayrılmalarda yukarıdaki nedenlerin dışında, işgörenlerin kendi iradeleriyle işlerini bırakmaları şeklinde gelen işgücü devri işletme için önemlidir (Kaya, 1977: 7).

İnceleyeceğimiz konu birçok kaynakta değişik isimlerle anılmaktadır. Genel olarak “işgücü devri”, “işgören devir hızı”, “işçi devri”, “personel devri”, çalışan devir hızı”, “işgören hareketliliği”, “insan gücü devir oranı”, “işgören değişim çabukluğu”, “insan kaynakları devir oranı”, vb. gibi farklı ifadelerle anılsa da temelde aynı konuyu incelemektedir. Bu çalışmada, literatürde de daha sık rastlanan “işgücü devri”, “işgücü devir hızı”, “işgören devir hızı” ve “personel devir hızı” tabirleri kullanılmıştır.

2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

İşgören devri ile ilgili olarak bugüne kadar yapılmış çalışmalar ve bunlara ilişkin özet bilgiler aşağıda tarih sırasına göre sunulmuştur. Bu çalışmalar araştırmamızın sağlam bir çerçeveye oturtulmasına, sağlıklı şekilde yürütülmesine ve yorumlanmasına önemli ölçüde ışık tutmuştur.

(Gürkan, 1989)

“İşletmelerde İşgücü Devir Hızı ve Uygulamadan Örnekler” isimli yüksek lisans tez çalışmasında, işgücü devri kavramı, kapsamı ve önemi değerlendirildikten sonra işgücü devir hızının başlıca hesaplama yöntemleri üzerinde durulmuş, işgücü devrine yol açan işletme içi ve işletme dışı etkenler açıklanmıştır. İşgücü devir hızının, işletmenin üretim, verimlilik ve maliyetlerine olan etkileri belirtilmiş ve bu etkilerin azaltılabilmesi için alınabilecek önlemlere yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise sermaye bazından hareketle, işletmelerin yönetim şeklindeki farklılığın uygulamada neler getirdiğini ortaya koymak amacıyla bir anket çalışması yer almaktadır. Bu çalışma araştırmamızın temel çerçevesinin belirlenmesi aşamasında yararlı rolü olmuştur.

(Ayden, 1995)

“Elazığ’daki İşletmelerde Çeşitli Boyutlar İtibariyle Personel Devir Oranının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma” isimli bilim uzmanlığı tezinde, işgücü kaynakları planlaması, işgücü talebini etkileyen faktörler, işgücü planlamasında kullanılan işgücü tahmin yöntemleri ve araçları açıklandıktan sonra personel devrinin tanımı, kapsamı, hesaplama yöntemleri, personel devrine yol açan etmenler ve personel devrinin yaratacağı etkilerin azaltılabilmesi için alınabilecek önlemler üzerinde durulmuştur. Son bölümde ise personel devrinin dikkate alınma derecesini ölçmek, kamu ve özel kesim işletmelerinin yönetim şekillerindeki farklılığın uygulamada neler getirdiğini belirlemek amacıyla Elazığ işletmelerinde uygulanan, görüşme ve anket tekniklerinin kullanıldığı bir çalışmaya yer verilmiştir. Çalışma araştırmamızın geliştirilmesinde ışık tutmuştur.

(Kılıç, 1998)

“Motivasyon İle İşgücü Devir Hızı Arasındaki İlişki” isimli yüksek lisans tez çalışmasında araştırmanın amaç, kapsam ve yararları belirtilmiş motivasyon kavramının tanımı, tarihçesi, işgücü devir hızı iş tatmini ilişkisi ve iş tatminsizliğinin davranışsal sonuçları açıklanmıştır. Motivasyon teorileri ve motivasyonun işgücü devir hızı üzerine etkileri belirtildikten sonra bir gıda işletmesinde motivasyon araçlarının işgücü devir hızı üzerine etkilerinin incelendiği bir anket çalışmasına yer verilmiştir. Çalışmada ağırlıklı olarak motivasyon ve motivasyon araçları üzerinde durulmuş ve işgören devri bu çerçevede değerlendirilmiştir. Araştırmamızda işgören devrini etkileyen sebepler incelenirken ve genel anlamda değerlendirilirken yol gösterici olmuştur.

(Demir 2002)

“Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi” isimli yüksek lisans tez çalışmasının ilk bölümünde konaklama işletmeleri ve özellikleri, konaklama işletmelerinde insan kaynaklarının yeri ve önemi, özellikleri, örgütlenmesi, işlevleri ele alınmıştır. Daha sonra işgücü devri kavramı ve kapsamı açıklanarak önemi vurgulanmış, işgücü devir hızı hesaplama yöntemleri ele alınarak konaklama sektöründe işgücü devir hızını etkileyen etkenlere değinilmiştir. Son bölümde ise Türkiye turizminde önemli bir yere sahip olan Muğla bölgesindeki konaklama işletmelerinde yapılan anket çalışmasından elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Bu çalışmada değinilen turizm sektörü ile araştırmamızın uygulama bölümünde incelediğimiz tekstil sektöründeki işgören devirleri arasında yapısal açıdan önemli farklılıklar söz konusudur. Bununla birlikte önemli bir kaynak olarak araştırmamızın stratejisinin belirlenmesinde yol gösterici olmuştur.

3. İŞGÜCÜ DEVRİ

3.1. İşgücü Devri Kavramı

İşgücü devri; iş tatminsizliği, düşük moral, işgörenlerin cinsiyeti, otomasyon gibi teknolojik etkenler, ücret, örgüt iklimi gibi konuları içine alan çok geniş kapsamlı bir konudur. Bu nedenle tüm yönlerini içine alan bir tanım yapmak oldukça güçtür. Bazı yazarlara göre işletmede çalışanların kendi isteği ile ayrılmalari ele alınırken, bazı yazarlar buna işten çıkarılmaların da dahil edilmesini savunmuşlardır. Böyle olmakla beraber literatürde işgücü devri konusunda değişik görüşler ortaya atılmıştır.

İşgücü devri; belirli bir dönemde işletmeden ayrılanların işletmede mevcut ortalama işgören sayısına oranı şeklinde tanımlanmıştır (Woods, 1995: 345; Yüksel, 2000: 64; Sabuncuoğlu, 2000: 40; Gustafson, 2002). Bu tanımlamaya göre işletmede çalışanların bir dönemde yüzde kaçının işten ayrıldığı belirlenmektedir.

İşgücü devir hızı; “belirli bir dönemde bir işletmenin personel kadrosuna işgörenlerin giriş ve çıkış hareketi” olarak tanımlanmaktadır (Baysal, 1984: 81; Mucuk, 1998: 347).

Erol Eren (1993, 176)'e göre işgücü devir hızı ise, bir işletmede çalışanların işe alındıktan sonra kendi isteğiyle ayrılması veya işletme tarafından işten uzaklaştırılması şeklinde tanımlanmaktadır. Arthur Andersen İnsan Kaynakları birimince yapılan “2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması Sonuçları” kapsamında işgücü devri, “işletmelerin yapılanma dönemlerinde bazı çalışanların bilgi, beceri ve yetenek düzeylerine cevap vermediği için bu kişilerin kendi istekleriyle işten ayrılmalari” şeklinde açıklanmıştır (Demir, 2002:32).

Genel olarak işgücü devri gönüllü ve gönüllü olmayan işgücü devri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Gönüllü işgücü devrinin içinde başka bir iş için ayrılma, kişisel sebeplerle ayrılma ve emeklilik nedeniyle ayrılma yer almaktadır. Gönüllü olmayan iş devri ise, işten almalar, geçici olarak işten çıkarmalar, hastalık ve ölüm hallerinde meydana gelen işgücü devirleridir (McConnell, 1999: 4).

Yukarıdaki yapılan tanımlardan da yola çıkılarak işgücü devri ile ilgili daha geniş bir tanım yapmak gerekirse; “bir dönemde işletmeye alınan çalışanların belirli süre sonra, işletme içi ve/veya işletme dışı etkenler ya da diğer herhangi bir nedenle, kendi isteği ile ayrılması veya işletme yönetimince işine son verilmesi sonucunda yerlerine yeni işgörenlerin alınması ile oluşan işgücü hareketi sürecidir” şeklinde tanımlamak mümkündür.

3.2. İşgücü Devrinin Kapsamı

Ekonomi açısından işgücü devri kavramı, işgörenlerin bir bölgeden diğer bir bölgeye, bir meslekten diğer bir mesleğe veya bir endüstri dalından diğer bir endüstri dalına geçişlerini ifade eder. Bu hareketliliği belirleyen en önemli etken arz-talep dengesidir. İşgücü devir hızını gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomiler açısından incelemekte fayda vardır.

Gelişmekte olan ekonomilerde işgücü devir hızı büyük bir önem taşımaktadır. Sanayileşme çabaları içinde olan ülkelerde daha çok işgücüne ihtiyaç vardır. Eğer işgücünün hareketsizliği söz konusu ise büyük yatırımlara girismek gerekebilecek ya da işgücünün endüstrinin belli kesimlerinde yığılmalarına neden olacaktır (Gürkan, 1989: 9).

Gelişmiş ekonomilerde ise işgücü devir hızının yüksek olması işgücünün kıt olmasından kaynaklanmaktadır. Bu ekonomilerde işgücünün sektörler ve işletmeler arasında sürekli hareket etmesinin (seyyaliyet) verimliliğe olumlu etkileri olduğu gibi sektörler arası işgücü dengesizliğinin giderilmesine de faydası vardır.

İşgücünün sektör ve meslekler arasında yer değiştirmesinin verimliliği artırıcı etkilerinin yanında olumsuz etkileri de bulunmaktadır. İşgücü bir işten diğerine geçerken belli bir süre işsiz kalmaktadır. Bu durum ekonomik ve sosyal sorunları da beraberinde getirmektedir. İşletmelerin yüksek işgücü devri sonucu maliyetlerinin artması verimliliğin düşmesi ülke ekonomisine de olumsuz etkiler yapması üzerinde de durulması gerekmektedir.

İşletmeler açısından işgücü devri, sektörel açıdan farklı özellikler gösteren ve geniş kapsamlı olarak incelenmesi gereken bir konudur. İşgücü devrine yol açan konuların işgörenin seçiminden işten ayrılıncaya kadar geçen dönemde ayrıntılı bir şekilde ortaya konulması kapsamlı bir yaklaşımı gerektirmektedir. İşgücü devrinin oluşmasına birincil etken işten ayrılmalar, ikincil etken ise, ayrılanların yerlerini yeni işgörenlerle doldurmak amacıyla yapılan işe yeni alınmalar oluşturmaktadır. İşletmelerde işgücü hareketi sürecinde, ayrılmalar mevcut işgören sayısını azaltırken yeni alımlar işletmedeki çalışanların sayısının artmasına neden olmaktadır (Demir, 2002: 32).

İşletmede işgören devrinin kritik düzeye ulaşması halinde bu sorunu çözmek için önce işgören devrinin nedenlerini inceleyip ortaya koymak gerekir. Ancak işgören devrinin nedenleri her zaman her işletmede aynı nedenlerle sınırlı değildir. Ayrıca sorunun kapsamına etkisi bakımından aynı önemde de olmayabilir. Bir işletmede işgören devrinin kritik düzeye ulaşmasında ücret düzeyinin düşük oluşu etkin bir faktör iken, diğer bir işletmede, terfi işleminin adil olmayan bir biçimde işleyişi başta gelen nedeni oluşturabilir (Şimşek vd., 2001: 313).

İşgörenler açısından işgücü devir hızı incelendiğinde ise iki noktada konunun ele alınması gerekir. Birincisi işgörenin kendi rızasıyla işten ayrılması ikincisi ise yönetim tarafından işten çıkarılmasıdır.

İşgören kendi rızası ile işi terk etmeye karar verdiği zaman işgücü devri gönüllü, işletme tarafından karar verilmesi halinde ise gönülsüz olmaktadır. Gönülsüz işgücü devri genellikle devamsızlık, performans eksikliği, disiplinsiz davranışlar, işletmenin ekonomik durumu, kronik hastalık, sakatlanma, gibi nedenlerden kaynaklanır. Gönüllü işgören devri ise genel olarak yöneticilerin tutumlarından kaynaklanan ve kontrol edilebilen kişisel karakteristikler ya da kurumsal faktörlerden kaynaklanır. Bunların yanı sıra işgücü devri yeni bir iş bulma olanağının bulunması iyi ücret, diğer endüstrilerin durumu ve yeterince gelir sağlayacak alternatif kaynakların bulunması gibi dışsal etkenlere de bağlıdır (Rajeev, 1990; Kılıç, 1998: 81).

3.3. İşgücü Devrinin Önemi

Çoğunlukla insanlar yetenek ve becerilerine en uygun işi, ilk girdikleri işte bulamayabilirler. Buna çeşitli başka faktörler de eklenince, işgörenler kendilerine en uygun olduğuna inandıkları işleri buluncaya kadar işlerini veya işyerlerini değiştirirler.

İşverenler de aynı şekilde kendi işletmelerinin amaçları açısından en uygun elemanları buluncaya kadar veya başka etkenler nedeniyle işgörenlerini değiştirirler. Bu şekilde; bir yanda işgörenin en uygun işi bulma arzusu, diğer yanda işverenin en uygun elemanı bulma amacı gerçekleştirildiğinde, azami verim elde edilmiş olacaktır. Bunu gerçekleştirmek için belli bir düzeyde işgören devri gerekli olmaktadır. İşgören devrinin

önemini daha ayrıntılı bir şekilde inceleyebilmek için konuya üç açıdan eğilmekte yarar vardır (Şimşek vd., 2001: 317).

3.3.1. Ekonomik Açıdan İşgücü Devrinin Önemi

Genel ekonomi açısından değerlendirildiğinde, işgörenlerin, iş değiştirme amacıyla işten ayrılmaları net ulusal geliri (karşılığında ücret ödenen bütün hizmetleri) arttırabilmekte, gelir dağılımındaki eşitsizliği azaltabilmekte ve uzun dönemde ekonomik büyümeye katkıda bulunabilmektedir. Bilindiği üzere, işgücü de arz ve talep yasasına bağlı olarak işgücü pazarında gerçekleşen bir fiyattan satılmaktadır. İşgücü pazarını canlandıran iş değiştirme, birincil işgücü pazarına geçmek isteyenler için gerekli bir davranış biçimi olabilir.

Genel olarak ekonomik açıdan işgücü devri incelendiğinde, işgücü hareketinin iki şekilde oluştuğu görülmektedir (Igbaria ve Guimaraes, 1999: 147; Demir, 2002: 35);

- 1) Sektörlerarası işgücü hareketi
- 2) Bölgelerarası işgücü hareketi

İşletmelerin işgörelere yapmış oldukları yatırımlar aynı zamanda geleceğe yapılan bir yatırım olarak nitelendirilmektedir (Harkins vd., 1993: 76). İşgörelerin işletmelere olan maliyetleri toplam maliyetler içinde önemli miktarlarda yer tutmaktadır. Bu nedenle yetişmiş nitelikli elemanların aynı sektör içinde farklı bölgelerde de olsa, yer değiştirmeleri ekonomik açıdan yararlı olacaktır. Çünkü bu durumda işgörelerin deneyim kazanıncaya kadar geçecek süreçteki mesleki eğitim. Sosyal güvenlik sigortası ilk başlangıcı ve işgörel maliyetlerinin diğer bazı kalemlerinde önemli ölçüde azalmalar sağlanmış olacaktır. Ancak işgörelerin farklı sektörlerde yeni bir işe başlaması, işletmelere yeni bir işgücü maliyet kalemi oluşturacağı gibi daha önceki yapılan yatırımlarında bir kayıp olarak değerlendirilmesine neden olacaktır.

Ekonomik açıdan dikkati çeken bir diğer konuda sektörlerarası işgücü hareketinde, işgücü fazlalığı nedeniyle nitelikli elemanların beklentilerinin karşılanamaması, verimliliklerinin düşmesi ve iş motivasyonlarının olumsuz şekilde etkilenmesiyle sonuçlanabilmektedir. Bu gibi durumlar ekonomik kayıpların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Bölgelerarası işgücü hareketinde belirli bir bölgede yığılma olması, o bölgedeki yerel işgücü pazarını olumsuz etkilerken, işgörelerin kazançlarının bir kısmı aileleri nedeniyle farklı bölgelere aktarılacağı için bölge ekonomisi açısından bir kayıp olacağı düşünülebilir. Ayrıca belirli bölgelerde işgücü yığılması işsizlik oranını da arttırmış olacaktır (Demir, 2002: 36).

Türkiye için bazı iş kollarında ve özellikle vasıfsız emek gücünün kullanıldığı iş kollarında işsizlik var olsa bile yine de yüksek bir işgücü devir hızı görülebilir. Bunun nedeni, şehre çalışmaya gelen köylünün zamanı gelince köyüne dönmek istemesidir. Bu tamamen özel bir durumdur ve işletmede bir rahatsızlığın olduğu anlamına gelmeyebilir. İşgücü devri ayrıca, endüstrinin içinde bulunduğu durum, yapılan işin niteliği, verilen ücret, çalışma koşulları, çalışma süresi, işgörelerin medeni durumu, eğitimi, yaşı, cinsiyeti, sağlık durumu gibi faktörlerden de önemli ölçüde etkilenmektedir (Kılıç, 1998: 84).

Ekonomik olayları diğer sosyal olaylardan ayırabilme olanağı bulunmamaktadır. Dolayısıyla, işten ayrılma personelin hem ekonomik, hem de toplumsal gelişmesini sağlayacak bir işleyiş biçimi olarak ele alınabilir. Nitekim işten ayrılma, çalışma

yaşamında fırsat eşitliğinin sağlanmasına da yardımcı olabilmektedir (Saruhan, 1986: 501).

3.3.2. İşletmeler Açısından İşgücü Devrinin Önemi

İşletmeler açısından konuya değinildiğinde işgücü devrinin düşürülmesinin her işletme için arzu edilen bir durum olduğu göze çarpar. Çünkü yüksek işgücü devrinin işletmeler üzerinde birçok olumsuz etkileri vardır. Bu olumsuz etkilerin başında işletmeye yüklediği yüksek maliyetler gelir.

Bu maliyetler şu şekilde açıklanabilir (Baysal, 1984: 83);

- İşletmede ilk kez çalışacak olan işgörenleri seçme ve işe yerleştirme sırasında yapılan maliyetler,
- İşe alındığı ilk etapta işgörenin işletmeye katkısından daha çok ödenen ücretler,
- Eğitim masrafları,
- Yeni işgörenlerin işyerlerine ve makinelere yabancılığı nedeniyle iş kazalarının artması da maliyetlerin yükselmesine neden olmaktadır.

Yüksek işgücü devri maliyetleri yükseltirken verimin düşmesine neden olmaktadır.

Bunu da şu şekilde açıklayabiliriz;

- İşten ayrılmalar sonucunda işletmede kalan işgörenler arasında başlayan söylentiler ve endişe çalışma verimini azaltır,
- İşten ayrılan işgörenin yerine yenisinin girmesine kadar geçen zaman içinde üretim kaybı ve gecikmesi meydana gelmektedir,
- İşe yeni giren işgörenlerin teknik bilgilerden yoksun makinelere yabancı olması nedeniyle yeteri kadar etkin kullanılamamakta üretim kaybına, verimin düşmesine ve makinelerin yıpranmasına yol açmaktadır.

İşgücü devri iş güvenliğini ve iş kazalarını da etkilemektedir. İşgörenin sık sık işini ve işyerini değiştirmesi iş kazalarına sebep olmaktadır. Çünkü işe yeni girmiş bir işgören işbaşındaki eğitimle işleri öğrenmektedir. Tecrübesiz olduğu için makinelerin bakımı, korunması, çalıştırılması konularında yetersiz ve bilgisizdir.

İşten ayrılanların yerine giren yeni işgörenler işe alışana kadar eldeki siparişlerin zamanında teslimini sağlamak için diğer işgörenlerin fazla mesai yapması gerekebilir, bu da zamlı ücret ödenmesine neden olur.

Sonuç olarak işletmelerde işgücü devir hızının normal düzeyde olmasının yararları olduğu kabul edilmektedir. Ancak normal olarak kabul edilen işgücü devir hızı oranının üzerindeki oranların birçok konuda işletmelere zarar verdiği ve bu konunun yalnızca işgören devir hızı değil aynı zamanda bir yönetim zaafı olduğu ortadadır.

3.3.3. İşgören Açısından İşgücü Devrinin Önemi

İşgücü devrinin yüksek olmasının sadece işletmeye maliyet yüklediği söylenemez. İşten ayrılan işgören açısından da ortaya çeşitli sorunlar çıkar (Sabuncuoğlu, 1984: 54).

İşgücü devrinin işgörenler açısından önemi ele alındığında, konuyu hem işgörelere olan yararları, hem de işgörelin kayıpları açısından incelemek gerekmektedir. Bu nedenle işgörel işletmeden iki şekilde ayrılmış olacaktır (Zaffane, 1994: 22; Lousig-Nont, 2000: 46):

- a) Kendi isteği ile işten ayrılma
- b) İşveren tarafından işten çıkarılma

İşgörelin kendi isteği ile ayrılmasının temelinde yatan ana nedenler, kişisel, çevresel ya da iş ortamından kaynaklanmaktadır. Kişisel nedenler, daha iyi fırsatları değerlendirme, çevresel nedenleri ise sosyal unsurlar olarak belirirken, iş ortamından kaynaklanan nedenler ise iş, işletme ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerden kaynaklanmaktadır.

İşgörel, kendi isteğiyle işten ayrılmayı düşündüğü zaman belirli yararlar sağlama beklentisi içerisinde olmaktadır. Bu beklentileri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Zeffane, 1994: 22; Moody, 2000: 37; Şimşek vd., 2001: 319);

- Daha yüksek ücretle bir iş imkanı.
- Daha uygun çalışma koşulları.
- Terfi etmek.
- Daha büyük bir işletme olması.
- Kendi özelliklerine uygun bir iş olması.

İşgörelin işletme yönetimi tarafından işten çıkarılması söz konusu olduğunda, işgörelin performansından memnun olmama, işletmenin iş kapasitesinin düşmesi, sezonun sona ermesi ya da işletmede insan kaynaklarında indirimde gidilmesi gibi nedenler sayılabilir. Bu durumda işgörelin bazı kayıpları olacaktır. Söz konusu kayıpları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

- Belirli bir gelir kaybına neden olması.
- İşten çıkarılma ve işsizliğin moral bozukluğuna neden olması.
- Kıdem artışında duraklama olması.
- Sosyal güvenlik imkanlarından yararlanamaması ve yeni iş buluncaya kadar sigorta primleri yatırılmaması.
- Yeni bir iş bulduğunda uyum sorunun yaşanması.
- İlerleme imkanının belirli bir süre kaybedilmesi.

İşgörelin işten çıkarılması durumunda iş kanunlarında belirtilen şartları sağladığı takdirde yalnızca tazminat hakkından yararlanması mümkün olacaktır.

3.4. İşgücü Devir Oranının Hesaplama Yöntemleri

İşletmelerde işgücü devir hızını bulmak, gereksinim duyulan işgücü miktarının saptanmasını sağlar. Bu nedenle gerekli işgücü sayısının bulunmasında kullanılan en eski araçlardan birisi işletmedeki işgücü devir hızı oranıdır (Cemalcılar vd.,1983: 266). Ayrıca işletmede hangi dönemlerde ve hangi birimlerde işgörel gereksinimi olduğu, ayrılımların nedenleri konusunda işletme yönetimine gerekli olan bilgilerin sağlanmasında yardımcı olacaktır. İşgücü planlamasında da en önemli veriler işgücü devir hızı sonuçlarının analizinden elde edilmektedir.

İşgücü devir hızını hesaplamak için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bunların çeşitliliği, işgücü devrinin ne olduğu konusunda değişik görüşler olmasından ileri gelmektedir. İşgücü devri incelendiğinde, bu kavramın bir giriş çıkış veya diğer bir deyişle hareketlilik ifade ettiği görülmüştür. Burada önemli olan, belirli bir dönemde örneğin bir ay içinde kaç tane giriş çıkış olayı olduğudur. Bu bakımdan işgücü devri mutlak değerlerle belirtilemez. Olayların önemini, yaygınlık derecesini, yoğunluğunu, ne kadar sık meydana geldiğini inceleyebilmek için oranlara başvurulur. Oranların hesaplanmasında kullanılacak zaman süresi de tartışma konusu olmuştur. Yaygın olarak kullanılan zaman birimi aydır. Yalnız küçük işletmelerde daha uzun süreler esas alınarak (üç ay, altı ay, bir yıl vb.) işgücü devir oranları hesaplanmaktadır. İşgücü devir oranını verirken zaman birimini de belirtmekte yarar vardır. Aylık oranla yıllık oran arasındaki fark açıktır. Ayrıca işletmeler arası işgücü devir oranlarını kıyaslarken, hangi formülle hesaplama yapıldığına dikkat etmelidir. Ayrı formüller kullanılmışsa kıyaslama anlamsız olabilir (Kılıç, 1998: 87; Şimşek vd., 2001: 326). Genel kabul görmüş yöntemler aşağıda açıklanmıştır.

3.4.1. Ayrılmalar Yöntemi

Bu yöntemde, işletmede belirli bir dönemde işgörenin kendi isteği ile ayrılması ya da işten çıkarılması sonucu oluşan işgören sayısındaki toplam eksilmelerin, işletmedeki ortalama işgören sayısına oranlanması ile bulunması söz konusudur (Yalçın, 1988: 67; Eren, 1993: 176; Geylan, 1994: 33; Yüksel, 2000: 64; Şimşek vd., 2001: 326). Bu yöntemi formülle açıklamak gerekirse aşağıdaki şekilde belirtilmektedir;

$$\text{İşgücü devir oranı} = \frac{\text{İşten ayrılanların toplamı}}{\text{Ortalama işgören sayısı}} \times 100$$

Ortalama işgören sayısı ise dönem başındaki ve dönem sonundaki işgören sayılarının toplamının ikiye bölünmesi şeklinde bulunur. Burada ortalama işgören sayısını bulmak için şu formül kullanılır.

$$\text{Ortalama işgören sayısı} = \frac{\text{Dönem başı işgören sayısı} + \text{Dönem sonu işgören sayısı}}{2}$$

Bu yöntemde yalnızca ayrılmalar dikkate alınmaktadır. Bununla birlikte bu oran bize işgücü devriyle ilgili olarak her şeyi belirtmemektedir. Örneğin, ayrılanların ortalama yaşı kaçtı, emekliliği gelmiş insanların sayısı kaçtır, kaç tanesi gönüllü işten ayrılmış gibi sorulara tek başına bu işgücü devir hızı oranı cevap verememektedir. Bundan dolayı işgücü devir hızını etkileyen faktörleri dikkate alan daha karmaşık işgücü devir hızı endekslerine ihtiyaç duyulmaktadır.

3.4.2. Girişler Yöntemi

İşgücü devir hızının girişler yöntemiyle hesaplanması durumunda, ayrılmalar yönteminin tersine yalnızca işletmeye belirli bir dönemde alınan işgörenler değerlendirilmektedir (Baysal, 1984: 85; Şimşek vd., 2001: 327).

Bu durumda hesaplama yöntemi aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür;

$$\text{İşgücü devir oranı} = \frac{\text{Belli bir dönemde işe alınan işgörenler toplamı}}{\text{Belli bir dönemde çalışan ortalama işgören sayısı}} \times 100$$

Bu yöntemde işletmeden ayrılımlar dikkate alınmadan işe yeni alınan işgörenler de işgören toplamına dahil olmaktadır. Dolayısıyla yöntemin kullanımında çıkacak oran yüksek olabilir ve işletme yönetiminin yanılması kaçınılmaz olabilmektedir.

3.4.3. İşgücü Akışı Yöntemi

İşgücü akış yöntemi, ayrılımlar ve girişler yöntemlerinde kullanılan formüllerin birleştirilmesi şeklinde elde edilen bir yöntemdir (Baysal, 1984: 85).

Ayrılımlar yöntemi ve girişler yönteminin sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde hem ayrılan ya da çıkarılan işgörenler hem de yeni işe alınanlar dikkate alınarak hesaplamalar yapılmaktadır.

a) Birinci Durum;

$$\text{İşgücü devir oranı} = \frac{\text{İşe alınan ve ayrılan işgörenler toplamı}}{\text{Ortalama işgören sayısı}} \times 100$$

Birinci durumda işe alınan ve ayrılan işgörenlerin toplam sayısı ortalama işgören sayısına oranlanarak bulunmaktadır. Ancak bu yöntemle bulunan oran, giriş ve çıkışların toplamı alınarak değerlendirildiği için diğer yöntemlerin yaklaşık olarak iki katı değerinde bir sonuç verecektir.

b) İkinci Durum

$$\text{İşgücü devir oranı} = \frac{\text{İşe alınanlar + İşten ayrılımlar} / 2}{\text{Ortalama işgören sayısı}} \times 100$$

İkinci durumda yapılan hesaplamalar, belirli bir dönemde hesaplanacak işgücü devir hızı oranının bulunmasında ayrılımlar ve girişler toplamalarının ortalaması alındıktan sonra kullanılmaktadır. Bu nedenle birinci durumdaki sakınca da ortadan kaldırılmış olmaktadır.

3.4.4. Net İşgücü Yöntemi

Net işgücü yönteminde, işgücü devir hızının hesaplanmasında işten ayrılanların yerine alınan işgörenlerin sayısı kullanılmaktadır. Bunun nedeni ise, işletme açısından işten ayrılanların yerine yeni işgören alınmaması halinde ayrılımların işletmeye herhangi bir ek maliyet yükü getirmemesidir (Baysal, 1984: 85; Şimşek vd., 2001: 328). Net işgücü yöntemi ile işgücü devir hızı aşağıdaki şekilde bulunur;

$$\text{İşgücü devir oranı} = \frac{\text{Ayrılanların yerine işe alınan işgörenlerin sayısı}}{\text{Ortalama işgören sayısı}} \times 100$$

Bu yöntemin kullanılabilmesi için, işgücü devir hızının hesaplanacağı dönemde, işe alınan işgörenlerin sayısı işletmeden ayrılan işgörenlerin sayısından fazla olmamalıdır. Bu sayı fazla olduğu takdirde yöntemin kullanılması işletmedeki gerçek işgücü devir oranını vermeyecektir.

3.4.5. Kaçınılabılır Ayrılmalar Yöntemi

Bu yöntemle ölüm, evlenme, askerlik ve emeklilik gibi ayrılmalar kaçınılmaz ayrılmalar olarak ele alınmaktadır (Tarrington ve Hall, 1987: 170).

$$\text{İşgücü Devir Oranı} = \frac{\text{Toplam Çıkışlar- Kaçınılmaz Çıkışlar}}{\text{Ortalama İşgücü Sayısı}} \times 100$$

Kaçınılabılır ayrılmalar yöntemine kadar sayılan metotlar personelin çalışma süresini, çalışılan birimi veya çalışılan mesleği göz önüne almamaktadırlar.

3.4.6. Personel Denge (Stabilite) İndeksi

Bu ölçüm belirli bir dönem boyunca işletmede kalan personel sayısına dayanmaktadır. Genelde bir yıllık hizmet süresine sahip personelin, bir yıl önce çalışan personel sayısına oranlamasıyla bulunmaktadır (Tarrington ve Hall, 1987: 170).

$$\text{İşgücü Denge İndeksi} = \frac{\text{O anda 1 yıllık çalışma süresine sahip pers. sayısı}}{\text{Bir yıl önce çalışan personel sayısı}} \times 100$$

Denge endeksi diye adlandırılan bu endeks, işgücünün genellikle istikrarlı seyredip seyremediğinin, ne şekilde dalgalanmalar gösterdiğinin bulunmasını sağlamaktadır. Bu ise, işyerindeki problemlerin ortaya çıkarılabilmesine ve üzerinde odaklanılabilmesine yardımcı olmaktadır (Hendry, 1999: 196).

Bununla birlikte bu ölçüm bir yıl içindeki katılanları göz ardı etmekte ve hizmet süresine çok az önem vermektedir.

3.4.7. Bowey Denge İndeksi

Bowey indeksi çalışanların hizmet sürelerini dikkate almaktadır. Bu ölçüm belirli bir zaman dilimi boyunca hali hazırdaki işgörenlerin bir araya toplanılmış hizmet sürelerine bakmakta ve bu toplam hizmet süresi personelin bu zaman dilimi boyunca tamamen istihdam edilmesi durumunda sahip olacağı hizmet süresine bölünmektedir. Burada kullanılan zaman dilimi genellikle iki yıldır ve hizmet aylık olarak gösterilmektedir.

$$\text{Bowey Denge İndeksi} = \frac{\text{Personelin İki Yıl Boyunca Toplam Hizmet Süresinin Aylık Miktarı}}{\text{Personelin İki Yıl Boyunca Tam Olarak Çalışması Halinde Hizmet Süresinin Aylık Miktarı}} \times 100$$

3.4.8. Yetenek Çıkış İndeksi

Bu ölçümle çıkışların hangi mesleklerde meydana geldiği hesaplanmaktadır (Pratt ve Bennett, 1986: 109).

$$\text{Yetenek çıkış indeksi} = \frac{\text{Zaman Dilimi Boyunca Kategoride Boşalan İşlerin Sayısı}}{\text{Kategoride Çalışanların Ortalama Sayısı}} \times 100$$

Belirli bir süre içinde işyerindeki kategorilerde gerçekleşen çıkışlar belirlenerek mevcut çalışanlarının ortalamasıyla meslek gruplarının her birinde oluşan işgücü devri hesaplanmaktadır.

3.4.9. Cohort Analizi

Bu analiz yönteminde, işgören değişim hızı ve işgörenlerin stabilitesi üzerine yoğunlaşmak yerine, iş yerine bağlı elemanlar, genel olarak da belli bir yıl içerisinde işe alınan elemanların bağlılığı ile ilgili rakamlar çıkarılır. Böylece stabilite indeksi, kalan oranın hesaplanması şekline dönüştürülür. Bu, yıllık bir temel üzerinde her yıl işe alınan yeni eleman sayısı için daha farklı bir stabilite endeksinin basitçe hesaplanmasını gerektirir.

Diğer yaklaşımlar gibi insan kaynakları planlayıcılarının Cohort analizindeki amacı da geçmiş trendler üzerinde yoğunlaşarak, işletmenin gelecekle ilgili hedeflerine ulaşmak için gerekli olan eleman ihtiyaçlarının önceden tahmininin yapılabilmesidir. Çoğunlukla Cohort analiziyle gözlem altındaki bir çalışan grubunun yarı çalışma ömürleri belirlenmektedir. Yarı ömür işletme içerisinde farklı işlerdeki çalışma gruplarını karşılaştırmak ve gelecekle ilgili anlamlı tahminlerde bulunmak için kullanılabilir (Jay, 1998: 128).

İncelemiş olduğumuz ölçüm metotlarından da anlaşılacağı üzere personel devri konusunda pek çok değişik istatistiksel yöntem kullanmak mümkündür. Önemli olan unsur işletmeye insan gücü planlaması aşamasında en fazla yarar sağlayacak yöntemin seçilmesidir.

İşletmenin yapısına, işkoluna, işgören sayısına ve işletmenin büyüklüğüne göre personel değişim oranı farklı biçimde yorumlanabilmektedir. Örneğin, tarım sektöründe yer alan bir konserve fabrikasında ya da turizm sektöründe yer alan bir otel işletmesinde geçici olarak görevlendirilen mevsimlik işgören sayısı ve personel değişim oranı yüksektir. Bu yükselme o tür işletmelerin yapısına ve amacına uygun düştüğü için yapılacak yorum da farklı olacaktır.

Ayrıca tek başına personel devir oranı rakamları işletme için bir şey ifade etmemektedir. Bu rakamların standartlarla karşılaştırılması ve işgörenlerin tatminsizliğinin açıklanmasında hareket noktası olarak ele alınması gerekmektedir. Ülke genelinde veya sektörel bazda işgören devir oranının incelenip buna göre işletme verileriyle karşılaştırma yapılması yararlı olacaktır.

Bununla birlikte hemen hemen her işletmenin kendi yapısına uygun düşen bir optimal personel değişim oranı olması gerekir. Bu hızın belirli toleranslar içinde kalması beklenir. Saptanan optimal hızın altında ya da üstünde bir işgören akışı varsa bu işletmenin izlediği personel politikasının başarısızlığını yansıtır (Sabuncuoğlu, 2000: 41).

4. İŞGÜCÜ DEVRİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Ekonomik ve sosyal alanda görülen değişimler, teknolojilerde sağlanan gelişmeler, küreselleşme olgusu ve bunun yarattığı uluslararası rekabet, işgücü piyasalarını derinden etkilemekte, işgücünün ve çalışma sistemlerinin yapısı da işgücüne yönelik taleplerde yeni tercihler ortaya çıkmakta, genelde düşük nitelik gerektiren tekrara dayalı işler azalmakta, işgörenler de artık daha yüksek mesleki nitelik aranmaktadır. Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan süreçler ulusal işgücü piyasaları üzerinde önemli bir etki mekanizması yaratmaktadır. Bu etki mekanizması çalışma koşulları, ücretler, istihdam düzeyi gibi birçok alanda sonuçlar doğurmaktadır (Şimşek, 1999: 73).

İşlemelerde işgücü devir hızının oluşumuna etki eden pek çok etken bulunmaktadır. Bu etkenler, sektörden sektöre, işletmeden işletmeye farklı olabileceği gibi, işletmenin sınıfı, türü, bulunduğu yöre ve en önemlisi de çalışanların özellikleri bakımından bile değişkenlik gösterebilmektedir. İşletme yöneticileri başarıya ulaşmak için değişim fikrine uzak olmamalıdır. Bu değişimi de beklentiler doğrultusunda, işletme ve işgöreni fazla kayba uğratmayacak şekilde yapmaları gereklidir (Demir, 2002: 46).

İşgücü devri sorunu yöneticilerin üzerinde durmaları gereken en önemli konuların başında gelmektedir. İşgücü devir sorunu çözülmesi ya da bir başka deyişle istenilen seviyede tutulması aynı zamanda işgücü verimliliği, eğitim, işgücü maliyetleri, çalışanlararası iletişim, yönetim gibi birçok konuda oluşabilecek sorunlarında çözülmesini sağlayacaktır.

Organizasyonlarda değişime ve işgücü devrine neden olan etkenler genel olarak işletme dışı, işletme içi ve bunların dışında kalan diğer kaçınılmaz olan olaylardır. Çalışmamızda işgücü devrine neden olan etmenleri incelerken işletme dışı etkenler ve işletme içi etkenler ve kaçınılmaz olan olaylar şeklinde üçlü bir sınıflandırma yapacağız.

4.1. İşletme Dışı Etkenler

Genel olarak işletmenin ve işgörenlerin dışında gelişen ve etki zamanı belirsiz, aynı zamanda işletme tarafından kontrol edilmesi güç olan etkenlerdir. Devletin ya da siyasal otoritenin uygulamaları sonucunda oluşan ve işletmenin faaliyette bulunduğu sektörü de etkileyen bu tür etkenler kişilerin işlerini kaybetmelerine yol açabilir.

İşletmenin kontrolü dışında gelişen ve işgücü devrine etkileyen bu etkenlerin çıkış kaynağı olarak ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, siyasal ve toplumsal şartlar gösterilebilir.

4.1.1. Ekonomik Durum

Ülke ekonomisinin içerisinde bulunduğu olumsuz şartlar, mevsimlik dalgalanmalar, ekonomik daralma veya genişleme gibi konjonktürel etkenler bütün sektörleri etkilediği gibi tekstil sektörünün faaliyetlerini de etkilemektedir. Yaşanan her ekonomik kriz sonrası işletmelerin giderlerini en az seviyede tutmak istemeleri kaçınılmaz olmaktadır. İşletmenin en büyük gider kalemlerinden birisini oluşturan işgörenlerin maliyetleri, öncelikle düşürülmesi söz konusu olabilecek unsurların başında gelmektedir.

İşgücü maliyetlerinin düşürülmesi, mevcut işgücünde bir azaltmaya gidilmesi ve sonuçta üretimde ve idari bölümlerdeki personelden işçi çıkarılması, işletmenin işgörenler nedeniyle oluşan doğrudan veya dolaylı olarak bazı giderlerinin azaltılmasını sağlayacaktır (Rinefort ve Van Fleet, 1998: 10; Demir, 2002: 47). Ekonomik şartlar nedeniyle oluşan bu gelişmelerden işletmenin dolayısıyla işveren ve işgören kesiminin olumsuz şekilde etkilenmesi kaçınılmaz olacaktır.

4.1.2. Teknolojik Gelişmeler

İşgücü piyasasını etkileyen ve işgücü devrine etki eden işletme dışı etkenlerden birisi de sürekli gelişen teknolojik yeniliklerdir. Gelişen teknoloji nedeniyle bazı işlerin yerini makinelerin alması işgücünü etkilemektedir (Abrahamson, 1997: 498).

Teknolojik gelişmeler değişime ön ayak olmuş, değişimi hızlandırmıştır. Bununla birlikte, teknolojik gelişmeler işgücü ihtiyacını azaltmış böylece işgücü maliyetlerinde değişimler ortaya çıkmıştır. Tatminsizlik verimliliğin düşmesine neden olmuş, böylece verimliliğe verilen önem artmış, yönetim ve üretimde değişimler olmuştur (İnsan Kaynakları, 15.01.2005, www.insankaynaklari.com).

4.1.3. İşgücü Akışı

Ülkeler arası, kentler arası ve sektörler arası oluşan işgücü akışı işgören devrini önemli ölçüde etkilemektedir. Eğitimli ve yetişmiş işgücü farklı sektörler ve bölgeler arasında yer değiştirmektedir.

Yeni yüzyılda, zeki, çok iyi eğitim görmüş, çok yönlü teknoloji bilgisine sahip, küresel düşünen, zihinsel esnekliği olan işgücü ile, inisiyatif sahibi olma, ekip çalışmasına yatkınlık, yaratıcılık ve yer değiştirebilme (mobilité) özellikleri günümüz iş gücünde aranan özelliklerdir (Aktürk, 2003: 2).

İşgücü akışına, ücret, çalışma ortamı, uzun süreli istihdam, sosyal imkanlar vb. gibi faktörler neden olmaktadır. Örneğin, turizm sektöründe çalışanların en az bir yabancı dil bilgisine sahip olması gereklidir. Bu nedenle turizm sektöründe çalışanlar diğer sektör işletmeleri için hazır ve yetişmiş insan kaynağı olarak görülmektedir. Dolayısıyla, turizm sektöründe çalışan işgörenlerin bir kısmının bazı nedenlerden dolayı diğer sektörlerle geçmesi, diğer sektörler için hazır işgücü olarak algılanmaktadır.

İşgörenin eğitim maliyeti işletmelerin toplam işgücü maliyetlerinin içinde önemli bir paya sahiptir. Sektörlerarası işgücü akışı işgücü eğitim maliyetlerini azaltmakta ve toplam işgücü maliyetlerini düşürmektedir. Yetişmiş elemanın farklı sektörlerle geçmesi, farklı sektörlerden de yetişmiş elemanın gelmesiyle oluşan işgücü akışı, işgören devrinin olumlu bir yansımasıdır.

4.1.4. Alternatif İş İmkanlarının Fazlalığı

Ekonomik ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle değişen ve gelişen işgücü piyasasında ortaya çıkan alternatif iş imkanlarından olumlu sinyaller alan işgören bu imkanları değerlendirmek isteyecektir. Başka iş alanlarının daha iyi ve çekici imkanlar sağlaması mevsimlik çalışma alanlarının etkileri (özellikle turizm ve tarım kesiminde) gibi faktörler dolayısıyla işgören de iş değiştirmeye yönelik bir eğilim oluşacaktır. Başarılı bir yönetim ve uygun bir çalışma ortamına sahip işyerlerinde çalışanlar farklı bir beklenti içine girmeyeceklerdir. Dış çevreden olumlu sinyaller alınmadığından dolayı da çalışanlar işletmede kalmayı tercih edecektir.

Başka mesleklerin toplumda daha çekici ve gelecek vadeden meslekler haline gelmesi durumunda, işyerini değiştirme meslek değiştirme ile beraber gelmektedir (Şimşek vd., 2001: 320).

4.1.5. Kıdem Tazminatı

Kıdem tazminatı, işçinin çeşitli sebeplerle işyerinden ayrılırken işveren tarafından iş kanunu gereğince işçiye vermiş olduğu bir tazminat şeklidir.

Kendi isteğiyle işten ayrılan işçi kıdem tazminatına hak kazanamaz. Kıdem tazminatı brüt ücret üzerinden hesaplanır. Yalnızca damga vergisi kesintisi yapılır. İş Kanununa göre kıdem tazminatının söz konusu olabilmesi için tam bir yılın dolması gereklidir. Çalışanlar bir yerde ne kadar uzun süre çalışırlarsa o kadar kıdem tazminatı hakkı elde ederler.

İşletme açısından bakıldığında kıdem tazminatı oldukça yüksek bir maliyet getirmektedir. İşverenler fazla kıdem tazminatı ödememek için çok kıdem almadan işgörenlerini işten çıkarmak ister bu da işgücü devrini artırıcı bir faktördür (Zaim, 1986: 62). Uygulamada giriş çıkış yaptırmak suretiyle işgörenin kıdem almasını önlemek şeklinde sıklıkla karşılaşılmaktadır.

4.2. İşletme İçi Etkenler

İşletmelerde işgücü devrini etkileyen en önemli temel etkenlerden bir diğeri de işletme içi etkenlerdir. Bu tür etkenler işletme dışı etkenlerin aksine kontrol edilebilen, zamanı ve nedeni bilinebilen etkenlerdir. İşletme içi etkenler arasında işletmenin kuruluş yeri, ulaşımın niteliği, işin türü ve gücü, uygun olmayan örgütsel koşullar, ücretlendirme sisteminin bozukluğu, iş koşullarının elverişsizliği, işgörenlerin aşırı zorlanmaları, kötü bir personel yönetimi uygulaması, sosyal hizmetlerin bulunmaması veya yeterli olmaması ve üretim sürecinin iyi işlememesi sayılabilir.

İşletme içi etkenleri, işletme yönetiminden kaynaklanan nedenlerle işgörenin kendi isteğiyle işten ayrılması ve işgörenlerden kaynaklanan nedenlerle işletme yönetiminin işgöreni işten çıkarması olmak üzere iki ana başlık altında incelemek mümkündür.

4.2.1. İşgörenin Kendi İsteğiyle İşten Ayrılması

Çalışanın işten ayrılması günümüzde şirketler için önemli bir sorundur. Bir yönden işi öğrenmiş ve yaptığı hataları şirkete ödeyerek yetişmiş bir çalışanını kaybetmek, diğer taraftan giden kişinin kalanlar üzerinde yarattığı olumsuz izlenim, şirketleri zarara sokar. Ayrıca yeni gelecek olanın ekiple yaşayacağı uyum sorunları da göz önüne alındığında şirketlerin, çalışanlarının işten ayrılması nedeni ile karşılaşacakları gücünün boyutları tahmin edilebilir (Baltaş, 22.07.2005, www.denetci.net).

İşgücü devrine etki eden unsurların belki de en önemlisi çalışanların kendi isteğiyle işlerinden ayrılmalarıdır. İşletmeler iyi eğitilmiş, deneyimli personellere büyük yatırımlar yapmaktadırlar. Şayet bu kişiler umulmadık bir anda işletmeden ayrılırlarsa bu işletmeye büyük kayıp getirecektir.

İşgörenin işten ayrılması, kişisel ya da iş ve/veya işletme ile ilgili olabilir. Ayrılmalar her ne şekilde olursa olsun işletme yönetimi işgörenin ayrılma nedenlerini araştırmak ve ortaya çıkarmak zorundadır. İşten ayrılmaların nedenlerinin araştırılarak

tespit edilmesi ve gereken önlemlerin alınması, yönetim işlevlerini gerçekleştirmede iş ve çalışana ait bilgiler işletme yönetiminin en önemli kaynaklarını oluşturacaktır. Eğer böyle bir araştırma yapılmazsa aynı sorun diğer çalışanları da etkileyecek ve işletmede huzursuz bir ortamın yaratılmasına zemin hazırlamış olacaktır. Bunun sonucunda işgücü verimliliğinin düşmesi ve dolayısıyla işletmenin ekonomik hedeflerine ulaşmasının zorlaşacağı bir durum oluşacaktır.

İşten ayrılmalarda, çalışanın birçok nedenden dolayı kendi isteği ile ayrılması söz konusudur. İşgücü devir hızını önemli ölçüde etkileyen bu faktörler aşağıdaki başlıklar altında ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

4.2.1.1. İş Tatmini (Doyumu) Etkeni

Çalışanların işini severek ve isteyerek yapması kendi başarısını ve verimliliğini etkilediği gibi işletmenin de verimliliğine ve karlılığına katkı sağlayacaktır. Ancak kişinin işini severek yapması işinden alacağı zevk ve istekle doğru orantılıdır. Kişi yaptığı işten ne kadar zevk ve istek duyarsa, aynı oranda doyum sağlar. İş doyumunu, çalışanların yaptıkları işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak tanımlanmaktadır (Tütüncü ve Çiçek, 2000: 124).

Tatminin üç önemli boyutu vardır (Luthans, 1989: 170);

- İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böyle olunca görülmez, sadece ifade edilebilir.
- İş tatmini genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.
- İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb...

İş doyumunu, işin çekici yönleri, çalışma koşulları, ücret, şirketin takınacağı tutumlar gibi sistem belirleyicileri ile yakından ilgilidir (Crossman ve Abou-Zaki, 2003: 369). Birçok endüstriyel kuruluştaki etkin olan bireyin işini sevmesi yanında, işin içeriğinin sağladığı tatmine de değer verilmektedir. Bu nedenle iş tatmininin bireyi sistemde tutması gerekir.

Çalışanların daha yaratıcı olmaları için uygun ortamların hazırlanması, tüm çalışanlara eşit imkanların sağlanması, yıllık izinlerin düzenli olması, çalışma ortamının ergonomik olması, çalışanların sağlık sorunlarına verilen önem, bağımsız çalışma ortamlarının hazırlanması ve iş yerinde yeni bireylerin yönetimlerce korunması gibi faktörler iş tatminini etkileyen faktörlerden birkaçıdır (Graham ve Messner, 1998: 198).

İş doyumsuzluğu gizli biçimlerde ani grevlere, işi yavaşlatma eylemlerine, disiplin sorunlarının çoğalmasına ve örgütsel sorunların birikmesine neden olabilmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar genel olarak devamsızlık, performans, işten ayrılma eğilimi ve işçi devri üzerinde, iş doyumunun önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir (Tütüncü, 2000, www.sbe.deu.edu.tr). İş tatmininin azalmasıyla iş gücü devir oranı artarken, iş tatmininin artmasıyla da işgücü devir oranı azalmaktadır (Baş ve Ardic, 2001, www.bilgiyoneti.org).

Çalışanlar açısından iş doyumunun yüksek olduğu işletmelerde, çalışmayı ve iş ortamını etkileyebilecek birçok olumsuzlukların da kendiliğinden ortadan kalkacağı söylenebilir. Ancak her çalışanın aynı düzeyde iş doyumuna ulaşması söz konusu

olamaz. Dolayısıyla iş doyumunu kişiden kişiye farklılık gösterebileceği gibi yapılan işlerden dolayı da farklılık gösterebilir.

İşi yapan kişinin işiyle ilgili kararlara katılması, inisiyatifini kullanması ve bu aşamaya gelebilmesi için eğitilmesi gerekmektedir. Güçlendirme ve eğitimle işgörenlerin sorumluluk alanları genişlemekte ve daha fazla otonomiyle kendi kendini kontrol sağlanmaktadır. Böylece işgörenlerin kendilerini organizasyon içinde değerli hissetmeleri ve iş doyumunun artması sağlanmaktadır. Güçlendirmenin başarıyla uygulanması için, motivasyon artırmaya yönelik çalışmalar yapılması ve etkin bir bilgi ve iletişim sisteminin kurulması gerekir. Personel güçlendirme yoluyla iş doyumunun artırılmasında; organizasyon yapısı, yönetim anlayışı ve güçlendirilecek işgörenin birey olarak özellikleri önemli unsurlardır (Özdemir ve Öztürk, 2003, www.iibf.atauni.edu.tr).

İş doyumunu kişiye, iş ortamı dışında da bazı yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar kişinin yaşı, eğitim seviyesi, işinde çalıştığı süre, aldığı ücret ve ailedeki sorumluluk düzeyine göre değişmektedir. İş doyumunu, işgörenlerin verimliliği açısından önemli olduğu gibi işletmenin de işgörenden beklediği performansın sağlanmasında da büyük bir öneme sahiptir.

4.2.1.2. Ücret ve Ek Kazançlar Etkeni

Çalışanlar için ücret, gelir ve yaşam standardını belirleyen bir öge olarak karşımıza çıkarken; sanayinin gelişmesi için önemli bir maliyet faktörü ve toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını belirleyen önemli bir unsurdur (Dursun, 1997: 339).

Genel anlamda ücret, İş Kanunundaki tanımlamaya göre, bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden ödenen meblağı kapsar (İş Kanunu; Madde 26 - Değişik: 29/7/1983-2869/5 md.).

Ücret, mal ve hizmet üretiminde kullanılan ve üretime yardımcı olan emeğin karşılığında ödenen parasal tutardır. Ücret; ana ücret, fazla çalışma ücreti, primler, hafta tatili ücreti, genel tatil ücreti, yıllık izin ücretleri öğelerinden oluşur (Akoğlu, 1999: 33).

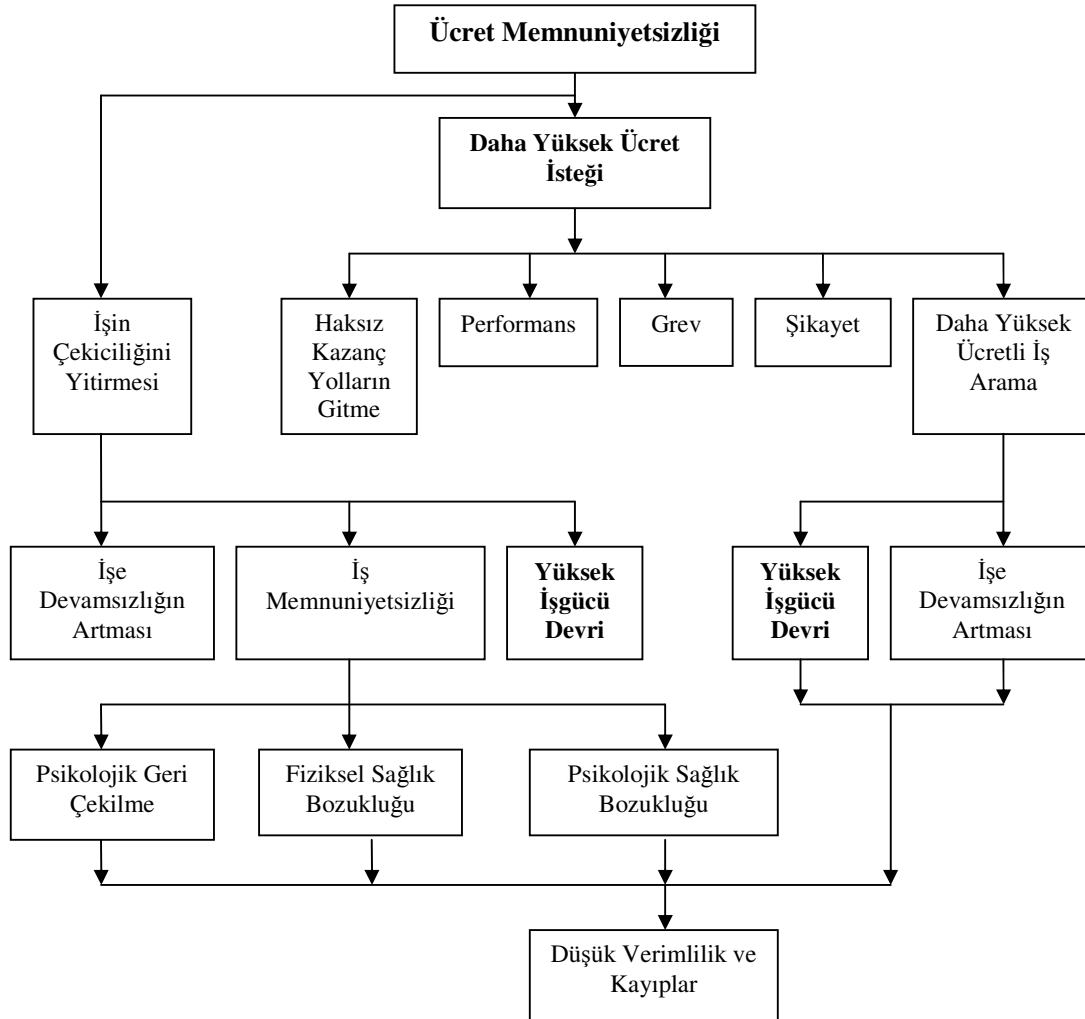
Çalışma yaşamının kalitesini etkileyen belki de en önemli değişken ücretlerdir. Ücretleme sistemi, çalışanların tatmin ya da tatminsizliğinin başlıca belirleyicilerindendir. Ücret, çalışan açısından çok hassas, işletme açısından da çok kritik bir konudur. Firmadaki ücretleme sisteminin doğru bir şekilde tasarlanması, tasarım aşamasında çalışan katılımının sağlanması, dengeli, adil ve eşit bir ücret yapısının kurulması gerekmektedir (Ataay, 1988: 52).

Yönetimin, en önemli işlevlerinden birisi de adil bir ücret sistemi kurmaktır. Çalışanlar ne aldıkları kadar neden bu ücreti aldıklarını, ne zaman artış olacağını, artışta nelerin rol oynadığını, performansın ücrete nasıl yansıdığını, statülere ilişkin ücret standartlarının ne olduğunu bilmek durumundadırlar. Çalışanların belki de en çok önemsedikleri şey ay sonunda kurumdan aldıkları ücret ve ek kazançlardır. Çünkü kişi emeğini satmaktadır. Emeğinin karşılığını aldığına inanmayan kişi ise muhtemelen mutsuz olur, iş tatmini düşer, kuruma bağlılığı azalır. Bunların önlenmesi için ücret yönetimi dikkatli ve objektif biçimde yapılmalıdır (Fındıkçı, 2000 www.humanresourcesfocus.com).

Geçtiğimiz 40-50 yıl boyunca şirketler çalışanlarına ‘hangi hedef ya da beklentiler karşılığında ne kadar ücret ödenmesi’ gerektiği ile ilgili doğru kararlar vermek için çeşitli yöntemler kullanmıştır. Geçmişte olduğu gibi bugün de bütün bu yöntemlerin temel amacı, maliyetleri kontrol altında tutarken kalifiye işgücünü şirkete

çekecek, elde tutacak ve motive edecek bir ücret sistemi kurmaktır. Daha kalifiye, daha bireysel ve mobil olan yeni işgücünü geleneksel ücret sistemleri ile şirkete çekmek, elde tutmak ve motive etmek gün geçtikçe zorlaşmaktadır.

Geleneksel ücret sistemlerinin yetersiz kalması, değişen ücret yapılarını daha esnek, değişime hızla adapte olabilecek, dolayısıyla stratejik olarak yönetilmesi gereken yapılar haline getirmiştir. Yeni ücret yapılarının temel özelliği, temel ücret, değişken ücret ve ek kazançlardan oluşan toplam ücret paketinin stratejik olarak yönetilmesidir. Ayrıca yeni yapılarda ücret, klasik ‘şirkete çekmek, elde tutmak’ amacının yanı sıra bir iletişim aracı olarak da kullanılmaktadır.



Şekil 4.1. Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları (Cowling, 1990: 118).

Çok az kişi aldığı ücreti yeterli bulmaktadır. Genelde çalışanlar nadiren aldıkları ücret nedeniyle yüksek tatmine sahip olurlar. Ülkemizde ücret düzeyi, erkekler için

kadınlardan, mavi yakalıları için beyaz yakalılarından evliler için bekarlardan daha önemli bir değişken olarak gözükmektedir (Erdoğan, 1996: 239).

Ücretin çalışanlar üzerinde önemli bir etkisinin bulunması, bu konunun ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Çalışanların aldıkları ücretten memnun olmamaları Şekil 4.1’de görüleceği gibi bazı durumların oluşmasına neden olmaktadır.

Şekil 4.1’den de anlaşılabileceği üzere çalışanların emekleri karşılığında aldıkları ücretten memnun olmamaları durumunda artan işten soğuma ve bunun sonucunda da hem psikolojik hem de fiziksel rahatsızlıklar görülebilmekte, dolayısıyla işgücü verimliliğinin düşmesine bağlı olarak işletmenin kayıpları olmaktadır.

Ücret, tüm çalışanlar için iş tatmininde önemli rolü olan bir faktördür. Yapılan araştırmalar sonucunda, alınan ücretin iş tatminini doğrudan etkilediği sonucu bulunmuştur (Lam, 1995: 73). Çalışanın işe karşı tutumunu genellikle aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir. Ancak, ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi bir noktadan sonra miktar ile değil, çalışanlar arasındaki dengeli dağılım açısından önem arz etmektedir.

Çalışanın kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret alması, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı çalışanlara göre ücretinin düşük olması, iş tatminsizliği yaratmaktadır (Erdoğan, 1996: 238). Düşük ücret düşüncesiyle ortaya çıkan tatminsizlik de devamsızlık ve işgören devrine neden olmaktadır.

4.2.1.3. Yükselme (Terfi) Etkeni

Yükselme, çalışanın daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir göreve getirilmesidir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluklar artacak, tecrübe kazandıkça iş monotonlaşacak ve çalışanlar bulundukları mevkiilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme yada yükselme yolları tıkanan çalışanların çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Kısacası, yükselme kararları parasal ve psikolojik ödülleri birlikte içeren bir çeşit ödüllendirme kararlarıdır. Bu kararlar çalışanın geleceğine ilişkin hayati kararlardır ve yükselme her şeyden önce personelin başarısını göstermektedir. Yükselme fırsatlarının bulunması, çalışanın davranışını etkilemektedir ve yükseldikçe kendini geliştirme imkanı elde eden personelin kendine olan güveni de artmaktadır (Boies ve Rothstein, 2002: 237). İlerleme ya da yükselme olanaklarının tıkanması ise çalışanların çalışma istek ve amaçlarını azaltmaktadır (Eren, 1998: 430).

İşletmelerde terfi, bir kişiyi, sorumluluklarını artırarak eğitimini daha iyi kullanabileceği bir pozisyona getirmekten ibarettir. İnsanı çalışmaya sevk eden önemli faktörlerden biridir. Terfi aynı zamanda ihtirası tatmin eden bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 1993:151).

Çalışanların terfi ettirilmesi kariyer yönetiminin en önemli sorumluluklarından biridir. Çünkü terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem işletmenin başarısı artar hem de çalışanların güdülenmeleri ve işletmeye olan bağlılıkları artar.

İnsanları bulmak, onları açıkça tanımlanıp anlaşılmış işlere yerleştirmek ve bu işlere başlatmak için kullanılan mantıksal ve sistematik yöntemlerin başarısı, ilerleme ve gelişme olanaklarının varlığına bağlıdır (Finnigan, 1995: 98).

İlerleme, çalışana maddi ve manevi birtakım yararlar sağlamaktadır. Bireye mesleğinde veya bulunduğu konumda yükselme olanağı ile genelde büyük sorumluluk, otorite ve yüksek ücret sağlar. Psikolojik olarak ilerleme, bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme gereksinimini doyurur. İlerleme işgören seçimi kararından daha da

dikkat gerektiren önemli bir örgütsel karar olarak görülmektedir (Aldemir vd., 2001: 216).

Ancak terfi sistemleri adil ve doğru işlemediği sürece işletmeye verdiği zarar, yararlarından daha fazla olur. Bunun en güzel örneği yüksek oranda personel devri olarak gösterilebilir. Bazen bir kişiyi terfi ettirmek ona zarar da getirebilir. Yapılan bir araştırmaya göre, beyaz yakalılar ya da üst düzey yöneticiler, boş zamanlarını ve aile faaliyetlerini kaybedecekleri endişesi ile terfi olmaktan memnun olmuyorlar. Mavi yakalı çalışan için terfi, bir ödülken beyaz yakalı çalışan için motivasyonu bozan bir faktör olabilir (İnsan Kaynakları, 03.01.2006, www.insankaynaklari.com).

İlerleme olanakları, işletme içerisinde ya da işletme dışından temin edilen elemanların yükseltilmesi ile olabilir. İşletme dışından yapılacak bir yükseltme, mevcut çalışanlara tarafından olumlu karşılanmayacak ve hatta ilerleme beklentisi içerisinde olan çalışanların da moralini bozacaktır. Ancak bu durum, işletmenin dışarıdan hiç eleman alarak da ilerleme imkanı vermeyeceği anlamına gelmez. Birçok işletme gerekli olan elemanları dışarıdan aramaktansa içerideki kaynakları kullanarak çözmeyi tercih etmektedir. Bu durum çalışan elemanlar üzerinde önemli bir etki yapacaktır. İçerden ilerlemeyi standart politika haline getiren işletmelerde moral ve verimlilik genellikle yüksektir. İşten ayrılmalar, işe devamsızlık daha azdır ve çalışanlar görevlerine bağlıdırlar. Çünkü çalışanlar birey olarak kendilerine önem verip yatırım yapan işletmelere kişisel ve mesleki bir bağlılık duyarlar. Bu da onların işlerine daha sıkı sarılmasına ve üretkenliğin artmasına neden olur. İşletme içerisinde yükseltme politikası uygulamasının sonucu bu bağlılık duygusunun oluşmasıdır (Palmer, 1993: 81).

İşletme içinden yapılacak terfiler, bir üst pozisyona yükseltilecek çalışanlar için olduğu kadar diğer çalışanlar için de bir güdüleme aracı olarak etkisini gösterecektir (Martin, 1994: 9).

4.2.1.4. Stres Etkeni

Günümüzde özellikle değişim hızının şaşılacak düzeyde artması nedeniyle, insanların sürekli bir şeyler kaçırmış korku ve kuşkusuyla hızlı hareket etme zorunluluğu duymaları, stresi gündelik yaşamın bir parçası haline getirmiştir (Tutar, 2004: 201).

Örgütsel stres, bireylerin normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişimler tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan bir durumdur (Pehlivan, 1995: 12). Stresle ilgili birçok rahatsızlıklar işyerlerinde pahalıya mal olan sonuçlar doğurmaktadır. Örgütlerde stres nedeniyle; güdülenmenin kaybolması, işi yavaşlatma, performansın niteliğinin ve verimliliğinin değişmesi, yaratıcılığın azalması, çeşitli hastalıklar ve ölüm gibi sonuçlar görülür (Allen, 1983: 8).

Bir örgütteki çalışanları etkileyen stres kaynakları (Davis ve Newstrom, 1988: 422); iş yükünün fazlalığı, zamanın sınırlılığı, denetimin niteliğinin düşük olması, yetkinin sorumlulukları karşılamada yetersiz kalması, politik havanın güvensizliği, rol belirsizliği, örgüt ve bireyin değerleri arasında uyumsuzluk, kişi ile işi arasında uyumsuzluk, rol çatışması, roller ile ilgili aşırı yük, sorumlulukların yarattığı endişe, çalışma koşulları, insan ilişkileri ve yabancılaşmadır.

Örgütün işlevsel çevresini oluşturan, görev, yetke ve üretimden oluşan üç yapısı vardır. İşgörenin örgütsel stres kaynakları içerisinde işlevsel çevre büyük bir rol oynamaktadır. İşlevsel çevreyi oluşturan yapılara ilişkin stres kaynaklarını aşağıdaki

şekilde gruplandırmak mümkündür (Eren, 1998: 224; Pehlivan, 2000: 50; Tutar, 2004: 222);

1) Görev yapısına ilişkin stres kaynakları,

- Teknolojik Değişim,
- Aşırı iş yükü,
- İşin sıkıcı olması (Monotonluk),
- Ücret yetersizliği,
- Yükselme olanağı,
- Çalışma saatlerinin uzun olması,
- Çalışma koşulları,
- Kalabalık.

2) Yetke yapısına ilişkin stres kaynakları,

- Karar verme,
- Karara katılma,
- Yetkilerin yetersiz oluşu,
- Sorumlulukların verdiği endişe,
- Değerlendirmede adaletsizlik,
- Yöneticilerin teşvik etmemesi.

3) Üretim yapısına ilişkin stres kaynakları,

- Zaman baskısı,
- Araç-gereç yetersizliği,
- Yeteneklerin işin gereklerine uygun olmaması,
- Çalışmaların karşılığını alamamak.

Bir kurumda sürekli olarak stres altında çalışmak çalışanların kurumla bütünleşmesini ve iş doyumunu engeller. İşgören devir hızının yüksek olmasına neden olan stres faktörleri çeşitlidir. Kişilerin yeteneklerini kullanma olanağı bulamadıkları ve kariyer gelişiminde problem olan otokratik yönetim anlayışını benimseyen kurumlar başlı başına birer stres faktörü olabilir (TİSK, 22.09.2005, www.tisk.org.tr).

Aslında bir miktar stres günlük hayatta karşılaşılan zorluklarla başa çıkmada ihtiyaç duyulan enerji, uyanıklık ve gücü sağlar. Ancak uzun süreli, sürekli ve fazla miktarda stres yorgunluğa ve verimin düşmesine neden olur, bedensel ve ruhsal sağlığı tehlikeye sokar (İnsan Kaynağını Geliştirme Vakfı, 27.11.2005, www.ikgv.org).

Stres işgücü devrinin ve işe devamsızlığın en önemli nedenlerindendir. İş stresi, çalışanlar, özellikle de yöneticiler üzerinde fizyolojik ve psikolojik zararlara yol açabilir ve onların sağlığını olumsuz yönde etkileyebilir. Aynı zamanda çalışanların birinde görülen stres diğer çalışanları da etkiler

4.2.1.5. Günlük Çalışma Süresi Etkeni

06.04.2004 tarihli, 25425 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği, çalışma sürelerinin uygulanmasına ilişkin esasları düzenlemektir. Bu yönetmeliğin genel hükümlerine göre;

Çalışma süresi;

Madde 3 —Çalışma süresi, işçinin çalıştırıldığı işte geçirdiği süredir. İş Kanununun 66'ncı maddesinin birinci fıkrasında yazılı süreler de çalışma süresinden sayılır. Aynı Kanunun 68'inci maddesi uyarınca verilen ara dinlenmeleri ise, çalışma süresinden sayılmaz.

Ara dinlenmeleri, iklim, mevsim, yöredeki gelenekler ve işin niteliği göz önünde tutularak, yirmi dört saat içinde kesintisiz on iki saat dinlenme süresi dikkate alınarak düzenlenir. 4857 sayılı İş Kanununun 69'uncu maddesinin son fıkrası hükmü saklıdır.

Haftalık Normal Çalışma Süresi;

Madde 4 —Genel bakımdan çalışma süresi haftada en çok kırk beş saattir. Aksi kararlaştırılmamışsa bu süre, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır.

Haftanın iş günlerinden birinde kısmen çalışılan işyerlerinde, bu süre haftalık çalışma süresinden düşüldükten sonra, çalışılan sürenin çalışılan gün sayısına bölünmesi suretiyle günlük çalışma süreleri belirlenir.

Günlük çalışma süresi her ne şekilde olursa olsun 11 saati aşamaz.

Bir işçinin bu sınırları aşan sürelerle çalıştırılmasında;

a) 4857 sayılı İş Kanununun 41, 42 ve 43'üncü maddeleri,

b) 79 sayılı Milli Korunma Suçlarının Affına, Milli Korunma Teşkilat, Sermaye ve Fon Hesaplarının Tasfiyesine ve Bazı Hükümler İhdasına Dair Kanunun 6'ncı maddesi hükümleri uygulanır.

Telafi Çalışması

Madde 7 —Zorunlu nedenlerle işin durması, ulusal bayram ve genel tatillerden önce veya sonra işyerinin tatil edilmesi veya benzer nedenlerle işyerinde normal çalışma sürelerinin önemli ölçüde altında çalışılması veya tamamen tatil edilmesi ya da işçinin talebi ile kendisine 4857 sayılı İş Kanunu, iş sözleşmeleri ve toplu iş sözleşmeleri ile öngörülen yasal izinleri dışında izin verilmesi hallerinde, işçinin çalışmadığı bu sürelerin telafisi için işçiye yaptırılacak çalışma, telafi çalışmasıdır.

Telafi çalışması, kaynağını oluşturan zorunlu nedenin ortadan kalkması ve işyerinin normal çalışma dönemine başlamasını takip eden 2 ay içerisinde yaptırılır. Telafi çalışması, günlük en çok çalışma süresi olan 11 saati aşmamak koşulu ile günde 3 saatten fazla olamaz. Telafi çalışması, tatil günlerinde yaptırılamaz.

Yapılan işlerin niteliğine göre, işin başlama ve bitiş saatleri işçiler için farklı şekilde düzenlenebilir.

İnsanlar, günlük çalışma saatlerinin fazla olmasını istememektedirler. Çünkü, zamanlarının büyük çoğunluğunu iş yerinde geçirmeleri durumunda özel yaşantılarına ayırdıkları zamanın daha da kısılacığının bilinci içerisinde. İş yerinde günlük çalışma sürelerinin uzaması ya da fazla süre ile çalıştırılmaları yeterince dinlenememelerine neden olmakta ve yaşamlarında yapmaları gereken diğer işlerini olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu tür işlerin yapılması için sürekli izin veya rapor kullanma gereksinimi doğmakta ya da işe geç gelmeler, erken ayrılmalar, devamsızlık

gibi bazı sorunlar oluşmaktadır. İşletmede çalışanların bu tür hareketlerinin yönetimce engellenmesi durumunda işten ayrılmalarla karşılaşmaktadır.

İşletmede işgörenlerin günlük çalışma sürelerinin fazla olması, işe devamsızlıkların artmasına ve işgören devrine neden olmaktadır (Eren, 1993: 173; Igbaria ve Guimaraes, 1999: 149). Özellikle kadın ve çocuk çalışanlar fazla çalışma sürelerine göre daha az dayanıklı oldukları için bunlarda devamsızlıklar daha sık görülmektedir.

4.2.1.6. Fiziksel Çalışma Koşulları

Hızlı teknolojik gelişmeler; bir yandan insanın refahına hizmet ederken, öte yandan insan hayatı ve çevre için tehlikeleri de beraberinde getirmektedir. Özellikle sanayileşmenin ve yeni üretim yöntemlerinin ön plana çıktığı 20. yüzyıl; yoğun makineleşme ve üretim sürecine giren binlerce kimyasal maddenin neden olduğu iş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu ölümler ve organ kayıplarının yoğunlaştığı bir yüzyıl olmuştur. Üretim sürecine giren her yeni madde, her yeni makine, araç ve gereç, insan sağlığı, işyeri güvenliği, çevre sağlığı ve çevre güvenliği için tehdit oluşturmaktadır. Bir bakıma yükselen refahın faturası; insanlığa iş kazaları, meslek hastalıkları ve çevre kirlenmesi olarak kesilmektedir (Demir, 2002: 72).

İşletmelerde işgücünün etkin bir şekilde kullanılması için gerekli olan uygun çalışma ortamının sağlanması zorunludur. Uygun çalışma ortamı, işgörenin işyerinde rahat ve verimli olabilmesi için istenilen standartlara uygun bir şekilde yapılması için gerekli olan fiziksel ve psikolojik havanın yaratılmasıdır. Bu nedenle işgörenin, işletmedeki fiziksel çalışma şartlarından olumlu veya olumsuz bir şekilde etkilenmesi kaçınılmazdır. İşgörenin, bu etkilenme sonucunda gösterdiği performans düşüklüğü işte verimliliğin de düşmesine neden olacaktır.

İş ve çalışma ortamı sağlık açısından riskler içerebilir. Çalışma ortamındaki kalabalık, gürültü, kirlilik, sürekli aynı beden pozisyonunda çalışma zorunluluğu, ağır kaldırma, manyetik alanlara ya da kimyasal maddelere maruz kalma, hava kirliliği, iş kazaları gibi daha pek çok etken sağlığı tehdit etmektedir. İşletmeler çalışma ortamlarından kaynaklanacak sağlık risklerini tanımalı ve bunları en aza indirmelidirler.

Fiziksel çalışma koşulları; çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli faktörler arasında sayılabilir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması çalışanın moral yapısını etkileyebileceği gibi işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştıracaktır. Bu nedenle fiziksel koşulların, çalışanların çalışma temposu ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmesine gidilmektedir. Dolayısıyla fiziksel koşullarının iyileştirilmesi işgörenlerin iş tatminini artırmaktadır (Baş ve Ardic, 2001, www.bilgiyonetimi.org).

İşgörenin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar, bireylerin stresle karşı karşıya kalmalarına neden olur. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması işgörenin moral yapısını etkileyeceği gibi, örgütle bütünleşmesini de kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle fiziksel koşullarının işgörenlerin çalışma temposunu ve isteğini arttıracak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir (Pehlivan, 2000: 58).

Çalışma ortamının önemli sorunlarından birisi iş ve iş alanının etkin kullanımında etkili olan aydınlatma faktörüdür. Aydınlatma sisteminde ışık tek yönden mümkünse tek kaynaktan gelmeli, ışığın kaynağı sabit olmalı ve renk değişimlerinden kaçınılmalıdır. Işığın şiddeti iyi ayarlanmalı, renkli aydınlatma sistemlerinden kaçınılmalıdır. Gün ışığına yakın ışıklandırma görüş etkinliği açısından diğerlerinden üstündür.

İyi bir aydınlatma hem erken yorulmayı önler ve hem de insanları güdüleyerek verimini artırır. Bireyler genellikle gün ışığına yakın bir ışıklandırmayı tercih ederler. Güneş ışınına yakın bir ışıklandırma bireylere ferahlık verir. Kötü aydınlatmanın getirdiği yorgunluk ile birleşen can sıkıcı durum, hem dikkati dağıtır ve hem de insanı moral açısından yıpratır ve sinirli kılar (Eren, 1993: 181).

İş alanlarında oluşan kötü koku, duman, ısı ve rutubet insan sağlığını olumsuz etkileyen etkenlerdir. Çalışanların kapalı alanlarda sürekli karşılaşabilecekleri bu tür olumsuz etkenler ortadan kaldırılmadığı sürece işgücünün verimliliğinin sağlanması mümkün olmamaktadır. İşyerinde kapalı çalışma alanlarının ısısı normal düzeyde olmalıdır. Çalışma yeri ısısının normal düzeyde olması verimi etkilediği gibi işgörenlerin dikkatlerini arttıracak işe uyarlanmalarını da etkileyecektir.

Hava birçok özellikleriyle bireyin çalışmasını etkiler. Birey havayı soluklar ve bütünü ile havanın içinde bulunan bir cisim olarak çalışır, dinlenir, hayatını sürdürecektir birtakım davranışlarda bulunur (Eren, 1993: 181). Hava sıcaklığı, hava basıncı, hava değişimleri, havadaki nem oranı bireyler üzerinde etki yapmaktadır.

Gürültü faktörü önemli bir etkidir. Tekstil işletmelerinde makine gürültüsünün son derece yüksek olduğu birçok bölüm mevcuttur. Bu tür yerlerde çalışanlar belirli bir yaştan sonra ya işletme içinde bölüm değiştirmekte ya da işten ayrılmaktadır. Bu nedenle çalışma ortamında oluşan aşırı derecede gürültü kirliliği çalışanların işten ayrılma nedenlerinden birisi olarak görülmektedir (Guthrie, 2000; Demir, 2002: 73).

Gürültünün insan üzerinde üç etkisi vardır (Pehlivan, 2000: 59);

- Aşırı gürültülü ortamlar bireylerde işitme kaybına neden olur
- Gürültü işgörenlerin kendi ve başkalarının seslerini algılamasını önleyen bir maskeleyen işlevi yaratır. Bu durumda iş ortamının gürültüsü, işgörenlerin normal sesleriyle iletişim kurmalarını engeller.
- Aşırı gürültü verimlilik ve kendini iyi hissetme duygusu üzerinde olumsuz etkiler yaparak stres yaratır.

Zihinsel işlemler gerektiren işlerde gürültü çok rahatsız edicidir. Gürültü ani olarak meydana geldiği zaman insanda ani korku ve şoklara neden olur. Aşırı gürültü ise geçici veya sürekli sağırılıklara neden olmaktadır. Gürültünün önlenmesi için zeminin gürültüyü emecek biçimde esnek yapılması, tavanın ve duvarların uygun maddelerle kaplanması, kulaklıklar takılması gibi önlemler alınmalıdır.

Fiziksel çalışma koşulları olarak değerlendirilen bir başka konu da kalabalıktır. Kalabalık, bir yerde olan hareketliliğin göstergesidir. İşyerinde çalışanların sayısı gereğinden fazla olması durumunda işgörenlerin çalışmasını etkileyebilir. Kalabalık çalışma ortamlarında zaten fazla olan gürültünün daha da artması görülürken, çalışanların ve yapılan işin denetimi de zorlaşmaktadır. Bir iş yerinde yalnızca, çalışanların oluşturduğu kalabalık olarak düşünülmemelidir. Aynı zaman da ortamda bulunan diğer insanların da olması kalabalığın oluşmasına neden olmaktadır. İşgörenlerin işten kaçması ya da işyerindeki kıdemli işgörenlerin yapılacak işleri yeni işgörelere yaptırmaları ve deneyimsizlik sonucu meydana gelen iş kazaları oranının artması kuşkusuz ki kaçınılmaz olacaktır.

İşgörenler açısından çalışılan yerin donanımı da ayrı bir öneme sahiptir. Kolay ve rahat çalışmayı engelleyen ortamlar bireylerin verimli ve etkili çalışmasını engelleyerek bir baskı oluşturur. Ergonomik açıdan iyi düzenlenmemiş ortamlar çalışanların fazladan yorulmalarına neden olan bir başka etkidir (Pehlivan, 2000: 66).

İşletme içinde bulunan merdiven, asansör, giriş-çıkış kapıları, büro içi yerleşimi, kullanılan araç-gereçler işgörenin çalışmasını etkileyen etkenlerdendir.

İşyerindeki fiziksel çalışma koşulları yetersiz ve aynı zamanda sorunlar yaratıyorsa, çalışanları örgüt içinde tutma ve çalıştırma olanaksız hale gelmektedir. O halde örgüt için yaşamsal nitelik taşıyan fiziksel koşullar öncelikle sağlanmalıdır (Eren, 1993: 29). Aksi takdirde iş veya işletme ile ilgili olarak işgörenler açısından bazı sorunların oluşması kaçınılmaz olur. Fiziksel çalışma koşullarının işgörenler üzerindeki etkileri bilinmektedir. İş ortamının işgörenlerle uyumlaştırılması işletme yönetimin üzerinde durması ve çözüme kavuşturması gereken konuların başında gelmektedir.

4.2.1.7. Uzun Dönem İstihdam ve İş Güvencesi

Çalışanların işlerinin güvence altında olması işletmenin ekonomik koşullarına bağlı olarak değişmektedir. Ekonomik açıdan güçlü olmayan işletmelerin genellikle çalışanların bu tür isteklerine ya da haklarına sıcak bakmadıkları görülmektedir. İşgücünün ekonomik açıdan daha güçlü ve çalışanların haklarının sağlandığı işletmelere doğru akımın olması kaçınılmaz bir sonuçtur.

Örgütler uzun süreli iş ve istihdam garantisi sunamama ve yönetim kademelerinin azaltılması dolayısıyla işgörenleri motive edememekte ve nitelikli işgörenleri örgütte tutabilmekte zorlanmaktadır. İşgörenler ise, iş garantisinin azalması, sık iş değiştirme zorunda kalma, sağlık ve sosyal güvenlik harcamalarını kendisinin karşılaması veya bunlardan mahrum olma durumlarıyla karşı karşıya kalmaktadır (Doğan, 14.12.2006, www.bilgiyonetimi.org).

Yönetici ve çalışanların, çalışma hayatlarının en verimli dönemlerinde işbaşında kalacaklarını bilmeleri, çalıştıkları işyerine bağlılıklarını ve iş arkadaşlıklarındaki uyumu arttırmakta ve işten ayrılma eğilimlerini azaltan bir etki yaratmaktadır. Bu nedenle uzun süreli istihdam ve iş güvenliği işgörenler açısından önemli olduğu gibi, işletmeler açısından da son derece büyük bir öneme sahiptir (Burgelman vd., 1995: 24).

Çoğu zaman çalışma hakkının korunması anlamında da kullanılan “iş güvencesi” kavramı temelde, geçimini emeği ile sağlayan bağımlı çalışanları, haklı bir neden olmaksızın, işveren tarafından hizmet ilişkisine son verilmesi durumunda, işverenin fesih işlemini sınırlandıran veya engelleyen, iş ilişkisini hukuki zemine çeken, böylece hizmet sözleşmesinin işgören açısından dayanıksız niteliğini ortadan kaldıran, hizmet ilişkisine süreklilik kazandıran, koruyucu yönü ağır basan belirli düzenlemeleri içermektedir. İş güvencesi kavramının arka planında ekonomik, sosyal ve bireysel gerçekler yatmaktadır. İş ilişkisinde başlı başına sürekliliğin ifadesi sayılmaktadır. Çünkü klasik hukukta taraflara tanınan eşit fesih yetkisi kuramsal kalmaktadır. İş ilişkisinin haklı bir nedene dayanmaksızın fesih durumu işgören açısından iki durum birden yaratmaktadır. Birincisi, çalışma koşullarını işgören aleyhine değiştirmektedir. İkincisi ise; işgörenin gelirini kaybetmesi ile ailesinin ve kendisinin yaşamı tehlikeye düşmektedir (Demir, 2002: 77).

İşverenin işgörenin işine sebep göstermeksizin son verebilmesi imkanlarına sahip bulunması, işgörenin hukuk düzeninin açıkça kendisine tanıdığı faydaları koruyamaması sonucunu doğurmaktadır.

İşgörenlerin işverenlerle ilişkilerini düzenleyen 1475 sayılı İş Kanununun 13. maddesi ise işverene hiç bir gerekçe göstermeksizin işgöreni işten çıkarma hakkını tanımaktadır. İşgörenin işveren tarafından işten çıkarılmasında öngörülen tek koşul, işgörene belirli bir süre önceden haber verilmesi ve işgörenin hak etmiş olması

durumunda kıdem tazminatının ödenmesidir. Bu durum 158 sayılı sözleşmeye aykırıdır. Bu nedenle, 1475 sayılı İş Kanununun 13 üncü maddesinin (C) bendine bir paragraf eklenmek suretiyle süresi belirli olmayan hizmet akitlerinin feshinden önce işverene neden bildirme yükümlülüğü getirilerek 158 sayılı sözleşmeye uygunluk sağlanmıştır (İş Kanunu, Madde 13).

Eğer çalışanlar, kariyerlerini çalıştıkları işyerlerinde yapmaya teşvik edilirler ise işlerinde daha verimli olmakta ve çalıştıkları işletmelerde daha uzun süre kalmaktadırlar (Burgelmann vd., 1995: 24).

4.2.1.8. Sosyal Güvenlik Etkeni

Sosyal güvenliğin temelini, insan yaşamına verilen değer oluşturmaktadır. Çünkü, insana değer verilmeyen bir ortamda, onun güvence altına alınmasının da anlamı tartışılır.

İnsanların genel olarak çalışma nedenlerin başında temel gereksinimlerinin karşılanması gelmektedir. Temel gereksinimlerin karşılanması aynı zamanda insanların yaşamlarının sürdürülmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle insanların temel gereksinimlerinin sıralanması da belirli bir düzen içerisinde yer almaktadır. Maslow, bunları temel fizyolojik gereksinimler olarak nitelemektedir. Yeme içme, barınma, sağlık vb olmazsa olmaz gereksinimlerdir; öncelikle karşılanmaları gerekir. Bunu izleyen basamak ise, bu vazgeçilmez gereksinimlerin güvence altına alınmasıdır

İnsanlar biyolojik bir varlık olarak yaşamını sürdürebilmesi için öncelikle fizyolojik gereksinimlerini karşılamak zorundadır. Maslow'un gereksinimler kuramından hareketle, fizyolojik gereksinimler karşılanmadan diğer gereksinimlerin ortaya çıkması olası değildir. Gereksinimler kuramının ikinci aşamasında güvenlik gereksinimleri yer almaktadır. Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimi olarak açıklanan bu iki gereksinim türü temel ya da birincil gereksinimler olarak bilinmektedir.

Bu gereksinim, insanın hasta, yaşlı olduğu hallerde kaza sonucu çalışmadığı veya herhangi bir nedenle işsiz kaldığı durumlarda biyolojik yaşamını sürdürecektir bir takım güvencelerin arayışı içinde olduğunu gösterir. Bu nedenle insan ileriye dönük tasarruflarda bulunur, sigortalı olmaya çalışır, haksız işten çıkarılma durumlarına karşı da sendikalara üye olur. Bu davranış ve girişimleri onun ileriye ait riskleri ve belirsizlikleri önleyici tutumuna bağlanmalıdır (Eren, 1993: 28).

Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok gelişmiştir. Güvenlik duygusu çalışanlar için ekonomik olmaktan da öte daha kapsamlı bir duygudur. Belirli bir iş çevresinde ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir (Eren, 1998: 430).

Ülkemizde de uygulamaya konan “işsizlik sigortası” aşağıdaki potansiyel faydaları sağlayabilmektedir (Han ve Erdem, 2006: 9);

- İşsiz kalan süre içinde; sigortalı işsizlerin gelir kaybı bir ölçüde işsizlik ödeneği ile karşılandığından, sigortalı işsizler niteliklerine daha uygun işler arayacaklardır. Bu işgücü verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca, işsizlerde ve aile fertlerinde gelir kaybı nedeniyle oluşabilecek olumsuzluklar bir ölçüde önlenecektir.
- İşsizlik sigortası sağladığı gelir güvencesiyle, işsizlerin alım güçlerini belli ölçüde koruduğundan toplam talep üzerinde olumlu etki yapacaktır.

- İşsizlik ödeneğine hak kazanabilmek için sigortalı çalışanlar ahlak ve iyi niyet kurallarına daha fazla sadakat göstermek zorunda kalacaklarından verimlilik artacak ve işgücü devri azalacaktır.

4.2.1.9. İşletmelerde Genel Yönetim Etkeni

İşletmede yönetim işlevleri genel olarak, planlama, organizasyon, koordinasyon, komuta ve kontrol işlevi şeklinde bilinmesine rağmen bazı yazarlar bu işlevlere ilave olarak eşgüdüm işlevini de yönetim işleri arasında saymaktadır. Henry Fayol, işletme de yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde uyulması gereken ilkeleri aşağıdaki şekilde açıklamıştır (Eren, 1993: 15; Şener, 2001: 32);

- Alt kademede çalışanlar arasında bilgi, yetenek ve deneyimlere göre iş bölümü yaparak uzmanlaşmayı sağlamak,
- Çalışanlara yapılacak işlerle ilgili olarak yetki ve sorumluluklar vermek,
- Faaliyetlerin belirli bir düzen içinde ve belirli zamanlarda yerine getirilmesi için disiplin sistemi kurmak,
- Çalışanların sadece birim amirlerinden emir alması ve ona karşı rapor verme sorumluluğunu sağlamak,
- Örgütün her biriminin yaptığı işlerin hizmet edeceği müşterek genel amaçların oluşturduğu yönetim birliğini oluşturmak,
- Örgütün amaç ve çıkarlarını, bölüm ve kişisel amaç ve çıkarların üstünde tutmak,
- Örgüt içinde ödüllendirme olduğu kadar cezalandırmayı da uygulamak,
- İdari görevlerin verilmesinde gereken özenin gösterilmesi, israfın önlenmesi ve bütün çabaları işletmenin genel amaçlarına yönlendirmek için yönetim sistemini kurmak,
- Örgüt içinde yönetim kademesin başlayarak en alt kademe çalışana doğru hiyerarşik bir yapı oluşturmak,
- İşletmenin maddi ve beşeri tüm bütün araçlarını etkin ve verimli olarak hizmet edebilecek şekilde düzenlemek,
- İşgörenlerde iş devamlılığı sağlayarak verimliliği arttırmak,
- İşletmelerde sorunlar çıkmadan önce gereken önlemleri almak,
- Çalışanlara karşı adaletli davranmak ve ayırım yapmamak,

Taylor'a göre yönetimin temel konusu her işgörenin verimliliğini arttıracak yollar bulmaktır. Her işgörenin ayrı ayrı verimliliğinin artması sonuçta toplamın verimliliğini arttıracak ve bu da işverenin gelirini arttırmış olacaktır. İşgören ile işverenin başarısı doğru orantılıdır. Günümüzde bile çevremizde sık sık verimsizlik ve çalışanların sıkıntılarıyla karşılaşmaktadır. İşgörenler yapabilecekleri iş kapasitesine oranla çok daha düşük verimle çalışmaktadırlar ve bu tembellik, başlıca şu nedenlere dayanmaktadır;

- İşgörelere hakim olan, fazla çalışma sonucu işler çabuk bitecek, gereken miktarda üretimin daha az sayıda işçiyle gerçekleştirilebileceği gerçeği ortaya çıkacak ve birçok kişi bu nedenle işten çıkarılacak düşüncesi,
- Bu düşünceye uygun olarak gerçekte çalışmaların yönetim kademelerince olumlu olarak benimsenmesi,

- Nesilden nesile geçen ve kimsenin önüne geçmediği ilkel üretim yöntemlerinin işletmelerin yönetim kademelerine kadar hakim olması,
- İşgörenler, işleri kendi bildikleri yönetime göre yapmakta ve bir standart yakalanamamaktadır.
- İşgörenler işe alınırken yeterlilik, yetenek ve kapasiteleri gözönüne alınmamaktadır.

Taylor' un çalışmaları, bu gözlemlere dayanmış ve temel amacı da israf ve kayba yol açan nedenleri bulup onları en düşük seviyeye indirmek ve verimliliği arttırmak olmuştur. Taylor mevcut sorunlara bilimsel bir açıdan yaklaşmış ve çözüm için dört prensip geliştirmiştir;

- Yaklaşımlar bilimsel yöntemlere dayanmalıdır. Gözlem ve ölçümler yapılarak her işin yönetimi belirlenmeli ve bilimsel bir tabana oturtulmalıdır.
- Çalışanlar bilimsel olarak seçilmeli ve en uygun oldukları işe önce bir eğitimden geçirilerek yerleştirilmelidirler.
- Bilimsel iş ve eğitilmiş çalışan kavramları bütünleştirilmelidir. Bu sayede çalışanın daha fazla gelir elde etmesi sağlanırken, işveren için de maliyetlerin düşmesi imkanı doğar.
- İşveren ve işgörenler arasında bilimsel yönetim tekniklerini uygulamada bir koordinasyon olmalıdır. Yönetim ile ilgili sorumluluklar işgörenin üzerinden alınmalıdır.

İşletme yönetimi finansal sonuçlara ve bilanço yönetimine dönük katkı ve hedeflerin peşinde koşarken, İnsan kaynaklarından gerekli olanı temin etmek, gereksizi elemek, kaynak bulmak, iyi yönetmek, en etkin ve en ucuz maliyetler önünde süreçleri yapılandırmak, özlük işlerini, raporlamayı zamanında ve doğru bir şekilde yapmak, yasal sorumlulukları yerine getirmek gibi pek çok görevi yerine getirmesi beklenmektedir. İnsan Kaynakları aynı zamanda çalışanın elçisi de durumundadır. Çalışan ve üst yönetim arasındaki ilişkilerde öneri ve çözüm getirmek, gerektiğinde çalışanın yanında ve uzlaştırıcı davranmak durumundadır. İnsan boyutunun yanı sıra bir süreç uzmanı da olmak zorundadır. Örgütün var olma nedeni olan işi sahiplenecek kadar işin içinde olmalı ve bir operasyon uzmanı gibi davranacak şekilde tüm çalışanlarla iletişimini en yüksek düzeyde tutmalıdır. İnsan Kaynakları, kurumlardaki değişimin öncülüğü ve bu değişimin gerçekleşmesindeki en kritik başarı faktörü gibi bir diğer stratejik rolü de üstlenmektedir (Demir, 2002: 96).

4.2.1.10. Örgüt İçi İletişimin Etkisi

İnsanların her yönden geliştirilmesi işletme yönetimlerinin temel görevlerinden birisidir. Günümüzde yönetimlerin başarısı öncelikle insanları anlamak ve onlara kendi düşüncelerini istenildiği biçimde aktarmaya bağlıdır. Bunun sonucunda etkin iletişimin önemi giderek artmaktadır. Etkin iletişim olmadan ne etkin yönetim ne de örgütlerin yaşamasında son derece önemli olan yaratıcılık mümkün olabilmektedir. Bu durum yönetim süreçlerinden iletişimin ön plana çıkması zorunluluğunu oluşturmuştur.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken örgütler en önemli kaynaklarının “insan” unsuru olduğunu anlamışlardır. Bir örgütün ve sosyal paydaşlarının (örgütü etkileyen ve örgütün etkilediği kişi ya da örgütler örn; tedarikçiler, çalışanlar, aracılar, müşteriler v.d.) ihtiyaçlarını karşılayacak bir ortam yaratabilmek son derece önem

kazanmış, bunu gerçekleştirebilmenin ön koşulu olan “örgütsel iletişimin” gerekliliğine yöneticilerin her zamankinden daha çok inanmaları söz konusu olmuştur.

Örgütsel iletişim, “örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine ve gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreç” olarak tanımlanabilmektedir (Akat v.d., 1997: 280).

İletişim kavramı: süreç, etki, fikir, haber, duygu, ifade, anlam, mesafe ve temel eğitim becerileri gibi birçok kavramı içeren karmaşık ve çok boyutlu bir süreç niteliği taşımaktadır.

Örgütsel iletişimin öneminden hareketle, örgüt içi iletişimin temel amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir (Varol, 1993: 129);

- “Örgütün amaçları, hedefleri ve politikalarının çalışanlarca bilinmesini sağlamak,
- İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak,
- Örgütün sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve çalışanları bunların genel sosyal ve ekonomik sorunlar ile bağlantıları konusunda aydınlatmak, ayrıca örgüt içi duygusal ve çatışmalı sorunlar, konusunda aydınlatmak,
- Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, çalışanların deneyim, sezgi ve akıllarına dayanarak, yönetime bilgi ve geri bildirim sağlamaları konusunda özendirmek,
- Örgütün etkinlikleri, önemli olaylar ve kararlar, başarımlar konusunda aydınlatmak,
- Bilgilendirme yoluyla da örgütsel yaşama katılım düzeyini arttırmak,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü-karşılıklı iletişimi özendirmek,
- Çalışanların iş sırasında veya iş sonrasında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek,
- İşte ilerleme olanakları, çeşitli çalışanlarla ilgili, gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler vb. konularda bilgilendirmek veya aydınlatmak,
- Bütün bunlar ve iletişim etkinlikleriyle bir örgüt iklimi, kültürü ve kimliği yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmak”.

Genel olarak yönetim faaliyeti, iletişim sürecinin işlemesine dayanmaktadır. Yönetim ile ilgili olarak verilen bütün kararlar, ulaşılan sonuçlar, gelişmeler vb. organizasyondaki ilgili kişi ve gruplara aktarılmadıkça fazla önem taşımaz. Bir yöneticinin etkinliği ve başarısı, alt kademedeki çalışan işgörenlerin başarısına bağlıdır. Bu ilişki yöneticinin astları ile eksiksiz ve problemsiz bir iletişim içinde olmasını gerektirir. Kısaca iletişim, yöneticinin dikkat etmek zorunda olduğu en önemli süreçlerden birisidir. Yönetici dünyanın en önemli planını yapabilir veya kararını verebilir, ancak bu uygulamaya aktarılmadığı sürece anlamsızdır. Uygulamaya aktarmanın ilk koşulu ise iletişimdir. İletişim, eğer kurallarına uyulmamışsa bir darboğaz rolü oynayabilir ve haberin ancak bir kısmı ilgililere ulaşabilir. Bunun sonucu ise işe gecikme, devamsızlık, performans düşüklüğü, kayıp ve zararlar vb. şekillerde kendini gösterir (Yıldırım vd., 1996: 180).

4.2.1.11. İşletmedeki Nitelikli İşgörenlerin Oranının Etkisi

Yeni kariyer yaklaşımlarının sonucu olarak profesyonellik ve mesleğe bağlılığı vurgulayan bir kariyer anlayışı gelişmektedir. Bu anlayışa göre nitelikli işgörenlerin örgütler arası geçişleri kolaylaşmaktadır. Örgütler, uzun süreli iş ve istihdam garantisi sunamama ve yönetim kademelerinin azaltılması dolayısıyla işgörenleri motive edememekte ve nitelikli işgörenleri örgütte tutabilmekte zorlanmaktadır (Doğan, 14.12.2005, www.bilgiyonetimi.org).

İnsan kaynakları planlamasının yapılabilmesi için bazı analizlerin yapılması gerekir. Bunlardan birisi olan iş yükü analizi, belirli bir süre içinde belirli bir işin yapılması için gerekli işgören sayısının belirlenmesini sağlar. İşgücü analizinde ise devamsızlık ve işgücü devri durumu incelenir. Mevcut durumun incelenerek istatistiklerin ortaya konması, gelecekteki durumun tahmin edilmesinde önemli bir rol oynar.

İşletmelerde nitelikli ve verimli insan kaynaklarına sahip olmanın pozitif bir boyuta sahip olduğu açıktır. İşgücü devri açısından düşünüldüğünde, bu olumlu durumun işletme faaliyetlerinde çok önemli avantajlar sağlayacağı da açıktır. Ancak bu avantajlar, insan kaynaklarının iş gerekleri ile ilgili performans yetersizliklerinde dezavantaj durumuna dönüşmektedir (Sibson, 1991: 213).

Nitelikli eleman gereksinimin karşılanamaması, genelde tüm işletmeler için geçerli bir sorun olmakla birlikte, bazı sektörler için özellikle önem taşımaktadır. Bu işletmelerin, gereken ücretleri ödeseler bile, istedikleri nitelikte işgörenleri bulabilecekleri kuşkuludur. Yine, özellikle işletmeleri ilgilendiren bir başka sorun da, uzmanlığın çok büyük önem kazandığı günümüzde, çok yönlü eleman istihdam etme zorunluluğudur. İşletmelerde emek yoğunluğunun nispeten yüksek oluşu ve sunulan hizmete göre farklı işler yapma zorunluluğu gibi nedenlerden dolayı, çok yönlü nitelikli elemene daha çok gereksinim duyulmakta ancak, bunların tedarik edilmesi konusunda sorunlar yaşanmaktadır.

Elemanların yetiştirilmesi de, işletmeler için ayrı bir sorun teşkil etmektedir. Gerek finansal bakımdan, gerekse de zaman açısından pek çok işletme bunu başaramamaktadır. İşletmelerde, belli başlı işletme işlevleri için uzman işgörenin olmayışı, eleman alımında işletme sahiplerinin cimri davranması, “pahalı eleman yoktur, pahalıya gelen eleman vardır” ilkesinin göz ardı edilmesi gibi nedenler, işletme faaliyetlerinin yetersiz kalmasına yol açmaktadır. Bu işyerlerinde çalışanların genel olarak her işi yapması, bazen yeni ürün ve teknolojiler karşısında mevcut işgörenin bilgi seviyesinin yetersiz kalmasına neden olmakta, bu açığın giderilmesi için işgörenin eğitimine ağırlık verilmemektedir (Demir, 2002: 91).

Bir işletmenin yönetimi, mevcut insan kaynaklarını işletmede tutmanın yanı sıra gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını da tespit edebilmelidir. İnsan kaynakları planlamasının konusunu oluşturan bu tür faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için, organizasyonun gelecekte alacağı şeklin ve işgücü devir hızı oranlarının tahmin edilmesi gerekir.

Sürekli değişen ve gelişen müşteri isteklerine tam uygunluk ilkesi, kendi sektöründe, yenilikleri takip ederek, bunlara öncülük etmeyi görev edinmiş ve bunu da eğitilmiş, performansı yüksek bir ekiple çalışarak sağlamak işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracaktır. En az hatayla çalışmak, çalışanları eğitime ve memnuniyetlerini en üst seviyeye çıkarmak, ekip ruhu ile çalışmak, Toplam Kalite Yönetimine ulaşmak için belirlenen standartlara her zaman uymak ve kurulan kalite sistemini, sürekli geliştirmek ancak nitelikli işgörenlerle sağlanabilir. Bu durum piyasa

koşullarının bir gereği olduğu için bu alanda yapılacak tek şey, işletmecilerin nitelikli elemanları kaçırmamak için gerekeni yapmalarıdır.

İşletmede çalışan nitelikli işgörenleri elde tutmak için ücretlerin rekabet edebilir düzeyde olması gerekir. Aksi halde işgücü devri ve bunun olumsuz sonuçları artacaktır (Alayoğlu, 15.09.2005, www.ekocerceve.com).

4.2.1.12. Mesleki Eğitim Olanakları

Sanayi devriminden sonra birçok ülke okuldaki mesleki eğitimi sanayi ile iş birliği içinde yapmaya başlamıştır. İşgücü eğitimi belli bir süre ile sınırlandırılmaz. Teknoloji ilerlemekte ve yeni ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçları karşılamak ve yeni ürünü üretmek içinde yeni teknikler ve metotlar ortaya çıkmaktadır. Bu ürünü üreten insana bu yeni metot ve tekniklerin verilmesi zorunludur. Aksi takdirde üretim aksar veya durur (Taş, 07.04.2005, www.insankaynaklari. com).

Ekonomik kalkınmanın itici gücü olarak tanımlanan, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip işgücüne olan talep de giderek artmaktadır. Artık işletmeler, sadece verilen işleri yapan, kas gücü ile çalışan değil, yaratıcı, değişime kolayca uyum sağlayabilen, sorunları en kısa zamanda çözebilen, öneriler getirebilen, ve öğrenmeyi yaşamının bir parçası haline getirebilmiş işgücü istihdam etme eğilimindedirler. İşgücünün bu niteliklere sahip olabilmesi için de sürekli kendini geliştirmesi ve mesleki eğitimi kaçınılmaz olmaktadır. Genel anlamda mesleki eğitim, belirli bir mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaya yönelik etkinlikler olarak tanımlanmaktadır. Ancak işgücünün değişen nitelikleri, mesleki eğitime süreklilik kazandırırken, verilen eğitimin içeriğinde ve niteliğinde de değişiklikleri zorunlu kılmaktadır (Kapız, 2001: 11; Demir, 2002: 93),

Yeni işler, geleneksel işgücünün teknik bilgi ve becerisine gereksinim duymamaktadır. Bu yüzden işgücüne verilecek eğitim de ezbere dayalı ve fiziksel olmanın ötesinde, zihinsel ve öğrenmeyi öğretmeye dayalı olmalıdır. Mesleki eğitimden beklenen pazarın değişen yapısına ve teknolojik değişikliklere kolayca cevap verebilecek ve uyum içinde çalışabilecek, daha yüksek bilgi düzeyine sahip, sürekli öğrenen ve daha fazla sorumluluk alan işgücüdür (Kutal ve Büyüksulu, 1996: 169).

Eğitim, genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel veya gizli yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklar dışında, işgörenleri işletmeye bağlayan işletme ile bütünleştiren, ayrıca kendi aralarında sıkı bir işbirliğine sürükleyen ve toplumsal kaynaşmayı sağlayan bir görevler dizisini de yüklenmektedir. Eğitim, aynı zamanda, çalışanların güdülenmesi, güven duygusunun geliştirilmesi, bilgi ve yeteneklerini arttırarak, yükselme olanakları sağlanması, çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanması, başarılı olmanın yollarının açılması ve bu şekilde iş tatminin sağlanması, örgütün amaçlarıyla, bireysel amaçların bütünleştirilmesini sağlamaktadır.

Firmalar giderek üstün akademik yapıları olan, dengeli ve otomatik-disiplin karakteri taşıyan seçkin yüksek okullara dönüşme eğilimindedir (Burgelmann vd. 1995: 24).

4.2.1.13. Psikolojik Sözleşme Değişim Etkeni

Psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasında, çalışanın örgütte çalışarak yüksek düzeyde bir iş performansını göstermeyi taahhüt etmesi, örgütün ise çalışanlara sürekli bir iş ve terfi fırsatları sağlamasını ifade etmektedir.

Bazı uzmanlar, karşılıklı beklentiler ve beklentilerin karşılanma derecelerine bağlı olarak psikolojik sözleşmeleri iş anlaşmalarının temeli olarak görmektedirler. Özellikle Japonya’da ömür boyu istihdam, psikolojik sözleşmelerle birlikte iş ilişkilerinin ayrılmaz bir parçası olarak kullanılmaktadır (Kurtulmuş, 1996: 173).

Özellikle yönetsel ve örgütsel değişimlerle birlikte psikolojik sözleşmelerde de değişimler meydana gelmekte ve bu değişimler; işe ve örgüte bağlılığın azalması, iş ahlakında meydana gelen bozulmalar olarak ifade edilmektedir (Forret ve Sullivan, 2002: 458). Buna bağlı olarak çalışan profili de farklılaşmakta; örgüte fiziksel yakınlık, bürokratik kontrol ve iş süresi olarak daha az bağlı bir sözleşmeli çalışanlar grubu doğmaktadır.

Örgütteki hiyerarşik yapıya bağlı olarak yükselmeler, maaş ve statüde değişikliği de beraberinde getirmekteydi (Noe, 1999: 331). Psikolojik sözleşmelerde meydana gelen değişimlerin temelindeki gerçekler ise;

- i). Örgütsel yapıda meydana gelen yataylaşma ve kıdem konusunda meydana gelen değişimler,
- ii). İş güvenliği konusunda örgütlerin sağladığı garantilerin azalması olarak ifade edebiliriz (Noe, 1999: 332).

Böylesi bir değişimle birlikte çalışanların mesleki bağlılıkları artmakta, örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Çalışanlar için gerekli mesleki eğitim olanakları, genelde kendi örgütlerinden ziyade mesleki örgütler tarafından verilmektedir (Forret ve Sullivan, 2002: 250).

4.2.1.14. İşletmelerde Oluşan Yüksek İşgücü Devri Etkeni

İşgücü devrinin normal bir oranda olması işletmeler açısından olumlu kabul edilmektedir. Ancak işgücü devir oranının yüksek olması genel olarak birçok konuda sıkıntı yaratmaktadır. Yüksek işgücü devrinin işletme ve işgören açısından olumsuz etkileri olduğu gibi ekonomik olarak da etkisi görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde, çalışanların işletmede devamlılığını sağlamak ve devir hızını düşürmek büyük bir öneme sahiptir. Etkin ve verimli bir şekilde işletme amaçlarını gerçekleştirme yolunda, beşeri unsurun önemini kavrayan işletme yöneticileri, birtakım personel yönetimi tedbirleri ile personeli işletmeye bağlamak istemektedir (Mucuk, 1998: 349).

İşgücü devir oranının yüksek olması, bir şeylerin yanlış yapıldığının veya farklı olduğunun göstergesidir. İşin belli bir süreden sonra monotonlaşması, fiziksel aktivite yetersizliği, devamlı kontrol edilme hissi ve çalışanların yaptıkları işi kariyer hedefi olarak görmemeleri, işgücü devri’nin yüksek çıkma nedenlerinden başlıcalarıdır. Örneğin, Kuzey Amerika’da 800 örnek alınarak yapılan bir araştırmada, bir çağrı merkezi çalışanlarının işgücü devir hızı % 50, ortalama çalışma süresi ise 6 ay bulunmuştur. Bu da ortalamanın üzerinde bir rakamdır (Sağiroğlu, 21.07.2005, www.teknobilgi.com).

İşten ayrılmalarla ilgili istatistikler, İnsan Kaynakları departmanları için önemli bir performans kriteri niteliğini taşımaktadır. İşgücü devir oranının çok yüksek olması, mevcut işlerin aksamasına, eğitim harcamalarının artmasına, oluşan ekiplerin sürekli dağılmasına ve kalanların moral grafiğinin gerilemesine yol açabilmektedir.

4.2.1.15. Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları

Etik, insan hareketlerinin ahlaki uygulamalar doğrultusunda düşünülmesi girişimine verilen addır. Yani; neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi neyin kötü, neyin faydalı neyin zararlı, neyin kabul edilebilir neyin kabul edilemez olduğunu tanımlayan standartlardır (Engel ve vd., 1995: 914). İş etiği ise bu tanımın iş hayatına uyarlanmış şeklidir.

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişki temel olarak, çalışan kişinin o işletmede çalışmaya başlamasıyla oluşmaktadır. Hatta işe girmeden önce karşılıklı sorumlulukların başladığını söylemek mümkündür. Kişiler, bir işletmede çalışmaya başlamadan önce ücret ve çalışma koşullarını düzenleyen bir yazılı iş sözleşmesi hazırlamaktadırlar. Bu sözleşme çalışan kişi, yeteneği elverdiğinde belirli ücret karşılığında işletmeye hizmet etme görevini üstlenmiş biri gibi görülmektedir. Bu sözleşmede karşılıklı hak ve yükümlülükleri düzenleyen hükümler bulunmaktadır. Fakat tek başına sözleşme yeterli değildir. Çalışanlar ve yöneticiler arasında yazılı olan bu sözleşme dışında yazılı olmayan bir karşılıklı anlaşma bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, ekonomik bir işletmede, işletme ve birey arasındaki ilişkileri belirleyen sözcüklere dökülmemiş bir anlaşma söz konusudur. Tarafların birbirlerine karşı birtakım etik sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklar yazılı olabileceği gibi yazısız da olabilmektedir.

Yöneticilerin çalışanlara karşı sahip oldukları etik sorumlulukları genel olarak şöyle sıralayabiliriz (Şimşek, 1999: 69);

- Çalışma hakkına saygı gösterme sorumluluğu,
- Adil ücret ödeme sorumluluğu,
- Çalışanların özgür konuşma hakkını sağlama sorumluluğu,
- İşgörenlerin dernek (sendika) kurma ve grev yapma hakkına engel olmama sorumluluğu,
- Özel hayatın gizliliği hakkına saygılı olma sorumluluğu,
- Güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu,
- Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma sorumluluğu,
- Çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğu,

Fakat her ne kadar, yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumlulukları sıralansa da, uygulamada bu alanda çok sayıda tartışma mevcuttur. Sonuçta çalışanlar ve yöneticiler arasında farklı değerlerin çatışması söz konusudur. Çalışma hayatı ile ilgili tüm konular, her iki taraf açısından farklı değerlendirilebilmektedir. Yani işin örgütlenmesi, ücret belirleme kuralları gibi pek çok alanda her iki taraf farklı düşüncelere sahip olmaktadır. Örneğin, kıdeme saygı Amerikan sendikacılığının temel kurallarındandır. Geçici veya kesin işten çıkarmalar, kıdemsizliğe göre olmalıdır. Terfilerde ise kıdeme uyulmaktadır. Bir yönetici ise genellikle bunun dışında bir görüşe sahip olmaktadır. Yöneticiler genelde en iyileri işletmede tutmak ve en başarılıları ise işletme içerisinde yükseltmeyi isteyebilir. Ancak sendikanın baskısı sonucu kıdeme saygı göstermeye katlanır. Sendika bunu, kıdem geleneksel bir değer olduğu için istemektedir. Sonuç olarak her iki grubun temel istek ve amaçları farklı olduğu için uyuşmazlıklar söz konusu olabilmektedir. Tüm bu uyuşmazlıklar ve farklılıklara rağmen göz ardı edilemeyecek bir nokta söz konusudur. Yani boyutları ve kapsamı

konusunda farklı görüşler olmasına rağmen, temelde artık reddedilemeyecek olan şey, yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumluluklarının olduğudur. Hatta yöneticilerin bu sorumlulukları yalnız istihdam boyunca değil, istihdam öncesi (personel alımı), ve istihdam sonrası (işten çıkarma koşulları) dönemi de kapsayacak şekilde genişletilmektedir.

İş dünyasında etik davranışların azalmasının sebepleri olarak şunlar gösterilebilir (Woods, 1995: 388);

- Maddeciliğe yöneliş ve insanların ihtiyaçlarının ötesinde statü ve zenginlik kazanma istekleri ve bu nedenle ortaya çıkan aç gözlülük,
- Rekabeti arttıran ve yöneticileri kolay ve ucuz yollara teşvik eden bazı endüstrilerin kural dışılığı,
- Etik dışı davranışlar doğrultusunda kişisel sorumluluğu sulandıran ve yayan işletmelerin artan sayısı,
- İnsanları başkalarına karşı sorumluluklarından çok kendi mutlulukları ile ilgili olmaya yönlendiren bireyselciliğin artması,
- Önemli insanlar arasında etik liderlik eksikliği ve aç gözlülük nedeniyle ahlaki gevşeklikle zenginleşen liderlerin kötü örnek oluşturması.

Günümüzde, hem çalışanlar hem de yöneticiler birtakım etik değerlerle donatılmadıkça, işletmelerin başarılı olması mümkün görünmemektedir. Geçmiş yıllara göre daha çok vasıf kazanan ve eğitim seviyesi yükselen çalışanlar için sadece ücretlerdeki artış verimliliği ve motivasyonu artırmaya yetmemektedir. Ücretin yanı sıra artık farklı beklentiler de ön plana çıkmaktadır. Bu değişim ise, yöneticilerin sırf kar maksimizasyonu nedeniyle bile birtakım etik sorumlulukları yerine getirmelerini zorunlu kılmaktadır (Şimşek, 1999: 86).

4.2.1.16. İşyerinde Taciz Olaylarının Etkisi

Cinsel taciz her türlü örgütte görülebilen, iş yaşamını etkileyen önemli bir sorundur ve işletme yönetiminin ilgilenmesi gereken bir konudur (Fitzgerald, 1993: 1073).

İşyerinde cinsel taciz ile ilgili herkesin aynı fikirde olduğu ortak bir tanımdan bahsetmek mümkün değildir. Bunun nedeni, cinsel taciz kavramının çok geniş bir içeriği olmasından ve cinsel taciz olarak nitelendirilebilecek davranışların herkes tarafından farklı algılanmasındandır. Örneğin, işyerinizdeki bir arkadaşınıza ‘bugün ne kadar güzelsiniz’ şeklinde söyleyebileceğiniz bir söz bazıları tarafından bir iltifat olarak algılanabilirken bazıları tarafından ise cinsel taciz olarak algılanabilmektedir. Cinsel taciz olarak kabul edilebilecek davranışlar kişiden kişiye değişmekte, yasal metinlerde ve literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır.

Genel anlamda taciz, kişinin bir başka kişi üzerindeki düşünsel duygularını eyleme dönüştürmesi, şeklinde tanımlanabilir. Taciz, düşmanca ortamı, hoş olmayan davranışları, rahatsızlık verici ses ve bakışları, el şakaları ve diğer istenmeyen davranışları kapsamaktadır (Chre, 1989: 278).

İşyerinde cinsel taciz ise, kabulü veya reddi açıkça veya dolaylı olarak kişinin iş başarısına etki eden veya düşmanca bir iş ortamının oluşmasına neden olan hoş olmayan cinsel hareketler, cinsel istekler veya cinsel içerikli sözlü veya fiziksel uygulamalardır (Brace ve Miller, 2001: 242).

Hem erkek, hem de kadın iş yerinde cinsel tacize uğrayabilir. Cinsel tacizin ille de karşı cinsten olması gerekmez. Cinsel taciz erkek ile kadın, kadın ile kadın ve erkek ile erkek arasında da gerçekleşebilir. Fakat, yapılan araştırmalarda genellikle cinsel tacize uğrayanların büyük bir çoğunluğunun kadın olduğu görülmektedir ve genellikle de karşı cinsten yani erkekten kadına yöneliktir. Yine işyeri ortamına baktığımızda cinsel taciz sadece işletme içinde çalışanların kendi arasında meydana gelmez. Diğer yandan müşterilerden personele veya personelden müşterilere yönelik bir cinsel taciz durumu söz konusu olabilir (Hughes ve Tadic, 1998: 207).

Cinsel taciz fiziksel, sözel, sözel olmayan veya görsel davranışlar şeklinde gerçekleşebilir. Birisinin yanından sürtünerek geçmek fiziksel davranışa, cinsel içerikli konuşmalar sözel davranışa, dikkatlice veya şehvetle birisinin vücuduna bakmak sözel olmayan davranışa, bilgisayardaki müstehcen ekran koruyucusu programı görsel davranışa örnek olarak verilebilir. Cinsel taciz en hafif şekliyle hoş karşılanmayan cinsel içerikli bir şaka olabileceği gibi, en ağır şekillerinden birisi olan tecavüz biçiminde de meydana gelebilir. Cinsel tacizin en önemli özelliği karşı taraf tarafından istenmeyen şeylerin yapılmasıdır. Yoksa cinsel taciz ile ilgili yasalar kişilerin bir arada yaşarken sosyal ilişkilerini kısıtlamak veya engellemek için konulmuş değildir.

Bir davranışın işyerinde cinsel taciz olarak kabul edilebilmesi için birtakım unsurların oluşması lazımdır. Bir davranışın işyerinde cinsel taciz olarak değerlendirilmesi için ille de aşağıda bahsedilen unsurların tamamını içermesi gerektiği anlaşılmamalıdır.

Bunlar (Yeşiltaş, 2005: 149);

1. Davranışın işyerinde veya işle ilgili bir ortamda meydana gelmesi gerekir. Örneğin, eğitim kurumları açısından baktığımızda dershanede, konferans salonunda, kütüphanede, okul binalarında verilen partilerde, okul dışında da olsa okulun düzenlediği gezilerinde olabilecek cinsel tacizler işyerinde cinsel taciz olarak değerlendirilir.

2. Davranışın kişinin cinsiyeti, cinsellik veya cinsellik çağrıştıran konularda olması gerekir. Örneğin, kadınların daha az zekalı olduğunu belirten bir söz, veya cinsellik içeren fıkralar bu kapsamda değerlendirilebilir.

3. Davranışın istenmeden veya karşısındakinin onayı olmadan yapılması gerekir. İstemediği halde birisine masaj yapmaya kalkmak örnek olarak verilebilir.

4. Kişinin çalışma şartlarını veya çalışma ortamını etkilemesi gerekir. Kendisinin cinsel beraberlik teklifini kabul etmeyen işgöreni işten çıkaran veya terfi ettirmeyen bir yöneticinin davranışı veya yapılan davranışlardan dolayı bir işgörenin iş veriminin düşmesi bu konularda örnek olarak verilebilir.

5. Süreklilik gösteren bir davranış olması. Bazen tek bir davranış cinsel taciz olarak kabul edilebileceği gibi bazı davranışların cinsel taciz olarak değerlendirilebilmesi için tekrar eden bir davranış olması gerekir. Örneğin, işyerindeki bir arkadaşınıza ilk seferinde reddetmesine rağmen ısrarla yemeğe çıkma teklifi yapmak cinsel taciz kapsamına girebilir.

İşyerinde cinsel taciz çalışanlar üzerinde, işletmede ve işletmeyi oluşturan çevrede bir takım olumsuz etkiler yaratır. Bu olumsuzluklar işletmenin amaçlarına ulaşmasını engelleyebilecektir. İşyerinde cinsel tacizin ortaya çıkaracağı en önemli olumsuz etkilerden birisi işletmede verimsizliğe neden olmasıdır. Bu verimsizlik hem cinsel tacizi yapanda, hem de cinsel tacize uğrayanda görülür. Bir kişi cinsel tacizlerde

bulunuyorsa bu o kişinin zamanını verimli bir şekilde kullanmadığını göstermektedir. Yani işletmedeki görevlerini yerine getirmek için harcayacağı zamanının bir kısmını çevresindekilere cinsel tacizde bulunarak boşa harcamış olacaktır. Cinsel tacizde bulunan kişi açısından olaya baktığımızda ise, mağdur tacizcinin yarattığı olumsuz ortamdan dolayı verimli çalışamayacaktır. Verim düşüklüğü de işletme yönetiminin personelinden yeterince yararlanamama sonucunu doğuracaktır. Günümüz rekabet ortamında verim düşüklüğü yöneticilerin asla kabul edemeyeceği ve düzeltilmesi gereken bir durumdur (Yeşiltaş, 2005: 150).

Bu nedenlerden dolayı işletmelerin cinsel tacizle ilgili bir politika belirlemesi gerekmektedir. Yöneticiler işyerlerinde cinsel tacizin olmadığı bir ortam yaratmak için bir politika belirlemeli ve bunu uygulamalıdır. Bu politika iş görenlere cinsel tacizden uzak, insanı küçük düşüren ve saygınlığını zedeleyen durumların olmadığı bir çalışma ortamının yaratılmasına yönelik olmalıdır. Bunun bir insan hakkı olduğu ve yasaların da bunu emrettiği unutulmamalıdır. Cinsel tacizin işletme için bir güvenlik ve sağlık sorunu olarak ta değerlendirilmesi politikanın daha iyi oluşturulmasını sağlar.

İşletme içinde fiziksel saldırı, kavgaya edilmesi, ahlaki değerlere uymamak ve cinsel taciz uyarı gerektirmeksizin işten çıkarmayla sonuçlanabilecek davranışlardır. Bu tür davranışlardan oluşacak şikayetlerin engellenmemesi, dikkate alınmaması diğer çalışanlar arasında da huzursuzluk yaratacaktır. İşletme yönetimi böyle durumlar karşısında tüm çalışanların sorunlarını dile getirmek için dilek-şikayet kutuları koymalı, belirli sürelerle anket yapmalı, genel toplantılar düzenlemeli ve denetimleri etkin bir şekilde yapmalıdır (Finnigan, 1994, 134).

4.2.2. Yönetim Tarafından İşten Çıkarılma

Yönetim tarafından işten çıkarılma çalışanların kendi isteği ile işten ayrılmalarından farklı olarak belirli nedenlerle işten uzaklaştırılmasıdır. Bu nedenler, işgörenler de performans düşüklüğü, işe devamsızlık, disiplinsiz davranışlar, işletmenin ekonomik durumunun etkisi ve hırsızlıktır. Yönetim tarafından işten çıkarılmaların nedenleri işgörenin işyeri çalışma standartlarına uymamasından kaynaklanmaktadır.

4.2.2.1. İşgörenlerdeki Performans Düşüklüğünün Etkisi

Örgütler, çevreden bir takım girdileri alarak işleyen, enerjiye dönüştüren ve sonuçta bunları çıktı biçiminde yine çevreye veren açık sistemler olarak tanımlanabilir. İnsan ihtiyaçlarını giderecek mal ve hizmetleri üretmek amacıyla kurulan işletmeler, girdi-çıktı ilişkisiyle bağlı oldukları çevreleriyle etkileşim içindedirler. Örgütlerin yaşamlarını uzun yıllar devam ettirmeleri ve yüksek performans göstermeleri bu etkileşimin sağlıklı olmasıyla mümkündür. Örgüt, çevreden enerji, bilgi, insan ve malzeme şeklinde girdiler alır, bunları proses ya da süreç adı verilen işlemlerle dönüşüme uğratar ve çevreye çıktılar olarak verir. Örgütlerde insan kaynağının performans değerleri ve yetkinlikleri ise toplam etkinlik ve verimliliğin en önemli belirleyicilerindendir (Carter vd., 1998: 36).

Performans, çalışanların belli bir dönem içerisindeki tutum ve davranışlarının, yeteneklerinin, görevlerindeki başarılarının, verimli olup olmadıklarının yönetim tarafından izlenmesidir (Ülker, 1997: 89). Örgüt içerisinde görevleri ne olursa olsun çalışanların, çalışmalarını, çabalarını, etkinliklerini, verimliliklerini, kişiliklerini, standartlara ulaşma derecelerini bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçiren ve geleceğe ilişkin öngörülme yapan bir süreç olarak tanımlanabilir.

İşletme stratejileri ancak performans (öncül) ve sonuç (ardıl) göstergelerine bağlandığı ölçüde yaşam olanağı bulabilmektedir. Farklı işletmelerde kullanılan performans ve sonuç göstergelerinin, genelde aynı ve uzun zamandan beri de değişmediğini göz önüne alınırsa, öncelikle bu göstergelerin iyi bilinmesi gerekmektedir. Bu konuda genel bilgileri en iyi derleyen göstergelerden bazıları şöyledir (Taştan, 2003, www.isguc.org).

$$\text{Etkenlik} = \frac{\text{Gerçekleşen Sonuç (üretim, satış, kar...)}}{\text{Beklenen Sonuç (üretim, satış, kar...)}}$$

$$\text{Verim oranı} = \frac{\text{Tüketilmesi beklenen}}{\text{Tüketilen}} \times 100$$

$$\text{Toplam Verimlilik} = \frac{\text{Toplam Çıktı}}{\text{Toplam Girdi}}$$

$$\text{İşgücü verimi} = \frac{\text{Standart (beklenen) çalışma süresi}}{\text{Gerçek çalışma süresi}} \times 100$$

Başarı değerlendirmesi gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki açıklığı belirlemeye yarayan bir süreçtir. İşgören seçimi, güdüleme, başarı değerlemesi ve eğitim, insan kaynağının etkin yönetiminin dört önemli temel taşı olup, örgütte bireysel düzeyde verimliliği etkileyen unsurlardır. Bu unsurlar arasında başarı değerlemesi diğerlerinden daha önemli görülmektedir, çünkü diğer üç unsur başarı değerlemesinden elde edilecek sonuçlara göre yönlendirilecektir (Yüksel, 1998: 162).

Örgüt içinde başarı değerlendirmesi insan kaynakları açısından son derece büyük bir öneme sahiptir. Yönetimin gelecekle ilgili kararlarında da etkili olan başarı değerlendirmesi insan kaynakları konusunda uzman kişiler tarafından yapılması gereklidir. Çünkü işgörenler arasında yapılacak bir değerlendirme hem işgörenlerin geleceğini hem de işletmeyi yakından ilgilendirmektedir. Örgütlerde iki başarı değerlendirme sistemi çoğunlukla birlikte kullanılmaktadır. Bunlar biçimsel ve biçimsel olmayan işgören değerlemeleridir. Biçimsel olmayan değerlemeler, genellikle amirlerin çalışanlar hakkında sahip oldukları düşüncelerdir. Gün içinde izleme yoluyla takdir etmesi ve uyarması ise biçimsel olmayan değerlendirme olarak kabul edilir. Biçimsel değerlemeler, örgüt içerisinde belirli aralıklarla ve sistemli bir şekilde işgören başarısını değerlemek için örgütçe yürütülen faaliyetlerdir (Aldemir vd., 2001: 267).

Geleneksel değerlendirme yaklaşımlarında, değerlendirmelerde, sadece patronların astları değerleyebileceği savunulur. Ama uygulamada patron, çalışanın performansını ölçecek bilgi ve tecrübeye sahip en az kalifiye kişidir. Bu nedenle değerlendirmeleri, patron yerine onun adına hareket eden yönetici yapar. Yöneticiler ise derlendirmelerde subjektif davranabilir ve değerlendirme sonuçlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu olumsuz durumlar ortadan kaldırabilmek amacıyla, bazı işletmeler

değerlendirmeleri birden fazla kişinin katılımıyla gerçekleştirmeye çalışmışlardır (Sabuncuoğlu, 2000: 169).

360 derece değerlendirme yönteminde, işletmede çalışan personelin, bilgi, beceri ve yetenekleri, sadece birinci amir veya ikinci amir tarafından değil, aynı zamanda; üst yöneticiler, astlar, iş arkadaşları, müşteriler, işletme dışından danışman bir firma ve işletme içerisinde oluşturulan değerlendirme komitesi tarafından da ortaklaşa ölçülebilmektedir. Bu değerlendirme yöntemi sayesinde, özellikle yöneticiler, değerlendirme konusunda daha objektif kalabilmekte ve farklı bakış açılarına sahip olabilmektedirler. Kendisini değerlendiren personelin ise, kendi değerlemeleri ile grubun değerlendirmelerini karşılaştırması iç ve dış müşteriler arasındaki iletişimin daha bıcımsel hale gelmesini sağlamaktadır (Noe, 1999: 262).

360 derece değerlendirme yönteminin uygulanabilmesi için aşağıdaki kriterler göz önünde bulundurulmalıdır:

- Değerlendirme süreci sonunda yapılacak geri bildirim, anonim ve güvenilir olmalı ,
- Değerleyiciler ve değerlendiricilerin birbirlerini tanımaları ve ortak tecrübeleri bulunmalı,
- Geri bildirim uzmanı elde edilen verilerin doğruluğunu kontrol etmeli,

Sayılar tek başına bir anlam ifade etmediklerinden, değerlendirme süreci sonunda yapılan sayısal değerlemelerle, anlatımsal (yargısal) değerlemelerin birbirini tamamlamasına ve tutarlı olmasına dikkat edilmelidir (Aldemir vd. 2001: 279).

Performans değerlemenin gereği ve yararları şu şekilde özetlenebilmektedir (Trahant ve Koonce, 1997: 300);

- Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Performans değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve kurumun gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur.
- Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur.
- Çalışanların kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.
- Çalışanlarda iş başarılarını görme ve böylece iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.
- Çalışanlar, üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler.
- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.

- Performans değerlemenin sonuçları, kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlar içine hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini grup, düzenlemeler yapmasını sağlar.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar. Performans değerlemenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar kadar manevi-sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur.
- Performans değerlemenin önemli bir yararı da işten ayrılacak kişilerin belirlenmesine katkısıdır. Kurumdan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları önemli bir kaynak olur.

Başarı değerlendirmesi sonucu tüm çabaların başarısızlıkla sonuçlanması ve elemanın hiçbir gelişme göstermemesi halinde işten çıkarma kaçınılmaz olur (Palmer, 1993: 116). Bu noktada yöneticinin, her türlü çözüme başvurmasına rağmen, yapılan her şeyin işgörenin aleyhine geliştiğinden dolayı işten çıkarılmanın son çare olduğunu ve bu durumdan diğer elemanları etkilenmemesi için gereken önlemleri alması yerinde olacaktır. Performansı düşük olan personelin işletmeye katkıları istenen düzeyde olamayacağından, böyle bir personel ile çalışmak yönetim açısından avantajlı olmayacaktır. Bu durum, işgücü devrine yol açabilmektedir. Bunun da, işletmeler için maliyeti arttırıcı bir faktör olacağı açıktır (Akın, 2002: 97)

4.2.2.2. İşe Devamsızlık

İşletmelerde insan kaynakları performans kriterlerinden biri de devamsızlıktır. İşgörenlerin işe devamsızlığı, işletme yönetiminin çözmek zorunda olduğu en kritik insan kaynakları problemlerinden biridir. İşe devamsızlık, çok değerli ve sınırlı bir kaynak olan zamanın iyi kullanılmasına engel olmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların tümünün çalışma sürelerine uymalarını sağlamaları gerekmektedir. İşe devamsızlığın, ülkeler arasındaki rekabet faktörleri karşılaştırmalarında önemi giderek arttığından, işe devamsızlığı azaltmak için yapılan faaliyetler hız ve önem kazanmaktadır (Tınar, 2000: Demir, 2002: 104).

Devamsızlık, “ücret bordrosunda ve çalışma programlarında bulunan personelin gönüllü ya da gönülsüz olarak iş sözleşmesinde belirtilen çalışma saatleri içinde görev başında bulunmaması” olarak tanımlanmaktadır. (Saruhan, 1986: 499).

Bir başka tanımda ise “bir işgörenin programlanmış bir işte mazeretsiz olarak bulunmamasıdır” (Bingöl, 1998: 100).

Bu tanımlarda ortak olan konu, işgörenin işe gelememesidir. Devamsızlık, işgörenin herhangi bir mazereti olmaksızın ve işverene yada yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Cascio, 1995: 593).

Devamsızlık da işgücü değişim hızı gibi işletmede üretimi ve verimliliği olumsuz yönde etkilemekte, tekrarlanışındaki sıklık ve süre durumuna göre sanıldığından çok daha yüksek faaliyete yol açmaktadır.

Devamsızlıkların hesaplanmasında genellikle oransal değerler çıkarılır. Devamsızlık oranı, belirli bir dönemde kaydedilen işgücü saatleri toplamının, planlanan toplam işgücü saatlerine oranlanması ile elde edilir (Sabuncuoğlu, 2000: 43).

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Kaydedilen İşgücü Saati Toplamı}}{\text{Planlanan İşgücü Saati Toplamı}} \times 100$$

Devamsızlık oranı gün üzerinden de hesaplanabilmektedir (Yalçın, 1988: 64).

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Devam Edilmeyen Gün Sayısı}}{\text{Çalışılan Gün Sayısı} + \text{Devamsız Gün Sayısı}} \times 100$$

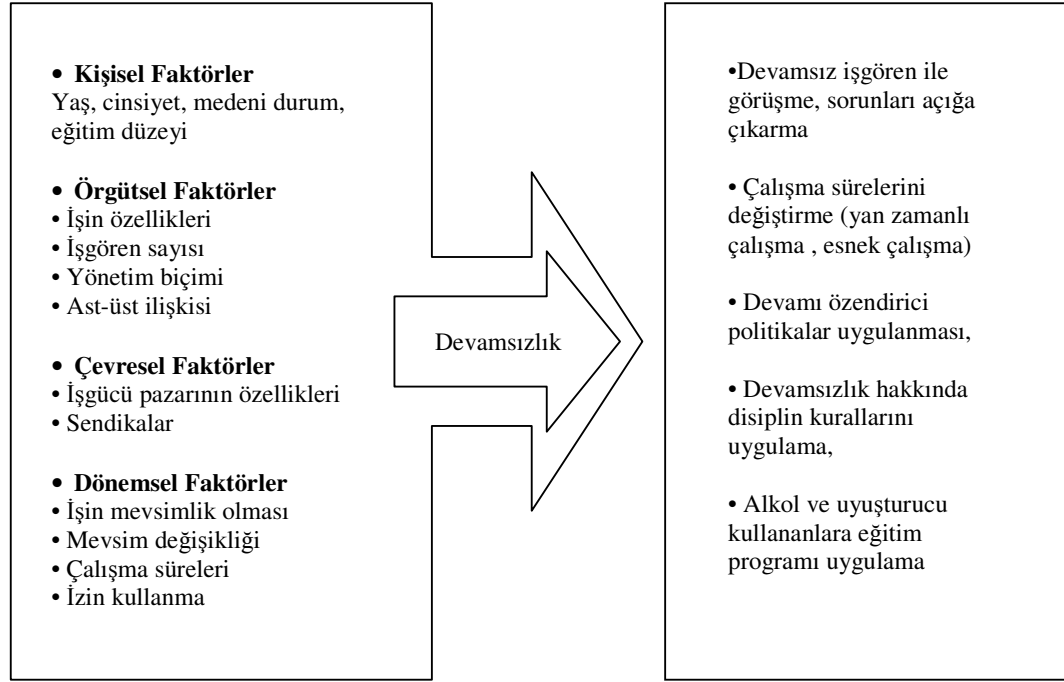
Ayrıca, genel anlamda işletmede işgörenlerin toplam devamsızlık oranı, devamsız kişilerin ortalama işgören sayısına bölünmesiyle bulunabilir (Kaynak, 1996: 32).

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Devamsız Sayısı}}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100$$

Yapılan araştırmalar, 25-45 yaş arası kimselerde devamsızlığın genç grup ve yaştakilere nazaran daha az olduğu, kadınların erkeklerden daha fazla devamsız oldukları, çocuk sayısının az olduğu çekirdek ailelerde fazla çocuklu ailelere nazaran daha az devamsızlık yaptıkları, iş yerinin uzaklığı arttıkça geç kalma ve devamsızlığın fazla olduğu kıdemli işçilerde kıdemsizlere nazaran devamsızlığın fazla olduğu öğrenim derecesinin yüksekliğinin devamsızlığı önemli ölçüde etkilediği sonucunu ortaya çıkarmıştır (Eren 1993: 271).

Personelin işe devamsızlığını doğuran çok sayıda neden sayılabilir. Bazen mevsim değişiklikleri, tatil öncesi ya da tatil dönüşlerinde veya hafta başı ve hafta sonu günleri gibi zamanlarda devamsızlık oranının yükseldiği izlenmektedir. Ne var ki, devamsızlığı bütünüyle ortadan kaldırmak olanaksızdır. Amaç bu oranı en düşük düzeye indirmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 43).

Şekil 4.2.'de belirtilen ve devamsızlığa etki eden faktörler işgörenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi gibi demografik özellikler olarak da nitelendirilen kişisel faktörler her bir çalışan açısından farklı etki yaratmaktadır. İkinci aşamadaki işin özellikleri, işgören sayısı, yönetim biçimi, ast-üst ilişkisi gibi örgütsel faktörler ise bir işletmedeki yönetimden kaynaklanan etkenler olarak değerlendirilebilir. İşgücü pazarının özellikleri ve sendikalar gibi çevresel faktörler ile işin mevsimlik olması, mevsim değişikliği, çalışma süreleri, izin kullanma gibi dönemsel faktörler ise genellikle işgören ve yönetim dışında gelişen faktörlerdir (Aldemir vd, 2001: 255).



Şekil 4.2. Devamsızlığa Etki Eden Faktörler ve Çözüm Yolları (Aldemir; Ataol ve Budak, 2001: 255).

İşgücünün ortalama yüzde altısından fazlası mazeretsiz işe gelmemektedir. Bu da demek oluyor ki, her çalışan yılda dokuz ila on bir işgünü işe gelmemektedir. İşe gelmeme, çözümü çoğu yöneticiyi korkutan bir sorundur. Şirketlere maliyeti ise, düşük verimlilik ve düşük kardan bile yüksektir. Çalışanların işe gelmemesi problemiyle mücadele etmek için aşağıda yer verilen pozitif yaklaşımlar kullanılabilir (İnsan Kaynakları, 10.05.2005, www.insankaynaklari.com):

- Yönetim biçimi değiştirilebilir,
- Çalışma şartları değiştirebilir,
- Teşvikler sağlanabilir,
- Şirkete özel, düzenli işe gelme politikası geliştirilebilir,
- İş / aile çatışmalarını ortaya konabilir.

Çalışanların nedensiz ve özürsüz olarak işe devamsızlığı bir tür hoşnutsuzluk belirtisidir (Cascio, 1992: 594). İş ortamında işe devamsızlığın ilerleyen dönemlerde işten çıkarılmaya veya ayrılmaya; dolayısıyla işgören devrinin artmasına yol açacağı göz önünde tutulmalıdır.

4.2.2.3. Disiplinsiz Davranışların Etkisi

İnsan alışkanlık ve davranışlarından dolayı ortaya çıkan zarar ve kayıpları gidermek, arzu edilen davranış ve alışkanlıkları kazandırmak son derece güç bir iş olduğundan disiplin şarttır. Alışkanlık kişiliğin ve onun bazı hallerinin bir parçası olabilir. Disiplini örgüt için yararlı olan davranış biçimlerinin alışkanlık haline gelmesi

ve uygulanması şeklinde tanımlamak mümkündür. İyi bir disiplin için her kural ve koşul örgüt üyelerinin hepsine aynı şekilde uygulanmalı, kurallar örgütün amaç, çıkar ve gereksinimlerine uygun olmalıdır. Disiplin bir alışkanlık ve bir sabır işidir. İyi bir disiplin insanların devamlı ve düzenli hareket etmelerini, tavır ve davranışlarının düzelmesini, işin kalite ve miktarının artmasını, insanların yönetimlerinin kolay olmasını iş görme arzu ve morallerinin yerinde olmasını sağlar (Demir, 2002: 113).

İşgörenin davranışlarını kontrol etmek, olumlu ve örgütsel koşullara uygun biçimde yönlendirmek ve geliştirmek disiplin konusunu ilgilendirmektedir. Bu nedenle işyerinde düzeni bozan, uygun hareket etmeyen, ise geç gelen veya devamsızlık yapan, işyeri koşullarına uygun giyinmeyen bir kimseyi bu uygunsuz davranışlarından vazgeçirmek ve bunların yerine iyi alışkanlık ve davranışlar kazandırmak oldukça zor bir iştir.

Disiplin kavramı, çalışanların inanarak ve arzu ederek işyeri kurallarına ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan güç olarak tanımlanmaktadır. Bu güç örgütün başarısında önemli bir etken olarak görülmektedir (Eren, 1993: 274).

Örgütsel davranış, insan davranışlarını içinde yaşadığı çalışma ortamında incelemekte ve bir ölçüde de bireyin örgütten ne şekilde etkilenerek davranış değiştirdiğini araştırmaktadır. İş yaşamının insan ve kişiliği üzerinde etkili olduğu gerçeği; gerek kuramsal çalışmalarla, gerekse konuyla doğrudan bağlantılı olmayan bazı ikili ilişkileri inceleyerek ortaya çıkarılmış bulunmaktadır. Gerçekten de çalışma yaşamı boyunca edinilen deneyimler, bireyin değer, tutum ve davranışlarında belirleyici bir rol oynayabilmekte, kişiliğini etkileyebilmekte, diğer yandan bireyin kişiliği, örgütsel davranışı şekillendirebilmektedir.

Kişiliğin, bireyin çalıştığı işi ve çevresini algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir etkisi vardır. Bireyin davranışları, onun içinde yaşadığı ortam ve çevresindeki bireyler arasındaki sürekli etkileşim sonucu oluşması nedeniyle bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi aynı zamanda da birey kişiliği ile iş çevresini etkiler. Örneğin uyumsuz kişiliğe sahip bir bireyin, örgüt ortamını ve çalışma barışını olumlu şekilde etkilemesi söz konusu olamaz. Aile ve iş çevresi dışında kişinin arzuları, eğilimleri, biyolojik ihtiyaçları, hatta geldiği ırklar veya coğrafi bölgeler yanında dış dünyanın alışkanlıkları, ekonomik düzeyi, hukuksal ve ahlaksal kurallar, yasa ve ilkeler de kişilik üzerinde etkide bulunur (Aytaç, 2002, www.isguc.org).

İşyeri disiplinin derecesini anlamak için birçok kıstas vardır. Bu kıstasları şu şekilde sıralamak mümkündür (Eren, 1993: 274); işgörenlerin devamlı ve düzenli olarak işlerine gelip gitmeleri, çalışmak için gerekli olan özel giysilerini mutlaka giyinmiş olmaları, işyerindeki araç ve gereçleri itina ile kullanmaları, yaptıkları işin sayı ve kalite bakımından doyurucu ve hatta takdir edilecek durumda olması örgüt tarafından konulmuş ve politika olarak kabullenilmiş çalışma yöntemlerini izlemeleri, iş görme arzuları ve morallerin yerinde olması, yöneticilerden gelecek emirleri kabule hazır bulunmaları halinde bu iş yerlerinde disiplin iyi bir şekilde kurulmuş demektir.

Uygun olmayan davranış biçimleri ise disiplinsizlik, şiddet kullanma, başkalarına saldırma, hakaret etme, işyeri düzen bozma ve huzurunu kaçırma, alkollü olarak veya uyuşturucu kullanmış olarak işyerine gelme veya işyerinde alkollü içecek içme veya uyuşturucu madde kullanma, sahtekarlık yapma, aldatma, güveni kötüye kullanma, hırsızlık yapma, işyerinin ticari sırlarını açıklama, işverenle rekabet içine girecek bir iş yapma veya işyerine maddi zarar vermedir. Ancak, işe gelmeme, geç kalma veya işyerine alkollü gelme gibi durumların işten çıkarma için geçerli neden sayılabilmesi ancak bunların tekrarlanması veya alışkanlık halini almasıyla mümkündür.

İş yerinde disiplin ile ilgili olarak işveren ve işgörenlerin sorumlulukları hakkında gerekli düzenlemeleri içeren 1475 sayılı İş Kanunun 17/2 maddesi;

- Hizmet akdi yapıldığı sırada bu akdin esaslı noktalarından biri için gerekli vasıflar veya şartlar kendisinde bulunmadığı halde bunların kendisinde bulunduğunu ileri sürerek veya gerçeğe uygun olmayan bilgiler veya sözler söyleyerek işgörenin işvereni yanıltması,
- İşçinin, işveren yahut bunların aile üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak sözler sarfetmesi, davranışlarda bulunması veya işveren hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ihbar ve suçlamalarda bulunması,
- İşverenin evinde oturan işçinin yaşayışının o evin adabına ve usullerine uygun veya genel ahlak bakımından düzgün olmaması,
- İşçinin, işverene yahut onun ailesi üyelerinden birine yahut işverenin başka işçisine sataşması veya işyerine sarhoş veya uyuşturucu madde almış olarak gelmesi ve işyerinde alkollü içki veya uyuşturucu madde kullanması,
- İşçinin, işverenin güvenini kötüye kullanmak, hırsızlık yapmak, işverenin meslek sırlarını ortaya atmak gibi doğruluk ve bağlılığa uymayan davranışlarda bulunması; işgörenin, işyerinde, yedi günden fazla hapisle cezalandırılan ve cezası ertelenmeyen bir suç işlemesi,
- İşçinin işverenden izin almaksızın veya haklı bir sebebe dayanmaksızın ardı ardına iki gün veya bir ay içinde iki defa herhangi bir tatil gününden sonraki iş günü, veya bir ayda üç iş günü işine devam etmemesi;
- İşgörenin yapmakla yükümlü bulunduğu görevleri kendisine hatırlatıldığı halde yapmaması,
- İşgörenin kendi isteği veya savsaması yüzünden işin güvenliğini tehlikeye düşürmesi, işverenin malı olan veya malı olmayıp da eli altında bulunan makinaları, tesisat veya başka eşya ve maddeleri on günlük ücretinin tutarı ile ödeyemeyecek derecede hasara veya kayba uğratması.

İş Kanunun 17/2 maddesinde sayılan bu durumlarda işgörenin hizmet akdi, bildirim öneli beklenmeksizin ve kıdem tazminatı ödenmeksizin feshedilebilir (İş Kanunu, Madde 17/2). Bu durumda işgören işsizlik ödeneğinden de yararlanamaz.

4.2.2.4. Takım Çalışmasının Etkisi

Takım, işletmenin stratejik niyetini gerçekleştirmek amacıyla kendini motive ederek, bilginin performansını sağlayarak ortak iş başarıları elde etmeye çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu faaliyet birimidir (Motivasyoncu, 15,11,2005, <http://www.motivasyoncu.com>).

İşletmelerin takım çalışmasını desteklemelerine ilişkin nedenleri şöyle sıralamak mümkündür:

- Üretim artışının sağlanması
- Çalışanların morallerinin yükselmesi,
- Yüksek ürün kalitesinin oluşturulması,
- Esnek bir organizasyon yapısının meydana getirilmesi,
- Etkili fikirler üretme ve yüksek performans elde etme,
- İş tatmininin artması,
- Motivasyon artışının sağlanması.

Organizasyonda takımların kurulması ve organizasyonel yayılımından sonra örgüt kültürü ve iklimi değişime uğramaktadır. Bu durum ürünlerin kalitesinin artmasına, işletmenin müşteri güvenini optimal biçimde organize edebilmesinde etkili olur. Diğer taraftan olumlu iş ortamı ve takım temelli ödüllendirme sistemleri hem çalışanları hem de işletme dışındaki kamuoyunu cezbeder. Bu durum işletmenin imajını arttırırken işletmede görev almak isteyen sektördeki yetenekleri elemanların istihdamına yönelik baskının olumlu bir durum göstermesini sağlar (Motivasyoncu, 15.11.2005, www.motivasyoncu.com).

Takım çalışması yoluyla motive edilen çalışanlar maliyetlerin ve müşteri şikayetlerinin düşmesinden, yönetim sinerjisinden optimal biçimde yararlanılmasında ve işletmenin yaratıcılık kapasitesinden en üst düzeyde avantajlar elde edilmesini sağlayacaktır.

Takım çalışmasının faydaları işverenin bu konuya daha fazla önem vermesine sebep olmakta ve takımlara uyumsuz çalışanların işveren tarafından işten çıkarılması da kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.2.2.5. İşletmenin Ekonomik Durumunun Etkisi

İşletmeler, piyasadaki rakipleriyle mücadelenin yanı sıra varlıklarının devamı için gelişen teknolojiyi de izlemek zorundadırlar. İşletmelerin öz kaynakları ile karlarının bir bölümünün, makine ve teçhizat yenilenmesi ve yeni yatırımlara yönlendirilmesi, işletmelerin nakdi açıdan zayıflamasına yol açmaktadır. Ancak işletmelerin ekonomik sıkıntı içerisinde olmasında genel ekonomik, siyasal ve çevresel koşullar olduğu kadar yönetimin yanlış kararları sonucu oluşan etkenlerin de önemli bir yeri vardır.

Tasarruf, yatırım, üretim ve tüketim gibi temel ekonomik kararları alan kişiler, bu kararların gelecekteki sonuçlarının ne olacağı konusunda fikir sahibi olmaya gereksinim duyarlar. Bunun için önce mevcut duruma bakılır, daha sonra geçmişteki olay ve gelişmeler incelenir. Mevcut durum iyi değilse, geçmiş performans da tatmin edici görülüyorsa, gelecek endişesi ağır basar. Genel politik ortam ve ekonomi Yönetimlerinin kalitesi güven verici bulunmuyorsa risk büyür. Gelecek ile ilgili politik, ekonomik ve finansal risklerin yüksek olduğu bir ülkede, yerli ve yabancı sermaye yatırımlarını erteler (Demir, 2002: 122).

Ayrıca, bazı ülkelerde bu nedenle işgören çıkarmada, bazı toplumsal etmenlerin de göz önüne alınması gerekmektedir. Örneğin, Almanya’da, eğer işveren toplumsal etmenleri göz önüne almamışsa veya bunu yeterince yapmamışsa, işletmenin acil gereksinimlerine dayalı işten çıkarmalar toplumsal açıdan haklı bulunmamakta ve bu çıkışların iptali için yargı yoluna başvurulabilmektedir. Ayrıca, Almanya’da işyeri konseyinin de, söz konusu işten çıkarmanın işyeri konseyi ile işveren arasında yapılmış düzenlemelere uymadığı veya işgörenin bir başka işte çalıştırılabileceği iddiasıyla karşı çıkması durumunda da, söz konusu çıkış “toplumsal açıdan kabul edilemez” olmaktadır.

Türkiye’de 1475 sayılı İş Kanunun 17/3. maddesine göre, işyerinde işçiyi bir haftadan fazla süre ile çalışmaktan alıkoyan bir zorlayıcı sebebin ortaya çıkması durumunda, işveren işçiyi, ihbar süresine ilişkin ücretini vermeyerek, yalnızca kıdem tazminatını ödeyerek işten çıkarabilir (İş Kanunu, Madde 17).

Bir ülkenin olduğu gibi işletmenin de güçlü ya da zayıf olmasını belirleyen çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerin en önemlilerinden bir tanesi içinde bulunulan ekonomik durumdur. Başta enflasyon olmak üzere işletmelerin içinde bulunduğu zor

durum, giderlerin gelirlerden fazla olmasından kaynaklanan işletmenin bilançosundaki açığı, iç ve dış borçlar, yükselen faiz, üretimdeki kayıplar gibi nedenler bunlardan bazılarıdır. Bunun yanında üretim hızla düşerken, giderler çoğalmakta, işsizlik oranı giderek artmakta ve artan enflasyon sebebiyle insanların alım gücü günden güne azalmaktadır.

İşletmenin içinde bulunduğu olumsuz ekonomik şartlar nedeniyle işgörenlerin ücret, diğer ek kazançlar ve sosyal haklarında da etkilenmeler olmaktadır. Ücretler üzerindeki vergi ve sosyal güvenlik kesintilerinin yüksek olması, istihdam üzerinde üç açıdan etkili olmaktadır (Korkmaz, 2001, www.tisk.org.tr);

- İşveren, maliyeti düşürmek için ücretleri düşük tutma eğiliminde olmaktadır. Çünkü ücret arttığı sürece bunun işverene olan maliyeti yüzde 42 oranında daha fazla artmaktadır.
- İşverenler, emek yoğun teknoloji kullanmak yerine, sermaye yoğun teknoloji kullanmayı tercih etmektedir. Bu durumda işsizlik oranı artmaktadır.
- İşgören ve işvereni yasa dışı çalışmaya itmektedir. İnsanlar kısa dönemli çıkarlarını, uzun dönemli çıkarlarına tercih etme eğilimindedir. Bu nedenle, özellikle yeni çalışmaya başlayanlar veya emeklilik yaşına uzun süresi olanlar, kayıt dışı çalışmada sakınca görmemektedirler.

İşsizler veya emeklilik yaşına daha uzun zamanı olanlar, işverenle anlaşıp, sosyal güvenlik primlerini ve vergileri paylaşmak yoluna gitmektedir. Bu durum yasalara aykırı olmasına rağmen işveren ve işgörenler böyle bir yola başvurmakta hiçbir sakınca görmemektedirler. Kaldı ki emeklilik dışında, örneğin sağlık hizmetleri gibi diğer hizmetlerden fiilen yararlanmak çok zor olmaktadır.

İşletmelerin ekonomik yapı ve ilişkiler sistemi içindeki rol ve işlevi farklı şekillerde ortaya çıkmakta, buna bağlı olarak alt birimlerini farklı yön ve şekilde etkilemektedir. Genel ekonomik şartlara göre işletmelerin en kolay etkilendiği insan kaynakları birimi olarak görülmektedir.

Ülkenin genel ekonomik durumunda ya da işletmenin içinde bulunduğu mali durumunun zorlaşması yönetimin bazı önlemler almasını gerektirmektedir. Böyle bir durumda yönetimin ilk olarak dikkatini çektiği ve en önemli gider kalemleri arasında gördüğü işgören maliyetlerini düşürmek için işgücü sayısında azaltma yapması bir çözüm olarak görülecektir (Demir, 2002: 125).

Bir ülkenin sahip olduğu işgücünün durumu ve niteliği o ülkenin ekonomik gelişiminin temel göstergelerinden biridir. Ülkeler sahip olduğu insan kaynaklarını en etkin bir şekilde üretime sokabilmelidir. Aksi takdirde önemli derecede sosyal ve ekonomik maliyet yüklenmek zorunda kalırlar. Bu açıdan bakıldığında işsizlik problemi, gelişmiş ve özellikle gelişmekte olan tüm ülkelerin üstesinden gelmek zorunda oldukları önemli bir sorun haline gelebilmektedir.

4.2.2.6. Hırsızlık Olaylarının Etkisi

İşyerlerinde karşılaşılan sorunlardan birisi de bazı işgörenlerin işletmenin değerli eşyalarını ya da kıymetli evraklarını almalarıdır. Çalışanların işletmeye veya iş arkadaşlarına ait değerli evrak ve eşyaları izinsiz olarak kullanması ve alıkoyması hırsızlık olarak değerlendirilmektedir. Bu şekilde bir davranışın temelinde kişisel psikolojik sorunlar bulunmaktadır. Yönetimin bu tür davranışlar sergileyen kişileri diğerlerinden ayırması gereklidir. Aksi taktirde hırsızlık olayının ardından tüm

çalışanların suçlu olarak görülmesi, işgörenlerin işletmeye ve yönetime olan güvenin kaybolmasına neden olur. Hırsızlık olarak nitelendirilen ve kişilerin kendilerine ait olmayan bir şeyi çalmalarının temelinde iki neden bulunmaktadır. Bunlar, maddi durumun kötü olması ve çalma (Kleptomani) hastalığıdır (Demir, 2002: 117).

İşletmelerde bu tür olayların zamanında ve yerinde önlenmemesi ileriki dönemlerde daha büyük sorunların doğmasına neden olabilir. Çalışanların bu tür davranışlarının tespit edilmesi durumunda yönetimin ceza vermesi ve hatta işgörenleri işten çıkarması kaçınılmaz olmaktadır.

4.2.3. Diğer (Olağan) Nedenler

İşveren tarafından çıkarılma ve işgörenlerin kendi istekleri ile işten ayrılmasına neden olan etkenlerin dışında, işgören devrine etki eden olağan etkenler de söz konusudur. İşgörenin sosyal ve kişisel birtakım gereklilik ve gereksinimlerinden kaynaklanan bu etkenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

- Emeklilik,
- Askerlik,
- Hamilelik,
- Sağlık problemleri,
- Evlilik,
- Başka yere taşınma,
- Sözleşmenin sona ermesi,
- İş kazası.

Emeklilik öncelikle kişisel bir olaydır. Sanayileşmeyle ortaya çıkmış olan teknolojik gelişmeler toplumsal yaşamda emekliliğin toplumsal bir sorun olmasına neden olmuştur. İş ve aile yaşamı birbirinden ayrılmış, geleneksel aile birçok işlevini diğer toplumsal kurumlara terk etmek durumunda kalmış, bu da emekliliğin kurumsallaşmasına ve emeklilere yönelik programların hazırlanmasına yol açmıştır. Bütün bu düzenlemelerin amacı, kişinin emekli olmadan önceki yaşam standardını düşürmeyecek, emekliyi mağdur etmeyecek içinde bulunduğu toplumdaki statüsünü sarsmayacak emeklilik politikaları oluşturmaktır.

5434 ve 4447 sayılı T.C. Emekli Sandığı Kanunu ile belirlenen emeklilik halleri dört ana grupta toplanmaktadır (Emekli Sandığı Genel Müdürlüğü, 20.10.2005, www.emekli.gov.tr);

- a) İstekle emeklilik,
- b) Re'sen emeklilik,
- c) Yaş haddinden emeklilik,
- d) Malülen emeklilik.

Açıklanan bu emeklilik şekillerinden birisine hak kazanan işgörenler işlerinden ayrılmakta işletmeler ayrılan bu kişilerin yerine yeni personel almaktadırlar buda bir işgören giriş çıkış akımına ve işgücü devrine sebep olmaktadır

Çalışan personelinin çoğunluğu genç erkeklerden oluşan tekstil ve turizm gibi sektörlerde askerlik konusu çok büyük bir önem arz etmektedir. Vatandaşlık görevi olan ve kanunen yapmakla yükümlü oldukları askerlik görevi için çalışan genç erkekler

işlerinden ayrılırken yerlerine yeni işgörenlerin alınması işletmeye ek maliyetler getirmektedir.

Bununla birlikte, işletmedeki bayan çalışanların, evlilik, doğum ve başka bir şehre taşınma gibi sebeplerden dolayı işten ayrılmaları söz konusu olabilmektedir. Buda bir işgücü devri yaratmaktadır.

Sağlık problemleri yaşaması dolayısıyla işgörenlerin birçoğu işlerinden ayrılabilirler. Bu problemler işgörenin ve işverenin dışında gelişen işten ayrılma nedenleridir. Sağlıklı işgören ve işyeri ortamı, üretim kalitesini ve verimliliğini arttıran bir çalışma ortamı oluşturduğundan işverenin beklentilerinin de gerçekleşmesini sağlar.

İş sözleşmeleri belirli veya belirsiz süreli yapılır. Bu sözleşmeler çalışma biçimleri bakımından tam süreli veya kısmi süreli yahut deneme süreli ya da diğer türde oluşturulabilir. Nitelikleri bakımından en çok otuz iş günü süren işlere süreksiz iş, bundan fazla devam edenlere sürekli iş denir (İş Kanunu 4857). Sözleşmelerin sona ermesi ve işveren tarafından yenilenmemesi durumunda işgörenlerin işten ayrılmalarıyla sonuçlanmaktadır. Çalışanın işten ayrılmasıyla boşalan kadrolara yeni personelin alınması işgücü devrine neden olmaktadır.

İşgörenlerin işlerinden ayrılma veya çıkarılma sebeplerinden biriside iş kazalarıdır. İş kazaları işletme açısından önemli bir insan kaynağı performans kriteri ve ciddi bir maliyet unsurudur ve verimliliği de olumsuz etkilemektedir (Taştan, 2003, www.isguc.org). İş kazaları nedeniyle çalışamayacak durumda olan işgörenler işlerinden ayrılmak zorunda kalabilmektedir.

Sonuçta, sayılan tüm nedenler işgörenlerin işten ayrılmasına ve işveren tarafından gerek görüldüğü takdirde yeni işgörenlerin işe alınmasına sebep olmakta, buda işletmelerdeki işgören devir hızını etkilemektedir.

5. ÖRGÜTLERDE İŞGÜCÜ DEVRİ YÖNETİMİ

İşgücü devir hızı, işletme yönetiminin çözmek zorunda olduğu en kritik insan kaynakları problemlerinden biridir. Bu konu, son derece değerli fakat sınırlı bir kaynak olan zamanın iyi kullanılmamasına neden olmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların tümüne uygun çalışma şartlarını sağlamaları gerekmektedir.

İşgücü devir hızı, işletmeleri pek çok personel sorunlarıyla karşı karşıya bırakır. Çok düşük devir oranının da çok yüksek devir oranı gibi işletmelere yüklediği zararları mevcuttur. Yetersizlik, ölüm ve emeklilik gibi bazı kaçınılmaz durumlar dolayısıyla belirli orandaki işgücü devri işletmelerce mazur görülebilir. Şayet işgücü devri insanların başka işlerde yeteneklerini daha etkili olarak sergilemelerine neden olacaksa ve dinamik ekonominin diğer sektörlerindeki genişleyen işletme ve endüstrilerin ihtiyaçlarını karşılayacaksa, belirli orandaki gönüllü işgücü devrinin de yararları mevcuttur. Bu bakımdan işgören devri bir işletme için maliyet olarak görünürken başka bir işletme için kazanç olarak görülebilir (Pigors ve A.Myers, 1981: 308).

Personelin bireysel ihtiyaçları işten çıkarmadan sakınmak için yapılan transferler, hatalı görevlendirmeden veya bireylerde gözlenen değişimlerden kaynaklanan personel veya teknik güçlükleri gidermek üzere yapılan transferler ve bazen de çalışanın daha samimi bir çalışma grubuna katılma isteği örgüt içi atamalar yoluyla giderilebilir.

Personel devri örgüt içi hareketlilikle, iş tatminini, işe bağlılığı ve verimliliği artırarak bireyin, grubun ve işletmenin çıkarlarını üst seviyede tutar (Pigors ve A.Myers, 1981: 308).

Örgütlerin yaşam çevrimlerinde işgücü devri kaçınılmaz bir fenomendir. Özellikle, yeterli ve tecrübeli işçiler gönüllü olarak işlerinden ayrıldıklarında parasal ve parasal olmayan çok önemli maliyetleri içerir (Weisberg, 1994: 6). Kendi isteği ile işten ayrılan işgörenlerin işten uzaklaştırılmalarına göre işletmeye daha fazla olumsuz etkisi olacağı bir gerçektir. İşgörenin işletmeye getirdiği yüksek maliyet işten ayrılması ile tamamen olumsuz bir etken olarak görülürken yerine yeni bir elemanın alınması da ek bir maliyet getirecektir.

İşten ayrılımlarla ilgili istatistikler, insan kaynakları birimleri için bir performans kriteri niteliğini taşıyabilir. İşgücü değişim oranının çok yüksek olması, mevcut işlerin aksamasına, eğitim harcamalarının artmasına, oluşan ekiplerin sık sık dağılmasına ve kalanların moral grafiğinin gerilemesine yol açmaktadır (Carbone, 1995: 50).

İşgücü devir hızının artması işletmelerde çalışma şartlarını da zorlaştırmaktadır. Bir işletmede çalışma şartlarının bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri, iş doyumunun düşük olmasıdır (Tütüncü ve Çiçek, 2000: 126). Böyle bir durumda işletmede yönetim ve işgörenler açısından istenmeyen ve tarafları rahatsız edecek sorunlar ortaya çıkabilir.

İşletmelerde işgücü devir hızının yüksekliği, belirli bir zaman sonra mevcut işgücü niteliklerinin düşmesine neden olacaktır. Nitelikli elemanlarda tedirginlik yaratacak ve bu tür işletmelerde çalışmak istemeyeceklerdir. İşgörenlerin rakip işletmelere geçmesi işletme açısından önemli bir kayıp olarak karşısına çıkacaktır. Bir işletmede vasıfsız işgücü oranının yükselmesi, kullanılan araç ve gereçlerin daha çabuk sürede bozulmasına neden olacaktır.

İşletmelerde işgücü devri, düşük iş tatmini, düşük moral, işe gelmeme zamanında işyerinde bulunmama, düşük kalitede iş çıkarma gibi sorunlar genellikle

karşılaşılan ortak sorunlardır. Bu sorunlara zamanında çözüm getirmek ve içerik bakımından bu sorunları en alt düzeye indirmek konusunda bir eğilim vardır ve çaba harcanmaktadır. Bu tür sorunların tümü emek faktörünün kapasitenin altında kullanılmasına yol açan nedenlerdir. Ayrıca bu sorunlar birbirleriyle de ilgilidirler. Örneğin, düşük iş tatmini düşük moral ile sonuçlanır. Düşük moral de işe devamsızlık ve işten kaytarma gibi sonuçları doğurabilir. Personelin işe zamanında gelmemesi verimliliğin düşmesine neden olur. Verimliliğin düşmesi işverenle işgören arasında sürtüşmelere ve belki de işgören devrine neden olur (Kaya, 1977: 6).

İşgücü devir hızı, bir örgütün başarı derecesinin göstergesi sayılabilir. Etkin çalışma ve çalıştırma açısından olduğu kadar, personel servisi ve hizmetlerinin tatmin edici bir düzeyde olup olmadığı işgücü devri ile anlaşılabilir. İşgücü devrinin yüksek olduğu işletmelerde, iyi bir seçme değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin olmaması ortaya çıktığı gibi tatminkar bir ücretleme ve terfi sisteminin bulunmadığı veya bu konularda bazı aksaklıkların yapılmış olduğu düşüncesine varılabilir. Ayrıca çalışma koşullarının birçok bakımdan uygunsuz oluşu, yöneticilerin genel olarak astlarına karşı tutum ve davranışları da işgücü devrini olumsuz yönde etkileyen genel işyeri koşullarından sayılabilir.

İşletmelerde normal düzeyde işgücü devir oranının olmasının yararları olduğu kabul edilmektedir. Ancak normal olarak kabul edilen işgücü devir hızı oranının üzerindeki oranların birçok konuda işletmelere zarar verdiği ve bu konunun yalnızca işgören devir hızı sorunu olmadığı aynı zamanda önemli derecede yönetim sorunu olduğu bir gerçektir.

5.1. İşgücünün Sosyal ve Kişisel Özellikleri

İnsanın yaşam sürecinin önemli bir bölümünü kapsayan ve bu süreçte çoğunlukla yetişkinlik döneminin temel gelişimsel görevlerinden biri olarak kabul edilen çalışma; kişinin bedensel veya zihinsel olarak herhangi bir yönde emek vermesi ve bundan ekonomik, psikolojik, sosyal ve kültürel rolleri açısından doyum sağlaması durumudur.

Yetişkinlik dönemi ile birlikte, birey iş ve meslek yaşamına adım atmaktadır. Bu süreç bireyin, yaşam süresinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu sürecin başlamasıyla uzun yıllar süren ve emeklilik süreciyle tamamlanan, çalışma yaşamına girilmiş olur. Bundan böyle birey, yaşamının önemli bir dilimini kapsayacak "çalışma yaşamında" yer alacaktır.

Bireyleri çalışmaya ve sosyalleşmeye sevk eden nedenleri kısaca şu şekilde açıklayabiliriz (Keser, 2004, www.isguc.org);

- İşyeri, başka insanlarla tanışılan, yeni arkadaşlıkların ve sosyal iletişimin kurulduğu bir mekandır; bu özelliğiyle işbirliği kurma, dayanışma, paylaşma v.b. gibi sosyal yeteneklerin gelişmesine aracılık eder,
- İş, çalışan insana ve onun ailesine bir sosyal statü sağlar,
- İş, insanın kendine saygısının, toplum için yararlı bir şeyler gerçekleştirme duygusunun önemli bir kaynağıdır,
- İnsanın bir aidiyet ve kimlik duygusu oluşturmada işin rolü çok büyüktür; bir işin yapılabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olma deneyimi, bireysel kimliğin gelişmesi için çok önemli bir zemindir,
- Çalışma yaşamı, insanın belirli bir düzen içinde yaşama ihtiyacına cevap verir ve zamanın periyodik algılanmasını sağlar,

- İş, sağladığı gelir ile iş dışı yaşamın maddi temelini oluşturmakta, özel yaşamın şekli ve boş zamanları şekillendirme biçiminin de önemli bir belirleyicisi olmaktadır; bu bağlamda, yapılan işin içeriği ve mesleki sosyalleşme olgusu büyük önem taşımaktadır.

İnsanları birbirinden ayıran veya onları diğerlerinden farklı kılan en önemli faktör kişiliktir. İnsan, anlaşılması kolay bir canlı değildir. İnsandan insana, hatta toplumdan topluma bir takım düşünce, davranış ve yaklaşım farklarının doğması önlenememektedir. Demek ki insan, “bireysel” bir yaratıktır. Ona bu bireyselliğini kazandıran özellikler “kişilik” dediğimiz, onun kendisi ve çevresiyle, başkalarına benzemeyen kendine özgün biçimde geliştirdiği ilişkilerin yapısıdır. Bir diğer ifade ile kişilik, bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder.

İşgörenlerin kişilik özelliklerinin ön plana çıkması bireysel kalitenin de önemini arttırmıştır. Bu bağlamda bireysel kalitenin başlıca boyutlarını incelemekte fayda vardır (Aksu, 2003, www.isguc.org).

- Zeki ve Akıllı Olmak: İnsanlar arasında zeka yönünden farklılıklar söz konusudur. Bireysel Kalitede temel amaç insanların zekalarından en etkin şekilde yararlanmak ve insanların daha akıllıca kararlar almalarına yardımcı olmaktır.
- Çalışkanlık: Bireysel Kalitede temel amaç insanları daha fazla çalışmaya özendirecek ortam ve imkanlar yaratmaktır.
- İşe Bağlılık: İşe bağlılıkta amaç, insanları işlerine daha fazla bağlı kılmaya özendirecek önlemler almaktır.
- Dürüstlük ve Güvenilirlik: Kaliteli insan dürüst ve güvenilir bir insandır ve bu unsur çok önemlidir.
- İletişim Gücü: Bireysel Kalitenin temel unsurlarından biridir. Bireysel ve örgütsel iletişimin etkin ve verimli biçimde işlemesi çok önemlidir.
- Organizasyona ve Müşteriye Saygı: Bireyler, organizasyonun varlık nedeninin müşteriye hizmet olduğu düşüncesine gönülden inanmalı ve müşteriye saygı ve nezaket kuralları çerçevesinde davranmalıdır.
- Yenilik ve Yaratıcılık: Bireysel kalitede amaç insan potansiyelinin yenilik ve yaratıcılık gücünü ortaya çıkarmaktır.
- Kararlılık: İnsan hedeflerini iyi tespit ettiği ve bu hedeflere ulaşmak için kararlı olduğu ölçüde başarılı olur.
- Esneklik: İnsan, işini yaparken yeterli ölçüde esneklik yeteneğine de sahip olmalıdır.
- Hoşgörü: İnsan kalitesinin en önemli boyutlarından biri hoşgördür. Hoşgörü demek, hataları görmezlikten gelmek, yapılan yanlışlara göz yummak demek değildir. İnsanların iyi niyetle yapabilecekleri hata ve yanlışlar olabilir. Bu durumlarda hoşgörülü olmak gereklidir.
- Sorumluluk: Sorumluluk ahlakı ya da ödev ahlakı, insan kalitesinin temel unsurlarından birisidir.
- Temizlik: İnsanın kendi ve çevresinin temizliğine önem vermesi gerekir.
- Planlı ve Sistematiik Olmak: İnsanın planlı ve sistematiik olması bireysel kalite açısından son derece önemlidir.
- Dinamik Olmak: İnsanın hızlı iş yapabilme yeteneğine sahip olması gereklidir.

- Sabırlı Olmak: Sabır, başarının temel taşlarından biridir ve bireysel kalite açısından son derece önemlidir.

Açıkladığımız bireysel kalite boyutları ile işgörenin kişisel özellikleri arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. İşgörenin yaşı, eğitimi, cinsiyeti, sorumlulukları, yaşam tarzı, alışkanlıkları vb. kişisel özellikleri bireysel kalitenin düzeyini belirlemektedir. Bireysel kalite ise işverenlerin çalışanlara bakış açılarını etkilemekte kaliteli kişiliğe sahip personelle daha uzun süre çalışmak istemektedirler.

5.1.1. İşgücünün Sosyal ve Kişisel Özellikleri İle İşgören Devri Arasındaki İlişkiler

Çalışanların yaşının genç olması, yeni işgören olması, eğitim seviyesinin yüksek olması, bağımlılığının az olması, bayan olması, beklentilerinin karşılanmaması kişisel özellikleri arasındadır. Bu özelliklere sahip olan personellerde işten ayrılmaya karşı eğilim daha fazladır (Ayden, 1995: 73).

Cinsiyet, yaş ve eğitim süresi, hizmet süresi, vasıflı-vasıfsız işgörenler, meslekler arası farklılıklar, aile büyüklüğü ve sorumlulukları, sektörler arası farklar, mevkiler arası farklar” olarak sıralanabilen işgörenin sosyal ve kişisel özellikleri işgören devrine yol açabilir (Şimşek vd., 2001: 322). Bu faktörlerin kısaca açıklanmasında yarar vardır.

5.1.1.1. Cinsiyet

İş Kanunu 4857’ye göre işveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılamaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz. Bu kanunla işgörenler ve işverenler arasında cinsiyet dolayısıyla oluşabilecek durumlar için düzenlemeler yapılmıştır.

Hulin ve Smith, iş tatmini ya da tatminsizliği bakımından kadın ve erkek arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu, kadınların daha az iş tatminine sahip olduğunu vurgulamaktadırlar (Hulin ve Smith, 1967: 396-402). Genel anlamda kadın işgörenlerin işten ayrılma oranları erkek işgörelere oranla daha fazladır. Türkiye’de yapılan bir araştırmada da aynı durum saptanmıştır. Kadınlar evlenip çocuk sahibi olduklarından ve çoğunlukla ya vasıflı veya vasıfsız işçi olarak çalıştıklarından işten ayrılma eğilimlerinin fazla olduğu ileri sürülmektedir.

Gelişmiş ülkelerde, özellikle Amerika’da yapılan araştırmalar bunun değişik görünümünü ortaya çıkartmıştır. Buna göre kadınlar arasında işgücü devrinin daha yüksek olması bazı sanayiler için geçerli olmaktadır. Örneğin, tekstil sanayinde ve bazı sekreterlik ofis işlerinde kadınlar arasında işgören devri aynı işteki erkeklere oranla daha azdır.

Genel olarak günümüzde iş piyasasına katılan kadınlar, 15 yıl öncesine oranla daha uzun süre işte kalmaktadırlar. Ev işleri için geliştirilen kolaylıklar, kreşler, yaşam masraflarının çok yüksek olması ve işletmelerin kadın sorunlarına daha çok eğilmeleri kadınların kararlarını yakından etkilemiştir. Ayrıca, eğitim seviyelerindeki artışın da önemli bir etkisi olmuştur (Şimşek vd., 2001: 322).

5.1.1.2. Yaş ve Eğitim Süresi

İşgören devri evrensel olarak yaşla azalmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu yaş ile işgören devri arasında ters orantılı bir ilişki bulmuşlardır. Yapılan çalışmalar yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin arttığını göstermektedir. Araştırmalar genç işgörenlerin yaşlı işgörelere oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğunu göstermektedir (Lee ve Wilbur, 1985: 782). İşten ayrılmalar kişisel amaçların iş olanakları ile uyuşmaması ile doğrudan ilişkilidir. İşgörenin iş konusundaki beklentileri işinin gerekleri ile uyuştugu zaman işgörenin kalma olasılığı çok yüksektir. Ayrıca işgörel, işe girmeden önce kendileri için meslek açısından bir yön tayin etmemiş olmaları nedeniyle çoğunlukla işe uyum sağlayamamaktadırlar. Bu da genç işgörel arasında yüksek işgören devrini açıklayıcı niteliktedir (Şimşek vd., 2001: 322).

5.1.1.3. Hizmet Süresi

İşten ayrılmaların çoğu ilk hizmet yılı içinde olmaktadır (yaşla hizmet süresi etkenleri benzer olmaktadır ve yaş için verilen açıklamalar hizmet süresi için de geçerli olabilmektedir). Yapılan araştırmalar işgören devrinin hizmet süresi ile ters orantılı olduğunu göstermiştir (Şimşek vd., 2001: 322).

5.1.1.4. Vasıflı-Vasıfsız İşgörel

Vasıflı personele sağlanan terfi, ücret, uzun süre istihdam ve sosyal olanaklar açısından vasıfsız personelden üstünlükler vardır. Çeşitli araştırmalar vasıflı işgörel arasındaki işgören devrinin, vasıfsız işgörelere oranla çok düşük olduğunu göstermiştir. Kendi isteğı ile işten ayrılanlar arasında veya işten çıkarılanlar arasında vasıfsızların oranı yüksektir (Şimşek vd., 2001: 323).

5.1.1.5. Meslekler Arası Farklılıklar

İşgören devri konusunda 700 den fazla araştırma incelenmiş ve sonuç olarak yöneticilerin uzman ve teknik elemanlardan daha uzun süre işlerinde kaldıkları ortaya çıkmıştır. 10 yıl veya daha fazla işten ayrılmayanların oranları yönetici mesleğinde 1/3, uzman, mühendislik veya teknik eleman için 1/4 ve işgörel için 1/5 olarak bulunmuştur.

193 uzmanı ve mühendisi işe almak için 1 milyon dolar harcayan bir şirket bir yıl sonunda bunlardan 54'ünün işte kaldığını görmüştür. Örneğın daktilograflar, stenograflardan daha yüksek işgören devri göstermiştir. Ofis elemanları içinde en düşük işgören devri oranı sekreterlerdedir (Şimşek vd., 2001: 323).

5.1.1.6. Aile Büyüklüğü ve Sorumlulukları

Kadın işgörel arasında aile büyüdüğü işten ayrılma çoğalırken, erkek işgörel de bunun tam aksi olmaktadır. Bunun nedeni kadın erkek arasındaki geleneksel rol farklılaşmasıdır (Şimşek vd., 2001: 323). Kadınların ailedeki sorumlulukları aile büyüklüğüyle doğru oranda artmaktadır.

5.1.1.7. Sektörler Arası Farklar

Yapılan araştırmalar, işgören devrinin sektörden sektöre değiştiğini göstermektedir. Farklı sektörlerde çalışan işgörenler arasında eğitim düzeyi, teknik bilgi ve beceri gibi farklılıklarla birlikte çalışılan sektörün özelliklerinden kaynaklanan nedenlerle bir devir ortaya çıkar. Örneğin, tekstil sektörü ve turizm sektörleri karşılaştırıldığında turizm sektöründe daha fazla işgören devri olduğu görülmektedir. Bununla birlikte lokanta işgörenleri arasındaki işgören devrinin, imalat sanayindeki yaklaşık üç katı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Şimşek vd., 2001: 324). Tekstil sektöründe çalışan insanların birçoğu sektörler arası geçişin en çok yaşandığı turizm sektörüne geçmeyi isterler bunun en önemli sebeplerinden biri yüksek kazanç beklentisi ve iş ortamıdır.

5.1.1.8. Mevkiler Arası Farklar

İşletmelerin idari yapısındaki beklenmedik değişiklikler, çalışanlar arasında yeni statü farkları ortaya çıkaracak, bazı işten çıkarılmalar ve yeni işe alımlar çalışanlar arasında tatsızlık yaratacaktır.

İşletmelerde üst kademe işgörenleri, alt kademelerdekilere oranla daha az işgören devri göstermektedir. Yapılan araştırmalarda 2.000 ile 125.000 arasında işgören çalıştıran 40 işletmede 120 tepe yöneticisinin 3'ten fazla yönetici görevi aldığını göstermektedir. Bu örnekte 34 başkan ve 19 idare heyeti üyesi vardır (Şimşek vd., 2001: 324).

5.2. İşgören Devrinin Nedenlerini Saptamada Kullanılan Yöntemler

İşletmelerde en önemli kayıp nedeni gönüllü olarak kendi isteği ile işten ayrılanlardır. Bunları tahmin etmek oldukça zor ve zahmetlidir. Büyük işletmeler içinde, başka bölümlerden, departmanlardan veya dallardan elemanları terfi ya da transfer yolu ile organizasyona katmak gerekebilir ki bu da gelecekle ilgili hesaplamalarda önemli rol oynamaktadır (Tyson, 1996: 68). Çalışanların işten çıkma niyetleri onlara sorulan bazı sorulara alınan cevaplarla değerlendirilebilir (Reed, 1994: 35). Kimlerin ayrıldığını ve ayrılma nedenlerini saptayabilmek için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek vd., 2001: 324).

5.2.1. Ayrılan Kimselerin Analizi

İnsan kaynakları planlayıcıları işten ayrılanların sayısı ile yakından ilgili olmak zorundadır. Böylece işletmede işlerin aksamadan yürümesi için gerekli olan sabit iş gören sayısını devamlı olarak sağlayabilirler. Çok fazla departmanı olan büyük işletmelerde bu tür istatistiki verilerin toplanması, analiz ve sentez edilmesi çok fazla çaba ve zaman gerektirirken daha küçük işletmelerde bu çok daha basit bir şekilde hesaplanabilmektedir. Formalitenin azlığı, organizasyonun doğal yapısı herkesin birbirini tanımasını sağlayan bir ortam yaratır ve biri ayrılacağı zaman bu olay oldukça önemli ve görülebilir hale gelebilir. Büyük işletmelerde bir işgören sadece bordro numarasıyla veya görev koduyla tanınabilir. İşte bu sebepten dolayı büyük işletmelerde işgücü devir hızı analizi yapılırken küçük işletmelere nazaran daha çok zaman ve çaba harcamak gerekmektedir (Beardwell ve Holden, 1997: 132).

Amerika'da birçok şirkette, ayrılan işgörenlerin bordrodan çıkarma işlemi yapılırken bir bildiri formu kullanılmaktadır. Bu formdan, kimler ayrılıyor? Sorusunun

cevapları kolaylıkla alınabilir. Bu formda şu bilgiler mevcuttur (Şimşek vd, 2001: 324):

- İsim,
- Doğum tarihi,
- Cinsiyet,
- Bölüm,
- İşin adı,
- Ücret sınıfı,
- Son ücret,
- İşe giriş tarihi,
- İşten ayrılma tarihi,
- Ayrılma nedeni.

Görüldüğü gibi bu bilgiler, esaslı bir işgören devri analizi için bir başlangıç noktası oluşturmaktadır. İşgören devri miktarı ve genel bir şekilde işgören devri nedenleri konusunda bilgi edinilebilir. Ekonomik sosyal ve kişisel nedenler dışında ek bilgiler de çıkış görüşmeleri ile elde edilebilir.

5.2.2. Çıkış Görüşmeleri

İşgören ile yüz yüze, daha samimi bir hava içinde yapılabilen bu mülakatlar işgörenin işten çıkış nedenini daha açıkça belirtmesine yardımcı olmaktadır. Bazen bu görüşmeler bir işgörenin çıkışını önleyebilir. Yanlış anlaşmalar sonucu eğer işgören işten ayrılmak istiyorsa, bu anlaşmazlıklar görüşmede giderilebilir. Bazen de bu görüşmeler amaçlarına ulaşamamaktadır. Eğer görüşmeci işgören ile gereken samimiyet ve güveni kuramamışsa işgören işten ayrılmasının gerçek nedenlerini belirtmez, daha çok nazik cevaplar vererek bunu geciktirmeye çalışır.

Görüşmeler, işgörenin isteğine bağlıdır. Eğer istemezse katılmayabilir. Bu, çoğunlukla işletme tarafından çıkarılan işgörenler için geçerlidir. Kendi isteğiyle ayrılanlar çoğu zaman katılmaya karşı çıkmazlar. Katılmak istememe nedenleri, mülakatta söylediklerinin ilerde herhangi bir şekilde aleyhlerine kullanılabileceği düşüncesi olabilir.

5.2.3. Çıkış Anketleri

Bazı şirketler işten ayrılanlara çıkış anketi doldurturlar. Bu anketler evet ve hayır cevaplı sorulardan oluştuğu için değerlemesi daha kolay olur. Ayrılan kişinin kişisel özellikleri ile anket sonuçları arasında ilişkiler kurulabilirse işletme açısından yararlı veriler elde edilir. Bunların da sakıncalı yanları vardır. İşgören soruların tamamını yanıtlamayabilir. Bu açıdan görüşme öncesi bir anket kullanılması yararlıdır (Şimşek vd., 2001: 325).

5.3. İşgücü Devir Hızının Yüksek Olmasının İşletmeye Verdiği Zararlar

İşgücü devir oranının yüksek olmasının işletmeler için çözümü oldukça güç sorunlar yarattığı gerçeği ortadadır. Bu bakımdan, işgücü devir oranı yüksek ise personel bölümü diğer bölüm yetkilileri ile ilişki kurarak işgörenlerin işletmeden ayrılış nedenleri üzerinde bir araştırma yapmalıdır. Bu nedenler arasında, işletme tarafından işten çıkarılma, tutukluluk, doğum, ölüm, askerlik, sağlık gibi zorunlu durumlar söz

konusu olabileceği gibi, meslek değiştirme, daha çok ücret, daha iyi iş gibi kişisel istekler ya da evlenme, emeklilik, yer değiştirme gibi toplumsal nedenler de bulunabilir. Bunlar arasında işletmenin yapısına bağlı olarak yönetsel uygulamalardan, ücret yönetiminden veya çalışma koşullarından kaynaklanan bir sorun varsa, yöneticilerin uygulanan personel politikasını gözden geçirmeleri gerekecektir (Sabuncuoğlu, 2000: 40).

Deneyimsizliğin bir sonucu olan yüksek işgücü devri, işletme çıktılarına olumsuz etki yapan bir işgücü deneyimidir. İşletmelerde görülen yüksek işgücü devri, yönetimin deneyimsizliği sonucu oluşan bir sorun olarak görülmektedir. Bu deneyimsizliğin işletmelere olan etkisi çok büyük boyutlara ulaşabilmektedir. Bu olumsuzlukların bazıları aşağıda açıklanmıştır.

5.3.1. Verimliliğe Etkisi

İşten ayrılan personelin yerine yeni personelin alınması sırasında geçen süre işletmelerde verimlilik kayıplarına neden olmaktadır. Eğer işten ayrılan personelin yerine kısa sürede yeni bir personel bulunabiliyorsa üretim süreci bu olaylardan fazla etkilenmeyecektir. İşletmenin ayrılan personelin yerine yeni bir personel alma süresinin uzunluğu veya kısalığı işten ayrılma şekli ve işin niteliğiyle ilgilidir (Gürkan, 1989: 32).

Ayrılan personelin aniden ve kendi isteğiyle ayrılması durumunda işletmenin bunu daha önceden tahmin etmesinin güç olması dolayısıyla bu tür ayrılmalarda önlem alması daha uzun bir süre gerektirmektedir. Bununla birlikte işin niteliği bakımından yetenek ve eğitim aranmıyorsa personel bulma süresi daha kısa olacaktır. Her ne kadar nitelik aranmıyor olsa da yeni giren personelin işe intibakı sırasında bir süre geçecektir. Bu da verimlilik kaybına neden olacaktır.

Verimlilik düzeyinin yükseltilmesi isteniyorsa, verimlilik artışına olumsuz etki eden işgücünün, daha açık bir deyimle becerinin kaybı anlamına gelen işgören devrinin, kritik bir boyuta ulaşmasını önlemek gerekir. İşgören devrinin belli bir düzeyde tutulması ya da azaltılması verimlilik artışına olumlu etki eden çeşitli etmenlerden bir tanesidir. Verimlilik artırma yöntem ve teknikleri arasında işgören devrini azaltıcı önlemlere ve düzenlemelere kesin olarak yer vermek gerekir. Sorun özellikle, uzmanlaşmış, belli bir eğitimi almış nitelikli işgörenler bakımından daha da önemlidir (Şimşek vd, 2001: 314)

5.3.2. Maliyetlere Etkisi

İşgörenin sadece bir üretim faktörü olarak değerlendirildiği ortamda, eğer işçi fazlalığı varsa, personel devri bir sorun olarak görülmez. Fakat işgücü pazarının, ayrılan personelin yerine yenisini koymayı güçleştirdiği durumlarda yöneticiler kendilerini zor durumda bulurlar. Hatta yöneticiler işgücü pazarının zengin olduğu durumlarda dahi eğer sahip oldukları bütün finansal fazlalıkları harcamışlarsa yine güçlüklerle karşılaşabilirler. Personel devrinin yaratacağı maliyeti en alt sınıra çekebilmek için en alt kademeden, en üst kademeye kadar bütün görevliler personel devrinin yaratacağı sakıncalar konusunda aydınlatılmalıdır.

Personel devrinin neden olduğu maliyetler genellikle şu konuları kapsamaktadır (Gürkan, 1989: 34; Pigors ve A.Myers, 1981: 309; Ayden, 1995: 73);

1. Yeni işgörenin işe alınması ve eğitilmesi esnasındaki maliyeti (şayet ayrılan personel yetenekli ve eğitimini tamamlamış bir personel ise ve gelişimini

tamamladıktan kısa bir süre sonra işten ayrılıyorsa şüphesiz ki bu personel işletmeye daha büyük maliyetler açacaktır);

- Yeni işgörenin işe alınması esnasında yaşanan maliyetler:
 - Yeni elemanı aramak için verilen ilan giderleri,
 - Adayların sağlık denetimi işlemleri,
 - Başvuru yazılarının incelenmesi,
 - Davet için yazılar,
 - Referans denetimi,
 - İşe girme formaliteleri,
 - Giriş için yapılacak sınavlar,
 - Giriş mülakatı,
 - Başvuruları cevaplayıp, geri gönderme, olarak sıralanabilir.
- Eğitim ve geliştirme maliyetleri, bu esnada yönetici ve eğitmenlerin zaman kayıplarının yaratacağı olumsuzluklar,
- Yeni alınan işgörene ödenen ücretin işletmeye kazandırdığı faydadan daha fazla olması,
- Öğrenme süresince ortaya konan düşük performans ve araçların gereksiz kullanımı.
- Becerinin kazanılması esnasında meydana gelebilecek kazaların yarattığı maliyet.

2. Yeni işgörenin görevlerini yerine getirinceye kadar diğer personele yaptırılan fazla mesainin yaratacağı maliyet.

3. Eski işgörenin ayrılması esnasında meydana gelen zaman aralığından kaynaklanan üretim kayıpları.

- Boşalan yerin doldurulmadığı durumda yaşanacak kayıplar,
- Çalışanların yeni üyeye uyumları esnasındaki grup etkinliğinde gözlenecek olan kayıplar.

4. Eğitim süresince işlerin tamamıyla yapılmamasından ve araçların tamamıyla kullanılmamasından doğan kayıplar.

5.3.3.Yetişmiş Elemanın Kaybedilmesi

İşgücü devir hızının yüksek olmasının en önemli sonuçlarından birisi de çeşitli eğitimler, zaman, para ve emek harcanarak yetiştirilmiş olan işgörenlerin kaybedilmesidir. Yetişmiş elemanların kaybedilmesi birçok iş de duraksama ve belki de gerilemeye de sebep olabilir.

Söz edilen maddi sonuçların dışında, işgücü devir hızının çok büyük negatif manevi etkileri olabilir. İşten ayrılan bir işgörenin ardından geride kalan işgörenler özellikle de ayrılma sebebine bağlı olarak; sorunlu bir ayrılma ise psikolojik zorluklar yaşamaya başlarlar (İpek, 2002: 37).

5.3.4. Yönetimde Huzursuzluk

İşletmelerin tepe yönetiminde işgücü devir oranının yüksek olması huzursuzluk yaratmaktadır. İşten ayrılmaların nedenleri araştırılmadığı ve gereken çözümün bulunmadığı sürece bu durum devam edecektir. Yönetimde oluşan huzursuzluğun temelinde her an işgörenlerin ayrılabilceği ve işlerin aksayacağı korkusu yatmaktadır. Bu şekilde çalışan bir yöneticinin daha verimli ve uzun süreli çalışması olanaksızdır.

5.3.5. Meslek Örgütlerine Etkisi

İşletmelerde oluşan yüksek oranda işgücü devri işletmeleri ve çalışanları ilgilendirdiği kadar meslek örgütlerini de ilgilendirmektedir. Çünkü meslek birliklerinin, yüksek işgücü devri olan işletmelere sağladığı eğitim, danışmanlık, işbirliği vb. imkanlar daha düşüktür. Dolayısı ile işgücü devir oranının yüksek olduğu işletmeler meslek birlikleri ve diğer iş örgütleri ile karşı karşıya gelmektedirler. Bu durum nedeniyle işletmelerin uğrayacakları zararları söz konusu olmaktadır (Demir, 2002: 79).

5.3.6. Kurulmuş Sistemlerin İşletilememesi

İşten ayrılan işgörenlerin kurduğu sistemlerin geride kalanlarca sürdürülmesi çok zordur. Bu katılımı sağlamak için en iyi yol; kalite çalışmaları kapsamında işlemlerin dökümanite ediliyor olmasıdır. Aksi takdirde daha önce harcanmış tüm çabalar boşa gidebilir ve tekrar tekrar işe başlama ihtiyacı doğar.

5.3.7. Kurum Kültürünün Oluşturulamaması

Sürekli işgören sirkülasyonu yaşayan işyerlerinde kurum kültürünün oluşması mümkün olamaz. Bir sonraki işgören kademesine aktarılacak belli bir düzeyde kültürü olmayan işyerleri için sinerjinin yaratılması da mümkün olamaz. Bu durumdaki herhangi bir işyeri, işyeri olmaktan öteye giderek kurum adını bile alamaz (İpek, 2002: 37).

5.3.8. İşletmede Sürekliliğin Sağlanamaması ve İtibar Kaybı

İşgücü devri ile sürekli işgören kaybeden bir kurumda uzun dönemli işlerin sonuçlanması beklenemez. Zorunluluklar dolayısıyla tamamlanan işlerde dahi verim aramak hata olur. Ayrıca işten ayrılan işgörenler işletmeyle ilgili olumsuz izlenimlerini yayabilir. Bu da işletme çevresinde işletmenin itibarının zedelenmesine neden olur. Bunlara bağlı olarak da işletmenin yeni eleman bulması zorlaşır.

5.4. İşgücü Devir Hızını Azaltıcı Önlemler

İşgören devrini optimal düzeye indirebilmek için önce işgören devrinin nedenlerini saptamak gerekmektedir. Ayrılanlar arasında kişisel özellikler, örgütsel sorunlar, ayrılma sebepleri, işgörenin yaşam eğilimleri ve çevresel nedenler açısından ortak yönler saptanarak bunlar arasında ilişkiler aranmalıdır. Böyle bir işgören devri inceleme programı işletmelere ek masraflar getirecektir. Bu masraflar da işgören devri masraflarına eklenmelidir. Fakat bu masraflar önceden hesaplanıp işgören devri ile

kaybedilen maddi miktar arasında bir kıyaslama yapılmadan böyle bir programa girişmek doğru olmaz. Eğer program bütçesi toplam işgören devri maliyetinde çok büyük bir oran teşkil ediyorsa ya programda hata vardır, ya da işgören devri böyle bir programı gerektirmeyecek kadar önemsizdir (Şimşek vd., 2001: 325).

İşgören devri nedenleri sözü edilen yöntemlerle saptandıktan sonra hangi sahalarda sorunlar olduğu tespit edilebilir ve bu sorunlara göre önlemler alınabilir. Bu önlemlerin işletmeden işletmeye değişeceği bir gerçektir. İşgören devrini azaltmak için alınabilecek önlemler, bazı genel tespitlere dayanarak, işgörenler boyutunda, iş ve çalışma koşulları ve örgüt boyutunda inceleme konusu yapılabilir. Bu konulara motivasyon araçlarının kullanılmasıyla işgücü devrinin azaltılması da eklenebilir.

5.4.1. İşgörenler Boyutunda Alınabilecek Önlemler

5.4.1.1. İşe Alma

Personel seçimi bir karar verme sürecidir (Geylan, 1992: 100). Seçme süreci bir işletmeye, motivasyon çalışmalarını güçlendirmek ve işletmenin şimdiki ve gelecekteki amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunacak nitelikte eleman almasını sağlayacak en güçlü araçtır. Bunun için de seçilen elemanlar iki temel niteliğe sahip olmalıdır. Bunlardan birincisi işin içeriğini iyice anlaması ve onu bizzat başaracak bireysel beceriye (girerken veya belli bir eğitim süresi sonunda) sahip olmasıdır. İkincisi ise o işle ilgili olması ve onu yapmak istemesidir. İyi bir personel seçimi yapmak için tedarik, seçim ve işe yerleştirmede her elemanın bu niteliklere sahip olmasına dikkat etmek gerekmektedir.

İyi tedarik metotları geliştirmek için araştırma yapmak gereklidir. Adayların elde edilebilirliği başvuruların sayısı ile sınırlıdır. Eğer çok sayıda başvuru olmazsa istenildiği gibi bir eleme yapılamaz ve böyle durumlarda işin minimum gereklerini karşılayan elemanları işe almak söz konusu olabilir.

Müracaat sayısını arttırmak için açık işleri, aday olabileceklere duyurma şekilleri önemlidir. İşgören bulma büroları, okullar, resmi kurumlar ve mecmualar, ulusal ve yerel gazeteler ve diğerleri bu konuda kullanılan en yaygın araçlardır. Bunlardan hangisinin daha etkili olduğu işletmeye ve işletme içi işlere göre değişebilir. Bu da ayrıca tutulan kayıtlardan saptanmalıdır. İşe alma ve yerleştirme sürecinde en hassas işleri görüşmeler görür. Bu denge yukarda sözünü ettiğimiz gerekleri karşılayacak elemanı seçebilmek için çok iyi bir şekilde hazırlanmalı ve yürütülmelidir.

İşe uygun eleman almak kadar kimlerin işte kalacağını tespit etmek de seçimde önemlidir. Başvuru formları bir ön seçim için yararlı olabilir. Yapılan bir araştırma sonucuna göre, bir sigorta şirketinde müracaat formunun eleme aracı olarak kullanılması sonucu işgücü devir oranı azalmıştır. Ayrıca seçimde çeşitli testler de uygulanabilir. Bunlardan beceri testleri, işle doğrudan ilgili sonuçları bakımından özel bir beceri gerektiren işlerde kullanılabilir (Şimşek vd., 2001: 329).

5.4.1.2. Eğitim

En iyi uygulamaları gerçekleştiren şirketler eğitim ihtiyaçlarını gözden geçirir ve gereken işgörenlere eğitim imkanı sunarlar. En yararlı eğitim köklerini performansla dayandırır, böylece işgörenler işe döndüklerinde yeni edindikleri yetenekleri kullanabilirler. İşin yapılmasında gereken beceriler, kullanılacak araçlar gibi iş yardımları, öğrendiklerini iş ortamında uygulama şansı verilir. İşgörenlerini eğitime

gönderen birçok şirket, işe döndüklerinde yeni bilgilerin paylaşılması için zemin hazırlamalıdır. İşgörenlere, hangi konularda eğitim almak istediklerini sormak ise ilerideki eğitimler için yeni kaynaklar oluşturulabilmesini sağlar (Arthurandersen, 2001; İpek, 2002: 37).

5.4.1.3. Ek Ücretler

Şirketler ihtiyacı olanlar için aileye özel düzenlemeler yapabilirler ve çok çaba gösterenlere başka ödüller önerebilirler. Bazı şirketler, tatiller, hastalık ya da kişisel nedenlerle kullanılamayan izinleri işgörenlerin kişisel işlerini takip etmelerine fırsat vermek amacıyla ücretli izin olarak düzenleyebilirler. Yemekler, alternatif sağlık harcamalarını kapsayan programlar, bağımlı bakım günleri ve sigorta desteği gibi az maliyetli ek ücretler de kullanılabilir.

5.4.1.4. Hedef Belirleme

İşyerinde değerlendirme işleminden daha iyi sonuçlar doğurabilecek çok az işlem vardır, gerçekleştirmek için gereken, işgörenler ve onları yönetenlerin birlikte çalışmalarıdır. Bazı şirketler performans değerlendirmesi yerine daha olumlu bir ortam yaratan üç aylık ya da yıllık oturumlarını tercih ediyor. En verimli oturumlar, geçmiş kaynaklı değil geleceğe yönelik konularda olan ve herkese enerji veren oturumlardır.

5.4.1.5. Terfi

Bir örgütte terfiler tanınmanın yapısal göstergesidir. İşgörenler terfiyi başarılarına karşılık bir ödül olarak görmektedirler. Bu bakımdan terfi işgörenler için önemlidir. Başarılı bir terfi sisteminin önemli bir yönü işgörenin bunu eşitlik ilkelerine uygun olarak yapıldığına inanmasıdır. İşgörenlere terfi edebilecekleri işlere girme fırsatının tanınması, buna ulaşmak için gelişme olanağı verilmesi, işgörenin aynı işletmede daha uzun süre kalmasına etki edecektir (Baysal, 1984: 87).

5.4.1.6. Bağlılığı Artırma

Özellikle hızlı bir büyüme içinde olan işletmelerde yüksek işgücü devri, işletmede kalan diğer işgörenin iş yükünü artırır. Geçici bir süre için de olsa işgörene fazladan iş yüklemek işgörenin tepkisine yol açabilir. Bu tepki ancak işgören işletmeye içten bağlı ise, ortadan kalkacaktır. İşletmeler, işgörenin örgüte olan bağlılığını arttırmak için çareler aramak zorunda kalabilirler. Tüm işgörenlerin işletmeye içtenlikle bağlanmasını sağlamak kolay ve ucuz bir uğraş değildir. Bu nedenle söz konusu işletmelerin en azından belirli yeteneklere sahip, işletmeye olumlu katkıları olan bir işgören grubunu, içten işletmeye bağlamak için çaba göstermeleri gerekir. İşletme boyutunda vazgeçilemez olan böyle bir grubun bağımlılığının artırılması, bu gruptan gerektiğinde fedakarlık istenmesini kolaylaştıracak, aynı zamanda işletmenin ihtiyaç duyduğu işgörenin örgütte kalmasını sağlayabilecektir (İpek, 2002: 40).

5.4.2. İş ve Çalışma Koşulları Boyutunda Alınabilecek Önlemler

İşgören devrini yaratan etkenlerin bir kısmı yapılan işin yapısı ve çevre koşulları ile ilgilidir. İş ve çalışma koşulları boyutunda alınabilecek önlemler ve stratejiler çok

çeşitlidir. Alınabilecek bu önlemler ve stratejiler aşağıda açıklanmıştır.

5.4.2.1. Sorumluluğu İşgörenlere Yaymak

Birçok şirket, anketler aracılığıyla işgörenlere işleri ve şirketleri için ne düşündüklerini sorarlar. Bu anketlerde alınan tepkilerden, yönetimin sorumluluğu organizasyonun tabanına doğru nasıl yayacaklarını planlarlar. Bu planlamayı yapmak için, öncelikle bir vizyon yaratılmalı ve tüm organizasyona iletilmelidir; sonra da işgörenlerin problemleri görmesi ve tanımlaması, sahiplenmesi ve düzeltmesi sağlanmalıdır. En iyi uygulamaların gerçekleştirildiği şirketlerde, kalite kontrolü sorumluluğu işi gerçekleştiren işgörene verilir. Bu tip şirketlerde, yöneticiler yönetmekten çok sorumluluk dağıtımını sağlarlar. Sorumluluk tabana doğru yayıldıkça, işgören davranışları yavaş bir şekilde değişmeye başlar ve işgörenlerin sorumluluk almayı istediği ve aldığı bir ortam yaratılır; böylelikle, işgörenler problemlerini çözdukçe kendileri için hedefler koyabilirler (Arthurandersen, 2001; İpek, 2002: 37).

5.4.2.2. Gözetim

İş yapısı ile yakından ilgili bir etken de, işgörenin muhatap olduğu gözetim tarzıdır. Değişik işler ve örgütsel yapılarda değişik gözetim tarzları başarılı sonuçlar vermişlerdir. Daha önce de belirtildiği gibi, gözetimcinin beşeri ilişkiler yaklaşımı önemlidir (Şimşek vd., 2001: 329).

5.4.2.3. Çalışma Saatleri

Çalışma saatlerine ilişkin alınabilecek önlemler ve stratejiler (Kaya, 1977: 34):

- İşgörenin kaç saat fazla mesai yapmakta olduğu,
- Vardiyalı çalışmanın yararlı olup olmadığı,
- Part time çalışma olanağının mevcut olup olmadığı gibi faktörler araştırılarak sorunlar belirlenip, düzeltici önlemler ve stratejilerin alınması gerekir.

5.4.2.4. Adil Ücret Sistemi

Adil ücretlendirme sistemine ilişkin alınacak önlemler (Kaya, 1977: 34):

- Ücretler arasındaki farkların nasıl saptandığı ve bu farklılaştırmanın adil bir esasa dayanıp dayanmadığı,
- Motive edici ücret sisteminin uygulanıp uygulanmadığı ve bu sistemin halen etkin bir biçimde işleyip işlemediği,
- Brüt kazancın ne kadarını çıplak ücret ve ne kadarını prim ve fazla mesai gelirini oluşturduğu,
- Yöredeki diğer kuruluşlara nazaran ücretleri hangi düzeyde seyrettiği,
- İşgörene elde edeceği haklar konusunda ne çeşit bilgi verilmiş olduğu gibi faktörler araştırılarak sorunlar belirlenip, düzeltici önlemler ve stratejilerin alınması gerekir.

5.4.2.5. Birim İçinde Rotasyon

İş ve çalışma koşulları boyutunda işgücü devir hızını azaltıcı en önemli önlemlerden birisidir. Bu önlem çift yönlü olarak yararlıdır (İpek, 2002: 41).

Rotasyona tabi tutulan işgören boyutunda,

- Yeni şeyler öğrendiği ve farklı yerlerde de işe yaradığı için motive olur.
- Eğer işi kendisini tatmin etmiyorsa, kendine farklı kariyer yolları çizme fırsatı verildiği için motive olur.
- Eğer işinden geçici olarak sıkıldıysa, diğer işlerin de zorluklarını görerek, kendi işini daha çok sevebilir.

Rotasyona tabi tutan işyeri boyutunda;

- Motive edilmiş işgörelere sahip olur ve diğer olumsuzluklar yüzünden işgücü kaybını en aza indirir,
- Tüm işlerde rotasyon yapılması sağlanırsa, herhangi bir pozisyondaki bir işgörenin ani işten ayrılması durumunda her zaman için yerine getirebileceği bir başka işgörelere sahip olur.

5.4.3. Örgüt Boyutunda Alınabilecek Önlemler

5.4.3.1. Daha Önce İşten Ayrılanların Yaşadıkları Sorunların Analizi

Sürekli işgücü devrine sahip işletmelerin, gelecekle ilgili tahminlerde bulunabilmeleri için geçmiş işgören kayıtlarının incelenmesi gerekir.

Gelecekte ne zaman kaç kişi işletmeyi terk edecek? Sorusunu sağlıklı bir şekilde cevaplanması ancak bu konu ile ilgili eski bilgilerin analiz edilmesiyle mümkün olacaktır. Sağlıklı bir tahmin sağlıklı ve yeterli düzeydeki bilgiler yardımıyla gerçekleşir. Bu nedenle işletmelerin işgücü devrine ilişkin kayıtları düzenli bir biçimde tutması ve depolaması gerekir. Aksi halde geçmişe bakarak gelecekteki işgören hareketlerini sağlıklı bir biçimde tahmin etmek mümkün olmayacaktır (İpek, 2002: 43).

5.4.3.2. İyi Bir İşgören Bilgi Sistemi Kurma

İşgören kayıplarının sürekli örgüt dışından karşılanması, doğru olmaz. Çoğu zaman boş görevlere mevcut işgören arasından atama yapmak çok daha ucuz ve daha az masraflı olacaktır. Ancak mevcut işgören arasından kişileri boşalan görevlere atamak için işletme içinde etkin bir işgören bilgi sistemine sahip olmak gerekir. İletmede tüm işgörenlerin her türlü özelliklerini yetenek ve becerilerini açık bir şekilde ortaya koyan bir sistem yönetimin bu konuda sağlıklı ve çabuk karar vermesini sağlayacaktır. Aksi halde işletme içinde yapılan atamalar işgücü devrinin yarattığı karmaşayı daha da artırır.

5.4.3.3. İhtiyaçları Tam Olarak Karşılayabilen Bir İşgören Bulma Politikası İzleme

Bir işletme sürekli olarak işgören kaybediyorsa devamlı bir işgören alma çabasında olması doğaldır. Ancak bu sürecin, rasyonel bir biçimde yerine getirilmesi

gerekir. İstenen yetenek ve beceriye sahip işgörenin gerektiği zaman hemen bulunup, istihdam edilmesi kolay değildir. Bu nedenle işletmelerin işgören bulma konusunda birtakım politikalar izlemesi gerekir. Yüksek işgücü devrine sahip işletmelerin iş ve işçi bulma kurumunu yanı sıra üniversite yüksek okul ve Meslek liseleri ile temasa geçerek bu kurumların kendilerine sürekli işgören sağlama konusunda yardımlarını istemeleri mümkündür. Özellikle üniversitelerin yüksek okulları ile yapılacak anlaşmaları ile buralardan uzun dönemli işgören alımına girme işletmelerin hizmet içi eğitim masraflarını da azaltacaktır. Söz konusu kurumlar bu tür anlaşmalar, yaptıkları takdirde eğitim programlarını işletmenin istekleri doğrultusunda hazırlayabilirler buda gelecekte işgören devrini azaltıcı bir önlem olabilir (İpek, 2002: 43).

5.4.4. İşgücü Devir Hızını Azaltmada Motivasyon Araçlarının Kullanılması

Motivasyon araçları kişinin yönetim çevresiyle ilgili güçlerdir. İşgören arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde tatmin edecek ve iş görme arzusu artacaktır. Kişinin amaçlarına ulaşmasında yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına neden olacaktır (Eren, 1993: 38).

İşgücü devir hızını azaltıcı ekonomik, psikolojik ve örgütsel önlemler alınmasında birçok motivasyon aracı kullanılır. Örneğin; terfi oldukça iyi bir motivasyon aracıdır çünkü hem ücret artışı ile işgörenin ekonomik ihtiyaçlarını karşılar, hem unvan artışı ile kişinin itibarının artmasını sağlayarak saygı ihtiyacını karşılar, hem de işgörenin takdir edildiğini göstererek sevilme ihtiyacını karşılar (İpek, 2002: 45).

Motivasyonun yüksek olması, iş doyumu, üretken olma, başarı gibi yönleriyle bireyler açısından yararlar sağlarken (ki bunlar aynı zamanda firma yararınadır); verimlilik artışı, düşük personel devir hızı, nitelikli çalışanları çekme gibi yönleriyle de firmalara büyük katkılar sağlamaktadır (Carter vd., 1998: 36).

6. ÖRGÜTLERDE İŞGÖREN DEVRİNİN YÖNETİMİNE İLİŞKİN TEKSTİL SEKTÖRÜNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Türkiye için yeri ve önemi büyük olan tekstil sektörü gerek istihdam, gerek ihracat ve gerekse ekonomiye katkısı bakımından lokomotif sektör olmaya devam etmektedir.

Yüzde 34'e ulaşan bir oranla Türkiye'nin ihracatında en büyük paya sahip olan Tekstil ve Konfeksiyon sektörünün özellikle istihdama olan katkısı Türkiye için çok önemlidir. Sektör, her ne kadar 2001 verilerine göre, kayıtlı olarak 503 bin 211 kişiye istihdam sağlıyor görünse de bugün ki resmi olmayan verilere göre 2,5 - 3 milyon kişiye doğrudan iş imkanı sağlamaktadır (Şahin, 2004, www.tisk.org.tr).

Tekstil sektöründe özellikle iplik ve dokuma üretiminde teknolojik seviye çok yüksektir. Günümüze kadar birbirinden bağımsız olarak gerçekleştirilen üretim aşamaları ve yöntemleri, amaca uygun makinelerin geliştirilmesiyle birbiriyle daha bağlantılı hale gelmekte, dolayısıyla makine operatörleri, servis personeli ve sistem teknisyenlerine olan ihtiyaç hızla artmaktadır. Hemen hemen bütün işletmelerde malzeme girişi, üretim ve ürün çıkışı bilgisayar destekli olarak yapılmakta, bunun sonucu olarak vasıfsız veya yarı vasıflı işçiler için bu sektörde istihdam olanakları azalırken, model tasarımı, rafinasyon, boyama ve bitirme işlemlerinin önemi artmaktadır. Bu durum vasıflı işgücü için söz konusu mesleklerde istihdam olanakları yaratmaktadır. Tekstil sektöründe istihdam genel olarak azalmakla birlikte, yüksek vasıflı işgücü için istihdam olanakları oldukça iyidir (Türkiye İş Kurumu, 20.12.2005, www.iskur.gov.tr).

Tekstil sektörü giderek daha az emek yoğun bir sektör görünümü almaktadır. 1950'li yıllarda 5 bin işlik bir iplik fabrikasında üç ekiple 365 kişi çalışmaktaydı. Günümüzde ise 25 bin işlik bir iplik fabrikasında üç ekiple 160 kişi çalışmaktadır. Japonya ise bugün insansız iplik üretmenin yollarını aramaktadır. Bu veriler ve sektördeki istihdam rakamları karşılaştırıldığında ülkemizde de tekstil sektörünün giderek geliştiği ve vasıflı eleman istihdam etme ihtiyacının arttığı gözlenmektedir. Bunun sonucu olarak da istihdam edilmekte olan vasıflı işgörenlerin işletmede tutulması veya işletmelerin ihtiyacı olan vasıflı işgörenlerin transfer veya yüksek ücretlerle piyasadan bulunup istihdam edilmesi firmalar arasındaki mobilitayı arttırmakta ve işgören devrine neden olmaktadır.

6.1. Kahramanmaraş Tekstil Sektörü

Kahramanmaraş'ta istihdam ve katma değer açısından en iyi yatırım alanı tekstil sektörüdür.

Büyük mesafeler alan Kahramanmaraş ilindeki tekstil firmalarının tekstil alt sektör bazında 2000 ve 2004 yılları arasındaki dağılımı Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası resmi kayıtlarına göre aşağıdaki çizelgelerde gösterilmiştir (KMTSO, 26.12.2005, www.kmtso.org.tr). Çizelge 6.1'den de anlaşılabileceği üzere belirtilen yıllar arasında Kahramanmaraş Tekstil sektörü faal işletme sayılarında fazla bir değişiklik olmadığı görülmektedir.

2000 ve 2004 yılları arasında örme işletmelerinde bir azalma olsa da 2004 faal örme işletmelerine bakıldığında 2000 rakamlarına yeniden çıkıldığı görülmektedir.

Çizelge 6.1. Kahramanmaraş Tekstil Sektöründeki Faal İşletme Sayısı

ALT SEKTÖR	2000	2001	2002	2003	2004
➤ İplik	63	62	65	66	68
➤ Dokuma	29	26	26	25	26
➤ Örme	41	29	29	47	47
➤ Boya Kasar	12	12	13	14	15

**Çizelge 6.2. Kahramanmaraş Tekstil Sektörünün Genel Üretim Yapısı
(İplik ve örme: ton/yıl, Dokuma: m/yıl, Konfeksiyon: parça/yıl)**

ALT SEKTÖR	2000	2001	2002	2003	2004
➤ İplik	230.000	218.000	259.000	275.000	278.000
➤ Dokuma	110.000.000	91.000.000	98.000.000	102.000.000	104.350.000
➤ Örme	62.000	43.000	45.000	50.000	50.000
➤ Konfeksiyon	12.000.000	12.500.000	15.670.000	15.000.000	25.000.000
➤ Boya Kasar	70.000	70.000	73.000	75.000	75.000

Çizelge 6.2’de Kahramanmaraş ilinde yıllar itibariyle tekstil sektöründeki üretim rakamları verilmiştir. Dokuma ve iplik dışındaki tekstil alt sektörlerinde gelişme gözlenmiştir. Özellikle konfeksiyonda %40'lara ulaşan bir artış olmuştur.

K.Maraş tekstil sektöründeki iplik, dokuma ve kumaş üretimleri Türkiye genelindeki üretimle karşılaştırıldığında ise aşağıdaki çizelgeler karşımıza çıkmaktadır.

Çizelge 6.3. Kahramanmaraş Tekstil Sektörünün İplik Üretimi

	ÜRETİM (ton/yıl)	ÜRETİMDEKİ PAY (%)
TÜRKİYE	1.270.000	100,0
KAHRAMANMARAŞ	280.000	22,0

Çizelge 6.4. Kahramanmaraş Tekstil Sektörünün Dokuma Kumaş Üretimi

	ÜRETİM (ton/yıl)	ÜRETİMDEKİ PAY (%)
TÜRKİYE	550.000	100,0
KAHRAMANMARAŞ	38.500	7,0

Çizelge 6.3. ve 6.4'den de anlaşılacağı gibi Türkiye toplam iplik üretiminin 1/5'inden fazlası K.Maraş tekstil sektörü tarafından üretilmektedir. Bununla birlikte hızla gelişmekte olan dokuma ve kumaş sektörü Türkiye genelindeki üretimin %7'lik bir bölümünü kapsamaktadır. Bu oranlar 2004 yılı resmi verilerinden elde edilmiştir. İTO (İstanbul Ticaret Odası)'nın açıkladığı Türkiye'de 2005 yılı ihracat şampiyonu ilk 500 firma arasında Kahramanmaraş tekstil sektöründen 5 firma yer almaktadır. Bu rakamlar son dönemde üretimin ve kapasitenin daha da yükseldiği konusunda bize fikir vermektedir.

Kahramanmaraş'ta yüksek oranlarda tekstil ürünleri üretimi gerçekleştirilirken, sektörde Türkiye toplam istihdamının %4'ü oranında istihdam sağlanmaktadır (KMTSO, 26.12.2005, www.kmtso.org.tr). Son yıllarda yapılan yatırımlarla kapasitesi artan ve gelişen Kahramanmaraş tekstil sektörü ülke ekonomisine ve sosyal barışa da büyük katkılarda bulunmaktadır.

Türkiye toplam istihdamının %4'lük bir oranını istihdam eden Kahramanmaraş tekstil sektöründeki firmaların bu oranı korumak ve arttırmak amacıyla daha iyi bir insan kaynakları yönetimine sahip olmaları gerekmektedir. Başarılı bir insan kaynakları yönetiminin temelinde de; kişileri güdüleme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, işe uyum sağlama, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır. Bu sistemlerin oluşturulabilmesi ve devamlılığı için tekstil işletmelerinin istihdam ettiği işgücünden uzun süreli yararlanmaları gereklidir. Ancak iyi elemanlar bulmak, eğitmek, işletmede uzun süre kalmalarını sağlamak ve onlardan maksimum verimi almak işletmede işgücü devri yüksek olduğu sürece kolaylıkla sağlanamaz.

Çalışmamızda, Kahramanmaraş Tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve 2004 ihracat rakamları bakımından sıralamada ilk 50'de yer alan firmaların işgücü devir hızları analiz edilmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde işgücü devri ile ilgili olarak kuramsal alt yapıya ilişkin bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde işgören devriyle ilgili olarak kuramsal alt yapıya ilişkin bilgiler literatür araştırmasına dayanılarak verilmiştir. Son bölümde ise K.Maraş tekstil sektöründe işgücü devir hızının yönetimi konusunda yapılan alan araştırmasının bulguları verilmekte ve elde edilen bulgular analiz edilerek sonuç ve önerilerde bulunmaktadır.

6.2. Araştırmanın Amacı

“İşgören Devrinin Yönetimine İlişkin Tekstil Sektöründe Yapılan Bir Araştırma” isimli çalışmamızın temel amacı işgörenlerin çalışma koşullarını etkileyen işten çıkarılma veya ayrılma nedenlerinin saptanması ve analiz edilmesidir. Elde edilen verilerin analizi sonucunda özelde bölge, genelde ise sektör bazında işletmelerdeki işgören devir hızı, işgörenlerin moral-motivasyon, çalışma koşulları ve iş yaşam

kalitelerine yönelik beklentilerinin saptanması ve etkin bir işgören devri yönetimine ulaşılması hedeflenmektedir.

6.3. Araştırmanın Önemi

İşgücü devri işletmenin faaliyetlerini, plan ve projelerini önemli ölçüde etkileyen ve verimliliğin artırılması, işgörenlerin etkin kullanımı, ürün ve/veya hizmet üretimi ve sunumunda hedeflenen kalitenin yakalanması, ekonomik karlılığın artırılması, ülke ekonomisi ve, toplumsal faktörler nedeniyle çözülmesi gereken bir sorundur (Luthans, 1992: 123). Buradan da anlaşılacağı gibi işgücü devri, yalnızca işletme, yönetim ya da işgörenleri ilgilendirmemektedir. Aynı zamanda, ekonomik ve sosyal açıdan incelenmesi ve çözümlenmesi gereken genel bir sorun olarak görülmektedir.

Ülkemizde işgören devri ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde tekstil sektöründeki işgören devri yönetimi ile ilgili ayrıntılı bir çalışma bulunmamaktadır. İşgören devriyle ilgili yapılmış benzer araştırmaların çoğu motivasyon araçlarının işgören devir hızı üzerine etkileri konusunda yoğunlaşmış ve alan çalışmalarında da genelde işgören devir hızının çok yüksek olduğu turizm sektörü ele alınmıştır.

Araştırmada, Türkiye'nin ve Kahramanmaraş ilinin lokomotif sektörü olan tekstil sektörü hem yönetici hem de işgörenler düzeyinde ele alınmış, işgören devrine etki eden faktörler analiz edilerek değerlendirilmiştir. Bu çalışma Kahramanmaraş Tekstil sektöründe işgören devrine etki eden yönetsel ve kişisel faktörleri hem yöneticiler hem de işgörenler açısından ortaya çıkararak çözüm önerileri getirmesi kadar, bu alanda yapılacak bölge temelli benzeri çalışmalara yol gösterecek olması nedeniyle de önemlidir.

6.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Bu çalışmada, Kahramanmaraş Ticaret Odası 2004 yılı verilerine göre Kahramanmaraş Tekstil ihracatı sıralamasında ilk 50'de yer alan firmalar araştırma kapsamına alınmıştır. Bu firmalar aynı zamanda kapasite ve istihdam açısından K.Maraş Tekstil sektörünün %75'ini ifade etmektedir.

Kahramanmaraş'ta faaliyette bulunan büyük ölçekli işletmelerde yapılan bu araştırmada kapsam içindeki tüm işletmelerde anket çalışması yapılmıştır. Tekstil işletmelerinde işgücü devrine etki eden faktörlerin tespitine yönelik soruların yanında verimlilik ve maliyetlerle ilgili sorularda sorulmuştur. Her işletme için, yönetsel faktörlerin sorgulandığı anketimiz, işletmelerin insan kaynaklarından sorumlu ilk yöneticisi (departman müdürü) veya temsilcisi, insan kaynakları ayrı bir bölüm olarak organizasyonlarında yer almayan firmalarda ise idare müdürlerinden birine uygulanmıştır. Yöneticiler ile ilgili böyle bir sınırlandırma yapılmasının nedeni konu hakkında uzman kişilerden daha güvenilir ve gerçekçi bilgilere ulaşmak istenmesindendir.

İşgörenlerle ilgili işgücü devrine etki eden faktörlerin sorgulandığı anketler için ise her firmadan tesadüfi olarak seçilen iki kişiye uygulanmıştır.

Araştırmanın kapsamının belirlenmesinde, uygulamada bazı kolaylıklardan yararlanmak ve güvenilir sonuçlar elde etmek amacıyla dünya pazarlarıyla rekabet eden ve işgücü devrine daha fazla önem vermesi zorunluluğu olan büyük ölçekli ihracat işletmeleri tercih edilmiştir.

6.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, öncelikle örgütlerde işgören devrinin yönetimi ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Araştırmadaki verilerin geçerliliğini sağlamak amacıyla Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Çukurova Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Gazi Üniversitesi kütüphanelerinin veri tabanları ile internet ortamından elde edilen bilgiler doğrultusunda ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Sonraki aşamada ise, konu hakkında yapılan benzer çalışmalar analiz edilerek konuya yönelik elde edilen bilgi ve ulaşılan sonuçlar kavramsal bir çerçeveye oturtulmuştur.

Araştırmanın uygulamaya yönelik safhasında, veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket soruları belirlenirken, yapılan literatür taramasından elde edilen veriler ışığında amaca uygun sorular geliştirilmiştir. Çalışmada biri yöneticiler için diğeri ise işgörenlere yönelik olmak üzere iki ayrı anket hazırlanmıştır. Yöneticiler için hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde firma bilgileriyle ilgili sorular, ikinci bölümde yöneticiler ile ilgili demografik sorular, üçüncü bölümde ise işletmedeki işgücü devir oranına yönelik sorular yer almaktadır. İşgörenler için hazırlanan anket ise iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm işgörenle ilgili demografik sorular ikinci bölüm ise işgücü devrine etki eden unsurlarla ilgilidir.

Anket soruları kapalı uçlu sorulardan oluşturulmuştur. Bununla birlikte, K.Maraş Tekstil sektöründe geçmiş yıllara yönelik işgücü devir oranının tespit edilebilmesi için yöneticilere açık uçlu bir soru sorulmuştur.

Ankette puanlama 5'li Likert yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Anketler mail, posta ve işyerleri birebir ziyaret edilerek ulaştırılmıştır ve aynı yollarla toplanmıştır. Özellikle yöneticilerle yüz yüze görüşmeler şeklinde anketlerin doldurulması tercih edilmiş bu konuda da büyük oranda başarılı olunmuştur. Bunun araştırmanın güvenilirliği açısından önemi büyüktür.

Araştırmanın ana kütlesini oluşturan 50 tekstil işletmesine, yöneticilerle ilgili hazırlanan anketlerden 50 tane, işgörenlerle ilgili hazırlanan anketlerden ise 100 tane gönderilmiştir. Firmalardan, yöneticilerle ilgili hazırlanan anketlerden 44 (%88) tanesi, işgörenlerle ilgili hazırlanan anketlerden ise 81 (%81) tanesi geri dönmüştür. Analizler geri dönen bu anketlerden elde edilen veriler kullanılarak yapılmıştır.

6.6. Verilerin Çözümlemesi

Anket çalışmasıyla elde edilen veriler SPSS 14.0 istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. İstatiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal olarak ele alınmıştır. Bu nedenle frekans analizi kullanılarak Kahramanmaraş Tekstil sektöründeki işgören devri yönetimi ile ilgili sonuçlar ortaya konmaya çalışılmıştır.

Anketlerin çözümlemesi yapılırken uygulamanın yapıldığı işletmelerdeki sonuçlar yönetici ve işgörenler için ayrı ayrı ele alınarak değerlendirilmiştir.

6.6.1. Yöneticilere Uygulanan Anket Sonuçlarının Çözümlemesi

6.6.1.1. Demografik Özellikler

Anketin uygulandığı işletmelerin demografik özellikleri Çizelge 6.5'de gösterilmiştir. Uygulamanın yapıldığı işletmelerin %98 (43)'i anonim şirket, %2 (1)'si limited şirkettir. İşletmelerin faaliyet alanlarının sorgulandığı ikinci soruda rakamların

fazla çıkmasının nedeni birden fazla şık işaretlenebilecek olmasından kaynaklanmaktadır. Böyle bir yol izlenmesinin sebebi, günümüzde büyük tekstil firmalarının sadece iplik üretmedikleri, tekstil sektörünün alt dallarını kendi bünyelerinde kurarak üretimi çeşitlendirmelerinden dolayıdır. Anket sonuçlarından da anlaşılacağı gibi işletmelerin %98’lik bir oranla tamamına yakın bir bölümü iplik üretimi yaparken, %47’lik bir oranla örme ve kumaş, %15 ile boyama, %8 ile konfeksiyon ve %4 ile sentetik örgü işletmeleri sıralanmaktadır.

Çizelge 6.5. İşletmelere İlişkin Demografik Özellikler

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	SAYI	YÜZDE	DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	SAYI	YÜZDE
1.İşletmenin Ticari <u>Unvanı</u>			2.İşletmenin Faaliyet <u>Alanı</u>		
Limited Şirket	1	2	İplik	43	98
Kollektif Şirket	-	-	Sentetik Örgü	2	4
Anonim Şirket	43	98	Konfeksiyon	4	8
Diğer	-	-	Boyama	7	15
			Örme ve Kumaş	21	47
3. İşletmede İstihdam <u>Edilen Toplam Personel</u>					
50 – 249	24	54			
250 – 499	10	23			
500 – 749	5	12			
750 – 999	1	2			
1000 – 1249	2	4			
1250’den fazla	2	4			

Ankete katılan işletmelerdeki istihdam oranına bakıldığında en yüksek orana sahip işletmelerin %54 ile 50 – 249 çalışanı olan işletmeler olduğu görülmektedir. Diğer işletmeler istihdam oranları ise şöyledir; 250 - 499 çalışanı olan işletmeler %23, 500 - 749 çalışanı olan işletmeler %12, 750 - 999 çalışanı olan işletmeler %2, 1000 - 1249 çalışanı olan işletmeler %4, 1250 kişiden fazla çalışanı olan işletmeler %4’lük oranlarla sıralanmaktadır.

Çizelge 6.6. Yöneticilerle İlgili Demografik Özellikler

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	SAYI	YÜZDE	DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	SAYI	YÜZDE
<u>1.Cinsiyet</u>			<u>2.Medeni Durum</u>		
Erkek	42	95	Evli	31	70
Kadın	2	5	Bekar	13	30
<u>3.Yaş Grubu</u>			<u>4.Eğitim Durumu</u>		
20-29	10	23	Lise ve Dengi Meslek L.	1	2
30-39	23	52	Meslek Yüksek Okulu	10	23
40-49	11	25	Fakülte ve Dengi Yük. Ok.	32	73
50-59	-	-	Lisans Üstü	1	2
60 üstü	-	-	Doktora	-	-
<u>5.İşletmedeki Unvan (iş tanımı)</u>			<u>6.Son İşletmede Çalışma Süresi</u>		
Genel Müdür	-	-	5 Yıldan Az	15	34
Y.Kurulu Müdürü	-	-	5-9	15	34
İdare Müdürü	14	33	10-14	12	27
Departman Müdürü	30	67	15-19	2	5
			20 ve Üzeri	-	-

Ankete katılan yöneticilerin %95'i erkek, % 5'i kadınlardan oluşmaktadır. Türkiye geneline bakıldığında üst düzey kadın yöneticilerin oldukça az olduğu görülmektedir. Bu tabloya rağmen Kahramanmaraş tekstil sektöründe azda olsa kadın yöneticilerin olması profesyonel bir bakış açısı olduğunu göstermektedir. Ankete katılan yöneticilerin %70'i evli %30'u ise bekarıdır. Yaş gruplarına bakıldığında ise %23'ü 20-29 yaş grubunda, %52'si 30-39 yaş grubunda, %25'i ise 40-49 yaş grubunda yer almaktadır. Yöneticilerin, %2'si Lise ve Dengi Meslek Lisesi, %23'ü Meslek Yüksek Okulu, %73'ü Fakülte ve Dengi Yüksek Okul, %2'side Yüksek Lisans eğitimi almışlardır. Katılımcıların işletmedeki unvanları (iş tanımı), %33'ü idare müdürü, %67'si ise departman müdürüdür. Anket uygulaması yapılırken özellikle insan kaynakları departmanı olan firmalarda bu departman sorumlularının anketi doldurmaları istenmiştir, katılımcıların büyük oranda departman müdürü olmalarının verilerimizin geçerliliği bakımından önemi vardır. Yöneticilerin şu anda bulundukları işyerlerindeki çalışma sürelerine bakıldığında %34'ü 5 yıldan az süredir, %34'ü 5-9 yıl arası, %27'si 10-14 yıl arası, % 5'i de 15-19 yıldır son işyerinde çalışmaya devam etmektedir. 5 yıl ile 14 yıl çalışma sürelerine sahip yöneticilerinin son işyerlerinde kalma sürelerinin

birbirine yakın çıkması literatürde de değinildiği gibi gelişmiş ekonomilerde beyaz yakalı işgörenlerin çeşitli sebeplerle işgücü piyasasının dengesinin sağlanmasına da katkıda bulunan oranda bir işgücü devri gerçekleştirmelerindendir.

6.6.1.2. İşletmelerdeki İşgücü Devir Hızı Yönetiminin Analizi

Çizelge 6.7. İşletmede İşgücü Devir Hızı Ne Derece Dikkate Alınmaktadır

	SAYI	YÜZDE
Hiç	2	4
Çok az	7	16
Kısmen	26	60
Çok fazla	9	20
Toplam	44	100,0

Ankete katılan işletmelerde işgücü devir hızının ne derece dikkate alındığının sorgulandığı soruda yukarıdaki çizelge ortaya çıkmıştır. İşletmelerin %4'ünde işgücü devir hızı hiç, %16'sında çok az, %60'ında kısmen, %20'sinde ise çok fazla dikkate alınmaktadır.

Çizelge 6.8. İşletmede Geçmiş Yıllara İlişkin İşgücü Devir Hızı Hesaplanıyor Mu

	SAYI	YÜZDE
Evet	22	50
Hayır	18	40
Toplam	40	90

İşletmede geçmiş yıllara ilişkin işgücü devir hızı hesaplamalarının yapılıp yapılmadığına dair yöneticilere sorulan soruya işletmelerin %50'si evet, %40'ı hayır cevabı vermiştir. Anket uygulaması sırasında birçok işletmede yüzyüze görüşme yolunun seçilmesinin en önemli nedenlerinden birisi bu sorunun cevaplanması sırasında ortaya çıkmıştır. Anketin uygulandığı birçok işletmede yıllar itibarıyla personel hareketleri hakkında tutulan istatistikler yardımıyla çeşitli oranlamalar yapılarak belirli çıkarımlara ulaşılmaktadır. İşletme yöneticileri uzun yıllardır uyguladıkları basit yöntemlerle çok önemli sonuçlar doğuran işgücü devir oranlarını hesaplamaktadırlar. Fakat birçoğu yaptıkları bu işlemin literatürdeki karşılığının işgücü devir hızı oranının hesaplanması olduğunu bilmemektedirler. İşgücü devir oranı hesaplama yöntemleri konusunda verilen bilgiler “hayır” cevaplarından dolayı çok düşük çıkması muhtemel olan bu sorunun sonucunun “evet” seçeneği oranının %50 gibi bir oranda çıkmasını sağlamıştır.

Çizelge 6.9. İşletmede İşgücü Devri Hesaplanırken Hangi Yöntem Uygulanmaktadır

UYGULANAN YÖNTEM	SAYI	YÜZDE
Ayrılmalar Yöntemi	26	59
İşgücü Akışı yöntemi	-	-
Net İşgücü Yöntemi	10	22
Yetenek Çıkış İndeksi	-	-
Girişler Yöntemi	-	-
Bowey Denge İndeksi	-	-
Personel Denge Yöntemi	-	-
Kaçınılabılır Ayrılmalar Yöntemi	-	-
Katılım	36	81
Cevaplamayan	8	19
Toplam	44	100

Bu soruda geçmiş yıllara ilişkin işgücü devir hızı hesaplamalarının yapıp yapılmadığına dair yöneticilere sorulan soruya evet diyenlerin hesaplamayı hangi yöntemle yaptıkları ve geçmişte hesaplama yapmayıp da günümüzde yapanların tercih ettiği yöntem sorgulanmaktadır. Ankete katılan yöneticilerden %81'inin cevap verdiği bu soruda işletmelerin %59'u işgücü devrini ayrılmalar yöntemiyle hesaplamakta, %22'si ise hesaplamada net işgücü yöntemini kullanmaktadır. İşletmelerin %59'u tarafından tercih edilen ve çok basit bir istatistikle hesaplanan ayrılmalar yönteminde yalnızca çıkışlar dikkate alınmaktadır. Ayrıca bu oran bize ayrılanların ortalama yaşı kaçtı, emekliliği gelmiş insanların sayısı kaçtır, kaç tanesi gönüllü işten ayrılmış gibi sorulara tek başına cevap verememektedir. Bununla birlikte, işletmede yaşanan giriş çıkış hareketlerinin yıllar itibarıyla gösterdiği seyrin belirlenmesi, çıkan işgücü devir oranının yüksek veya düşük olmasının sebeplerinin ve ortaya çıkardığı sonuçların yorumlanması açısından önemli bir göstergedir. İşletmelerin %22'sinin tercih ettiği Net İşgücü Yönteminin hesaplanması sırasında kullanılan veri işten ayrılan işgören yerine alınan işgören sayıdır. Bunun nedeni ise, işletme açısından işten ayrılanların yerine yeni işgören alınmaması halinde ayrılmaların işletmeye herhangi bir ek maliyet yükü getirmemesidir. İşletmelerin %19'u ise bu soruyu yanıtlamamıştır. Bu oran soruyu yanıtlayanların oranlarına göre düşük olmasına rağmen beklenenden yüksek çıkmıştır.

Çizelge 6.9'da işten ayrılmaların ağırlıklı yüzdesinin hangi tür ayrılmaların oluşturduğu görülmektedir. Çıkan %100'lük sonuç bütün işletmelerde öncelikli ayrılmaların gönüllü işten ayrılmalar olduğunu göstermektedir. Bu sonucun bu şekilde çıkmasının en büyük sebeplerinden birisi sorunun yöneticiler tarafından cevaplandırılıyor olması ve yöneticilerin ayrılmalar konusunda ilk düşündükleri sebep olmasından kaynaklanmaktadır. Literatürde de geniş bir şekilde açıklandığı gibi işgörenin işten ayrılma nedenleri işyerinden, yöneticilerden ve çalışma arkadaşlarından

kaynaklanmaktadır. Analiz sonucundan da anlaşılacağı gibi işten ayrılımlar genelde gönüllü işten ayrılma şeklinde değerlendirilmiştir.

Çizelge 6.10. İşten Ayrılımların Ağırlıklı Yüzdesi

İşten Ayrılma Nedeni	SAYI	YÜZDE
Gönüllü İşten Ayrılımlar	44	100
İşveren Tarafından Çıkarılma	-	-
Zorunlu İşten Ayrılımlar	-	-
Toplam	44	100

Çizelge 6.11. Yönetici Kadro Bazında İşten Ayrılımların Ağırlıklı Yüzdesi

İşten Ayrılan Yöneticilerin Statüsü	SAYI	YÜZDE
Üst Düzey Yönetici	1	2
Orta Düzey Yönetici	13	30
Alt Düzey Yönetici	30	68
Toplam	44	100

Anket sonuçlarına göre işten ayrılan yöneticilerin statüleri, %2’lik bir oranla üst düzey yönetici, %30’luk bir oranla orta düzey yönetici, %68’lik bir oranla alt düzey yönetici olarak ortaya çıkmıştır. Alt düzey yöneticilerin daha fazla iş değiştirme eğiliminde olmalarının sebepleri olarak; genç yaşta olmaları, son çalıştıkları işin beklentilerini karşılamaması, terfi imkanının düşük olması ve daha yüksek ücretle yeni bir iş bulmaları sayılabilir.

Çizelge 6.12. İşletmede Ağırlıklı Olarak Ayrılımların Görüldüğü Bölümler

İşten Ayrılmanın Daha Çok Görüldüğü Bölümler	SAYI	YÜZDE
Üretim Bandı	19	44
Örgü	-	-
Hazırlama	12	28
Vater	-	-
İplik	8	19
Muhasebe	-	-
İşletme	4	9
Toplam	44	100

Ankete katılan işletme yöneticilerinin cevaplarına göre işten ayrılmanın %44'ü üretim bandında görülmektedir. Üretim bandında çıkışların daha fazla görülmesinin nedeni bu bölümde daha çok işten ayrılması muhtemel olan (askerliğini yapmamış, küçük yaştaki işgörenler) vasıfsız elemanların çalıştırılması, iş ortamının gürültülü ve tozlu olmasından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte %28 hazırlamada, %19 iplik ve %9 işletmeden ayrılma görülmektedir.

Çizelge 6.13. Personelin İşten Ayrılmasını Etkileyen Sosyal ve Kişisel Özellikleri

Sosyal ve Kişisel Özellikler	Katılım	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Eğitim	44	2,00	5,00	4,45	0,62
Yaş	44	3,00	5,00	4,25	0,48
Cinsiyet	44	3,00	5,00	4,09	0,56
Medeni Durum	44	3,00	5,00	4,00	0,60
Vasıflı Vasıfsız Olmak	44	3,00	5,00	3,79	0,55
Aile Büyüklüğü ve Sorumluluğun	44	1,00	5,00	3,59	0,87
Hizmet Süresinin	44	2,00	5,00	3,47	0,59
Meslekler Arası Farklılık	44	2,00	5,00	3,38	0,72
Sektörler Arası Fark	44	1,00	5,00	3,20	0,82
Ortalama	44	2,22	5,00	3,80	0,64

Çizelge 6.13'de görüldüğü gibi personelin işten ayrılmasına etki eden sosyal ve kişisel özellikler ortalama değere göre sıralanmıştır. Öncelikle burada dikkat çekici unsur tüm sosyal ve kişisel özelliklerin maksimum değer olan 5 puanı alması olarak karşımıza çıkmaktadır. Ortalamanın 3'ün üzerinde olması kişisel ve sosyal özelliklerin, işten ayrılmalarda işletmeler tarafından önemli ve dikkate değer bulunduğu bir göstergesidir. Bu sıralamaya göre işletmelerin işgörenin işten ayrılmasını etkileyen özelliklerden önemsedikleri en önemli konu verdikleri 4,45 ortalama değerle işgörenlerin eğitimidir. Eğitimi sırasıyla yaş cinsiyet ve medeni durum takip etmektedir. Bununla birlikte bu özelliklerin arasında fazla fark bulunmamasının en önemli nedeni birbirini etkileyen özellikler olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, eğitimsiz, yaş genç, erkek ve bekar işgörenler arasında işgücü devir oranı daha yüksektir. Medeni durum, cinsiyet, eğitim ve yaş özelliklerinin her biri diğerlerini doğrudan etkilemekte ve işgören devrine neden olmaktadır. İşletmelerin en az önemsedikleri özellik ise en düşük değer olan 3,20 ile sektörler arası fark olarak ortaya çıkmıştır. Çizelge 6.13'de ortaya

çıkan sonuçları daha iyi açıklayabilmek için ortalama değerlere göre en az ve en çok puanı alan özelliklerin anket sonuçlarına göre yapılan frekans analizleri Çizelge 6.14 ve Çizelge 6.15’de gösterilmiştir.

Çizelge 6.14. İsten Ayrılmada Eğitimin Önemi

		Frekans	Oran	Toplam Oran	Kümülatif Oran
Valid	Önemsiz	1	2,3	2,3	2,3
	Önemli	21	47,7	47,7	50,0
	Çok Önemli	22	50,0	50,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

K.Maraş Tekstil sektöründe personelin işten ayrılmasına en fazla etki eden eğitimin frekans analizi sonuçları Çizelge 6.14’teki gibidir. Çizelgeye göre %50 çok önemli %47,7 önemli ve %2,3 önemsiz sonuçları çıkmıştır. Literatürde önemle üzerinde durulduğu gibi işgörenler, işe girmeden önce kendileri için meslek açısından bir yön tayin etmemiş olmaları nedeniyle çoğunlukla işe uyum sağlayamamaktadırlar. Bu sonucu en çok etkileyen sebeplerden biri olan eğitimsizlik, meslek ve iş seçimini doğrudan etkilemekte meslek seçimi ve kişisel beklentilere uygun işleri bulana kadar yüksek düzeyde işgören devri ortaya çıkmaktadır.

Çizelge 6.15. İsten Ayrılmada Sektörler Arası Farkın Önemi

		Frekans	Oran	Toplam Oran	Kümülatif Oran
Valid	Çok Önemsiz	2	4,5	4,5	4,5
	Önemsiz	4	9,1	9,1	13,6
	Ne Önemli Ne Önemsiz	22	50,0	50,0	63,6
	Önemli	15	34,1	34,1	97,7
	Çok Önemli	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Çizelge 6.15’te görüldüğü gibi personelin sosyal ve kişisel özelliklerinden işten ayrılmaya etkisi en az olan özellik sektörler arası fark olarak ortaya çıkmıştır. Ankete katılanların %50’si bu özelliğin ne önemli ne önemsiz, %34’ünde önemli bulmuştur. Tekstil sektöründe diğer sektörlerle göre sektörler arası fark işgören devrini daha az etkilemektedir. Örneğin, turizm sektörüyle karşılaştırıldığında işgören devrini çok daha az etkilemektedir. Turizm sektöründe emeğin seyyaliyeti daha yüksektir. Çalışanlar sadece sezon içlerinde çalışmalarından ve yerleşik bir düzene geçmek istemelerinden dolayı diğer sektörlerle kayarlar. Bununla birlikte turizm sektöründe çalışarak öğrendikleri yabancı dil bilgilerini diğer sektörlerde değerlendirmek isterler buda yüksek oranda bir işgücü devrine neden olur. Tekstil sektöründe ise genelde sektörün kendi içindeki geçişlerle bir işgücü devri yaşanmaktadır.

Çizelge 6.16. Güvenilirlik Testi (Reliability Statistics)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,755	0,756	9

Bu soruya verilen cevapların istatistiki analizi yapıldığında güvenilirlik (Cronbach alpha) analizi sonucu $\alpha=75$ bulunmuştur. Bu değer sosyal bilimler açısından kabul edilebilir bir değerdir ve yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir.

Çizelge 6.17. İşletmeden Kendi İsteğiyle Ayrılan Personelin Yaş Dağılımı

YAŞ DAĞILIMI	SAYI	YÜZDE
18-24	33	75
25-34	9	20
35-44	2	5
45 ve üzeri	-	-

İşletmelerden kendi isteğiyle ayrılan personellerin yaş dağılımlarının hangi aralıkta olduğunu sorulduğu bu soruya % 75 ile 18-24 yaş aralığı, %20 ile 25-34 yaş aralığı, %5 ile 35-44 yaş aralığı cevapları gelmiştir. Çizelge 6.17'ye göre ağırlıklı olarak karşılaşılan durum 18-24 yaş grubu insanların işten ayrılmalarıdır. Bunun sebebi daha öncede değinildiği gibi sadece yaşla açıklanamaz. İşgörenin eğitimsiz olması, meslek seçimini tam olarak yapamamış olması, bekar olması ve yaşının küçük olması faktörlerinin birleşmesiyle işten ayrılmalar olmaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden biriside genç yaştaki işgörenlerin iş hayatından ve gelecekte beklediklerinin çok fazla olmasıdır.

Çizelge 6.18. İşletmeden Ayrılan Personelin Kıdem Durumu

İşgörenlerin Kıdem Süreleri	1.		2.		3.		4.		Toplam	
	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%
1 yıldan daha az kıdem olan	34	77	10	23	-	-	-	-	44	100
1-2 yıl arası kıdem olan	10	23	33	75	1	2	-	-	44	100
2-5 yıl arası kıdem olan	-	-	1	2	43	98	-	-	44	100
5 yıldan fazla kıdem olan	-	-	-	-	-	-	44	100	44	100
Toplam	44	100	44	100	44	100	44	100	44	100

Ankete katılan yöneticilere sorulan, işletmeden ayrılan personelin kıdem durumuna göre 1. 2. 3. ve 4. sırada olmasına göre gruplandırılmasının istendiği sorunun sonuçları yukarıdaki çizelgedeki gibidir. Çizelge 6.18’de da görüldüğü gibi işletmelerin %77’sinde 1 yıldan daha az kıdemi olanlar, %23 ünde ise 1-2 yıl arası kıdemi olan işgörenler 1’inci sırada yer almaktadır. İşletmelerin %75’inde 1-2 yıl arası kıdemi olanlar, %23’ünde 1 yıl kıdemi olanlar, %2’sinde ise 2-5 yıl arası kıdemi olanlar 2’inci sırada yer almaktadır. İşletmelerin %98’inde 2-5 yıl kıdemi olanlar, %2’sinde 1-2 yıl arası kıdemi olanlar 3’ncü sırada yer almaktadırlar. İşletmeden ayrılan işgörenlerin kıdem sıralamasında 4. sırada %100’lük bir sonuçla 5 yıldan fazla kıdemi olanlar yer almıştır. Böyle bir ayrıma gidilmesinin sebebi Çizelge 6.18’de görüldüğü gibi işgörenin kıdemine göre işten ayrılmaların firmaların her birinde farklı şekilde ortaya çıkmasındandır. Örneğin bir işletmede 1 yıldan az kıdemi olanların işten ayrılması 1’inci sıradayken diğer bir işletmede 2’inci sırada olabilmektedir.

Çizelge 6.19. Gönüllü İşten Ayrılma Nedenlerinin İşletme İçin Önemi

önüllü İşten Ayrılma Nedenleri	Katılım	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Yöneticilerin Etik Sorumlulukları	44	3,00	5,00	4,5455	0,62708
Terfi	44	3,00	5,00	4,5000	0,54984
Ücret ve Ek Kazançlar	44	4,00	5,00	4,4773	0,50526
İş Tatmini	44	4,00	5,00	4,4545	0,50369
Fiziksel Çalışma Koşulları	44	3,00	5,00	4,3864	0,57933
Uzun Dönem İstihdam ve İş Güvencesi	44	3,00	5,00	4,2500	0,48823
Sosyal Güvenlik	44	3,00	5,00	4,2727	0,49947
Stres	44	2,00	5,00	3,6591	0,68005
Cinsel Taciz Olaylar	44	2,00	5,00	3,6591	1,01025
Günlük Çalışma Süresi	44	2,00	5,00	3,5000	0,69884
Genel Yönetim Etkeni	44	2,00	5,00	4,4773	0,69846
Örgüt İçi İletişim	44	2,00	5,00	3,4545	0,62708
Psikolojik Sözleşme	44	1,00	5,00	3,2273	0,83146
Mesleki Eğitim	44	1,00	5,00	3,1591	0,91355
Nitelikli İşgören Oranı	44	1,00	4,00	3,0909	0,88444
Toplam	44	1,00	5,00	3,9409	0,67313

Bir işletme için en önemli sonuçları ortaya çıkaran ve işgörenin gönüllü işten ayrılmasına neden olan etkenlerin işletmeler için öneminin sorgulandığı anket sorusuna verilen değerler Çizelge 6.19’da verilmiştir. Anket sonuçlarına göre aldıkları değerlerin en önemliden en önemsiz doğru yukarıdan aşağıya sıralandığı çizelgede en yüksek

ortalama değeri yöneticilerin etik sorumlulukları en düşük ortalama değeri ise işletmelerdeki nitelikli işgören oranı almıştır. Aldıkları maksimum ve minimum değerlere bakıldığında ise nitelikli işgören oranı en yüksek 4 en düşük 1 değerlerini almıştır, diğer tüm etkenler en yüksek puan olan 5 puanı en az bir kez almışlardır. Çizelgede değerlerin birbirine yakın çıkmasının sebebi işgörenin gönüllü işten ayrılmasına neden olan etkenlerin önceliğinin firmadan firmaya değişmesinden kaynaklanmaktadır.

Çizelge 6.20. İşgörenin Gönüllü İşten Ayrılmasında İşletmedeki Yöneticilerin Etik Sorumluluklarının İşletme İçin Önemi

		Frekans	Oran	Toplam Oran	Kümülatif Oran
Valid	Ne Önemli Ne Önemsiz	3	6,8	6,8	6,8
	Önemli	14	31,8	31,8	38,6
	Çok Önemli	27	61,4	61,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Çizelge 6.19’da en yüksek ortalama değeri alan işletmedeki yöneticilerin etik sorumlulukları etkeninin frekans analizinin sonuçları yukarıdaki çizelgedeki gibidir. Çizelge 6.20’de görüldüğü gibi yöneticilerin etik sorumlulukları etkeni, anketi cevaplayan yöneticiler tarafından %61,4 çok önemli, %31,8 önemli ve %6,8 ne önemli ne önemsiz olarak değerlendirilmiştir. Bu sonuç, Kahramanmaraş Tekstil sektöründeki yöneticilerin bir öz eleştirisi olarak da algılanabilir. Çünkü literatürde de bahsedildiği gibi yöneticilerin etik sorumlulukları denince akla, çalışma hakkına saygı gösterme, adil ücret ödeme, çalışanların özgür konuşma hakkını sağlama, işgörenlerin dernek (sendika) kurma ve grev yapma hakkına engel olmama, özel hayata saygı, güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme, çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma, çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğu gibi birçok sorumluluklar akla gelmektedir. Böyle bir sonucun ortaya çıkması gösteriyor ki bu tür değerlere uyulmaması Tekstil sektöründe gönüllü işten ayrılmaları doğrudan etkilemektedir.

Çizelge 6.21. İşgörenin Gönüllü İşten Ayrılmasında Nitelikli İşgören Oranının İşletme İçin Önemi

		Frekans	Oran	Toplam Oran	Kümülatif Oran
Valid	Çok Önemsiz	3	6,8	6,8	6,8
	Önemsiz	6	13,6	13,6	20,5
	Ne Önemli Ne Önemsiz	19	43,2	43,2	63,6
	Önemli	16	36,4	36,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Çizelge 6.19’da en düşük ortalama değeri alan nitelikli işgören oranı etkeninin frekans analizinin sonuçları yukarıdaki çizelgedeki gibidir. Çizelge 6.21’de görüldüğü

gibi nitelikli işgören oranı etkeni, anketi cevaplayan yöneticiler tarafından %36,4 önemli, %43,2 ne önemli ne önemsiz, %13,6 önemsiz, %6,8 çok önemsiz olarak değerlendirilmiştir. Bir işletmede nitelikli işgörenlerin artması emeğin boşa harcanmasına neden olabilir. Bununla birlikte nitelikli işgörenlerin işletmede kalmalarını sağlamak için rekabet edilebilir ücret düzeyini iyi belirlemek gerekir.

Çizelge 6.22. Güvenilirlik Testi (Reliability Statistics)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,729	0,731	15

Bu soruya verilen cevapların istatistiki analizi yapıldığında güvenilirlik (Cronbach alpha) analizi sonucu $\alpha=73$ bulunmuştur. Bu değer sosyal bilimler açısından yüksek güvenilirliğe sahip kabul edilebilir bir değerdir.

Çizelge 6.23. Yönetim Tarafından İşten Çıkarılma Nedenleri

Yönetim Tarafından İşten Çıkarılma Nedenleri	Katılım	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İşletmenin Ekonomik Durumu	44	4,00	5,00	4,7727	0,42392
İşgörenin Disiplinsiz Davranışlar	44	4,00	5,00	4,7500	0,43802
İşgörenlerde Performans Düşüklüğü	44	4,00	5,00	4,7045	0,46152
İşgörenin İşe Devamsızlığı	44	3,00	5,00	4,6364	0,53226
İşgörenin Hırsızlık Yapması	44	3,00	5,00	4,3864	0,61817
İşgörenin Takım Çalışmasına Uymaması	44	3,00	5,00	4,1591	0,71343
İşgörenin Uyuşturucu ve Alkol Kullanması	44	2,00	5,00	4,0227	0,92733
Toplam (N)	44	3.28	5,00	4,4902	0,58780

Anket sonuçlarının analiziyle oluşturulan Çizelge 6.23’de yönetim tarafından işten çıkarılma nedenlerinin aldığı değerler görülmektedir. Çizelgeye göre en yüksek ortalama değeri alan yönetim tarafından işten çıkarılma nedeni, işletmenin ekonomik durumu olarak ortaya çıkmıştır. En düşük ortalama değeri alan etken ise işgörenin uyuşturucu ve alkol kullanmasıdır. Bu soruya verilen cevapların analizinde ortaya çıkan

ortalama değerlerin birbirine çok yakın değerler olması çizelgede belirtilen tüm özelliklerin işletme için çok önemli işten çıkarma nedeni olabileceğini göstermektedir.

Çizelge 6.24. İşgörenin İşletmenin Ekonomik Durumu Nedeniyle İşten Çıkarılması

		Frekans	Oran	Toplam Oran	Kümülatif Oran
Valid	Önemli	10	22,7	22,7	22,7
	Çok Önemli	34	77,3	77,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Çizelge 6.23’de en yüksek ortalama değeri alan işgörenin işletmenin ekonomik durumu nedeniyle işten çıkarılması etkenini işletmelerin, %77,3’ü çok önemli, %22,7’si önemli olarak değerlendirmiştir. Literatürde de yer verildiği gibi ülke genelinde ortaya çıkan ekonomik krizler ve buhranlar sonucu kötüye giden işletmenin ekonomik durumu farklı stratejiler kullanılarak iyileştirilmeye çalışılmaktadır. Bu gibi ortamlarda, işletmelerin maliyetleri azaltmak amacıyla benimsedikleri stratejilerin başında işgörenlerin işten çıkartılması gelmektedir. İşgören devri açısından durum değerlendirildiğinde, ekonomik istikrar dönemlerinde işgörenlerin çıkartılması ve yerine yeni işgörenlerin alınması işletmeye büyük bir maliyet getirmektedir. Fakat işletmelerin ekonomik durumunun kötü olduğu dönemlerde işgörenleri işten çıkartılıp yerine yenilerini almaması durumunda bu işgören devri olarak değerlendirilemez. Her ne kadar etkilenen işgörenler olsa da böyle bir sonucun ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Çizelge 6.25. İşgörenin Uyuşturucu ve Alkol Kullanması Nedeniyle İşten Çıkarılması

		Frekans	Oran	Toplam Oran	Kümülatif Oran
Valid	Önemsiz	3	6,8	6,8	6,8
	Ne Önemli Ne Önemsiz	9	20,5	20,5	27,3
	Önemli	16	36,4	36,4	63,6
	Çok Önemli	16	36,4	36,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Çizelge 6.23’te en düşük ortalama değeri alan, işgörenin uyuşturucu ve alkol kullanması nedeniyle işten çıkarılması etkeninin anket sonuçlarının frekans analizi Çizelge 6.25’te gösterilmiştir. Çizelgeye göre yöneticiler, %36,4 çok önemli, %36,4 önemli, %20,5 ne önemli ne önemsiz, %6,8 önemsiz cevaplarını vermiştir. Çizelge 6.23 teki en düşük değerle en yüksek değer arasındaki farkın yüksek olmaması işletmeler tarafından işgörenlerin uyuşturucu ve alkol kullanması nedeniyle işten çıkarılması etkeniyle işgörenlerin işletmenin ekonomik durumu nedeniyle işten çıkarılma nedenleri arasında çok fark gözetmediklerini ifade etmektedir.

Çizelge 6.26. Güvenilirlik Testi (Reliability Statistics)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,830	0,863	7

Bu soruya verilen cevapların istatistiki analizi yapıldığında güvenilirlik (Cronbach alpha) analizi sonucu Çizelge 6.26'da görüldüğü gibi $\alpha=83$ bulunmuştur. Bu değer sosyal bilimler açısından kabul edilebilir bir değerdir ve yüksek güvenilirliğe sahiptir.

Çizelge 6.27. Yüksek İşgücü Devrinin Ortaya Çıkardığı Sonuçlar

Yüksek İşgücü Devrinin Sonuçları	Katılım	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Maliyetlere Etkisi	44	4,00	5,00	4,6591	0,47949
Verimliliğe Etkisi	44	3,00	5,00	4,6364	0,53226
Yetişmiş Elemanın Kaybedilmesi	44	4,00	5,00	4,3409	0,47949
Yönetimde Huzursuzluk	44	2,00	5,00	3,5909	0,65833
Kurum Kültürünün Oluşturulamaması	44	2,00	4,00	3,5000	0,54984
İşletmede Sürekliliğin Sağlanamaması	44	1,00	5,00	3,4773	0,82091
Kurulmuş Sistemlerin İşletilememesi	44	2,00	4,00	3,4318	0,58658
Meslek Örgütlerine Karşı İtibar Kaybı	44	1,00	4,00	2,5227	0,82091
Toplam	44	2,37	4,62	3,7698	0,61597

Çizelge 6.27'de anket sonuçlarına göre yüksek işgücü devrinin işletmeler için ortaya çıkardığı olumsuzlukların aldığı değerler gösterilmiştir. Çizelgeye göre, yüksek işgücü devri nedeniyle işletmeler için ortaya çıkan en önemli olumsuzluk, 4,65 değerle

maliyetler, en düşük ortalama değeri alan olumsuz durum ise 2,52'lik değerle meslek örgütlerine karşı itibar kaybıdır. Kontrol edilemeyen işgücü devri işletmeler için bir çok olumsuzluklar doğurmaktadır. Kahramanmaraş Tekstil piyasasındaki işletmeler için bu olumsuzlukların en önemlisi yüksek işgücü devrinin maliyetlere etkisi olarak ortaya çıkmıştır. İşgücü devrinin ortaya çıkardığı maliyetleri, yeni işgörenin işe alınması ve eğitilmesi esnasındaki maliyet, eğitim ve geliştirme maliyetleri, yeni işgörenin görevlerini yerine getirinceye kadar diğer personele yaptırılan fazla mesainin yaratacağı maliyet, eğitim süresince işlerin tamamıyla yapılmamasından ve araçların tamamıyla kullanılmamasından doğan kayıplar olarak sıralanabilir. Yüksek işgücü devrinin yaratacağı maliyeti en alt sınıra çekebilmek için en alt kademeden, en üst kademeye kadar bütün görevliler personel devrinin yaratacağı sakıncalar konusunda aydınlatılmalı ve eğitilmelidir.

Yöneticilerin işgücü devri sonucu oluşacak olumsuzluklardan en düşük önemi verdiği, meslek örgütlerine karşı itibar kaybı durumunun sonuçları da işletmeleri etkilemektedir. İşletmeler sosyal sorumlulukları gereği meslek örgütleriyle iyi ilişkiler kurmak zorundadırlar. İşinden ayrılan işgörenlerin işletme hakkındaki olumsuz görüşlerini yayması işletmenin itibarını kaybetmesine ve yeni işgörenler bulurken zorlanmasına neden olabilir.

Çizelge 6.28. İşten Ayrılmak İsteyen Personelle Sistemli Görüşme Yapılmaktadır

	Sistemli Görüşme
Evet	%97
Hayır	%3

İşletme yöneticilerine sorulan, “işten ayrılmak isteyen personel ile sistemli bir görüşme yapılmakta mıdır”, sorusuna %97 evet %3 hayır yanıtı alınmıştır. Literatürde de belirtildiği gibi işgören ile yüz yüze, daha samimi bir hava içinde yapılabilen bu mülakatlar işgörenin işten çıkış nedenini daha açıkça belirtmesine ve bazen görüşme sonrası işgörenin çıkışını önleyebilmektedir. Basit fakat işgören için çok önemli olan yanlış anlamalar sonucu işten ayrılma isteği, bu anlaşmazlıkların görüşmede giderilebilir.

Çizelge 6.29. Görüşme Sonucunda İşten Ayrılma Fikrinden Vazgeçirmede Ne Derece Başarılı Olunmaktadır

	Ayrılma Fikrinden Vazgeçirme Başarısı
Hiç	-
Çok Az	%20
Kısmen	%57
Çok Fazla	%20
Tamamen	-
Toplam	%97

Çizelge 6.28’de yöneticilere sorulan, işten ayrılmak isteyen personelle düzenli görüşmeler yapıyormusunuz, sorusuna %97 evet cevabı alınmıştır. Çizelge 6.29’da ise bu görüşmelerde işgörenlerin işten ayrılma fikrinden vazgeçirmede ne kadar başarılı olduğu sorgulanmıştır. Görüşmeler sonrası, %20 ile çok fazla, %57 ile kısmen ve %20 ile çok az başarılı olduğu sonuçları ortaya çıkmıştır. Görüşmeler, işgörenin isteğine bağlıdır. Eğer istemezse katılmayabilir. Bu, çoğunlukla işletme tarafından çıkarılan işgörenler için geçerlidir. Kendi isteğiyle ayrılanlar çoğu zaman katılmaya karşı çıkmazlar. Görüşmecî işgören ile gereken samimiyet ve güveni kuramamışsa işgören işten ayrılmasının gerçek nedenlerini belirtmez, daha çok nazik cevaplar vererek bunu geciktirmeye çalışır. Bu sonuçlar bize Kahramanmaraş tekstil piyasasındaki işletmelerde bu konuda başarılı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 6.30. İşletmelerde Personelin Kendi İsteğiyle İşten Ayrılma Nedenleri

	Katılım	Min.	Maks.	Toplam Puan	Ortalama	Standart Sapma
Başka İş Bulması	44	1,00	6,00	75,00	1,7045	1,09075
Ücret	44	1,00	7,00	99,00	2,2500	1,58664
İşyerine Alışamaması	44	1,00	9,00	149,00	3,3864	1,38456
Yöneticilere İsnamaması	44	2,00	8,00	195,00	4,4318	1,37075
Yükselme Olanağının Bulunmaması	44	3,00	8,00	225,00	5,1136	1,36766
Çalışma Arkadaşlarına Alışamaması	44	3,00	7,00	248,00	5,6364	0,94231
Kanunen İşten Çıkarılması	44	2,00	9,00	283,00	6,4318	2,42466
Ailevi Sorunlar	44	4,00	9,00	345,00	7,8409	1,16026
Sağlık Sorunları	44	6,00	9,00	361,00	8,2045	0,87815
Emeklilik	44	10,00	11,00	443,00	10,0682	0,25497
Ölüm	44	10,00	11,00	481,00	10,9318	0,25497
Toplam	44					

Çizelge 6.30. ankette yöneticilere sorulan, işletmenizdeki personelin işten ayrılma nedenlerini en çok görülen nedene 1, en az görülen nedene 11’e kadar rakamlar vererek numaralandırınız sorusuna verilen cevapların analiz sonuçlarını göstermektedir. Yöneticilere göre bir işgörenin işinden ayrılma nedenlerinden en çok görülen sebep aldığı 75 puan ve 1,7’lik ortalama değerle başka bir iş bulmasıdır. Bunu 99 puan ve 2.2 ile ücret, 149 puan ve 3.3 ortalama değer ile işyerine alışamama takip etmektedir. En az

görülen işten ayrılma nedeni ise 481 puan ve 10,9 ortalama değer ile işgörenin ölümü gelmektedir. En az görülen ikinci neden ise 443 puan ve 10 ortalama puanla emekliliktir.

Çizelge 6.31. personelin başka bir iş bulması nedeniyle işten ayrılması seçeneğine yöneticilerin verdiği değerlerin frekans analizini göstermektedir. Çizelgeye göre yöneticilerin %54,5'i başka bir iş bulma seçeneğine 1 değerini, %34,1'i 2 değerini, %4,5'i 3 değerini, %2,3'ü 4 değerini, %2,3'ü 5 değerini, %2,3'ü 6 değerini vermiştir. İşgörenler işlerinden memnun olmadıkları veya daha yüksek ücretle çalışmak istediklerinde yeni bir iş arayışına girerler. Aradıkları işi buldukları zamanda işi hemen bırakırlar. Bu tip işgörenlerin görüşme veya başka bir yolla işten ayrılmama konusunda ikna edilmesi çok güçtür. Çünkü çalışırken sağlanmayan imkanların işten ayrılma durumu söz konusu olduğu zaman değiştirilmesini kabul etmezler.

Çizelge 6.31. Personelin Başka İş Bulması

		Frekans	Oran	Toplam Oran	Kümülatif Oran
Valid	1,00	24	54,5	54,5	54,5
	2,00	15	34,1	34,1	88,6
	3,00	2	4,5	4,5	93,2
	4,00	1	2,3	2,3	95,5
	5,00	1	2,3	2,3	97,7
	6,00	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Çizelge 6.32, personelin ölümü nedeniyle işten ayrılması seçeneğine yöneticilerin verdiği değerlerin frekans analizini göstermektedir. Yöneticilerin %93,2'si 11 puan, %6,8'i 10 puan vermiştir. Bu sonuçlar işgörenlerin işyerinde ölmesiyle işten ayrılma olasılığının çok az veya hiç olmadığını göstermektedir.

Çizelge 6.32. Personelin Ölümü

		Frekans	Oran	Toplam Oran	Kümülatif Oran
Valid	10,00	3	6,8	6,8	6,8
	11,00	41	93,2	93,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

İşgörenin işten çıkarılmasının işletmeye getirdiği avantajların öneminin sorgulandığı anket sorusuna yöneticilerin verdiği cevapların analiz sonuçları Çizelge 6.33'de gösterilmiştir. Soruda yöneticilerden en önemli avantaja 1 sonrakilere 6 ya kadar puanlama yaparak değerlendirmeleri istenmiştir. Çizelgeye göre, 118 puanla en az puanı ve 2,6 değerle en düşük ortalama değeri alan işten çıkarmanın işletmeye problemlili personelden kurtulma imkânı vermesi sonucu en önemli avantaj olarak görülmektedir. İşletme yöneticileri her problemlili işgören için işten çıkarılması kararı vermezler fakat çalışan problemlili personelin işletmeye zarar vermeye başlaması işten çıkarılma sonucunu zorunlu hale getirebilir. Böyle bir durumda ilerde oluşabilecek daha

büyük zararların önlenmesi amacıyla işgörenin işten çıkarılması yöneticiler açısından önemli bir avantaj olarak görülmektedir.

Avantajlar arasında en önemsizi ise 207 puan ve 4,7'lik ortalama değerle işletmenin zorunlu fazlalıklardan kurtulması olarak karşımıza çıkmıştır. İşgörenin işten çıkarılmasının sağlayacağı avantajların hepsi en az bir kez, en çok görülmesini ifade eden 1 ve en az görülmesini ifade eden 6 değerlerini almışlardır. Yöneticilerin bu sorudaki avantajlara verdikleri değerler ise 2 ile 4 arasında değişmektedir. İşletmeler için ağırlıklı olarak problemli personelden kurtulma imkanı avantaj olarak görülse de, diğer avantajlarında buna çok yakın değerler aldığını ve işletmelerin birçoğunun öncelikli avantaj olarak farklı seçenekleri değerlendirdiğini söyleyebiliriz. Seçeneklerde verilen tüm avantajlar işletmelerin daima değerlendirmek zorunda oldukları ve karşılaşılabilecekleri avantajlardır.

Çizelge 6.33. İşgörenin İşten Çıkarılmasının İşletme Açısından Avantajları

	Katılım	Min.	Maks.	Toplam Puan	Ortalama	Standart Sapma
Problemlili Personelden Kurtulma İmkânı Vermektedir	44	1,00	6,00	118,00	2,6818	1,63924
Kalanlar Arasında Terfi İçin Olumlu Rekabet Artmaktadır	44	1,00	6,00	121,00	2,7500	1,44874
Yeni Alınanlar İşletmeye Yeni Fikirler Akmasını Sağlamaktadır	44	1,00	5,00	137,00	3,1136	1,26152
Personelin İşten Çıkarılmasıyla Verimlilik Artmaktadır	44	1,00	6,00	147,00	3,3409	1,72456
Personel Giderleri Azalmaktadır	44	1,00	6,00	194,00	4,4091	1,58947
Zorunlu Fazlalıkların Azaltılmasına Yardımcı Olmaktadır	44	1,00	6,00	207,00	4,7045	1,50317
Toplam	44	1,00	6,00			

Ankete katılan yöneticilere, personelin kendi isteğiyle işinden ayrılmasının işletme için oluşturacağı dezavantajların sorulduğu sorunun cevaplarının analiz sonuçları Çizelge 6.34'de gösterilmiştir. Yöneticilerden, işletme için en önemli olduğu düşünülen dezavantaja 1 sonrakilere 6 ya kadar puanlama yaparak değerlendirmeleri istenmiştir. Çizelge 6.34'te de görüldüğü gibi işletmeler için öncelikli dezavantaj 112 puan ve 1,4 ortalama değerle işgörenin işinden kendi isteğiyle ayrılmasının verimlilik kaybına yol açması olarak ortaya çıkmıştır. Ayrılan işgörenin yaptığı işi başkasının yapamaması ve kurduğu düzeni başkalarının bilmemesi verimlilik kaybına neden olacaktır. Bu olumsuzluk işletmede raporlamanın doğru bir şekilde ve zamanında yapılmasıyla azaltılabilir. Ayrılan işgörenin vasıflı işgören olması bu kaybı daha fazla yükseltecektir.

İşgörenin kendi isteğiyle işten ayrılmasının meydana getireceği altı dezavantajdan son önceliğe sahip seçenek 216 puan ve 4,9 ortalama değerle, müşteri ve diğer grup şahıslar üzerinde olumsuz etki yapmasıdır. Birkaç kişinin işletmeden ayrılması belki diğer grup ve müşterilerin dikkatini çekmeyebilir fakat işletmede kronikleşen bir işgücü devrinin varlığı çevresindeki grup ve müşterilerin dikkatini çekecektir. Bu durum işletmeye karşı güveni azalttığı gibi yeni eleman bulması konusunda da zorluklarla karşılaşmasına sebep olacaktır.

Çizelge 6.34. Personelin Kendi İsteğiyle İşten Ayrılmasının İşletme Açısından Dezavantajları

	Katılım	Min.	Maks.	Toplam Puan	Ortalama	Standart Sapma
Verimlilik Kaybına Yol Açmaktadır	44	1,00	4,00	112,00	1,4281	1,18625
Yeni Eleman Bulunması İle İlgili Maliyetleri Ortaya Çıkarmaktadır	44	1,00	6,00	124,00	2,6727	1,57290
Yeni Adaylar İçin Eğitim Giderlerini Ortaya Çıkarmaktadır	44	1,00	6,00	139,00	3,5923	1,61452
Personel Giderlerini Arttırmaktadır	44	1,00	5,00	144,00	4,1808	1,42017
Ayrılan Elemanlara Yapılan Yatırımlar Boşa Gitmektedir	44	2,00	6,00	189,00	4,3076	1,34945
Müşteri Ve Diğer Grup Şahıslar Üzerinde Olumsuz Etki Yapmaktadır	44	3,00	6,00	216,00	4,9641	1,54722
Toplam	44	1,00	6,00			

6.6.2. İşgörenlere Uygulanan Anket Sonuçlarının Çözümlemesi

İşgörenlerle ilgili işgücü devrine etki eden faktörlerin sorgulandığı anketler araştırmanın ana kütesini oluşturan 50 tekstil işletmesinden tesadüfi olarak seçilen iki işgörene uygulanmak üzere 100 adet gönderilmiştir. Firmalardan işgörenlerle ilgili hazırlanan anketlerden 81 (%81) tanesi geri dönmüştür. Analizler geri dönen bu anketlerden elde edilen veriler kullanılarak yapılmıştır.

6.6.2.1. İşgörenlerin Demografik Özellikleri ve İşgücü Devir Hızı

Çizelge 6.35 işgörenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kaç yıldır iş hayatında oldukları, son çalıştıkları işyerinde kaç yıldır bulundukları gibi demografik özelliklerini göstermektedir.

Ankete katılan işgörenlerin %71'i erkek, %29'u kadınlardan oluşmaktadır. İşgörenlerin %76'sı evli %24'ü bekarıdır.

Yaş gruplarına bakıldığında ise %59'u 20-29 yaş grubunda, %35'i 30-39 yaş grubunda, %6'sı ise 40-49 yaş grubunda yer almaktadır. İşgörenlerin, %20,5'i ilk ve ortaokul mezunu, %50,5'i Lise ve Dengi Meslek Lisesi, %16'sı Meslek Yüksek Okulu, %13'ü Fakülte ve Dengi Yüksek Okul mezunudur. İşgörenlerin iş hayatında bulundukları toplam süreler bakıldığında, %34'ü 5 yıldan az, %32'si 5-9 yıl arası, %26'sı 10-19 yıl arası, %8'i de 20-29 yıldır iş hayatındadır. İşgörenlerin iş hayatında bulundukları süreye dikkat edildiğinde 5 yıldan az iş hayatında bulunan işgörenlerin oranı diğer seçeneklerden daha fazla ve oranlar süreler artıkça daha da azalmaktadır. Bunun nedenlerinden biri bu çalışma sürelerine sahip grubun yaş ortalamasının düşük olması ve iş değiştirme oranının daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Çizelge 6.35. İşgörenlerle İlgili Demografik Özellikler

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	SAYI	YÜZDE	DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	SAYI	YÜZDE
<u>1.Cinsiyet</u>			<u>2.Medeni Durum</u>		
Erkek	58	71	Evli	62	76
Kadın	23	29	Bekar	19	24
<u>3.Yaş Grubu</u>			<u>4.Eğitim Durumu</u>		
20-29	47	59	Okur Yazar	-	-
30-39	29	35	İlkokul ve Ortaokul	16	20,5
40-49	5	6	Lise ve Dengi Meslek Lis.	41	50,5
50-59	-	-	Meslek Yüksek Okulu	13	16
60 üstü	-	-	Fakülte ve Dengi Yük. Ok.	11	13
<u>5.Toplam Kaç Yıldır İş Hayatındasınız</u>			<u>6.Son İşletmede Çalışma Süresi</u>		
5 Yıldan Az	28	34	1 Yıldan Az	13	16
5-9	26	32	1-5	35	43,2
10-19	21	26	5-10	27	33,3
20-29	6	8	10-15	4	5
30 Yıldan Fazla	-	-	15 Yıldan Fazla	2	2,5

Şu anda çalışmış oldukları işyerlerindeki bulunma sürelerine bakıldığında %16'sı 1 yıldan az süredir, %43,2'si 1-5 yıl arası, %33,3'ü 5-10 yıl arası, % 5'i 10-15 yıl arası, %2'si de 15 yıldan fazladır son işyerinde çalışmaya devam etmektedir.

Tekstil sektörünün geneline bakıldığında 1-5 ve 5-10 yıl arası çalışma oranları konusunda çıkan sonuçlar oldukça yüksek ve iyimser rakamlardır. Bu sonucu etkileyen en önemli unsur anketin uygulandığı firmaların Kahramanmaraş tekstil sektöründeki en büyük firmalar olmasından kaynaklanmaktadır. Büyük firma olmanın beraberinde getirdiği, kurumsal yönetim anlayışının daha fazla benimsenmesi, insan kaynakları konusunda daha profesyonel çalışma, işgörenin kişisel ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ve uygun çalışma ortamlarının oluşturulması zorunluluğu çalışanların bu tür işletmelerde daha uzun yıllar çalışmasını sağlamaktadır.

Çizelge 6.36. Bulunduğunuz Pozisyonda Son Beş Yılda Bir Değişim Oldu mu?

	SAYI	YÜZDE
EVET	72	89
HAYIR	9	11
TOPLAM	81	100

Katılımcılara sorulan, bulunduğunuz pozisyondaki personelde son 5 yıl içinde artış veya azalış oldu mu, sorusuna %89'u evet, %11'i ise hayır cevabı vermiştir. Bu rakamlar anketin uygulandığı işletmelerin çoğunluğunda düşük veya yüksek bir işgören devrinin olduğunu göstermektedir.

Ankete katılan işgörelere sorulan, işletmeden ayrılma nedenlerinizi en önemli nedene 1, en önemsiz nedene 11'e kadar rakamlar vererek numaralandırınız sorusuna verilen cevapların analizi Çizelge 6.37'de gösterilmiştir. İşgörelere göre işinden ayrılma nedenlerinden en çok görülen sebep 78 puan ve 1,6'lık ortalama değerle ücret olarak belirlenmiştir. Bunu 92 puan ve 2.1 ortalama değerle yükselme olanağının bulunmaması, 134 puan ve 2.8 ortalama değer ile başka iş bulma takip etmektedir. En az görülen işten ayrılma nedeni ise 509 puan ve 10,9 ortalama değer ile işgörenin ölümü gelmektedir. En az görülen ikinci neden ise 467 puan ve 10,1 ortalama değerle emekliliktir.

Yöneticilere uygulanan anketle işgörelere uygulanan ankette ortak olarak sorulan bu sorunun sonuçları farklı şekilde ortaya çıkmıştır. Yöneticilere göre bir işyerinde işgörelerin işten ayrılmasının en önemli sebebi "başka bir iş bulma" olarak görülürken, işgörelere göre ilk ve en önemli sebep "ücret" olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre; yöneticiler, üzerlerine düşen etik sorumlulukları yerine getirmelerinden dolayı işgörenin işletmeden ayrılma sebebinin dış etkenlerden kaynaklandığına inanmakta ve en önemli ayrılma nedeni olarak "başka bir iş bulma" görmektedirler. Aynı soruda işgörelere göre işten ayrılmanın en önemli etkeninin "ücret" olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonucun ortaya çıkmasının en önemli nedenlerinden birisi vasıfsız elemanların çok düşük ücretlerle çalışmaları ve gelirlerini yükseltmek amacıyla iş değiştirme eğiliminde olmalarından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, çalışanın kendisi ile aynı düzeyde olan işgörelere daha az ücret alması, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı çalışanlara göre ücretinin düşük olması, terfi imkanlarının az olması ve aynı işyerinde yaşam standartlarını yükseltme olasılıklarının çok düşük olması nedeniyle devamlı bir iş arayışı içinde olmaktadır.

Yönetici ve işgören gruplarının her ikisine de sorulan bu ortak soruda iki grupta da en önemsiz işten ayrılma nedenleri birbirine yaklaşık sonuçlarla ölüm ve emeklilik etkenleri olarak ortaya çıkmıştır.

Çizelge 6.37. Personelin İşten Ayrılma Nedenleri

	Katılım	Min.	Max.	Toplam Puan	Ortalama	Standart Sapma
Ücret	44	1,00	5,00	78,00	1,6434	1,15664
Yükselme Olanaklarının Bulunmaması	44	1,00	7,00	92,00	2,1126	1,46760
Başka İş Bulması	44	1,00	6,00	134,00	2,8075	1,09075
Yöneticilere İsinamaması	44	2,00	8,00	157,00	4,5671	1,34132
İşyerine Alışamaması	44	2,00	7,00	196,00	5,3862	1,29839
Kanunen İşten Çıkarılması	44	3,00	8,00	249,00	6,4714	2,12845
Çalışma Arkadaşlarına Alışamaması	44	4,00	8,00	292,00	6,6644	0,94231
Sağlık Sorunları	44	5,00	9,00	341,00	7,9106	0,87815
Ailevi Sorunlar	44	6,00	9,00	389,00	8,1099	1,16026
Emeklilik	44	10,00	11,00	467,00	10,1521	0,25497
Ölüm	44	10,00	11,00	509,00	10,9356	0,25497
Toplam	44	1.00	11.00	2904,00		

Bir işyerinde bulunması beklenen çeşitli unsurların sayıldığı ve işten ayrılmayı düşünen işgörenin bu fikrinden vazgeçmesini sağlayacak en önemli unsurların belirlenmeye çalışıldığı anket sorusuna katılımcıların verdiği cevapların analiz sonuçları Çizelge 6.38’de gösterilmiştir.

Çizelgeye göre işten ayrılmayı düşünen bir işgörenin işten ayrılmaktan vazgeçmesini sağlayacak unsurların tamamını en yüksek değer olan 5 puanı almıştır. Bu sonuç sayılan unsurların tamamının işgörenler tarafından önemsendiğini göstermektedir.

İşgörenler, işten ayrılmaktan vazgeçmelerini sağlayabilecek en önemli değişim olarak 4,70 ortalama değerle “kişiliğe saygı” unsurunu görmektedirler. Bunu 4,69 ortalama değerle “adaletli ve sürekli disiplin sistemi”, 4,67 ile “ekonomik güvence takip etmektedir. Sonuçlar yöneticiler açısından değerlendirildiğinde ücret artışıyla işten ayrılmanın engellenebilmesi genel kanısının her sektör ve her bölgede doğru olmadığını göstermektedir.

Çizelge 6.38. İşten Ayrılmayı Düşünen Bir İşgörenin İşten Ayrılmasını Engelleyecek Unsurlar

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Standart Sapma
Kişiliğe Saygı	81	3,00	5,00	4,7037	0,51099
Adaletli ve Sürekli Disiplin Sistemi	81	2,00	5,00	4,6914	0,66412
Ekonomik Güvence	81	3,00	5,00	4,6790	0,54376
Eğitim	81	2,00	5,00	4,6296	0,73220
Gelişme ve Başarı	81	3,00	5,00	4,6049	0,66481
Ücret Artışı	81	3,00	5,00	4,5802	0,58873
İsinde Söz Sahibi Olma	81	2,00	5,00	4,5309	0,67243
İletişim	81	2,00	5,00	4,5309	0,67243
Moral	81	2,00	5,00	4,4691	0,77599
Yetki Ve Sorumluluk Dengesi	81	1,00	5,00	4,4568	0,83740
İsinden Gurur Duyma	81	1,00	5,00	4,3827	0,95614
Liderlik	81	1,00	5,00	4,3827	0,88837
İsine İçten İlgi Gösterme	81	2,00	5,00	4,3580	0,81100
Performans Değerlendirme	81	3,00	5,00	4,3333	0,65192
Amaç Birliği	81	2,00	5,00	4,3086	0,71837
Kararlara Katılım	81	1,00	5,00	4,1481	1,02605
Çevreye Uyumluluk	81	1,00	5,00	4,0617	1,00431
Sosyal Faaliyetler	81	1,00	5,00	4,0247	1,03652
Öneri Sistemi	81	1,00	5,00	4,0247	0,92162
Yükselme (Terfi) Koşulları	81	1,00	5,00	3,9259	1,06979
Statü	81	2,00	5,00	3,8642	0,93211
İşyerindeki Çevresel Düzenleme	81	1,00	5,00	3,8148	1,08525
Primli Ücret Sistemi	81	1,00	5,00	3,8025	1,11153
Çalışmada Bağımsızlık	81	1,00	5,00	3,7654	1,08710
Ekonomik Ödül	81	1,00	5,00	3,7160	0,96481
Rekabet	81	1,00	5,00	3,4938	1,03831
Övülme	81	1,00	5,00	2,9877	1,30857
Kara Katılma	81	1,00	5,00	2,4938	0,98898
İsletmeye Ortak Edilme	81	1,00	5,00	2,1358	1,06950
Toplam N	81	1,00	5,00		

Çizelge 6.39. Kişiliğe Saygı

		Frekans	Oran	Toplam Oran	Kümülatif Oran
Valid	Ne Önemli Ne Önemsiz	2	2,5	2,5	2,5
	Önemli	20	24,7	24,7	27,2
	Çok Önemli	59	72,8	72,8	100,0
	Toplam	81	100,0	100,0	

Anket sonuçlarının analizi sonucu işten ayrılmayı düşünen bir işgörenin işten ayrılmaktan vazgeçmesini sağlayacak unsurlar arasında en önemlisi olarak değerlendirilen “kişiliğe saygı” unsurunun frekans analizi Çizelge 6.39’da gösterilmiştir. Ankete katılan işgörenlerin %72,8’i kişiliğe saygı konusunda çok önemli, %24,7’si önemli, %2,5’i ne önemli ne önemsiz yanıtı vermiştir. Sonuçlar, işgörenlerin çoğunluğunun yöneticilerinden gereken saygıyı görmediklerini bu durumun düzelmesi durumunda işlerinden ayrılmayı düşünen birçok işgörenin bu fikrinden vazgeçebileceğini göstermektedir.

Çizelge 6.40. Adaletli ve Sürekli Disiplin Sistemi

		Frekans	Oran	Toplam Oran	Kümülatif Oran
Valid	Önemsiz	2	2,5	2,5	2,5
	Ne Önemli Ne Önemsiz	3	3,7	3,7	6,2
	Önemli	13	16,0	16,0	22,2
	Çok Önemli	63	77,8	77,8	100,0
	Toplam	81	100,0	100,0	

“Adaletli ve sürekli disiplin sistemi”nin frekans analizi sonuçları Çizelge 6.40’daki gibidir. Ankete katılan işgörenlerin %77,8’i bu unsur konusunda çok önemli, %16’sı önemli, %3,7’si ne önemli ne önemsiz, %2’si önemsiz olarak düşünülmektedir.

Çizelge 6.41. İşletmeye Ortak Edilme

		Frekans	Oran	Toplam Oran	Kümülatif Oran
Valid	Çok Önemsiz	25	30,9	30,9	30,9
	Önemsiz	32	39,5	39,5	70,4
	Ne Önemli Ne Önemsiz	16	19,8	19,8	90,1
	Önemli	4	4,9	4,9	95,1
	Çok Önemli	4	4,9	4,9	100,0
	Toplam	81	100,0	100,0	

“İşletmeye ortak edilme” unsurunun frekans analizi sonuçları Çizelge 6.41’deki gibidir. İşgörenlerin %4,9’u çok önemli, %4,9’u önemli, %19,8’i ne önemli ne önemsiz, %39,5’i önemsiz, %30,9’u ise çok önemsiz olarak değerlendirmektedir.

Çizelge 6.42. Kara Katılma

		Frekans	Oran	Toplam Oran	Kümülatif Oran
Valid	Çok Önemsiz	15	18,5	18,5	18,5
	Önemsiz	22	27,2	27,2	45,7
	Ne Önemli Ne Önemsiz	36	44,4	44,4	90,1
	Önemli	5	6,2	6,2	96,3
	Çok Önemli	3	3,7	3,7	100,0
	Toplam	81	100,0	100,0	

Çizelge 6.38’de işgörenlerin işten ayrılmayı engelleyebilecek en önemsiz unsur olarak buldukları “kara katılma” unsurunun frekans analizi Çizelge 6.42’deki gibidir. İşgörenlerin %3,7’si çok önemli, %6,2’si önemli, %44,4’ü ne önemli ne önemsiz, %27,2’si önemsiz, %18,5’i çok önemsiz olarak değerlendirdikleri “kara katılma” unsuru büyük işletmelerde çalışan sayısının fazla olmasından dolayı uygulama alanı bulamamaktadır. Bu nedenle büyük işletmelerde böyle bir uygulamayla karşılaşmayan çalışanlar açısından kara katılma fazla inandırıcı bulunmamaktadır.

Çizelge 6.43. Güvenilirlik Testi (Reliability Statistics)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,727	0,759	29

Bu soruya verilen cevapların istatistiki analizi yapıldığında güvenilirlik (Cronbach alpha) analizi sonucu $\alpha=72$ bulunmuştur. Bu değer sosyal bilimler açısından yüksek güvenilirliğe sahip kabul edilebilir bir değerdir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Geleneksel yönetim biçimleri yerini modern anlayışlara bırakırken, insan kaynaklarının önemi de her geçen gün biraz daha artmaktadır. Bu nedenle insan merkezli çok değişik ve karmaşık uygulamalarla yoğunlaşan insan kaynakları yönetiminin geleneksel personel yönetiminden farklı bir kavram olarak değerlendirilmesi, insan kaynaklarının önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.

Modern teknoloji, tesis ve makine işletmelerin sahip oldukları maddi olanaklarla sahip olabilecekleri üretim girdileridir. Fakat bir işletmeyi diğer bir işletmeden farklı kılan en önemli faktör olan insan unsuru işletmelerin maddi olanakları ile sahip olabilecekleri bir girdi değildir. İşletmeler finansal sermayeye göre insan sermayesi ile daha büyük rekabet gücü elde edebilmektedir.

İnsan gücü planlamasının başlıca amaçları personelin etkinlik ve verimliliğini artırmak ve üretim içerisinde işgücü maliyetlerini kontrol altına alabilmektir. Bu amaçlar personelin iş başarısı, devamsızlık, işgücü devri gibi tutum ve davranışlarını etkiler.

İşletmelerin sürekliliği, istihdam edilen insan kaynaklarının geliştirilmesi, etkin yönetimi ve uzun süreli yararlanılması ile mümkün olabilmektedir. Öncelikle işletmenin hedefleri doğrultusunda insan kaynakları planlamasının yapılması gerekmektedir. İnsan kaynakları planlamasının ilk hedefi işletmenin varlığını devam ettirecek, misyonunu gerçekleştirecek, amaçlarına ulaştıracak kişileri bulmak, yetiştirmek, geliştirmek ve bu çalışanları etkili ve verimli şekilde değerlendirmektir. İkincisi ise çalışanların gereksinim, beklenti ve ideallerini geliştirebilecekleri bir çalışma ortamı sağlamaktır.

Bununla birlikte işletmelerin genel yönetim politikaları gereği, artan maliyetlerin düşürülmesi gerektiğinde öncelikle işgücü maliyetlerini azaltıcı önlemler alınmaktadır. Bu önlemler iki şekilde alınmaktadır; birincisi doğrudan insan kaynakları sayısının azaltılması ikincisi ise sağlanan maddi ve sosyal haklardan kısıtlamalar yapılması şeklinde olmaktadır.

Tekstil sektörü giderek daha az emek-yoğun bir sektör görünümü almaktadır. Günümüze kadar birbirinden bağımsız olarak gerçekleştirilen üretim aşamaları ve yöntemleri, amaca uygun makinelerin geliştirilmesiyle birbiriyle daha bağlantılı hale gelmekte, dolayısıyla makine operatörleri, servis personeli ve sistem teknisyenlerine olan ihtiyaç hızla artmaktadır. Hemen hemen bütün işletmelerde malzeme girişi, üretim ve ürün çıkışı bilgisayar destekli olarak yapılmakta, bunun sonucu olarak vasıfsız veya yarı vasıflı işçiler için bu sektörde istihdam olanakları azalırken, vasıflı eleman ihtiyacı her geçen gün artmaktadır.

Tekstil işletmelerinde işgücü devrinin yönetimi ve işgücü devrine neden olan etkenlerin araştırıldığı bu çalışmada hedeflenen bulgulara ulaşılmıştır. Büyük ölçekli işletmelerin seçilmesi verilerin sağlanmasında önemli ölçüde kolaylık sağlamış ve daha objektif değerlendirmeler yapılmıştır.

İşletmelerde işgücü devir hızının kontrol altında tutulması ve yönetilmesi gerekliliği, hem yöneticiler hem de işgörenler açısından oldukça önemli bir konudur. İşgücü devir hızının hesaplanması, gereksinim duyulan işgücü miktarının saptanmasını sağlar. Bu konuda kullanılan en eski araçlardan birisi işletmedeki işgücü devir hızı oranıdır. Ayrıca işletmede hangi dönemlerde ve hangi birimlerde işgören gereksinimi olduğu, ayrılımların nedenleri konusunda işletme yönetimine gerekli olan bilgilerin sağlanmasında yardımcı olmaktadır. İşgücü planlamasında da en önemli veriler işgücü devir hızı sonuçlarının analizinden elde edilmektedir.

Kahramanmaraş tekstil sektöründe işgücü devir oranı işletmelerin %60'ında kısmen, %20'sinde çok az, %20'sinde ise çok fazla dikkate alınmaktadır. Bu oranlar işletmelerde işgücü devir hızına yeterince önemin verilmediğini göstermektedir. Bunun nedeni insan kaynakları departmanlarının çok yeni olmasından ve bazı firmalarda yıllar itibarıyla toplanan verilerin ışığında yapılan hesaplamaların işgücü devir hızı hesaplaması olduğunu bilmemeleri ve çıkan sonuçların insan kaynakları planlamasında kullanılmamasından kaynaklanmaktadır. Yöneticilerle yüzyüze yapılan görüşmeler göstermiştir ki birçok firmada yıllar veya aylar itibarıyla çıkan ve giren personellerin kayıtları tutulmaktadır. Fakat bu verilerin nasıl kullanılacağı ve neleri ifade edebileceği konusunda bilgi eksikliği olmasından dolayı gereken yerlerde yeterince kullanılamamaktadır.

İşletmelerin %50'sinde geçmiş yıllara ilişkin işgücü devir hızı hesaplanmaktadır. Bu sonuç Kahramanmaraş tekstil sektöründe işgücü devir hızının kullanılmasının çok uzun bir geçmişi olmadığını göstermektedir. İşgücü devir hızının hesaplama yöntemi olarak %59 ayrılmalarda yöntemi, %22 net işgücü yöntemi uygulanmaktadır. Ayrılmalarda yöntemi, belirli bir dönemde işletmeden ayrılan işgörenlerin aynı dönem içerisinde işletmedeki ortalama çalışan sayısına oranlanmasıyla bulunan bir işgücü devir hızı hesaplama yöntemidir. Anket çalışmasının yapıldığı Kahramanmaraş tekstil işletmelerinin çoğu işgücü devir oranını ayrılmalarda yöntemiyle hesaplamaktadır. Bu yöntemde yalnızca ayrılmalarda dikkate alındığından bu oran bize işgücü devriyle ilgili olarak her şeyi belirtmemektedir. Örneğin, ayrılanların ortalama yaşı kaçtı, emekliliği gelmiş insanların sayısı kaçtı, kaç tanesi gönüllü işten ayrılmış gibi sorulara tek başına bu işgücü devir hızı oranı cevap verememektedir. Bundan dolayı işgücü devir hızını etkileyen faktörleri bu yöntemle bulunan oranla değerlendirmek mümkün olmamaktadır. Net işgücü yöntemi ise, belirli bir dönemde işten ayrılanların yerine alınan işgörenlerin sayısının aynı dönem içerisinde işletmede çalışan ortalama işgören sayısına oranlanmasıdır. Bu yöntemin en büyük avantajı, işletme açısından işten ayrılanların yerine yeni işgören alınmaması halinde ayrılmalarda işletmeye herhangi bir ek maliyet yükü getirmemesidir. İşten ayrılan personelin yerine yeni birinin alınmaması ayrılan kişinin yaptığı işi başka birinin rahatlıkla yapabilmesini veya ayrılan kişinin işletmeye yararlı biri olmadığını göstermektedir.

Katılımcılara sorulan tek açık uçlu soru olan "işletmenizdeki işgücü devir oranı hesaplanıyorsa değeri kaçtı", sorusuna çok düşük oranda yanıt gelmiştir. Bunun nedeni işletmelerin çoğunluğunun işgücü devir hızını geçmişte değil bulunduğumuz dönem içinde hesaplamaya başlamalarından kaynaklanmaktadır. Daha profesyonel bir insan kaynakları yönetimini zorunlu kılan günümüz piyasa ekonomisi, personelin motive edilmesi, daha uzun ve daha verimli çalıştırmanın yolları ve personel ihtiyacı gibi konuları zamanında tespit etmeyi gerektirmektedir. İşgücü devri işletmelerin bu konudaki birçok ihtiyacını karşılamaktadır.

İşgücü devir oranları biliniyor olsa bile bu rakamları karşılaştırmak için hangi yöntemle hesaplandıklarını bilmek gerekir. Ayrılmalarda yöntemi ile hesaplanan işgücü devri ile net işgücü yöntemi ile hesaplanan işgücü devir oranları birbiriyle karşılaştırılmaz. Çünkü birincisi; işletmeden ayrılanlara göre hesaplanmakta, ikincisi; ayrılanların yerine alınan personel veri alınarak hesaplanmaktadır.

Tekstil sektöründe işgücü devrine etki eden etkenleri, işletme dışı faktörler işletme içi faktörler ve kişisel faktörler oluşturmaktadır. Sözü edilen bu üçlü ayrım uygulamada doğaldır ki, iç içe geçmiş bir görünüm verir. İşletme içi, işletme dışı ve kişisel yaşam ile ilgili nedenler süreç içinde sürekli olarak birbirlerini etkileyerek, bütünleyerek bireyi alacağı karara doğru sürüklerler. İşgücü devrine etki eden işletme

dışı faktörler, genel olarak işletmenin ve işgörenlerin dışında gelişen, etki zamanı belirsiz ve aynı zamanda işletme tarafından kontrol edilmesi güç olan etkenlerdir. Bu etkenlerin çıkış kaynağı olarak ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, siyasal ve toplumsal şartlar gösterilebilir. Devletin ya da siyasal otoritenin uygulamaları sonucunda oluşan ve işletmenin faaliyette bulunduğu sektörü de etkileyen bu tür etkenler kişilerin işlerini kaybetmelerine yol açabilir, işletme dışı olarak gelişen ve işgücü devrine neden olan bu etkenleri, ülkedeki genel ekonomik durum, teknolojik gelişmeler, işgücü akışı (mobilité), alternatif iş imkanlarının fazlalığı, sosyal ve ekonomik istikrarsızlık, kıdem tazminatı olarak sıralanmaktadır.

İşgücü devrini etkileyen en önemli temel etkenlerden bir diğeri ise, işletme içi etkenlerdir. Bu tür etkenler işletme dışı etkenlerin aksine kontrol edilebilen, zamanı ve nedeni bilinebilen etkenlerdir. İşletme içi etkenler, işletme yönetiminden kaynaklanan nedenlerle işgörenin kendi isteğiyle işten ayrılması ve işgörenlerden kaynaklanan nedenlerle işletme yönetiminin işgöreni işten çıkarması ve olağan nedenler olmak üzere üç ana başlık altında toplayabiliriz.

Ankete katılan yöneticiler Kahramanmaraş Tekstil sektöründe işten ayrılmanın %100 işgörenlerin kendi istekleriyle işten ayrılması şeklinde gerçekleştiği konusunda birleşmektedirler. İşveren tarafından işten çıkarılmak planlanmış bir durum olduğu için işletmeye çok fazla zararı olmayacaktır. Olağan sebepler ise kaçınılmaz sonlardır müdahale edebilme olasılığı çok düşüktür. İşgörenin kendi isteğiyle işten ayrılması ise işletmeye büyük maliyet getirebilecek ancak alınacak önlemler ve düzenlemelerle azaltılabilecek veya önlenilebilecek bir durumdur. İşten ayrılmanın nedenlerinin araştırılarak tespit edilmesi ve gereken önlemlerin alınması, yönetim işlevlerini gerçekleştirmede iş ve çalışana ait bilgiler işletme yönetiminin en önemli kaynaklarını oluşturacaktır.

İşletmelerde çalışanların kendi isteğiyle işten ayrılmasına neden olan etkenlerin en önemlisi yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumluluklarıdır. Yöneticilerin etik sorumlulukları, çalışma hakkına saygı gösterme sorumluluğu, adil ücret ödeme, çalışanların özgür konuşma hakkını sağlama, işgörenlerin dernek (sendika) kurma ve grev yapma hakkına engel olmama, özel hayatın gizliliği hakkına saygılı olma, güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme, çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma sorumluluklarıdır. Bu sorumluluklar, yönetici ve çalışan arasındaki yazılı olmayan bir sözleşmenin maddeleridir. Açgözlülük ve bireysel tutum ve çıkarlar nedeniyle bozulan iş etiği artık yöneticiler için çok önemli bir motivasyon etkeni haline gelmiştir. Geçmiş yıllara göre daha çok vasıf kazanan ve eğitim seviyesi yükselen çalışanlar için sadece ücretlerdeki artış verimliliği ve motivasyonu artırmaya yetmemektedir. Ücretin yanı sıra artık farklı beklentiler de ön plana çıkmaktadır. Bu değişim ise, yöneticilerin sırf kar maksimizasyonu nedeniyle bile birtakım etik sorumlulukları yerine getirmelerini zorunlu kılmaktadır.

Yönetim faktörünü oluşturan önemli etkenlerden biriside terfidir. Terfi (yükselme), insanı çalışmaya sevk eden önemli faktörlerden biridir. Terfi aynı zamanda ihtirası tatmin eden bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır yönetim tarafından yapılan bir değerlendirme olduğu için etkin bir ilerleme ve gelişme programı ile işgücü devri üzerindeki olumsuz etkisi azaltılabilir. İşletme içinden yapılacak terfiler, bir üst pozisyona yükseltilen çalışanlar için olduğu kadar diğer çalışanlar için de bir güdüleme aracı olarak etkisini gösterecektir.

Diğer önemli bir etken olan strese yönetim faktörü içinde yer almaktadır. Aslında bir miktar stres günlük hayatta karşılaşılan zorluklarla başa çıkmada ihtiyaç

duyulan enerji, uyanıklık ve gücü sağlar. Ancak uzun süreli, sürekli ve fazla miktarda stres yorgunluğa ve verimin düşmesine neden olmakta, bedensel ve ruhsal sağlığı tehlikeye sokarak işgücü devrine neden olmaktadır.

Fiziksel çalışma koşulları yetersiz ve aynı zamanda sorunlar yaratıyorsa, çalışanları örgüt içinde tutma ve çalıştırma olanaksız hale gelmektedir. O halde öncelikle örgüt için yaşamsal nitelik taşıyan fiziksel koşullar sağlanmalıdır. Aksi takdirde iş veya işletme ile ilgili olarak işgörenler açısından bazı sorunların oluşması kaçınılmaz olur. Tekstil sektöründe, üretim bandındaki fiziksel koşullar nedeniyle işten ayrılmanın çoğunluğu bu bölümde görülmektedir. Çalışanların ortak hedeflere birlikte ve takım çalışması içerisinde yönlendirilmesi, bilgilerin paylaşımı, görevlerin açık şekilde belirtilmesi ve çalışanlara yönelik eğitim ve sosyal amaçlı çalışmaların yapılmasını sağlamak yönetim faktörünü oluşturan en önemli konulardır.

Personelin işten ayrılmasını etkileyen sosyal ve kişisel özellikleri, eğitim, yaş, cinsiyet, medeni durum, vasıflı vasıfsız olma, aile büyüğü ve sorumluluğudur. Kahramanmaraş tekstil sektöründe işten ayrılmayı etkileyen sosyal ve kişisel özellikleri en önemlisi %98'lik oranla "eğitim"dir. Eğitimin işten ayrılmayı etkilemesini çift yönlü incelemek gerekir. Birincisi işgörenin işi için yeterli eğitime sahip olmamasıdır. Böyle bir durumda işgören yeterince verimli olamayacak tatminsizlik ve stres işten ayrılma sonucunu doğuracaktır. İkinci durum ise, işgörenin eğitiminin işin gerektirdiğinden daha iyi olmasıdır. Bu durumda işgören yükselmek ve daha fazla ücret almak isteyecektir. İstediklerini alamayan işgörenin yeni bir iş araması kaçınılmaz olacaktır.

Gelişen teknoloji ve değişimin en fazla yaşandığı ve makinalaşmanın yoğun bir şekilde gözlendiği sektörlerden birisi olan tekstil sektöründe çalışanların yaşları %95'lik bir oranla 18-30 yaş arasında değişmektedir. Çalışanların genç olması sektördeki işgücü devir hızını yükseltmektedir. İşgören devri evrensel olarak yaşla azalmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu yaş ile işgören devri arasında ters orantılı bir ilişki bulmuşlardır. Yapılan çalışmalar yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin arttığını göstermektedir. Araştırmalar genç işgörenlerin fiziksel çalışma koşulları, ücret ve yan gelirler, terfi imkanları, sosyal imkanlar vb. gibi etkenler nedeniyle yaşlı işgörelere oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

İşgörenin kendi isteğiyle işten ayrılması işletmeye dezavantajlar getirmektedir. Bunlar; verimlilik kaybının olması, yeni eleman bulunması ile ilgili maliyetlerin ortaya çıkması, eğitim giderleri, personel giderlerinin artması, ayrılan elemanlara yapılan yatırımların boşa gitmesi, müşteri ve diğer grup insanların işletmeye bakış açılarında olumsuz etkilerin oluşmasıdır.

Kahramanmaraş tekstil sektöründe yapılan araştırmada, yöneticilere göre yönetim tarafından işten çıkarılma nedenlerinin en önemlisi "işletmenin ekonomik durumu" olarak belirlenmiştir. İşletmelerin içinde bulundukları gerek ülke ekonomisindeki krizler ve buhranlar nedeniyle, gerekse yanlış yönetim politikalarından kaynaklanan nedenlerle kötüye giden işletmenin ekonomik durumu farklı stratejilerle iyileştirilmeye çalışılmaktadır. Bu gibi durumlarda işletmelerin maliyetleri azaltmak amacıyla benimsedikleri stratejilerin en başında işgörenlerin işten çıkartılması gelmektedir. Ekonomik istikrar dönemlerinde işgörenlerin çıkartılması ve yerine yeni işgörenlerin alınması işletmeye büyük bir maliyet getirmektedir. Ekonominin iyi olmadığı ortamlarda bu maliyetler daha fazla artacaktır. Ancak çıkartılan işgörenlerin yerine yenilerinin alınmaması durumunda bir işgören devri söz konusu olmayacaktır.

İşgörenin yönetim tarafından işten çıkarılmasının işletme açısından bir çok avantajı vardır. Problemleri personelden kurtulma imkanı, işletmede kalanlar arasında yükselmek için olumlu rekabetin oluşması, problemleri personelin işten çıkarılmasıyla

verimliliğin artması, personel giderlerinin azalması, zorunlu fazlalıkların azaltılmasına yardımcı olması ve işe yeni alınanlar aracılığıyla işletmeye yeni fikirlerin akması sağlanmaktadır.

Kahramanmaraş tekstil sektöründe işten ayrılmayı düşünen bir işgöreni bu fikrinden caydırabilecek işyerinde bulunması gereken en önemli unsurlar kişiliğe saygı, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, ekonomik güvence, eğitim vb. şeklinde sıralanmaktadır. Bu tablo diğer bazı sektörlerde genelde ücretle başlamaktadır. Örneğin turizm sektöründe çalışanlar genelde sezonluk ve kısa dönemlerde iş değiştirdikleri için ücretin düşük veya yüksek olmasına göre işten ayrılıp ayrılmama kararlarını almaktadırlar. Ancak tekstil sektöründe çalışanlar işlerinin uzun süreli olmasını, eğitim alarak yükselmeyi, adaletli ve disiplinli bir ortamda çalışıp saygı görmeyi ücretten daha öncelikli olarak görmektedirler.

Bir işletmede yüksek işgücü devrinin olması, yüksek maliyetler, düşük verimlilik, yetişmiş elemanın kaybedilmesi, yönetimde huzursuzluk, kurum kültürünün oluşturulamaması, işletmede sürekliliğin sağlanamaması, kurulmuş sistemlerin işletilememesi, meslek örgütlerine karşı itibar kaybı gibi sonuçlar doğurur. Bütün bu olumsuzlukları en aza indirmenin ve yok etmenin yolu işgücü devrine etki eden faktörlerin ortadan kaldırılmaları ve işgücü devir oranını azaltıcı önlemlerin alınmasıyla olabilir.

İşgören devrini uygun düzeye indirebilmek için, önce nedenlerini saptamak gerekir. Ayrılanların kişisel özellikleri, örgütsel sorunlar, ayrılma sebepleri, yaşam eğilimleri ve çevresel nedenler arasındaki etkileşim saptanarak ilişkiler aranmalıdır. Nedenler saptandıktan sonra hangi alanlarda sorunlar olduğu tespit edilip, bu sorunlara göre önlemler alınabilir. Bu önlemlerin işletmeden işletmeye geçeceği bir gerçektir.

Tekstil sektöründe işgören devrinin yönetimine ilişkin alınabilecek önlemleri, bazı genel tespitlere dayanarak, “işgörenler boyutunda, iş ve çalışma koşulları boyutunda ve örgüt boyutunda” ele alırsak şu önlemlerin alınması faydalı olacaktır.

- İyi bir yönetim sistemi oluşturulmalıdır.

Yönetim; belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insan kaynakları olmak üzere, parasal kaynakları, demirbaşları, alet-teçhizat, hammadde ve yardımcı malzemeler ve nihayet zaman faktörünü birbirleriyle uyumlu ve etkin kullanmaya olanak verecek kararlar alma ve bunları uygulatma süreçlerinin toplamı şeklinde ortaya çıkar. Başka bir ifadeyle, yönetim kavramının içinde, başta insan unsuru olmak üzere tüm üretim faktörlerinin planlama aşamasında belirlenen hedefler doğrultusunda etkin ve verimli kullanılmaları sözkonusudur. Ancak şunu hemen belirtelim ki, yönetim sürecine işlerlik kazandıran temel faktör yine de insan unsuru olmaktadır.

Bir işletmenin geleceğine yön veren, karar mekanizmalarını elinde bulunduran yönetim kademesi, diğer unsurların sağlanıp sağlanmaması yetkisine sahip olmasından dolayı en önemli faktör durumundadır. İnsan kaynaklarının etkin kullanımı ve geliştirilmesi, aynı zamanda çalışanların verimliliği ve mutluluğunun sağlanmasına yönelik olarak; en uygun elemanların seçilmesi, kariyerlerinin planlanması, kişisel ve örgütsel performans düzeyinin yükseltilmesi ancak iyi bir yönetim sistemi ile sağlanabilir. Diğer bir ifade ile yönetim işlevlerinin uygulanmasında oluşturulacak yönetim sisteminin etkisi önemli olmaktadır. Kişilerin, kaynakların, süreçlerin ve hatta yöneticilerin kendilerinin etkili bir biçimde yönetilmesiyle hedeflenen işletme

sonuçlarının elde edilmesini sağlayacak temel bilgi, tutum ve beceriler etkin bir yönetim sistemi gerçekleştirilebilir.

- İyi bir insan kaynakları planlaması yapılmalıdır.

İnsanın yaratıcılığı, bilgisi, zekâsı, deneyimi ve yeteneği, günümüz işletmelerinin, performans kriterlerinin ve rekabette üstünlük sağlama çabalarının temel dayanağı haline gelmiştir. Bu çerçevede, onyıllardır ikinci ve pasif bir fonksiyon olarak kalan personel yönetimi, en değerli kaynak haline gelen insan kaynakları yönetimi olarak gelişme göstermekte ve işletme yönetiminin öncelikli bir stratejik unsuru niteliği kazanmaktadır.

İşletmelerin üretim faktörlerinden birisi işgücü olduğuna göre, üretim sürecinin planlanmasında insan kaynaklarının niteliksel ve niceliksel olarak planlanması da kaçınılmaz bir durumdur. İşletmelerin başarısı ve performansı geniş ölçüde elindeki kaynakların, özellikle en önemli unsuru oluşturan insan gücünün en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. Uzun dönemde insan kaynakları ile ilgili sorunların en alt düzeyde olmasını sağlamak için öncelikle iyi bir insan kaynakları planlaması yapılmalıdır. Teknik bir işlev olan planlama mevcut durum ve gelecekteki durum ile ilgilidir. Bu anlamda planlama, nelerin, ne zaman ve nasıl yapılması gerektiğini kapsar. Planlama, kısa ya da uzun vadeli olabilir. Diğer yönetim işlevleri bununla yakından ilişkili olduğu için önemlidir.

İnsan Kaynakları Yönetiminde performans kriterlerinden biri de personel değişim oranının çıkarılması ve personel hareketliliğinin yakın takibe alınmasıdır. Personelin sürekli çalışıp çalışmadığı, sık sık işten ayrılma ve yeni eleman alma durumlarının olup olmadığı konusunda personel devir hızı kavramı yardımıyla fikir sahibi olunabilmektedir.

- İş analizleri yapılmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimi açısından önemli bir yere sahip olan iş analizi çalışmaları; insan kaynaklarını seçme ve değerlendirme, performans değerlendirme, iş değerlemesi, ücretlendirme ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi amacıyla yapılması gereklidir. Diğer bir ifade ile iş analizi, bir işletme içinde yer alan pozisyonlara ait görevleri ve bu görevlere uygun olarak işe alınacak kişilerin yetkinliklerinin belirlenmesi süreci olduğu için çalışanların işten ayrılmalarında etkili olan bazı faktörlerin önceden önlenmesini sağlamaktadır.

İşten ayrılmalarla ilgili istatistikler, İnsan Kaynakları departmanları için önemli bir performans kriteri niteliğini taşımaktadır. Sirkülasyon oranının çok yüksek olması, mevcut işlerin aksamasına, eğitim harcamalarının artmasına, oluşan ekiplerin sürekli dağılmasına ve kalanların moral grafiğinin gerilemesine yol açabilmektedir.

İşletmeden gerek kendi isteğiyle ayrılan gerekse yönetim tarafından işten çıkarılan personelin ayrılma nedenleri iyi analiz edilmeli ve eğer gerekliyse yeni bir personel stratejisi oluşturularak işgören devrinin azaltılmasına çalışılmalıdır.

- İyi bir insan kaynakları bulma ve seçim programı yapılmalıdır.

İşgücü devir hızının yüksek olduğu tekstil işletmelerinde bu durumun nedenlerinden birisi işe uygun doğru elemanın seçilememesinden kaynaklanmaktadır. İşe

alınacak kişilerin, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadıklarının güvenilir bir biçimde saptanması gereklidir.

Açık pozisyon için gerekli olan uygun niteliklere sahip başvuru formlarından kısa listeler oluşturulmak, adaylarla görüşmeler, testlerin, referans kontrolleri, kimin işe alınacağına kimin alınmayacağına karar vermek için kullanılan diğer araçlara kadar her şey insan kaynaklarının sorumluluğundadır.

Personel seçimi yapılırken grup ve kişisel testler yapılmalıdır. Grup testlerinin en büyük avantajı zamandan tasarruf sağlamasıdır. Yetenek testleri ise bireyin potansiyel yeteneklerinin ölçülmesini amaçlar. Yetenek bir bireyi her hangi bir işe yerleştirirken özel bir eğitimden geçirilmeden önceki nitelikleridir. Zeka testleri ise zihinsel yetenek, öğrenme, intikal çabukluğu, hafıza, yaratıcılık veya yenilik yapma gücü kavrayış çabukluğu gibi bireysel farkların ortaya çıkmasını sağlar. Fiziksel ve duygusal testler bireylerin vücut kuvveti ve atmosfer koşullarına uygunluğunu ölçer.

İşletmelerde en önemli sorunlardan birisi iş ve personel arasındaki uyumdur. İnsanlar yaş, cinsiyet, bedensel nitelikler, tecrübe, çalışma hızı, zeka, muhakeme ve sabır gibi hususlarda farklılık gösterirler. Bireylerin nitelik ve yeteneklerine karakter ve tutkularına uygun bir meslek seçmeleri gerekir. İşe uygun personel ve personele uygun iş en önemli husustur.

Eleman seçme ve değerlendirme sürecinin amacı, iş ve kişi arasındaki uygunluğu ortaya çıkarmalıdır. Bu nedenle işin gereklerinden daha fazla yetkinlik ve kapasiteye sahip kişileri bulmak ve işe almak, işgücü devrine neden olabilecek etkenlerin azaltılmasını sağlayabilecektir.

- Eğitim ve kişisel gelişim olanakları sağlanmalıdır.

İşletmelerin verimli ve karlı çalışmaları, işletmede işgörenin işini yapabilmesi için özel yetenekler kazanarak performansını geliştirmesi ancak mesleki ve kişisel eğitim olanaklarının sağlanması ile gerçekleşebilir. İşletmelerin stratejileri doğrultusunda işgücünün bilgilendirilmesi, eğitilmesi, ortak hedeflere yönlendirilmesi gereklidir.

Verimliliğin, kalitenin artırılması, güvenli çalışmanın sağlanması ve en kısa sürede üretmek için işgücünün eğitimi gereklidir. Değişim, gelişim ve ilerleme olması için işgücü eğitimi ön şarttır. Tarihin başlangıcından itibaren meslek grubu sayısı, işbölümü ve uzmanlaşma artmıştır. Bir işte başarılı olmanın şartı o iş ile ilgili yeterli eğitimi alma ile doğru orantılıdır. Eğitimsiz bir işgücünün işe motivasyonunu sağlamak çok güçtür.

Genel olarak iş gücü eğitiminin ihtiyacının nedenleri; yeni teknoloji, mesleği ve işiyle ilgili teknik bilgi ihtiyacı, işi kolaylaştırıcı pratik bilgi, mesleği ile ilgili yeni gelişmeler, sektör veya işletmeye özel bilgiler, verimlilik ile ilgili bilgiler, ergonomi ile ilgili bilgiler, sivil savunma, yangın, genel kültür, üstleri ve astları ile ilişkiler, çalışanın kendine ait yetki ve sorumluluğu ile ilgili eğitilmesi gibi nedenlerdir.

Eğitim bir anlamda insan kaynaklarına yapılan bir yatırım olarak değerlendirilmelidir. Kişisel gelişim ise çalışanın eğitimi ile birlikte gelişimine yönelik öğrenme fırsatlarını içermektedir. Bu nedenle çalışanlara işletme bazında, görev bazında, kişisel gereksinimler ve demografik gereksinimler bazında verilecek eğitim kişinin mevcut işlerini yapabilmesi için gerekli bilgileri kapsarken, gelişim kişiyi gelecekteki işlere hazırlamakta yardımcı olacaktır. Hem kişisel gelişim hem de mesleki eğitim performans düşüklüklerini azaltmaya ve verimliliği yükseltmeye olanak sağlayabilir.

Eğitim çalışana moral kazandırması, işletmenin hedeflerini tanıtmaması, güven, açıklık ve yaratıcılığı sağlaması, diğer çalışanlarla ilişkileri güçlendirmesi, çalışanın gelişimine katkıda bulunması, iş bilgisi ve becerileri geliştirmesi ve çalışanın değişime ayak uydurmasını sağlaması nedeniyle işletmelerde işgücü devrine etki eden faktörlerin oluşmasını da belirli ölçülerde engelleyebilir.

- Çalışma ortamı uygun hale getirilmelidir.

Örgüt için yaşamsal nitelik taşıyan çalışma koşulları işgörenin motivasyonu için çok önemlidir. Kalite bilinci yüksek, yaratıcı gücünü ortaya çıkaran nitelikli insan kaynaklarının kendine, yaptığı işe ve işletmeye güvenen kişilerden oluşan takımlarla çalışmasında uygun çalışma ortamlarının sunulması mevcut potansiyeli başarıya dönüştürebilir. Çalışma ortamı gerek fiziksel açıdan gerekse sosyal ilişkiler açısından ele alınmalıdır. İşgörenin iş ortamı, diğer çalışanlarla ilişkiler, personel kullanım alanları ve çalışma koşulları uygun ortam yaratılmada önem verilmesi gereken bazı noktalardır.

- Terfiler işletme içinden yapılmalıdır.

İşletmelerde terfi, bir kişiyi, sorumluluklarını artırarak eğitimini daha iyi kullanabileceği bir pozisyona getirmekten ibarettir. İnsanı çalışmaya sevk eden önemli faktörlerden biridir. Bu nedenle insan kaynaklarının, personelin işletme içinde uygulanan sisteme göre terfi ettirilmesi, yetişen yeteneklerin işletmenin geleceği adına değerlendirilmesi sağlanmalıdır. Çalışanlar gösterdikleri gelişmeyi işlerine yansıtıp daha verimli çalışmaya ve organizasyonun etkinliklerine katılmaya başladıklarında terfi ettirilerek ya da yeni fırsatlar sunulularak ödüllendirilmelidir. Bu terfi daha önceden yapılmış planlar çerçevesinde gerçekleştirilebilir ya da kendini geliştirmiş insanlara terfi olanakları sunulmalıdır. Terfilerin işletme içinden yapılması çalışanların güdülenmesini sağlaması ve işletmeye bağlılığı açısından gereken önem verilmelidir. Çalışanları terfi ederken, yetkinliklerini geliştirilebilecekleri sorumluluklara getirmek işletme ve işgören açısından önemlidir. Çalışanların terfi ettirilmesi kariyer yönetiminin en önemli sorumluluklarından biridir. Çünkü terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem işletmenin başarısı artar hem de çalışanların güdülenmeleri ve işletmeye olan bağlılıkları artar.

- İyi bir ücret sistemi oluşturmalıdır

İnsan Kaynakları Yönetimi'nde önemli bir işlevi olan ücret ve maaş yönetimi, çalışanların ücretlerinin hem örgüt içinde hem de örgüt dışında tutarlılığını sağlamaya çalışmayı ifade etmektedir.

Ücret çalışanların tanınmaya veya belli bir statü elde etmiş olmalarının simgeleniyor olmasına önem verdiklerini gösteren olumlu bir motivasyon aracıdır. Diğer taraftan, ücretin olumsuz olarak iş memnuniyetsizliğine neden olması da çalışanlar açısından, örgüt içinde veya dışında ücret adaletinin sağlanmamış olmasından kaynaklanmaktadır.

Ücret, genellikle arzu edilen sonuçlara erişmede bir araç olarak görülmekte ve bu sonuçlara ulaşmayı sağladığı sürece de giderek önemi artan bir faktör olarak kendini göstermektedir. Ücret, çalışanların örgüt içindeki görece pozisyonunu ve yaptığı işin diğer işler ile kıyaslanınca örgüt amaçlarına ulaşmada ne derecede başarılı olduğunu

belirleyen bir göstergedir. Çalışanların çaba ve katkılarının ödüllendirilmesi ile kendilerine sağlanmış olan bir geribildirim mekanizması olması özelliği sayesinde de çalışanların yaptıkları hataları düzeltmeleri için bir olanaktır.

Ücretin örgüt içindeki yüksekliği, dolaylı olarak, çalışanların ve bağlı bulundukları bölümlerin çalışma koşulları ve diğer bölümler üzerinde ne derecede denetim sahibi oldukları hakkında bir fikir verir. Oldukça hassas bir dengeye sahip olan ücret yönetiminde, çalışanlara örgüt içinde bu konudaki adaletin sağlanıyor olmasını hissettirmeyi gerektirmektedir.

Çalışanların kendilerinin katkıları ve örgütün kendilerine sağladıklarını, diğer çalışanların katkı ve onlara sağlananlar ile karşılaştırdıkları bilinmektedir. Yaptıkları kıyaslamada, eğer bir eşitsizlik hali görülürse, çalışanın morali olumsuz olarak etkilenecek ve bu da motivasyonunu düşürecek, en son çare olarak (eşitsizliğin devam etmesi durumunda) işten ayrılmaya kadar bile süren olumsuz sonuçlar doğurabilecektir.

Ücret yönetimi uzun vadeli bir planlama işi olarak değerlendirilmeli ve bu konuda uzmanlaşmış kişi, kurum ve yayınlardan yararlanılmalıdır. İşletmedeki statülere uygun ücret aralıkları belirlenmeli ve bu aralıklar belirli zamanlarda yeniden gözden geçirilmelidir. Aynı düzeyde ve eşit şartlara sahip çalışanların ücretleri arasındaki farklılığın nedeni açıkça belirtilmelidir. Ücret yönetimi konusunda kişisel değerlendirmeler yapmadan önce işletmede uygun bir sistemin olması gereklidir. Yeterli bir ücretin yanında ek kazanç olanakları sağlamak çalışanların işte kalma sürecini uzatabilir. Yetenekli çalışanlara sahip olduğu yetenekleri nedeniyle diğer çalışanlardan farklı oldukları izlenimi fazla ya da ek ücret sayesinde verilebilir. Ücret konusu çalışanlar ile yönetim arasında bir çekişme haline getirilmemelidir.

- İş garantisi ve sosyal güvenlik hakları sağlanmalıdır.

Tekstil sektöründeki işletmelerde çalışanların tamamına sosyal güvenlik hakları sağlanmamaktadır. Personel gider kalemlerinin en büyüklerinden birisi olan sosyal hakların ödenmesi büyük bir maliyet olarak görülmektedir. Pek çok işletmede iş garantisi olanakları da sunulmamaktadır. Pek çok kişi bu durumu ve şartları bildiği halde bazı nedenlerden dolayı işi kabul etmekte ve iş garantisi ya da sosyal hakların sağlandığı başka işletmede yeni bir iş bulana kadar bu işte çalışmaktadır. Yeni bir iş arayışı içinde olan personelinde verimliliği düşmektedir. Her ne kadar işletmeler bu gibi durumlarda personel maliyetlerini düşünse de durum verimlilik açısından değerlendirildiğinde çokta karlı olmadıkları görülmektedir. Bu nedenle işletmelerin işe almada seçici davranarak, iş güvencesi politikası geliştirmesi işletmenin, insan kaynaklarına karşı uzun vadeli bir taahhüde girmesi ve sosyal hakların sağlanmasıyla, işgücü devir hızının azaltılması ve verimliliğin artırılmasını sağlanabilir.

- Sorumlulukları çalışanlara yaymak ve kendi takımları için hedefler belirlemeleri sağlanmalıdır.

Birçok şirket, anketler aracılığıyla çalışanlarına işleri ve şirketleri için ne düşündüklerini sormaktadır. Bu anketlerde alınan tepkilerden, yönetimin sorumluluğu organizasyonun tabanına doğru nasıl yatacaklarını planlarlar. Bu planlamayı yapmak için, öncelikle bir vizyon yaratılmalı ve tüm organizasyona iletilmelidir; sonra da çalışanların problemleri görmesi ve tanımlaması, sahiplenmesi ve düzeltmesi sağlanmalıdır. En iyi uygulamaların gerçekleştirildiği şirketlerde, kalite kontrol, ürünü yaratana aittir ve kontrolden sorumludur. Bu tip şirketlerde, yöneticiler yönetmekten

çok koçluk yaparlar. Sorumluluk tabana doğru yayıldıkça, çalışan davranışları yavaş bir şekilde değişir. Yönetim, çalışanların sorumluluk almayı istediği ve aldığı bir ortam yaratır; böylelikle, çalışanlar şirketin problemlerini çözdükçe kendileri için hedefler koyabilirler.

- Çalışanların morali yüksek tutulmalıdır

Çalışanların morali devamlı değişiklikler, yükselip alçalmalar gösterdiğinden devamlı özen ister. Kuvvetli bir moral duygusu taşımak için birlik ve beraberlik ruhu, direngenlik ve vazgeçmeme arzusu, canlılık ve hareketlilik tatminsizlik ve hayal kırıklığına karşı direnme amaçlara bağlılık ve öndere hayranlık gibi belli başlı etkenleri canlı tutmak gerekir.. Buna karşın duygusuzluk hareketsizlik kavga ve çekişmeler kıskançlıklar ve çekememezlikler iş birliği ruhunun yokluğu zayıf bir moral duygusunun sonuçlarıdır. Grup moralinin üzerinde etki yapan grup dışı etmenler vardır. Moral işyerinde hüküm süren çeşitli koşul ve etmenlerin ortaya koydukları bir ürün olduğuna göre bu etmenler sırasıyla şöyledir: Örgüt yapısı, gözetim şekli, çalışma koşulları, iş tatmini ve iş görenin işyeri dışındaki yaşamıdır.

Personelin moralini yüksek düzeyde tutmayı sağlayacak önlemler şu şekilde sıralanabilir;

- Personelin işinden duyduğu tatmin derecesinin arttırmak,
- Personelin üstüne karşı davranışlarında disiplin ortamı oluşturmak,
- Yetenekli personelde işinde ilerleme arzusu yaratmak kendisini gösterme fırsatının verilmesi kariyer imkanı sağlamak,
- Sahip olduğu yeteneklerden maksimum derecede yararlanma imkanı vermek,
- Görev dağılımı yapılırken adaletli ve insaflı davranmak,
- Personele yapacağı işi önceden haber vermek vb.
- Diğer çalışanlar sosyal ilişkilerin geliştirilmesi ve çalışanların ailelerine yönelik programların yapılması,
- Çalışanların yaptıkları işlerin genişletilerek daha zenginleştirilmesi gereklidir. Böylelikle çalışanlar tekdüze bir iş ve iş ortamından kurtarılmış olabilir.
- İşletme içinde bilgi paylaşımını teşvik edici ve kolaylaştırıcı bir sistem geliştirmek,
- Katılım ve yetkilendirme yöntemlerini çoğaltarak, bireylere iş tatmini sağlamak,
- Ekip çalışmasını teşvik ederek, işleri yeniden tasarlamak,
- Ekip çalışmasını ve işbirliğini desteklemek için ücretleri yakınlaştırmak,
- İşletmenin tamamı ile ilgili bütünsel bir bakış açısı geliştirmek gerekir.

- İşten ayrılan personelin işten ayrılma sebepleri yeniden gözden geçirilmelidir.

Kahramanmaraş tekstil sektöründeki işgücü devir hızı yönetimi konusunda yapılan bu araştırmanın ulusal düzeydeki büyük ölçekli tekstil işletmelerine yaygınlaştırılmasıyla, çalışmaya ilişkin analiz ve ulaşılan sonuçların işgücü devir oranı ihtiyat aralığını olumlu etkileyeceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- AKAL, Z., 1992. İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi-Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 43s.
- AKAT, İ.; BUDAK, G.; BUDAK, G., 1999. İşletme Yönetimi, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 444s.
- AKIN, A., 2002. “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3 (1), ss. 97-104.
- AKOĞLAN, M. K., 1999. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık, Ankara, 136s.
- AKSU, N., 2003. “Çalışma Yaşamında Bireysel Kalitenin Rolü Ve Önemi”, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=37 , (11.11.2005).
- AKTÜRK, S., 2003. “İşgücünün Küreselleşmesi”, İş-Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5 (1). ss.2-3.
- ALAYOĞLU, N., “Aile Bireylerinin Ücretlendirilmesinde Âdil Bir Sistem Kurulmasının Aile İşletmelerinin Başarısındaki Rolü ve Önemi” <http://www.ekocerceve.com/img/haberler/alayoglu.doc>, (15.09.2005).
- ALDEMİR, C.; ATAOL, A. ve BUDAK, G., 2001. İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 407s.
- ALLEN, R., 1983. Human Stress: It's Nature and Control, McMilan, NewYork,.
- ATAAY, İ. D., 1988. İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler, MESS Yayını, Ankara, 178s.
- AYDEN, C., 1995. “Elazığ’daki İşletmelerde Çeşitli Boyutlar İtibariyle Personel Devir Oranının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma”, Bilim Uzmanlığı Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- AYTAÇ, S., 2002. “Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi”, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=96&inc=arc&cilt=4&sayi=2&year=2002 , (26.12.2005).
- BALTAŞ, A., “İşten Ayrılma”, <http://www.denetci.net/isten.htm>, (22.07.2005).

- BAYSAL, A. C., 1984. "İşletmelerde işgücü Devri Sorunu", Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Güz, (6), ss. 81-95.
- BAŞ, T.; ARDIÇ, K., 2001. "Kamu Ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması"
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=498#_ftnref1,
(24.08.2005).
- BEARDWELL, I. ve HOLDEN, L., 1997. "Human Resource Management A Contemporary Perspective", De Montfort University, Pitman Publishing, Liechester, England. (3), ss.132-133.
- BİNGÖL, D., 1988. İnsan Kaynakları Yönetimi, 4.Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 486s.
- BOIES, K.; ROTHSTEIN, M. G., 2002. "Managers Interest in International Assignments: The Role of Work and Career Satisfaction", International Journal of Intercultural Relations, 26, ss. 233-253.
- BRASE, G. L. ve MILLER, R. L., 2001. "Differences in the Perception of and Reasoning About Quid Pro Quo Sexual Harassment". Psychology, Evaluation & Gender, (3), ss. 241-264
- BURGELMAN, R. A.; MAIDIQUE, M. A. ve WHEELWRIGHT, S. C., 1995. Strategic Management of Technology And Innovation, Mc Graw Hill, NewYork, 923s.
- CARBONE, L., 1995. "Less Employee Turnover; The Hidden Key To Profitability", Nation's Restaurant News, (29), March 20, 50s.
- CARTER, N.; KLEIN, R.; DAY, P., 1998. "How Organisations Measure Success; The Use of Performance Indicators in Government", NewYork, ss. 36-37.
- CASCIO, W. F., 1995. Managing Human Resources; Productivity, Quality of Work Life, Profits, Mc Graw Hill Inc., New York, 632s.
- CENTEL, T., 2000, İş Kanunu, Sosyal Sigortalar Kanunu Ve İlgili Mevzuat, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 733s.
- CEMALCILAR, İ., 1983. İşletmecilik Bilgisi, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 349s.
- CHRE, D., 1989. Managing Human Resources in The Hospitality Industry, The Educational Institute of The AH&MA, Michigan.

- COWLING, A., 1990. Managing Human Resources, Athenaeum Pres Ltd, Newcastle, 432s
- CROSSMAN, A.; ABOU-ZAKI, B. 2003. "Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff", Journal of Managerial Psychology, 18, (4), ss. 368-376.
- DAVIS, K. ve NEWSTROM, J. W., 1988. Organizatıanol Behavior; Human Behavior at Work, 9. Edition, McGraw-Hill, Inc., New Jersey, 582s.
- DEMİR, M., 2002. "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi; Muğla Bölgesi Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- DOĞAN, Ö., "Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları"
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=247, (14.12.2005).
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D. ve MİNIARD, P. W., 1995. "Consumer Behavior", USA, The Dryden Pres, 914s.
- EREN, E., 1993. Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 428s.
- EREN, E., 1998. Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 506s.
- ERDOĞAN, İ., 1996. "İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış", İşletme Fakültesi Yayını, No:266, İstanbul, 333s.
- FINDIKÇI, İ., 2000. "İnsan Kaynakları Yönetimi",
<http://www.humanresourcesfocus.com/makale06.asp>, (22.12.2005).
- FINIGAN, J., 1994. Doğru İşe Doğru Eleman – Personel Yönetimi, Çev: R. Geylan, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 193s.
- FITZGERALD, L. F., 1993. "Sexual Harassment: Violence against Women in the Workplace", American Psychologist, (48), ss.1070-1076
- FORRET, M. L.; SULLIVAN, S. E., 2002. "Balanced Scorecard Approach to Networking: A Guide to Successfully Navigating Career Changes, Organizational Dynamics, 31, (3). ss. 250-458.
- GEYLAN, R., 1992. Personel Yönetimi, Met Basım Yayım, Eskişehir, 271s.

- GRAHAM, M. W.; MESSNER, P. E., 1998, "Principals and Job Satisfaction", International Journal of Educational Management, 12 (5), ss. 196-202.
- GUSTAFSON, C. M., 2002. "Employee Turnover: A Study of Private Clubs In The USA", International Journal of Contemporary Hospitality Management 14 (3), ss. 106-113.
- GÜRKAN, A., 1989. "İşletmelerde İşgücü Devir Hızı ve Uygulamadan Örnekler", Yayınlanmamış Bilimde Uzmanlık Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- HAN, E. ve ERDEM, N., 2004, "İstihdam, İşsizlik Ve Ücret Sorunlarına Çözüm Arayışları", Kamu-Sen Ar-Ge Yayınları Ankara (10) ss.9-11.
- HARKINS, D.; LEIBOWITZ, Z.; FORRER, S. E., 1993. "How the IRS Finds and Keeps Good Employees", Training&Development, 47, (4), ss. 76-78.
- HENDRY, C., 1999. Human Resource Management; A Strategic Approach to Employment, 4. Ed.,The Bath Press, Great Britain, 585s.
- HUGHES, K. D. ve TADIC, V., 1998. "Something to Deal with': Customer Sexual Harassment and women's Retail Service Work in Canada", Gender, Work and Organization, 5, (4), ss. 207-219
- HULIN C. L. ve SMITH P. A., 1967. "An Empirical Investigation Of Two Implications Of The Two Factor Theory Of Job Satisfaction", Journal Of Applied Psychology, 51, ss.396-402
- IGBARIA, M. ve GUIMARAES, T., 1999. "Exploring Differences in Employee Turnover Intentions and its Determinants Among Telecommuters and Non Telecommuters", Journal of Management Information Systems; JMIS, 16, (1), ss. 147-164.
- İNSAN KAYNAKLARI İÇERİK EKİBİ, "İnsan Kaynaklarının Stratejik İş Ortaklığı Rolü", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1353>, (15.01.2006).
- İNSAN KAYNAKLARI İÇERİK EKİBİ, "İşletmelerde Ücret Ve Terfi Yönetimi", <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=255>, (03.01.2006).
- İNSAN KAYNAKLARI İÇERİK EKİBİ, "İşyerinde İşe Gelmemeye İle Mücadele Etme", <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=252>, (10.05.2005).

- İNSAN KAYNAĞINI GELİŞTİRME VAKFI, “Günlük Yaşamda Stresle Başa Çıkma”, <http://www.ikgv.org/stres.htm> , (27.11.2005).
- İPEK, D., 2002. “Motivasyonun İşgücü Devri Üzerine Etkileri Ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- İŞKUR, Meslek Standartları Komisyonu.
<http://www.iskur.gov.tr/mydocu/standart/192.html>, (20.12.2005).
- JAY, D., 1998. The Essential Personnel Sourcebook, Financial Times Management, Second Edition, New York.
- KAHRAMANMARAŞ TİCARET ODASI, “Kahramanmaraş'ta Tekstil ve Konfeksiyon Sektörü”, http://www.kmtso.org.tr/statik.php?file=as_01, (26.12.2005).
- KAPIZ, S., 2001. “2000’li Yıllarda Mesleki Eğitim”, İş Güç Dergisi, 3, (1). ss. 10-13.
- KAYA, G., 1977. “İşçi Devri ve Maliyetinin Saptanması”, MPM Verimlilik Dergisi, C.XVII, SAYI.1. Ekim-Aralık, ss. 6-7.
- KAYNAK, T., 1996. İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Yayınları, İstanbul, 219s.
- KESER, A., 2004. “Çalışma-Birey İlişkisi ve Çalışmanın Bireyin Yaşamında Yeri”, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=230&inc=arc&cilt=&sayi=&year= , (11.11.2005).
- KILIÇ, İ., 1998. “Motivasyon İle İşgören Devir Hızı Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- KORKMAZ, E., “Kayıtdışı İstihdam”, TİSK; İşveren Dergisi, Şubat 2001
http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=252, (11.12.2005).
- KURTULMUŞ, N., 1996. Sanayi Ötesi Dönüşüm, İz Yayıncılık, İstanbul, 246s.
- LAM, S. S. K., 1995. “Quality Management and Job Satisfaction”, International Journal of Quality & Reliability Management, 12 ,(4), ss. 72-78.
- LEE, R. ve WILBUR, E. R., 1985. “Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics And Job Satisfaction: A Multi-Variate Analysis”, Human Relations, 38, (8), ss.781-791.

- LOUSİG NONT, G., 2000. "Seven Deadly Hiring Mistakes", Restaurant Hospitality, 84 (10), ss. 46-47.
- LUTHANS, F., 1989. Organizational Behaviour, Mc Graw Hill International Edition, New York, 656s.
- MARTİN, B., 1994. Müşteri Hizmetlerinde Kalite, Çev: M. KILINÇ, Rota Yayın Yapım. İstanbul, 103s.
- MCCONNELL, C., 1999. "Staff Turnover Friend, Frequent Foe, And Continuing Frustration", The Health Care Manager, 18, (1), Gaithersburg, ss. 1-13.
- MOODY, R. W., 2000. "Going, Going, Gone", Internal Auditor, 57, 3 June, ss.36-41.
- MOTİVASYONCU, "İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon", http://www.motivasyoncu.com/mod.php?mod=userpage&menu=702&page_id61 (15.11.2005).
- MUCUK, İ., 1998. Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, 9.Basım, İstanbul, 406s.
- NOE, R. A., 1999. İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Çev: C. ÇETİN, Beta Basım Yayım ve Dağıtım, 1. Basım, İstanbul, 420s.
- ÖZDEMİR, F; ÖZTÜRK, A., "İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun artırılması", <http://www.iibf.atauni.edu.tr/nisan2003.doc+i%C5%9F+doyumu&hl=tr>, (02.11.2005).
- PALMER, M. J., 1993. Performans Değerlendirme, Çev: D. ŞAHİNER, Rota Yayın Yapım. İstanbul, 179s.
- PEHLİVAN, İ., 1995. Yönetimde Stres Kaynakları, Pegem (Personel Geliştirme Merkezi) Yayınları, No:16. Ankara, 172s.
- PEHLİVAN, İ., 2000. İş Yaşamında Stres, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 198s.
- PRATT, K. S. ve BENNETT S. G., 1986. "Elements of Personel Management", Von Mastrond, Reinhold (UK), ss.109-112.
- PRICE, J. L., 1995. "A Role Demographic Variables In The Study Of Absenteeism And Turnover", International Journal of Career Management, 7, (5), ss. 72-78.

- RAİNEFORT, F. C. ve VAN FLİNT, D., 1998. "Work Injuries and Employee Turnover", American Business Review, 16, (2), ss. 9-13.
- REED S. A.; KRATCHMAN, S. H.; STRAWSER, R. H., 1994. "Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intentions Of United States Accountants", Auditing & Accountability Journal, 7, (1), MCB University Pres, ss. 31-53
- PIGORS, P.; MYERS, A. C., 1981. Personnel Administration, Mc Graw Hill Company, New York, 588s.
- SABUNCUOĞLU, Z., 1984. Personel Yönetimi; Politika ve Yönetmelikler, 2. Basım, Eskişehir, 255s.
- SABUNCUOĞLU, Z., 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Basım,Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 488s.
- SAĞIROĞLU, F., "İşe Alım Eğitim ve Motivasyon"
<http://www.teknobilgi.com/newsdetail.asp?InNewsId=9689>, (21.07.2005).
- SARUHAN, Ş. C., 1986. "Endüstri İşletmelerinde İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Sorunu", Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 3 (3), ss. 499-509.
- ŞAHİN, F., 2004. "Tekstil Sektörü Ve 2005 Çin Sendromu",
http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=906&id=53, (20.12.2005).
- ŞENER, B., 2001. Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayınevi, Ankara, 407s.
- SİBSON, E. B., 1991. "İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması", Çev: S. Artan ve İ. Artan, Bilim Teknik Yay.,İstanbul, 274s.
- ŞİMŞEK, B., 1999. "Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları" Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 1 (3), ss.69-86.
- ŞİMŞEK, M. Ş.; ÇELİK, A.; AKGEMCİ, T., 2001. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 353s.
- TARRINGTON, D.; HALL, L., 1987. Personnel Management A New Approach, Prentice Hall International, Londra.
- TAŞ, Ç., "Ücretlendirme de Yeni Yaklaşımlar"
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=12>, (07.04.2005)

- TAŞTAN, S., 2003. “İnsan Kaynakları Performans Kriterlerinin Önemi ve Performans Göstergeleri”, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=52, (18.08.2005).
- TAŞTAN, S., “Stres ve Stres Yönetimi”
<http://www.humanresourcesfocus.com/stres.asp>, (15.01.2006).
- T.C. EMEKLİ SANDIĞI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ, “Emeklilik”,
http://www.emekli.gov.tr/emeklilik_1.html, (20.10.2005).
- TİSK İŞVEREN DERGİSİ, 2001, “Çalışma Hayatında Stres Olgusu ve Başa Çıkma Yolları”, <http://www.tisk.org.tr/isverensayfa.asp?yaziid=326&id=19>, (22.09.2005).
- TRAHANT, B. B.; KOONCE, R., 1997. “12 Principles of Organizational Transforming”, Management Review, 86, (8), ss. 299-301.
- TUTAR, H., 2004. Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 324s.
- TÜTÜNCÜ, Ö., 2000. “Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (2), 3. <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/tutuncu.html>, (18.05.2005).
- TÜTÜNCÜ, Ö. ve ÇİÇEK, O., 2000. “İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, (11), Güz, ss. 124-128.
- TYSON, S., 1996. Human Resource Management, Third Edition, Oxford, England, 283s.
- ÜLKER, G., 1997. “Kamuda Personel Yönetimi”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yayınları No:2, Bolu, 109s.
- VAROL, M., 1993. “Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş”, Ankara Üniversitesi Yayınları, No: 2, Ankara, 236s.
- WEİSBERG, J., 1994. “Burnout And Intention To Leave”, International Journal Of Manpower”, 15, (1), ss. 4-14.
- WOODS, R. H., 1995. Human Resources Management, USA, Educational Institute of The American Hotel & Motel Association, East Lansing, MI. 461s.

- YALÇIN, S., 1988. “Personel Yönetimi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 245s.
- YEŞİLTAS, M., 2005 “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Sorun Olarak İşyerinde Cinsel Taciz”, Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (13), ss.149-150.
- YILDIRIM, S.; ARIKAN, S. ve AŞAN, Ö., 1996. “Örgütlerin Yönetiminde İletişimin Önemi”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (14), ss. 177-187.
- YÜKSEL, Ö., 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 245s.
- ZAFFANE, R. M., 1994. “Understanding Employee Turnover: The Need For A Contingency Approach”, International Journal On Manpower, 15, (9-10), ss. 22-37.
- ZAİM, S., 1986. Çalışma Ekonomisi, Filiz Yayınevi, 7. Basım, İstanbul, 543s.

ÖZGEÇMİŞ

1974 tarihinde Kahramanmaraş'ın Afşin ilçesinde doğan Ahmet Tambay, ilk ve orta öğrenimini Afşin Lisesi'nde tamamladı.

1992 yılında girdiği İstanbul Üniversitesi Adalet Yüksek Okulundan 1994 yılında mezun olduktan sonra, 1995 yılında İnönü Üniversitesi İşletme Fakültesini kazandı ve 1999 yılında buradan mezun oldu.

2000 yılı Ağustos ayında kısa dönem erbaş olarak başladığı vatani görevini 2001 Mart ayında tamamladı. Özel sektörde Aviva Sigorta, Gima ve Eczacıbaşı gibi büyük ölçekli işletmelerde müşteri temsilciliği ve bölge denetçiliği gibi çeşitli görevlerde bulunan Tambay, 2004 Şubat döneminde Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans eğitimine başladı.

İŞGÜCÜ DEVİR HIZIYLA İLGİLİ ANKET FORMU

Aşağıdaki anket, K.Maraş Sütçü İmam Üniversitesi'nde üzerinde çalışmakta olduğum "Tekstil Sektöründeki İşgücü (Personel) Devir Hızı Yönetimi" konulu yüksek lisans tezi için akademik amaçlı olarak hazırlanmıştır. Araştırmanın temel amacı, K.Maraş ilinde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinde uygulanan işgücü devri yönetiminin ortaya konması ve dolayısıyla "insan kaynakları ve kariyer yönetimi" konusunda katkı sağlayacak bir literatür oluşturmaktır. Anketi doldururken isminiz ve çalıştığınız kurumun adını yazmanız istenmemektedir. Vermiş olduğunuz bilgiler, kesinlikle bilimsel çalışma dışında kullanılmayacak ve tamamen gizli kalacaktır. Konuya göstermiş olduğunuz duyarlılık ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Ahmet TAMBAY

(Adres: KSÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi K.MARAŞ

e-mail: ahmettambay@hotmail

Tel. 0532 3049376)

1. İŞLETME İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1. İşletmenizin ticaret unvanı nedir?

Limited Şirket Kollektif şirket Anonim şirket Diğer.....

2. İşletmeniz tekstil sektörünün hangi alt faaliyet dalında (çalışma kolunda) yer almaktadır? (Birden Fazla İşaretleyebilirsiniz)

İplik-Çırçır Akrilik Jüt Halı PP çuval PP elyaf
Ev tekstili Sentetik örgü Konfeksiyon Boyama Örme ve kumaş Diğer.....

3. İşletmenizde istihdam edilen toplam personel sayısı kaç kişidir?

50-249 250-499 500-749 750-999 1250-1499 1500 ve fazlası

2. ANKETE KATILAN İŞLETME YÖNETİCİLERİYLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: Erkek Kadın

2. Medeni Durumunuz: Evli Bekar

3. Yaş Grubunuz:

20-29 30-39 40-49 50-59 60 ve üzeri

4. Eğitim durumunuz? (Halen öğrenci iseniz lütfen belirtiniz).....

Lise ve Dengi Meslek Lisesi Meslek Yüksek Okulu Fakülte ve Dengi Yüksek Okul Lisans Üstü
Doktora

5. İşletmedeki unvanınız?

Genel Md. Yönetim Kurulu Üyesi İdare Md. Departman Md. Diğer

6. Toplam kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz?

5 Yıldan az 5-9 10-19 20-29 30 Yıldan fazla

3. İŞLETMEDEKİ PERSONEL DEVİR HIZI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1. İşletmenizde, işgücü planlamasında "işgücü devir hızı" ne derece dikkate alınmaktadır?

Hiç Çok Az Kısmen Çok Fazla

2. İşletmenizde geçmiş yıllara ilişkin "İşgücü Devir Oranları" hesaplanmakta mıdır?

Evet Hayır

3. Önceki soruya cevabınız "evet" ise hesaplama yapılırken işgücü devir hızı hesaplama yöntemlerinden hangisi tercih edilmiştir ve edilmektedir? (Bilgi sahibiyse çıkar devir oranı rakamlarını belirtiniz).

Ayrılmalar Yöntemi İşgücü Akışı Yöntemi Net İş gücü yöntemi Yetenek Çıkış İndeksi
Girişler Yöntemi Bowey Denge İndeksi Personel Denge Yöntemi Kaçınılabılır Ayrılmalar Yöntemi
Geçmiş Yıllarda Hesaplanan İşgücü Devir Hızı:

4. İşten ayrılmaların ağırlıklı yüzdesini hangi tür ayrılmalar oluşturmaktadır?

Gönüllü işten ayrılmalar İşveren tarafından işten çıkarılma Zorunlu işten ayrılmalar

5. İşletmenizdeki işten ayrılmalarda yönetici kadro bazında dağılım nasıldır?

Üst düzey yönetici ... Orta düzey yönetici Alt düzey yönetici....

6. İşletmenizde ağırlıklı olarak hangi bölümden işten ayrılmalara rastlanmaktadır.

Üretim Bandı Örgü Hazırlama Ring Vater iplik Muhasebe İşletme

7. İşletmenizdeki işten ayrılmalarda işgücünün sosyal ve kişisel özelliklerinin önemi nedir? **Örneğin;** cinsiyet çalışanların **isten ayrılmalarda** çok önemli bir unsur ise 5 puan, ne önemli ne önemsiz bir unsur ise 3 puan, çok önemsiz bir unsur ise 1 puan veriniz vb. (5 çok önemli, 1 çok önemsiz unsur kabul edilmektedir).

	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Çok Önemsiz
Cinsiyet	5	4	3	2	1
Yaş	5	4	3	2	1
Medeni Durum	5	4	3	2	1
Eğitim	5	4	3	2	1
Hizmet Süresi (Kıdem)	5	4	3	2	1
Vasıflı-Vasıfsız Olması	5	4	3	2	1
Meslekler Arası Farklılık	5	4	3	2	1
Aile Büyüklüğü ve Sorumluluk	5	4	3	2	1
Sektörler Arası Farklar	5	4	3	2	1

8. İşletmenizden ayrılan personelin yaş dağılımı nasıldır?

18-25 25-35 35-45 45 ve üzeri

9. İşletmenizde işten ayrılanların kıdem durumlarına göre dağılımını önem sırasına göre numaralandırınız. (En çok rastlanana 1, en az rastlanana 4 numarayla veriniz).

1 yıldan daha az kıdemi olanlar 1 yıldan 2 yıla kadar 2 yıldan 5 yıla kadar 5 yıldan fazla kıdemi olanlar

10. Aşağıdaki tabloda işgörenin işinden gönüllü ayrılmasına neden olan faktörler sıralanmıştır. İşletmenizde gönüllü ayrılmaların önlenmesi ve işgücü devrinin ideal seviyede tutulması açısından bu faktörlerin önemi nedir? (5 çok önemli, 1 çok önemsiz unsur kabul edilmektedir).

	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Çok Önemsiz
İş (Tatmini) Doyumu	5	4	3	2	1
Ücret ve Ek Kazançlar	5	4	3	2	1
Yükselme (Terfi)	5	4	3	2	1
Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları	5	4	3	2	1
Günlük Çalışma Süresi	5	4	3	2	1
Fiziksel Çalışma Koşulları	5	4	3	2	1
Uzun Dönem İstihdam ve İş Güvencesi	5	4	3	2	1
Sosyal Güvenlik	5	4	3	2	1
Stres Etkeni	5	4	3	2	1
Örgüt İçi İletişimin Etkisi	5	4	3	2	1
Mesleki Eğitim Olanakları	5	4	3	2	1
Psikolojik Sözleşme Değişim Etkeni	5	4	3	2	1
İşletmelerdeki Genel Yönetim Etkeni	5	4	3	2	1
İşletmedeki Nitelikli İşgörenlerin Oranının Etkisi	5	4	3	2	1
İşyerindeki Cinsel Taciz Olaylarının Etkisi	5	4	3	2	1

11. Aşağıdaki tabloda işgörenin yönetim tarafından işten çıkarılmasına neden olabilecek durumlar sayılmıştır. Bu durumların işletmeniz açısından önemi nedir? (5 çok önemli, 1 çok önemsiz unsur kabul edilmektedir).

	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Çok Önemsiz
İşgörenlerde Performans Düşüklüğü	5	4	3	2	1
İşe Devamsızlık	5	4	3	2	1
Disiplinsiz Davranışlar	5	4	3	2	1
Takım Çalışması	5	4	3	2	1
İşletmenin Ekonomik Durumu	5	4	3	2	1
Hırsızlık.	5	4	3	2	1
İşgörenin Uyuşturucu ve Alkol Kullanması	5	4	3	2	1

12. Yüksek işgücü devrinin ortaya çıkardığı aşağıdaki durumların işletmeniz açısından önemi nedir. (5 çok önemli, 1 çok önemsiz unsur kabul edilmektedir.

	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Çok Önemsiz
Yönetimde Huzursuzluk	5	4	3	2	1
Maliyetlere Etkisi	5	4	3	2	1
Verimliliğe Etkisi	5	4	3	2	1
Yetişmiş Elemanın Kaybedilmesi	5	4	3	2	1
Kurulmuş Sistemlerin İşletilememesi...	5	4	3	2	1
Kurum Kültürünün Oluşturulamaması	5	4	3	2	1
Meslek Örgütlerine Karşı İtibar Kaybı	5	4	3	2	1
İşletmede Sürekliliğin Sağlanamaması	5	4	3	2	1

13. İşten ayrılmak isteyen personel ile sistemli bir görüşme yapılmakta mıdır?

Evet Hayır

14. Önceki soruya cevabınız “evet” ise bu görüşme sonucunda işten ayrılma fikrinden vazgeçirmede ne derece başarılı olmaktadır?

Hiç Çok Az Kısmen Çok Fazla Tamamen

15. İşletmenizde personelin işten ayrılma nedenlerini önem sırasına göre numaralandırınız. (En çok görülen nedene 1, en az görülen nedene 11’e kadar rakamlar vererek numaralandırınız).

• İşyerine alışamama,	
• Ücret yetersizliği	
• Yöneticilere ısınamama	
• İşinde yükselme olanağının bulunmaması	
• Çalışma arkadaşlarına alışamama	
• Sağlık sorunları	
• Emeklilik	
• Başka iş bulma	
• Ailevi sorunlar	
• Ölüm	
• Yönetici tarafından işten çıkarılma (Kanuni olarak)	

16. Personelin işten çıkarılması işletmenize aşağıdaki avantajlardan hangisini ya da hangilerini sağlamaktadır? (En çok görülen nedene 1, en az görülen nedene 6’ya kadar rakamlar vererek numaralandırınız).

▪ Verimlilik artmaktadır	
▪ Ayrılan personellerin yerine terfi etmek için çalışanlar arasında olumlu rekabet artmaktadır	
▪ Zorunlu fazlalıkların azaltılmasına yardımcı olmaktadır	
▪ Problemleri personelden kurtulma imkânı vermektedir	
▪ Ayrılanların yerine alınan personel, işletmeye yeni fikirlerin akmasını sağlamaktadır	
▪ Personel giderleri azalmaktadır	

17. Personelin işten ayrılması işletmenizde aşağıdaki dezavantajlardan hangisine ya da hangilerine yol açmaktadır? (En çok görülen nedene 1, en az görülen nedene 6’ya kadar rakamlar vererek numaralandırınız).

▪ Personel giderlerini arttırmaktadır	
▪ Yeni eleman bulunması ile ilgili maliyetleri ortaya çıkarmaktadır	
▪ Ayrılan elemanlara yapılan yatırımlar boşa gitmektedir	
▪ Yeni adaylar için eğitim giderlerini ortaya çıkarmaktadır	
▪ Verimlilik kaybına yol açmaktadır	
▪ Müşteri ve diğer grup şahıslar üzerinde olumsuz etki yapmaktadır	

ANKET SORULARI BİTMİŞTİR, TEŞEKKÜR EDERİZ...

İŞGÜCÜ DEVİR HIZIYLA İLGİLİ ANKET FORMU

Aşağıdaki anket, K.Maraş Sütçü İmam Üniversitesi'nde üzerinde çalışmakta olduğum "Tekstil Sektöründeki İşgücü (Personel) Devir Hızı Yönetimi" konulu yüksek lisans tezi için akademik amaçlı olarak hazırlanmıştır. Araştırmanın temel amacı, K.Maraş ilinde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinde uygulanan işgücü devri yönetiminin ortaya konması ve dolayısıyla "insan kaynakları ve kariyer yönetimi" konusunda katkı sağlayacak bir literatür oluşturmaktır. Anketi doldururken isminiz ve çalıştığınız kurumun adını yazmanız istenmemektedir. Vermiş olduğunuz bilgiler, kesinlikle bilimsel çalışma dışında kullanılmayacak ve tamamen gizli kalacaktır. Konuya göstermiş olduğunuz duyarlılık ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Ahmet TAMBAY

(Adres: KSÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi K.MARAŞ

e-mail: ahmettambay@hotmail

Tel. 0532 3049376)

YÖNETİCİ POZİSYONUNDA OLMAYAN PERSONEL İÇİN İŞLETMEDEKİ PERSONEL VE İŞGÜCÜ DEVİR HIZI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

- 1) Cinsiyetiniz: Erkek Kadın
- 2) Medeni Durumunuz: Evli Bekar
- 3) Yaş Grubunuz:
 20-29 30-39 40-49 50-59 60 ve üzeri
- 4) Eğitim durumunuz? (Halen öğrenci iseniz lütfen belirtiniz).....
 Okur Yazar İlkokul ve Ortaokul Lise ve Dengi Meslek Lisesi Meslek Y. O. Fakülte ve Dengi Y.O.
- 5) Toplam kaç yıldır iş hayatının içinde bulunuyorsunuz? (Çalıştığınız tüm sektörler dahil)
 5 Yıldan az 5-9 10-19 20-29 30 yıldan fazla
- 6) Şu anda çalışmakta olduğunuz işyerinizde ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?
 1 Yıldan az 1-5 5-10 10-15 15 Yıldan fazla
- 7) Son 5 yıl içinde bulunduğunuz pozisyondaki elemanlarda azalma veya artış oldu mu belirtiniz?
 Evet Hayır
- 8) Size göre işten ayrılmanın nedenleri neler olabilir? Aşağıdaki olasılıkları önem sırasına göre numaralandırınız.(En çok görülen nedene 1, en az görülen nedene 11'e kadar rakamlar vererek numaralandırınız)

• İşyerine alışamama,	
• Çalışma arkadaşlarına alışamama	
• Yöneticilere ısınamama	
• İşinde yükselme olanağının bulunmaması	
• Ücret yetersizliği	
• Sağlık sorunları	
• Emeklilik	
• Başka iş bulma	
• Ailevi sorunlar	
• Ölüm	
• Yönetici tarafından işten çıkarılma (Kanuni olarak)	

9)Aşağıda, işyerinde bulunması beklenen çeşitli unsurlar sayılmaktadır. İşten ayrılmayı düşündüğünüz zaman sizi bu **fikrinizden caydırabilecek** en önemli unsurları derecelerine göre belirtiniz. **Örneğin;** ücret artışı sizin **işten ayrılmanızı önleyebilecek** çok önemli bir unsur ise 5 puan, ne önemli ne önemsiz bir unsur ise 3 puan, çok önemsiz bir unsur ise 1 puan veriniz vb.(5 çok önemli, 1 çok önemsiz unsur kabul edilmektedir.)

	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Çok Önemsiz
Ücret Artışı	5	4	3	2	1
Kişiliğe Saygı	5	4	3	2	1
Primli Ücret Sistemi	5	4	3	2	1
Ekonomik Güvence (İş güvencesi)	5	4	3	2	1
Kâra Katılma	5	4	3	2	1
İşgörenleri İşletmeyi Ortak Yapma	5	4	3	2	1
Moral	5	4	3	2	1
Öneri Sistemi	5	4	3	2	1
İşinde Söz Sahibi Olma	5	4	3	2	1
Kararlara Katılım	5	4	3	2	1
Gelişme ve Başarı	5	4	3	2	1
Övme	5	4	3	2	1
Statü	5	4	3	2	1
Çevreye Uyum	5	4	3	2	1
Çalışmada Bağımsızlık	5	4	3	2	1
Rekabet	5	4	3	2	1
İşinden Gurur Duyma	5	4	3	2	1
Liderlik (Yöneticilerin Tavırları)	5	4	3	2	1
Amaç Birliği	5	4	3	2	1
İletişim	5	4	3	2	1
Yetki ve Sorumluluk Dengesi	5	4	3	2	1
Ekonomik Ödül	5	4	3	2	1
Eğitim	5	4	3	2	1
Kariyer Planlaması (Yükselme Koşulları)	5	4	3	2	1
Sosyal Faaliyet ve Uğraşlar	5	4	3	2	1
İşine İçten ilgi Gösterme	5	4	3	2	1
Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	5	4	3	2	1
Performans Değerlendirilmesi	5	4	3	2	1
İşyerindeki Çevresel Düzenleme	5	4	3	2	1

ANKET SORULARI BİTMİŞTİR, TEŞEKKÜR EDERİZ...