

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE
İŞE DEVAMSIZLIKLARIN VE İŞTEN AYRILMALARIN MALİYETLERE ETKİSİ
VE TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMA

(Doktora Tezi)

Şadi Can SARUHAN

İstanbul, 1985

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ŞEKİLLERİN SIRALAMASI.....	VIII
TABLoların SIRALAMASI.....	IX
E K L E R.....	XII
KISALTMALAR.....	XV
S U N U Ş.....	XVI

I. G İ R İ Ş..... 1

1. İNSAN KAYNAĞININ İŞLETMEDEKİ DEĞERİ ve İŞLETMENİN TOPLUMSAL SORUMLULUĞU..... 2

A. İnsan Kaynağının İşletmedeki Değeri..... 2

B. İşletmenin Toplumsal Sorumluluğu..... 4

2. PERSONEL YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ DOĞRULTUSUNDA İŞE DEVAMSIZLIK ve İŞTEN AYRILMA SORUNU..... 5

A. İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Sorununa Mekanik Yaklaşım..... 5

a) Teknolojik İşsizlik..... 6

b) Gelecek Endişesi..... 7

B. İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Sorununa Ataerkil Yaklaşım..... 8

a) İnsancıl İlişkiler Dönemi..... 9

b) Örgütsel Davranış Akımı..... 10

C. İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Sorununa Sistem Yaklaşımı..... 10

a) Mekanik Biyolojik ve Toplumsal Sistemler..... 11

b) Sistem Yaklaşımı Açısından İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılmalar..... 12

3. TOPLUMSAL DEĞİŞMENİN İŞE DEVAMSIZLIĞA ve İŞTEN AYRILMAYA ETKİSİ..... 14

A. Personelin Değişen İstemleri..... 15

B. İşverenlerin Değişen İstemleri..... 16

II. ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE İŞE DEVAMSIZLIK SORUNU.....	19
4. İŞE DEVAMSIZLIK KAVRAMI VE KAPSAMI.....	21
A. İşe Devamsızlık Kavramı.....	21
a) İşe Devamsızlık.....	22
b) İşe Geç Kalma.....	24
B. İşe Devamsızlık Kapsamı.....	24
5. İŞE DEVAMSIZLIKLARIN KAYDEDİLMESİ ve ÖLÇÜLMESİ..	25
A. İşe Devamsızlıkların Kaydedilmesi.....	25
B. İşe Devamsızlıkların Ölçülmesi.....	26
6. İŞE DEVAMSIZLIK NEDENLERİ ve İŞE DEVAMSIZLIKLARIN SINIFLANDIRILMASI.....	32
A. İşe Devamsızlık Nedenleri.....	32
a) Dönemsel Nedenler.....	32
x b) Örgütsel Nedenler.....	33
x c) Bireysel Nedenler.....	35
B. İşe Devamsızlıkların Sınıflandırılması.....	36
7. PERSONELİN İŞE DEVAMINI SAĞLAYAN UNSURLAR ve İŞE DEVAMSIZLIK MODELİ.....	38
A. Personelin İşe Devamını Sağlayan Unsurlar....	38
x a) İş Tatmini.....	38
b) Devam Baskısı.....	40
B. İşe Devamsızlık Modeli.....	41
III. ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE İŞTEN AYRILMA SORUNU.....	44
8. İŞTEN AYRILMA SORUNUNUN BOYUTLARI.....	45
A. İşten Ayrılma Sorununun Örgütsel Boyutu.....	45
a) Örgütsel Etkinlik Açısından İşten Ayrılmalar.	46
b) Gönüllü İşten Ayrılmaları Etkileyen Örgütsel Değişkenler.....	47

55/50

✗ B. İşten Ayrılma Sorununun Ekonomik Boyutu.....	49
a) Ücret ve İstihdam Açısından İşten Ayrılmalar.....	49
b) Birincil ve İkincil İşgücü Pazarları Açısından İşten Ayrılmalar.....	52
✗ C. İşten Ayrılma Sorununun Sosyolojik Boyutu....	54
a) Sosyal Refah Yaklaşımı Açısından İşten Ayrılmalar.....	54
b) Fırsat Eşitliği İlkesi Açısından İşten Ayrılmalar.....	56
✗ D. İşten Ayrılma Sorununun Psikolojik Boyutu....	56
a) Örgütsel Stres Nedeniyle İşten Ayrılmalar.	57
b) Yanlış Meslek Seçimi Nedeniyle İşten Ayrılmalar.....	58
9. PERSONELİN İŞLETMEYE BAĞLILIĞI ve İŞTEN AYRILMALARIN ÖLÇÜLMESİ.....	59
A. Personelin Davranışsal Bağlılığı.....	60
B. Personelin Bilinçli Bağlılığı.....	61
C. İşten Ayrılmaların Ölçülmesi.....	62
✗ 10. İŞTEN AYRILMALARIN SINIFLANDIRILMASI.....	64
A. Geleneksel Sınıflandırma.....	64
a) Gönüllü İşten Ayrılma.....	66
aa) Gönüllü İşten Ayrılma Süreci.....	69
bb) Gönüllü İşten Ayrılma Nedenleri.....	71
(i) Başlangıç Nedenleri.....	73
(ii) Örgütsel Nedenler.....	73
(iii) Bireysel Nedenler.....	73
cc) Gönüllü İşten Ayrılan Personelle Görüşmenin Yararları.....	74

(i) Nitelikli Personeli Yeniden Kazanma.....	74
(ii) Personel Yönetimiyle İlgili Yanlışları Saptama.....	74
(iii) İş Tanımını Gözden Geçirme.....	75
b) Gönülsüz İşten Ayrılma.....	75
aa) Gönülsüz İşten Ayrılma Nedenleri.....	76
(i) İş Kazası ve Hastalıkları.....	76
(ii) Alkol ve Uyuşturucu Alışkanlığı...	78
(iii) İşten Çıkarma.....	80
(iv) İşletmenin Çalışmasına Son Vermesi.....	82
(v) Zorunlu Emeklilik.....	83
bb) Gönülsüz İşten Ayrılma Tazminatı.....	84
(i) Gönülsüz İşten Ayrılma Tazminatının Koşulları.....	85
(ii) Gönülsüz İşten Ayrılma Tazminatının Hesaplanması.....	86
B. Genişletilmiş Sınıflandırma.....	87
a) İşletmenin Yararına İşten Ayrılma.....	90
b) İşletmenin Zararına İşten Ayrılma.....	90
11. İŞTEN AYRILMANIN OLUMLU ve OLUMSUZ SONUÇLARI.....	91
A. İşletme Açısından Olumlu ve Olumsuz Sonuçları...	93
a) Olumlu Sonuçları.....	93
✗ b) Olumsuz Sonuçları.....	93
B. İşletmeden Ayrılanlar Açısından Olumlu ve Olumsuz Sonuçları.....	94
a) Olumlu Sonuçları.....	94
✗ b) Olumsuz Sonuçları.....	95
C. İşletmede Kalanlar Açısından Olumlu ve Olumsuz Sonuçları.....	95

2
Sđm

- a) Olumlu Sonuçları..... 95
b) Olumsuz Sonuçları..... 96

IV. İŞE DEVAMSIZLIĞIN VE İŞTEN AYRILMANIN İŞLETME MALİYETLERİNE ETKİSİ..... 97

12. İŞE DEVAMSIZLIĞIN MALİYETLERE ETKİSİ..... 98

- A. İşe Devamsızlığın Dolaysız Maliyetleri..... 101
B. İşe Devamsızlığın Dolaylı Maliyetleri..... 103
C. Bir Günlük İşe Devamsızlık Maliyetinin Hesaplanması..... 106

13. İŞTEN AYRILMANIN MALİYETLERE ETKİSİ..... 109

- A. İşten Ayrılmanın Denetlenebilir ve Denetlenemez Maliyetleri..... 112
B. İşten Ayrılmanın Hesaplanabilir ve Hesaplanamaz Maliyetleri..... 114
C. İşten Ayrılma Maliyetlerinin Hesaplanması... 115
a) İlişki Kesme Maliyetleri..... 115
b) İşe Alma ve Yerleştirme Maliyetleri..... 120
c) İşe Yönlendirme ve Eğitim Maliyetleri.... 124
d) İşten Ayrılmanın Toplam Maliyeti..... 126

14. İŞE DEVAMSIZLIK ve İŞTEN AYRILMA MALİYETLERİNİN DENETLENMESİ..... 127

- A. İşe Devamsızlık Maliyetlerinin Denetlenmesi..... 128
B. İşten Ayrılma Maliyetlerinin Denetlenmesi..... 131

V. İŞE DEVAMSIZLIĞIN VE GÖNÜLLÜ İŞTEN AYRILMANIN AZALTILMASINA İLİŞKİN YÖNETSEL ÖNLEMLER..... 135

15. KORUYUCU YÖNETSEL ÖNLEMLER..... 136

- A. Sorunun Personel Yönetiminin İşlevleri Açısından Ele Alınması..... 136
a) Seçme ve İşe Alma..... 137
b) İşe Yönlendirme ve Eğitim..... 138

	<u>Sayfa</u>
γc) İş Değerlemesi.....	140
d) Personel Değerlemesi.....	141
γe) Ücretleme.....	143
f) Güdüleme ve Moral.....	144
B. Yönetime Katılma.....	147
a) Yönetime Katılma Oranı.....	148
b) Yönetime Katılma Biçimleri.....	150
aa) Gönüllü Katılma.....	151
bb) Temsili Katılma.....	151
cc) Eşit Sayıda Katılma.....	151
dd) Sendikal Katılma.....	152
ee) Kendi Kendini Yönetim (Özyönetim)....	152
C. İş Zenginleştirme.....	154
a) İş Zenginleştirmenin Amaçları.....	154
aa) İşin Niteliğini Yükseltmek.....	154
γbb) Personelin Etkinliğini Arttırmak.....	155
b) İş Zenginleştirmenin Aşamaları.....	155
aa) Sorunun Boyutlarının Saptanması.....	156
bb) Örgütsel Ortamın Hazırlanması.....	156
cc) Yeni İş Düzeninin Geliştirilmesi ve Gerçekleştirilmesi.....	157
dd) Sonuçların İzlenmesi ve Yeni İş Düzeninin Yaygınlaştırılması.....	158
16. TEDAVİ EDİCİ YÖNETSEL ÖNLEMLER.....	159
A. İşe Devamsızlığı Tedavi Edici Yönetmelik Önlemler.....	159
a) İşe Devamsızlık Kayıtlarının Ayrıntılı Olarak Tutulması.....	159
b) İşe Devamsızlardan Yazılı Gerekçe İstenmesi.....	160

c) Kuşku İşe Devamsızlık Gerekele- rinin Soruşturulması.....	160
d) İşyeri Doktorunun Rolü ve Önemi.....	161
e) Aşırı İşe Devamsızlara Disiplin Cezası Verilmesi.....	162
2 B. Gönüllü İşten Ayrılmayı Tedavi Edici Yönetmelik Önlemler.....	162
a) Parasal Özendirme Planları.....	163
b) Esnek Çalışma Saatleri.....	163
c) Yükseltmeler ve Yatay Geçişler.....	165
VI. TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMA.....	167
17. ARAŞTIRMA KAPSAMINA ALINAN ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNİN SEÇİMİ VE ARAŞTIRMA YÖNTEMİ..	168
A. Araştırma Kapsamına Alınan Endüstri İşletmelerinin Seçimi.....	168
B. Araştırmanın Yöntemi.....	169
18. ARAŞTIRMA KAPSAMINA ALINAN İŞLETMELERLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	170
A. İşletmelerin Kuruluş Yılları ve Hukuki Şekilleri.....	170
B. İşletmelerin Çalışma Alanları.....	172
19. ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE UYGULANAN ANKETİN SONUÇLARI VE DEĞERLEMESİ.....	172
VII. SONUÇ.....	226
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	236
EKLER	

SEKİLLERİN SIRALAMASI

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1 : Toplumsal Bir Sistem Olarak İşletme.....	13
Şekil 2 : İşe Devamsızlık Modeli.....	42
Şekil 3 : Örgütsel Stresin Belirtileri.....	54
Şekil 4 : Personelin İşletmeye Bağlılığı ile İşten Ayrılma Arasındaki İlişki.....	60
Şekil 5 : İşten Ayrılmaların Geleneksel Sınıflandırması.....	65
Şekil 6 : Gönüllü İşten Ayrılma Modeli.....	67
Şekil 7 : Gönüllü İşten Ayrılma Süreci.....	70
Şekil 8 : Gönüllü İşten Ayrılma Eğrisi.....	72
Şekil 9 : Alkol ve Uyuşturucu Alışkanlığının Örgütsel Sonuçları.....	80
Şekil 10 : İşten Ayrılma Sınıflandırmalarının Karşılaştırması.....	88
Şekil 11 : İşe Devamsızlığın İşletmeye Maliyeti.....	100
Şekil 12 : İşten Ayrılmanın İşletmeye Maliyeti.....	111
Şekil 13 : Yönetime Katılma Oranı.....	149
Şekil 14 : Yeni İş Düzeninin Geliştirilmesi.....	158
Şekil 15 : Esnek Çalışma Saatleri ile Temel Çalışma Saatlerinin Günlük Çalışma Süresi İçindeki Dağılımı.....	164

TABLolarIN SIRA LAMASI

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1: İŖe Devamsızlıkların Kaydedilmesi.....	27
Tablo 2: İŖe Devamsızlıkların Personel Bölümüne Raporlanması.....	28
Tablo 3: İŖe Devamsızlık Kayıtlarının Düzenlenmesi.....	29
Tablo 4: İŖe Devamsızlıkların Sınıflandırılması.....	37
Tablo 5: İŖ Tatminsizliği ile İŖe Devamsızlık Arasındaki İliŖki.....	39
Tablo 6: Birincil ve İkincil İŖgücü Pazarlarının Belirli Özellikleri.....	52
Tablo 7: Alkolik Personelin Tanımlanması.....	79
Tablo 8: Gönülsüz İŖten Ayrılma Tazminatının Hesaplanması.....	86
Tablo 9: İŖten Ayrılmaların Olumlu ve Olumsuz Sonuçları.....	92
Tablo 10: İŖten Ayrılmanın Denetlenebilir ve Denetlememez Maliyetleri.....	113
Tablo 11: İliŖki Kesme Maliyetlerinin Hesaplanması.....	116
Tablo 12: İŖe Alma ve YerleŖtirme Maliyetlerinin Hesaplanması.....	121
Tablo 13: İŖe Yönlendirme ve Eğitme Maliyetlerinin Hesaplanması.....	125
Tablo 14: İŖten Ayrılma Maliyetlerini Denetleme Formu...	133
Tablo 15: AraŖtırma Kapsamına Giren İŖletmelerin İllere Göre Dağılımı.....	169
Tablo 16: AraŖtırma Kapsamına Giren İŖletmelerin KuruluŖ Yılları ve Sayıları.....	170
Tablo 17: AraŖtırma Kapsamına Giren İŖletmelerin Tanıtılması.....	173
Tablo 18: AraŖtırma Kapsamına Giren İŖletmelerde İŖe Devamsızlıkları Denetleyebilmek İin Kullanılan Yöntemler.....	175
Tablo 19: AraŖtırma Kapsamına Giren İŖletmelerde İŖe Devamsızlıkları Denetlenen Personelin Düzeyi..	177
Tablo 20: AraŖtırma Kapsamına Giren İŖletmelerde BaŖlıca İŖe Devamsızlık Nedenleri.....	178

Tablo 21: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerden İşe Devamsızlık Oranını Hesaplayanlar.....	183
Tablo 22: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin İşe Devamsızlık Oranını Hesaplama Yöntemleri.....	185
Tablo 23: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Son İki Döneme Ait İşe Devamsızlık Oranları.....	189
Tablo 24: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerden İşe Devamsızlığın Maliyetini Hesaplayanlar.....	190
Tablo 25: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin İşe Devamsızlık Maliyetini Hesaplama Yöntemleri...	191
Tablo 26: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerde Personelin İşe Devamını Sağlayan Öğeler.....	193
Tablo 27: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerden İşe Devamsızlıkları Azaltmaya İlişkin Yönetmelik Önlemleri Alanlar.....	198
Tablo 28: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerde İşe Devamsızlıkları Azaltabilmek İçin Alınan Yönetmelik Önlemler.....	199
Tablo 29: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerden İşe Devamsızlık ve Gönüllü İşten Ayrılma Arasında İlişki Kurabilenler.....	203
Tablo 30: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelere Göre İşe Devamsızlık ve Gönüllü İşten Ayrılma Arasındaki İlişkinin Niteliği.....	205
Tablo 31: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerden 1983 ve 1984 Yıllarında İşten Ayrılanlarla İlgili Sayısal Veriler.....	207
Tablo 32: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerden Personelin Gönüllü Olarak İşten Ayrılma Nedenleri.....	208
Tablo 33: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerden İşten Ayrılmaları Ölçenler.....	213
Tablo 34: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin İşten Ayrılma Oranını Hesaplama Yöntemleri.....	214
Tablo 35: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Son İki Döneme Ait İşten Ayrılma Oranları.....	216
Tablo 36: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerden İstifa Ederek Ayrılan Personelin Nitelikleri..	218
Tablo 37: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerden İşten Ayrılmalarının Maliyetini Hesaplayanlar.....	219

Tablo 38: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin İşten Ayrılma Maliyetlerini Hesaplama Yöntemleri.....	220
Tablo 39: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerden Gönüllü İşten Ayrılmaları Azaltmaya İlişkin Yönetsel Önlemleri Alanlar.....	222
Tablo 40: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerde Gönüllü İşten Ayrılmaları Azaltabilmek İçin Alınan Yönetsel Önlemler.....	224

E K L E R

	<u>Sayfa</u>
EK I- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN SAAT KARTLARINDAN ÖRNEKLER.....	E.2
- Polylen Sentetik İplik San. A.Ş. Tarafından Kullanılan Saat Kartı.....	E.3
- Sümerbank Merinos Yünlü Sanayii Müessesesi Tarafından Kullanılan Saat Kartı.....	E.4
- Metaş-İzmir Metalurji Fab. T.A.Ş. Tarafından Kullanılan Saat Kartı.....	E.5
EK II- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN ÇALIŞMA İMZA KARTLARINDAN ÖRNEKLER.....	E.6
- Sönmez Filament Sentetik İplik ve Elyaf San. A.Ş. Tarafından Kullanılan Çalışma İmza Kartı.	E.7
- Sümerbank Eskişehir Basma Sanayii Müessesesi Tarafından Kullanılan Çalışma İmza Kartı.....	E.8
- Eczacıbaşı İlaç San. ve Tic. A.Ş. Tarafından Kullanılan Çalışma İmza Kartı.....	E.9
EK III- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN PUANTAJ CETVELLERİNDEN ÖRNEKLER.....	E.10
- Etibank Kırka Boraks İşletmesi Müessesesi Tarafından Kullanılan Puantaj Cetveli.....	E.11
- Metaş-İzmir Metalurji Fab. A.Ş. Tarafından Kullanılan Puantaj Cetveli.....	E.12
- Kütahya Şeker Fab. A.Ş. Tarafından Kullanılan Puantaj Cetveli.....	E.13
EK IV- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN GÜNLÜK DEVAM CETVELLERİNDEN ÖRNEKLER.....	E.14
- Halıflex San. ve Tic. A.Ş. Tarafından Kullanılan Günlük Devam Cetveli.....	E.15
- Sönmez Filament Sentetik İplik ve Elyaf San. A.Ş. Tarafından Kullanılan Günlük Devam Cetveli.....	E.16
- Sümerbank Merinos Yünlü Sanayii Müessesesi Tarafından Kullanılan Günlük Devam Cetveli....	E.17

	<u>Sayfa</u>
EK V- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN PERSONEL DEVAM KONTROL CETVELLERİNDEN ÖRNEKLER.....	E.18
- İpeker Tekstil San. ve Tic. A.Ş. Tarafından Kullanılan Personel Devam Kontrol Cetveli.....	E.19
- Yıldız Tekstil San. ve Tic. A.Ş. Tarafından Kullanılan Personel Devam Kontrol Cetveli.....	E.20
- Altron Elektrik San. ve Tic. A.Ş. Tarafından Kullanılan Personel Devam Kontrol Cetveli.....	E.21
EK VI- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN İZİN TALEP FORMLARINDAN ÖRNEKLER.....	E.22
- Aroma Bursa Meyve Suları ve Gıda San. A.Ş. Tarafından Kullanılan İzin Talep Formu.....	E.23
- Halıflex San. ve Tic. A.Ş. Tarafından Kullanılan İzin Talep Formu.....	E.24
- Sümerbank Merinos Yünlü Sanayii Müessesesi Tarafından Kullanılan İzin Talep Formu.....	E.25
EK VII- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN İZİN KAYIT KARTLARINDAN ÖRNEKLER.....	E.26
- Aroma Bursa Meyve Suları ve Gıda San. A.Ş. Tarafından Kullanılan Yıllık Ücretli İzin Kayıt Kartı.....	E.27
- İpeker Tekstil San. ve Tic. A.Ş. Tarafından Kullanılan Yıllık Ücretli İzin Kayıt Kartı....	E.28
- Sönmez Filament Sentetik İplik ve Elyaf San. A.Ş. Tarafından Kullanılan Yıllık Ücretli ve Ücretsiz İzin Kayıt Kartı.....	E.29
EK VIII- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN HASTANE VİZİTE ve KAYIT KARTLARINDAN BİR ÖRNEK.....	E.30
- Sönmez Filament Sentetik İplik ve Elyaf San. A.Ş. Tarafından Kullanılan Hastane Vizite ve İstirahat Kayıt Kartı.....	E.31
EK IX- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ SAATI KAYIPLARININ VE KAZANÇLARININ HESAPLANMASINDA KULLANILAN İŞÇİ SAATI RAPORLARINA BİR ÖRNEK.....	E.32
- Sümerbank Eskişehir Basma Sanayii Müessesesi Tarafından İşgücü Saati Kayıplarının ve Kazançlarının Hesaplanmasında Kullanılan İşçi Saati Raporu.....	E.33

EK X-	ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN GÖNÜLLÜ İŞTEN AYRILMA FORMLARINA BİR ÖRNEK.....	E.34
	- Dinarsu İmalat ve Tic. A.Ş. Tarafından Kullanılan Gönüllü İşten Ayrılma Formu.....	E.35
EK XI-	ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN KIDEM TAZMİNATINI HESAPLAMA FORMLARINA BİR ÖRNEK.....	E.36
	- İ.G.S. - İstanbul Giyim San. ve Tic. A.Ş. Tarafından Kullanılan Kıdem Tazminatını Hesaplama Formu.....	E.37
EK XII-	ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN İBRA SÖZLEŞMESİ FORMLARINA BİR ÖRNEK.....	E.38
	- İ.G.S. - İstanbul Giyim San. ve Tic. A.Ş. Tarafından Kullanılan İbra Sözleşmesi Formu..	E.39
EK XIII-	ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN İŞÇİ ÇIKIŞ BİLDİRİM LİSTESİ.....	E.40
	- Personelin Hizmet Akdinin Sona Erdiğini Bölge Çalışma Müdürlüğüne Bildirmek İçin Kullanılan İşçi Çıkış Bildirim Listesi.....	E.41
EK XIV-	ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE UYGULANAN ANKET FORMU ÖRNEĞİ.....	E.42

K I S A L T M A L A R

A.g.k.	: Adı geçen kitap
A.g.m.	: Adı geçen makale
Ankara İ.T.İ. Akademisi	: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
A.Ü.	: Ankara Üniversitesi
A.Ş.	: Anonim Şirket
B.	: Baskı
Bkz.	: Bakınız
Bursa İ.T.İ. Akademisi	: Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
C.	: Cilt
Co.	: Company
Çev.	: Çeviren
Der.	: Derleyen
Eskişehir İ.T.İ. Akademisi	: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
H.Ü.	: Hacettepe Üniversitesi
Inc.	: Incorporate
İstanbul İ.T.İ. Akademisi	: İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
Ltd.	: Limited
m.	: Madde
M.Ü.	: Marmara Üniversitesi
No.	: Numara
S.	: Sayı
s.	: Sayfa
San.	: Sanayi
Şti.	: Şirketi
Tic.	: Ticaret
Y.	: Yıl

SUNUŞ

"Endüstri İşletmelerinde İşe Devamsızlıkların ve İşten Ayrılmaların Maliyetlere Etkisi ve Türkiye'deki Uygulama" adlı bu çalışmada, çok yönlü ve güncel bir konu olan işe devamsızlıklar ve işten ayrılmalar hem kuramsal, hem de uygulamalı olarak incelenmeye çalışılmıştır.

İşe devamsızlıklar ve işten ayrılmalarla ilgili olarak ekonomi, maliye, sosyoloji, sosyal siyaset, iş hukuku, sosyal güvenlik hukuku bilim dallarında çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Ancak konu, "işletmecilik" ve özellikle işletmeciliğin önemli işlevlerinden birisi olan "personel yönetimi" açısından ayrıntılı olarak incelenmemiştir. İşe devamsızlık ve işten ayrılma kavramlarını yerli yerine oturtabilmek ya da bu kavramlara açıklık getirebilmek çalışmanın ilk amacıdır. Çalışmanın ikinci amacı, işe devamsızlıkların ve işten ayrılmaların maliyetlere etkisini vurgulamaktır. İşe devamsızlık ve işten ayrılmalar önemli bir "maliyet gideri" olduklarından, konu işverenleri yakından ilgilendirmektedir. Ayrıca personelin işi, çoğu kez tek "geçim kaynağı" olmaktadır. Dolayısıyla, konu hem işletmede çalışan personel, hem de işverenler açısından ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü amacı, işe devamsızlıkları ve gönüllü işten ayrılmaları azaltabilecek birtakım yönetsel önlemleri saptamaktır. Bu nedenle, işe devamsızlıkların ve gönüllü işten ayrılmaların azaltılmasında temel öğeleri oluşturan "işletme yönetimi-iş-personel" arasında bir ilişki kurulmasına özen gösterilmiştir.

Yukarıda sıralanan amaçlar doğrultusunda işe devamsızlıklar ve işten ayrılmalar genelden özele doğru başlıca yedi başlık altında incelenmiştir.

GİRİŞ başlığı altında, "İnsan Kaynağının İşletmedeki Değeri ve İşletmenin Toplumsal Sorumluluğu", "Personel Yönetiminin Tarihsel Gelişimi Doğrultusunda İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Sorunu", "Toplumsal Değişmenin İşe Devamsızlığa ve İşten Ayrılmaya Etkisi" konuları;

ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE İŞE DEVAMSIZLIK SORUNU başlığı altında, "İşe Devamsızlık Kavramı ve Kapsamı", "İşe Devamsızlıkların Kaydedilmesi ve Ölçülmesi", "İşe Devamsızlık Nedenleri ve Devamsızlıkların Sınıflandırılması", "Personelin İşe Devamını Sağlayan Unsurlar ve İşe Devamsızlık Modeli" konuları;

ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE İŞTEN AYRILMA SORUNU başlığı altında, "İşten Ayrılma Sorununun Boyutları", "Personelin İşletmeye Bağlılığı ve İşten Ayrılmaların Ölçülmesi", "İşten Ayrılmaların Sınıflandırılması", "İşten Ayrılmanın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları" konuları;

İŞE DEVAMSIZLIĞIN VE İŞTEN AYRILMANIN İŞLETME MALİYETLERİNE ETKİSİ başlığı altında, "İşe Devamsızlığın Maliyetlere Etkisi", "İşten Ayrılmanın Maliyetlere Etkisi", "İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Maliyetlerinin Denetlenmesi" konuları;

İŞE DEVAMSIZLIĞIN VE GÖNÜLLÜ İŞTEN AYRILMANIN AZALTILMASINA İLİŞKİN YÖNETSEL ÖNLEMLER başlığı altında, "Koruyucu YönetSEL Önlemler" ve "Tedavi Edici YönetSEL Önlemler" konuları;

TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMA başlığı altında, "Araştırma Kapsamına Alınan Endüstri İşletmelerinin Seçimi ve Araştırma Yöntemi", "Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerle İlgili Genel Bilgiler", "Endüstri İşletmelerinde Uygulanan Anketin Sonuçları ve Değerlemesi" konuları incelenmiştir.

SONUÇ bölümünde çalışmanın hem kuramsal, hem de Türkiye'deki uygulaması gözönünde bulundurularak genel bir değerlendirilmesi yapılmış ve konu ile ilgili kişisel önerilerimize yer verilmiştir.

I- G I R I S

İşletmelerin sürekli büyümeleri, giderek karmaşıklaşmaları, hızlı teknolojik gelişme, işçi sendikalarının etkinliklerini arttırmaları, işgücünün ekonomik ve sosyal güvence doğrultusunda güç kazanması gibi etmenler işletmelerde çeşitli personel sorunlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. "İşe devamsızlık ve işten ayrılma" sorunu da bunlardan birisidir.

İşe devamsızlık ve işten ayrılma sorununa "el yordamı" ile yaklaşan ve kendi kişisel düşünceleri doğrultusunda yorumlayan işverenlerin ya da temsilcilerinin genellikle uygulamada başarılı oldukları söylenemez. Bu nedenle, işe devamsızlık ve işten ayrılma sorununun bilimsel bir temele oturtularak ele alınması gerekmektedir.

1. İNSAN KAYNAĞININ İŞLETMEDEKİ DEĞERİ VE İŞLETMENİN TOPLUMSAL SORUMLULUĞU

İşverenin eskiden beri önde gelen düşüncesi, daha çok kâr elde edebilmek için personelin verimliliğini arttırmak olmuştur. Mal ya da hizmet üreten personeli önemsemeyen, insanca yaşaması için gerekenleri gözardı eden, sürekli daha çok değer üretmeye zorlayan bu anlayış geçerliliğini önemli ölçüde yitirmiştir. Günümüzde özellikle personelin işindeki etkinliği ve işletmenin toplumsal sorumluluğu konuları üzerinde durulmaya başlanmıştır.

A. İnsan Kaynağının İşletmedeki Değeri

Bir an için yapılar, demirbaşlar, mal stokları, para vb. gibi işletmenin nesnel varlıklarının yerli yerinde durduklarını ve tepe yöneticisinden başka tüm çalışanlarının ortadan kaybolduklarını varsayalım. İşletmeyi yeniden çalışır duruma getirebilmek için, tepe yöneticisinin gerekli

yatırımın tutarını ya da insan kaynağını tamamen yenilemenin maliyetini hesaplayabilmesi oldukça güçtür. Nitekim, bu konuda yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, tepe yöneticileri işletmenin yeniden eski çalışma düzeyine ulaşmasının olanaksız olduğunu belirtmişlerdir (1).

Günümüzde işletmenin insan kaynağının mal varlığından daha değerli olduğuna inanılmaktadır. Bu nedenle, işgücünü diğer üretim faktörlerinden değişik olarak yorumlamak gerekmektedir. İşletmedeki ürün-girdi ilişkilerini ya da üretim fonksiyonunu,

$$Q = f(l, c, n | A)$$

formülü ile gösterebiliriz. Burada,

Q = Üretim miktarı

l = İşgücü değişkeni

c = Sermaye değişkeni

n = Doğa değişkeni

A = Eksojen değişkenlerdir (Üretim miktarını etkileyebilen "dışsal" etmenler: iklim koşulları gibi).

Olayı daha da arıtmak için sermaye ve doğayı birbirine bağlı olarak ele alıp büyük C harfi ile gösterebiliriz. Bu durumda, üretim miktarı yalnızca iki değişkene bağlı kalmaktadır:

$$Q = f(C, l | A)$$

Günümüzde üretim fonksiyonunun (C|l) olarak sermaye-işgücü ilişkisine dönüştüğünü söyleyebiliriz. Üretim fonk-

(1) Necdet HATİPOĞLU, İnsan Kaynakları Muhasebesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), H.Ü. Mezuniyet Sonrası Eğitimi Fakültesi, Ankara, 1980, s. 5.

siyonu bu görünümü ile sermaye ve işgücünün birbirlerinin yerini tutabileceklerini ortaya koymaktadır. P.H. Douglas ve C.W. Cobb adında Amerikalı iki ekonomistin gerçekleştirdikleri bir araştırmaya göre, Amerikan endüstri işletmelerinde üretim artışlarının dörtte üçü işgücünün katkısı ile sağlanmaktadır (2).

B. İşletmenin Toplumsal Sorumluluğu

İşletme toplumun bir alt sistemi olduğuna göre, politika ve uygulamalarını saptarken yalnızca kârını en çoğa çıkarmaya değil, toplumsal sorumluluğunu da gözönünde bulundurmaya çalışmalıdır. İşletmenin toplumsal sorumluluğu hem tüketicileri, hem de kendi insan kaynaklarını içermektedir. Başka deyişle, işletmenin kendi personeline karşı duyması gereken doğal sorumluluğu da toplumsal sorumluluk içinde düşünmek gerekmektedir. İşletmeciliğin gelişmiş olduğu ülkelerde bile, işverenlerin toplumsal sorumluluk konusunda istekli olmadıkları bilinen bir gerçektir. Buna karşın, profesyonel tepe yöneticilerinin toplumsal sorumluluk konusunda işverenlerden daha bilinçli oldukları saptanmıştır (3).

İşletmelerin toplumsal sorumluluklarını önemsemeyerek yalnızca kârlarını arttırmak için aldıkları kararlardan geniş insan toplulukları olumsuz yönde etkilemektedirler. Örneğin, personeli işten çıkarma, yaratacağı zincirleme etkilerle, toplumda sosyo-ekonomik çöküntülerin nedeni olabilmektedir. Bu gibi durumlarda, devletin gerekli önlemleri alarak -işsizlik sigortası gibi- sosyal yaraları saracağı düşünülebilir. Ancak, devletin alacağı önlemlerin maliyetini de kaçınılmaz olarak toplum yüklenmektedir. Dolayısıyla, işletme-

(2) Paul A. SAMUELSON, Economics, 11. B., McGraw-Hill Kogakusha Ltd., Tokyo, 1980, s. 502.

(3) Vahdet AYDIN, Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Ankara, 1977, s. 25.

lerin politika ve uygulamalarının temel amacı "kârı en çoğa çıkarmak" değil, toplumsal sorumluluklarını unutmadan "yeterli düzeyde kâr etmek" olmalıdır (4).

Toplumsal sorumluluklarının bilincinde olan işletmeler ülkenin az gelişmiş bölgelerinde fabrikalar açabilirler, sakatları işe alabilirler, eğitim kurumlarına para yardımında bulunabilirler. İşletmelerin toplumsal sorumluluklarının bilincinde olmaları hem saygınlıklarını, hem de uzun dönemde kârlarını arttıracaktır.

2. PERSONEL YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ DOĞRULTUSUNDA İŞE DEVAMSIZLIK VE İŞTEN AYRILMA SORUNU

1778'de James Watt'ın ilk kullanılabilir buhar makinesini gerçekleştirmesiyle başlayan endüstri devrimine kadar işe devamsızlıklar ve işten ayrılmalar önemsizmişlerdir. Endüstri devrimiyle birlikte yeni üretim yöntemlerinin uygulanması ve çok sayıda personelin işe alınması, işe devamsızlıkların ve işten ayrılmaların işletmelerde bir "sorun" olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur.

A. İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Sorununa Mekanik Yaklaşım

Endüstri devrimi, "makinelere düzeni" olarak da adlandırılan fabrikaların kurulmasına neden olmuştur. Fabrikalarda el emeğinin yerini makineler almış ve üretim mekanik olarak gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Böylece, alet ilk kez insanın elinden ayrılarak makineyle birleşmiştir. Ancak, işverenler fabrikalarda çalışan insanları da makinelerin bir parçası olarak görmeye başlamışlardır. Personelin makine gibi çalıştırılması kısa sürede yıpranmalarına neden olmuş-

(4) Edwin B. FLIPPO, *Personnel Management*, 5. B., McGraw-Hill International Book Co., Tokyo, 1981, s. 32.

tur. İşverenler makinelerin boş kalmalarını (işe devamsızlıkları) önleyerek ve aksayan parçalarını değiştirerek (işten çıkarmalar) verimliliği arttırabileceklerine inanmışlardır. Personelin sorunlarına işverenlerin genelde mekanik olarak yaklaşmaları büyük tepkilere yol açmıştır. Ancak o yıllarda henüz işverenlerin bu tutumlarını engelleyecek yasal zorunluluklar ve işçi sendikaları gibi dış güçler bulunmamaktaydı. Nitekim 1812 yılında, makineleşmenin ilk başladığı yer olan İngiltere'de, "ludizm" olarak adlandırılan makine kırma olayları baş göstermiştir (5).

İşletmeyi mekanik olarak ele alan ve Frederick W. Taylor'un öncülüğünü yaptığı "bilimsel yönetim" anlayışı, işgücünü tamamen işverenin ya da sermayenin emrinde bir üretim faktörü olarak görmekteydi. Ancak işgücü ile öteki üretim faktörleri arasında herhangi bir ayrımın yapılmaması çeşitli sosyo-ekonomik sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Teknolojik işsizlik ve personelin gelecek endişesi bunların en önemlileridir (6).

a) Teknolojik işsizlik

Bilindiği gibi, James Watt'ın ilk kullanılabilir buhar makinesini gerçekleştirmesinden çok önceleri Denis Papin buhar makinesini icat etmişti. Ancak, işgücü maliyetinin daha düşük olması makineleşmeyi uzun süre geciktirmiştir. Maliyet fiyatlarını makineler yardımıyla azaltabilmek olurlu olduktan sonra, hızlı bir makineleşme dönemi başlamıştır. Teknolojik işsizlik, makineleşmenin ya da yeni üretim tekniklerinin neden olduğu işgücü kaybı olarak tanımlanabilir (7).

(5) Roger OLDCORN, *Management: A Fresh Approach, Pan Breakthrough Books, London, 1982, s. 260.*

(6) Ernest DALE, *Management: Theory and Practice, 6. B., McGraw-Hill International Book Co., Tokyo, 1983, s. 81.*

(7) FLIPPO, s. 22.

İşverenler, işgücü piyasasında sürekli iş arayanların bulunmasını sağlıklı bir ekonomi için gerekli gördüklerinden, teknolojik işsizliği önemsememişler ve personeli işten çıkarmaktan çekinmemişlerdir. Teknik bir buluşun ortaya çıkışı ve ticari amaçla uygulamaya konulması arasında geçen zaman I. Dünya Savaşından önce 30 yıl, iki dünya savaşı arasında 16 yıl, II. Dünya Savaşından sonra 9 yıl olarak saptanmıştır (8). Bu kadar hızlı değişime ayak uyduramayan işgücünün teknolojik işsizliğe karşı geçmişteki ve günümüzdeki tepkisi arasında önemli bir değişiklik bulunmamaktadır. Geçmişteki gösteri yürüyüşleri ve makine kırma girişimleri günümüzde işi yavaşlatmalar ve sendikal eylemler olarak devam etmektedirler.

b) Gelecek Endişesi

Bilindiği gibi, tarımda makinalaşma toprak işçilerinin endüstri kentlerine göçüne neden olmuştur. Fabrikalarda işe girenlerin sürekli çalışma güvencelerinin bulunmayışı, yaşlanma sorunuyla birleşince, gelecek endişesi ortaya çıkmıştır. Personelin sorunlarına mekanik olarak yaklaşan işverenler doğal olarak gelecek endişesiyle de ilgilenmemişlerdir. Ekonomik güvence yoksunluğu, teknolojik işsizlik, kötü çalışma koşulları vb. gibi sorunlardan kaynaklanan gelecek endişesi, işgörenlerin kendi çıkarlarını korumak için örgütlenmelerine neden olmuştur. Nitekim, ilk işçi sendikaları makineleşmenin yoğun olarak başladığı İngiltere'de kurulmuşlardır. Daha sonra devlet devreye girerek emeklilik, çalışma saatleri, kadınların ve çocukların işyerinde çalıştırılması gibi konularda yasal zorunluluklar getirmiştir.

Robert Owen, işverenlerin işe devamsızlık ve işten ayrılma sorununa mekanik olarak yaklaştıkları dönemde, öne

(8) AYDIN, s. 128.

sürdüğü ve kısmen de uygulamasına giriştiği düşünceleri ile kendisinden sonra gelenlere örnek olmuştur. Owen'e göre, personelin gelecek endişesinin ortadan kaldırılabilmesi için çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerekmektedir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi ise, işyerindeki fiziksel eksikliklerin giderilmesine ve personelin düşünce yapısının geliştirilmesine bağlıdır. Owen düşüncelerini New Lanark'daki (İskoçya) kendi tekstil fabrikasında uygulamaya girişmiş ve ısıtma, havalandırma, aydınlatma, tuvalet, duş gibi fiziksel iyileştirmelerden başka, çalışan çocuklar için gündüz, yetişkinler için de gece okulları açtırmıştır. Ancak Owen'le aynı görüşleri paylaşmayanların sert tepkileri nedeniyle uygulama başarılı olamamıştır (9).

B. İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Sorununa Ataerkil Yaklaşım

1920'li yıllarda, işveren ile personel arasındaki ilişkilerin "baba-oğul" ilişkilerine dönüştüğü görülmektedir. İşletmelerin "aile" görünümü kazandıkları bir ortamda, doğal olarak işverenlerin işe devamsızlık ve işten ayrılma sorununu ele alış biçimleri de değişmiştir. Buna göre, her konuda olduğu gibi işe devamsızlık ve işten ayrılma konusunda da en doğru kararı işveren vermekte, personele tartışmasız karara boyun eğmek düşmektedir. Ancak, işverenin kararı insancıl ve özgecil duygulara dayanmaktadır (10).

Önceleri personel kendisini güvencede gördüğünden, işverene bağlanmıştır. Ama daha sonra işverenin gerçek amacının sendikanın etkinliğini azaltmak ve devletin işveren-

(9) QLDORN, s. 220.

(10) Sinan ARTAN, Personel Yönetimi, (Çoğaltma), İstanbul İ.T.İ. Akademisi Ticari Bilimler Fakültesi Yayını, İstanbul, 1981, s. 31.

işçi ilişkilerini düzenleme atılımını yavaşlatmak olduğunu anlayarak, düş kırıklığına uğramıştır. İşveren de, baba-oğul ilişkisinin maliyetinin yüksek olmasına karşılık, personelin verimliliğini arttırmadığını görmüş ve davranışını değiştirme yoluna gitmiştir (11).

a) İnsancıl ilişkiler Dönemi

İşe devamsızlıkları ve gönüllü işten ayrılmaları araştırmacılar ilk kez insancıl ilişkiler döneminde "sorun" olarak ele almışlardır. Elton Mayo, Philadelphia'daki bir iplik eğirme fabrikasında ısıtma, havalandırma, ışıklandırma, dinlenme süreleri gibi fiziksel iyileştirmelerin işe devamsızlıkları ve gönüllü işten ayrılmaları azaltıp azaltmadığını incelemeye çalışmıştır. Sonuçta, işe devamsızlıkların ve gönüllü işten ayrılmaların işyerindeki fiziksel iyileştirmelere bağlı olarak azaldığını saptamıştır (12).

Elton Mayo'nun 1927-1932 yılları arasında Şikago'daki Western Elektrik İşletmesi'nin Hawthorne fabrikasında gerçekleştirdiği araştırmalarda, işe devamsızlıkların ve gönüllü işten ayrılmaların; çalışma grubu, biçimsel olmayan ilişkiler, önderlik, güdüleme gibi toplumsal etkenlere bağlı oldukları saptanmıştır. Mayo'ya göre, işe devamsızlıklara ve gönüllü işten ayrılmalara personel "duygularının mantığı" ile, işveren de "maliyet ve etkinlik mantığı" ile yaklaşmaktadır (13).

İnsancıl ilişkiler döneminde, işletmenin toplumsal yönü ve insan kaynağının önemi üzerinde durulmuştur. Ayrıca,

(11) A.g.k., s. 32.

(12) D.S. PUGH, D.J. HICKSON, C.R. HININGS, Writers on Organizations, 3.B., Penguin Books, Harmondsworth (Middlesex), 1983, s. 160.

(13) A.g.k., s. 162.

iş e devamsızlıkların ve gönüllü iş ten ayrılmaların iş letmede insan ö ğ esine önem vererek azaltılabilece ğ i kanıtlanmaya çalış ılmı ş tır.

b) Ö rgütsel Davranı ş Akımı

Bilindi ğ i gibi, ö rgütsel davranı ş akımı personelin ö rgütsel ortamdaki davranı ş larını anlamaya, tanımaya ve be-
timlemeye çalış maktadır. Do ğ al olarak, iş e devamsızlık ve
gönüllü iş ten ayrılma gibi personelin "i ş i bırakma" davra-
nı ş ları da ö rgütsel davranı ş akımını benimseyen yazarların
ilgisini çekmi ş tir.

Personelde gerilim yaratan ö rgütsel denetimin azal-
tılmasının, iş e devamsızlıkları ve gönüllü iş ten ayrılmaları
azaltaca ğ ı ö ne sürülmektedir. Ö rgütsel denetimin azaltılması
ise, personelin sorumluluk alanının geniş letilmesine ba ğ lı-
dır (14).

Personeli destekleyen bir yönetim anlayı ş ının iş e
devamsızlıkları ve gönüllü iş ten ayrılmaları azaltaca ğ ı vur-
gulanmaktadır. Bu görü ş e göre; kendisine de ğ er verildi ğ ini
gören, çalış ma grubu içindeki yerinin önemini kavrayan ve
ö rgütün yaş aması için yaptı ğ ı katkının bilincinde olan per-
sonel iş ine daha çok ba ğ lanmaktadır (15).

C. İş e Devamsızlık ve İş ten Ayrılma Sorununa Sistem Yaklaş ımı

Sistem yaklaş ımı, iş e devamsızlıkları ve iş ten ayrıl-
maları etkileyen iç ve dış çevre etmenlerinin bir bütün ola-

(14) Chris ARGYRIS, Intervention Theory and Method: A Behavioral Science
View, Addison-Wesley Publishing Co., Reading (Massachusetts), 1970,
s. 59.

(15) Rensis LIKERT, "The Principle of Supportive Relationships",
Organizational Behavior: A Book of Readings, 5.B., Der.: Keith
DAVIS, McGraw-Hill Book Co., New York, 1977, s. 39.

rak görülmesini ve değerlendirilmesini sağlamıştır. Beckett sistemi, "birbirlerini karşılıklı etkileyen sistemler bütünü" olarak tanımlamaktadır (16). Tanım gereği, her sistem kendisini de içine alan daha büyük bir sistemin alt sistemidir. Buna göre, işletme içinde bulunduğu endüstri kolunun, endüstri kolu da ülke ekonomisinin bir alt sistemidir. Ayrıca, her sistemin oluşumunu sağlayan bir neden bulunmaktadır (17).

a) Mekanik, Biyolojik ve Toplumsal Sistemler

Nesneye ilişkin mekanik sistemlerin dış çevreleriyle ilişkileri bulunmamaktadır. Dolayısıyla, bu tür mekanik sistemlere kapalı sistemler denilmektedir. Oysa biyolojik ve toplumsal sistemler içinde buldukları dış çevreleri ile enerji, bilgi, araç-gereç alışverişinde bulunmaktadırlar. Bu nedenle, biyolojik ve toplumsal sistemler açık sistemler olarak nitelendirilmektedirler. Niteliği ve büyüklüğü ne olursa olsun, yıpranma nedeniyle açık ya da kapalı her sistemde çalışmanın durması yönünde bir eğilim bulunmaktadır. Karışıklık, düzensizlik, durgunluk, bozulma ve sonunda tamamen durma eğilimi "entropi" kavramı ile açıklanmaktadır. Mekanik sistemler için entropinin etkisi kesindir. Biyolojik sistemler de belli bir süre sonra entropinin etkisiyle işleyişlerini durdurmaktadırlar. Buna karşılık toplumsal sistemler, entropinin etkilerini giderecek önlemleri alarak, çalışmalarını sonsuzakadar sürdürebilmektedirler (18). Otomobil mekanik sisteme, insanı biyolojik sisteme ve işletmeyi de toplumsal sisteme örnek olarak verebiliriz.

(16) John A. BECKETT, *Management Dynamics: The New Synthesis*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1971, s. 29.

(17) Ahmet SERPİL, *İşletme Yönetiminde Kontrol: Sistemsel Yaklaşım*, İstanbul İ.T.İ. Akademisi Yayını, İstanbul, 1976, s. 4.

(18) Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1982, s. 108.

"Şekil 1", çevresinden çeşitli kaynaklar (girdi) alan, bu kaynakları işleyerek mal ve/veya hizmete dönüştüren (süreç) ve yeniden kaynak sağlayabilmek için ürettiği mal ve/veya hizmeti (çıktı) çevresine veren toplumsal bir sistemi ya da kısaca işletmeyi göstermektedir (19).

"Şekil 1"de görüldüğü gibi, girdileri mal ve/veya hizmete dönüştürme sürecinin iki alt sistemi bulunmaktadır. Bunlar, işletmenin personeli (beşeri alt sistem) ve fiziksel varlıklarıdır (maddi alt sistem). Toplumsal bir sistem olan işletmeyi hem yaratan, hem de yöneten Beşeri alt sistemdir (20).

b) Sistem Yaklaşımı Açısından İşe Devamsızlıklar ve İşten Ayrılmalar

Sistem yaklaşımı ilk kez personelin isteği dışında gerçekleşen "gönülsüz" işe devamsızlıkları ve işten ayrılmaları gündeme getirmiştir. Bilindiği gibi, biyolojik bir sistem olan personel belli bir süre sonra entropinin etkisiyle işleyişini önce yavaşlatmakta, sonra da tamamen durdurmaktadır. Kıdemli personelin bedensel direncinin azalmasının uzun süreli işe devamsızlıklara neden olduğu saptanmıştır (21). Ayrıca, personel için entropinin ulaşabileceği en yüksek sınırın "ölüm" olduğu vurgulanmaktadır (22). Sistem yaklaşımına göre, gönülsüz işe devamsızlık ve işten ayrılma çalışma yaşamının kaçınılmaz bir sonucudur.

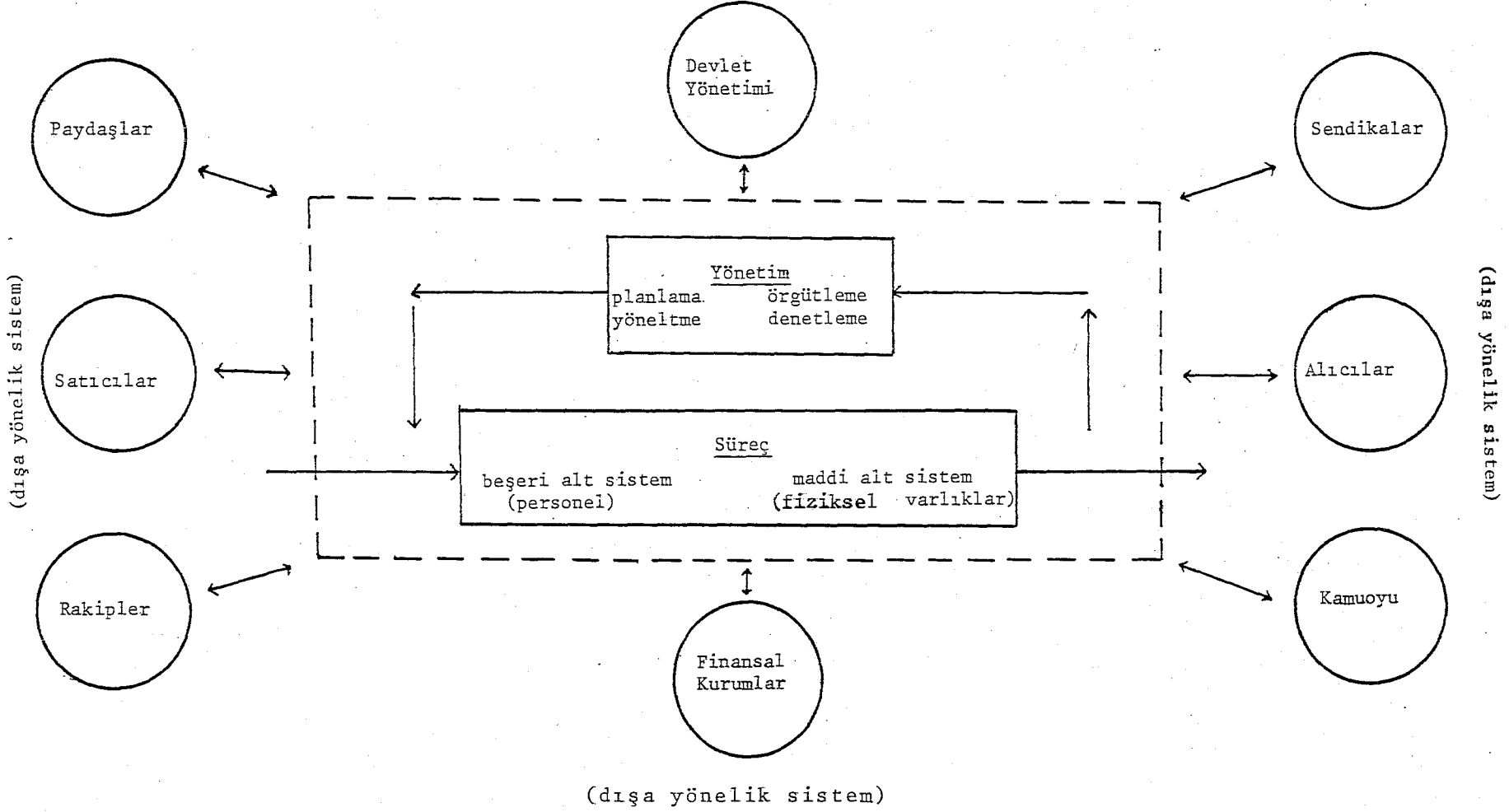
(19) FLIPPO, s. 29.

(20) BECKETT, s. 204.

(21) Chris W. CLEGG, "Psychology of Employee Lateness, Absence and Turnover: A Methodological Critique and Empirical Study", Journal of Applied Psychology, C. 68, S. 1, Şubat 1983, s. 99.

(22) KOÇEL, s. 106.

(dışa yönelik sistem)



Şekil-1: Toplumsal Bir Sistem Olarak İşletme

Sistem yaklaşımının işletmeyi, dış çevresiyle etki alışverişinde bulunan açık bir sistem olarak ele alması, işe devamsızlık ve gönüllü işten ayrılma sorununa değişik bir bakış açısı getirmiştir. Buna göre, personelin işe devamsızlıklarında ve gönüllü işten ayrılmalarında işletme içi etmenler kadar, dış çevre etmenleri de önemli rol oynamaktadırlar.

Sistem yaklaşımı, işe devamsızlık ve gönüllü işten ayrılma nedenlerinin saptanmasını da kolaylaştırmıştır. Bilindiği gibi, işletmenin alt sistemlerinin kendilerine özgü işleyiş özellikleri bulunmaktadır. Sistem yaklaşımı alt sistemlerin kendi işleyiş özelliklerinden çok, birbirleriyle olan ilişkilerine önem vermektedir. Bu da, işe devamsızlık ve gönüllü işten ayrılma nedenlerinin saptanmasını kolaylaştırarak alınacak yönetsel önlemlerin etkinliğini arttırmaktadır (23).

3. TOPLUMSAL DEĞİŞMENİN İŞE DEVAMSIZLIĞA VE İŞTEN AYRILMAYA ETKİSİ

Toplumsal değişmeye neden olan başlıca etkenleri ekonomik gelişme, teknolojik ilerleme ve nüfus akımı olarak sıralayabiliriz. Doğuştan "tutucu" olan personel için, toplumsal değişmenin yarattığı yeni ortamın koşulları, bu koşullara uyum sağlama sorununu da beraberinde getirmektedir. Buna göre, toplumsal değişmeyi kısaca "ilişkilerin değişmesi" olarak tanımlayabiliriz. Toplumsal değişmeye koşut olarak hem personelin, hem de işverenlerin birbiriyle ilgili istemleri değişmektedir (24).

(23) Aaron Q. SARTAIN, Alton W. BAKER, The Supervisor and the Job, 3.B., McGraw-Hill Kogakusha Ltd., Tokyo, 1978, s. 85.

(24) Tom LUPTON, Management and Social Sciences, 7.B., Penguin Books, Harmondsworth (Middlesex), 1980, s. 61.

A. Personelin Değişen İstemleri

Personelin değişen istemleri derken, işçi niteliğinde ve işletmenin alt basamağında çalışan personelin değişen istemlerinden söz etmekteyiz. Ancak personelin değişen istemlerini ele almadan önce, çalışma yaşamıyla ilgili geleneksel değer yargılarını yeniden gözden geçirmemiz yararlı olacaktır. Buna göre (25):

- Kadının yeri evi olmalıdır.

- Ailenin ekonomik sorumluluğunu yüklenen erkek işini kaybetmemek için elinden geleni yapmalıdır. Başka deyişle, personel her şeyden önce ailesine karşı olan ekonomik sorumluluğunu düşünmelidir.

- Personel çalışma yaşamında uzun zaman aralıklarıyla ödüllendirilmeye kendisini koşullandırmalıdır.

- İşin iş olarak çekici ve sevilecek bir yönü bulunmasa bile, ücret artışı ve yükseltme personelin işletmeye bağlanması için yeterli olmalıdır.

Hızlı toplumsal değişme, personelin istemlerinin ve dolayısıyla çalışma yaşamıyla ilgili geleneksel değer yargılarının da değişmesine neden olmuştur. Personelin değişen istemlerini aşağıdaki gibi sıralamamız olurludur (26):

- Kadın, çalışma yaşamında da erkeğinin yanında yerini almak istemektedir. Nitekim, Avrupa Ekonomik Topluluğunda 15-64 yaş arasındaki toplam işgücü içinde kadınların oranı 1970'de yüzde 44'e, 1982'de yüzde 50'ye yükselmiştir (27).

(25) Donald B. SUMMERS, Personnel Management, McGraw-Hill Book Co., New York, 1981, s. 14.

(26) A.g.k., s. 15.

(27) Anne WAHL, "Kadın-Erkek Eşitliği?", Avrupa, C. 7, S. 93, Eylül 1984, s. 16.

- Personel, çalışma yaşamında elde edeceği ödülleri gelecekte değil, şimdi istemektedir. Örneğin, personeli yükseltme süresi uzadıkça işletmeye olan bağlılığı azalmaktadır.

- Personel yalnızca ekonomik değil, sosyal ve psikolojik gereksinmelerini de tatmin etmek istemektedir. Bu nedenle, işyerinde eşitliğe ve demokratik değerlere önem verilmesini yürekten dilemektedir. Örneğin, gençler kendilerine olgun insanlar gibi davranılmasını beklemektedirler.

- Personel, işinin çalışmaya değer olmasını istemektedir. Personelin eğitim düzeyinin hızla yükselmesi, daha tatmin edici bir yaşamı gerçekleştirmek için giriştiği çabaların bir göstergesidir.

- Personel yönetime katılmaya isteklidir. İş genişletme ya da zenginleştirme gibi yetki ve sorumluluklarını arttıran uygulamalara önem vermektedir.

- Personel işyerindeki yaşamı ile özel yaşamı arasında denge kurmak istemektedir. Bu nedenle çalışma saatleri, dinlenme süreleri, giyim kuşam vb. gibi konularda serbesti beklemektedir.

İşverenlerin personelin değişen istemlerini karşılayamamaları işe devamsızlıklara ve gönüllü işten ayrılmalara neden olmaktadır. Ancak, çalışma yaşamında her şey karşılıklıdır. Nitekim, personelin işverenlerin değişen istemlerini karşılayamamaları durumunda da, işten çıkarmalar ya da gönülsüz işten ayrılmalar söz konusu olmaktadır.

B. İşverenlerin Değişen İstemleri

İşverenlerin değişen istemleri derken; sürekli büyüyen, iç ve dış pazar paylarını arttıran işletmelerin işve-

renlerinin ya da temsilcilerinin personelle ilgili değişen istemlerinden söz etmekteyiz. Bilindiği gibi; teknolojik ilerleme, ekonomik büyüme, pazarın genişlemesi vb. gibi etmenler işletmelerin büyümelerini zorunlu kılmaktadırlar. Büyüyemeyen işletmeler, pazar paylarını rakiplerine kaptırmakta ve zamanla küçülerek ortadan kaybolmaktadırlar. İşletmelerin büyümeleri ve otomasyonun yaygınlaşması nedeniyle, işveren-personel arasındaki eski kişisel ilişkiler kaybolmaktadır. İşverenlerin personelle ilgili değişen istemlerini aşağıdaki gibi sıralamamız olurludur (28):

- İşverenler personelin teknolojik gelişmeyle uyum sağlamasını istemektedirler. Bu da, personelin önceden kazanmış olduğu bilgileri sürekli yenilemesini gerektirmektedir.

- Sürekli büyüme işletmelerin kuruldukları ülke sınırlarının dışına taşmalarına ve "uluslararası" bir görünüm kazanmalarına neden olmuştur. İşverenler yabancı bir ülkede çalışmaya istekli nitelikli personele büyük olanaklar sağlamaktadırlar.

- İşverenler, personelin "örgütsel bütünlüğü" korumalarına önem vermektedirler, işten çıkarmalar çoğu kez örgütsel bütünlüğü korumak için gerçekleştirilmekte ve işverenler açısından tutarlı bir mantığı bulunmaktadır.

- İşverenler personelin sorunları saptayabilme ve çözümleyebilme yeteneklerini geliştirmeleri üzerinde önemle durmaktadırlar.

Toplumsal değişme, personelin ve işverenlerin birbirleriyle ilgili istemlerinin değişmesine neden olmuştur. Kuş-

(28) FLIPPO, s. 15-16.

kusuz işe devamsızlıklarda, gönüllü işten ayrılmalarda ve işten çıkarmalarda hem personelin, hem de işverenlerin birbirleriyle ilgili istemlerini karşılayamamaları önemli rol oynamaktadır. Ancak, personelin ve işverenlerin birbirlerinin istemlerini karşılayamamaları ile işe devamsızlıklar ve işten ayrılmalar arasında kesin bir "neden-sonuç" ilişkisi bulunmamaktadır. Personelin ve işverenlerin sorunlara bakış açıları, algılayışları, değerlendirmeleri de önemlidir (29).

(29) Osman YOZGAT, İşletme Yönetimi, 4.B., M.Ü. Nihad Sayâr Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayını, İstanbul, 1983, s. 345.

II. ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE İŞE DEVAMSIZLIK SORUNU

Birtakım yazarlar işe devamsızlık ile gönüllü işten ayrılmanın ortak kökenleri olduğunu belirtmekte ve birlikte ele alınmaları gerektiğini savunmaktadırlar. Nitekim, gönüllü olarak işten ayrılmaya karar veren personel bir süre sonra işyerinde bulunmama eğilimi içine girebilmektedir. Bu durumda, işe devamsızlığın gönüllü işten ayrılmanın "habercisi" olma özelliği bulunmaktadır. Dolayısıyla, işe devamsızlık gönüllü işten ayrılma sürecinin belli bir evresini ya da evrelerini oluşturmaktadır (30).

İşe devamsızlığı, gönüllü işten ayrılmadan ayıran önemli özellikler olduğunu belirten yazarlar da bulunmaktadır. Örneğin, işe devamsızlık kararı genellikle kendiğinden oluşmakta ve üzerinde ayrıntılı olarak düşünülmemektedir. Buna karşılık, gönüllü işten ayrılma kararı belli bir süreç içinde alınmakta ve üzerinde ayrıntılı olarak düşünüldükten sonra gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, işe devamsızlığın neden olduğu olumsuz sonuçlar, genellikle gönüllü işten ayrılmanın neden olduğu olumsuz sonuçlardan daha azdır. Bu görüşe göre, personel herhangi bir nedenle işinden ayrılmadığında, işe devamsızlık gönüllü işten ayrılmanın yerini tutmaktadır (31).

İşe devamsızlık ile gönüllü işten ayrılmanın ortak kökenleri olduğunu benimsemekle birlikte, çalışmamızda işe devamsızlık sorunu ayrı bir bölümde ayrıntılı olarak incelenecektir.

(30) Hasan ÇATALCA, İşletmelerde İşgücü Devri ve Prodüktiviteye Etkileri (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1980, s. 116.

(31) Lyman W. PORTER, Richard M. STEERS, "Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", Psychological Bulletin, C. 80, S. 2, Ağustos 1973, s. 176. Aynı görüş için bkz.: Daniel G. SPENCER, Richard M. STEERS, "The Influence of Personal Factors and Perceived Work Experiences on Employee Turnover and Absenteeism", The Academy of Management Journal, C. 23, S. 3, Eylül 1980, s. 567.

- Kaçınılır İŖe Devamsızlık (Avoidable Absenteeism): Hastalık ya da kaza dıŖında ücretli mazeret izinleri (doğum, ölüm, evlenme gibi nedenler) ve personelin kendi özel işle- riyle ilgilenebilmek için talep ettiği ücretsiz mazeret izin- leri (resmi dairede iş takibi, çocuğunun hastalığı gibi ne- denler) söz konusu olduğunda kullanılmaktadır.

- Nedensel İŖe Devamsızlık (Causal Absenteeism): Per- sonelin işe devamsızlığının bir nedeni olduğunu açıklamak için kullanılmaktadır.

- Gönüllü İŖe Devamsızlık (Voluntary Absenteeism): Personelin geçerli bir neden olmadan kendi isteği ile işe gelmediğini belirtmek için kullanılmaktadır.

- Gönülsüz İŖe Devamsızlık (Involuntary Absenteeism): Personelin elinde olmayan ve geçerli bir nedene dayanan işe devamsızlığını belirtmek için kullanılmaktadır. Örneğin, işletme hekimi ya da özel bir hekim tarafından belgelenmiş işe devamsızlık gibi.

- Aşırı İŖe Devamsızlık (Acute Absenteeism): Perso- nelin birbiri arkasından yedi işgünü, ya da daha çok süren işe devamsızlığını belirtmek için kullanılmaktadır.

İŖe devamsızlıkla ilgili olarak kullanılan terimlerin başlıcalarını yukarıda görüldüğü gibi sıraladıktan sonra, işe devamsızlık ve işe geç kalma (tardiness) arasındaki ay- rılıkları kısaca belirtmeye çalışalım:

a) İŖe Devamsızlık

İŖe devamsızlığı her araştırmacının kendine özgü ta- nımladığı görülmektedir. Bir görüşe göre işe devamsızlık,

"personelin çalışma programı ya da planına bağlı olarak çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir" (33). İş devamsızlığı, "personelin hastalık ya da bunun dışındaki çeşitli psikolojik, sosyal ve ekonomik nedenlerle çalışma saatleri içinde işinin başında bulunmaması" olarak da tanımlayabiliriz (34). Bir diğer görüşe göre işe devamsızlık, "çalışması gereken ve yapacağı iş programlanmış personelin işine gelmemesidir" (35).

İşe devamsızlığı, "çalışma programında bulunan personelin işyerinde bulunmaması" (36), ya da "ücret bordrosunda gözüken personelin iş sözleşmesinde belirtildiği gibi çalışmakla yükümlü olduğu günlerde işe gelmemesi" (37) olarak tanımlamamız da olurludur.

Yukarıda söz konusu edilen tanımlardan da yararlanarak işe devamsızlığı, "ücret bordrosunda gözüken ve çalışma programında bulunan personelin gönüllü ya da gönülsüz olarak iş sözleşmesinde belirtilen çalışma saatleri içinde görevi başında bulunmaması" olarak tanımlayabiliriz (38).

-
- (33) Erol EREN, İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi, Aktif Büro Yayını, İstanbul, 1979, s. 225.
- (34) Handan KEPİR, Orhan PAZARCIK, Sanayide İşe Devamsızlık Nedenleri, Sonuçları ve Çözüm Önerileri, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1983, s. 7-8.
- (35) Selçuk YALÇIN, Personel İdaresi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1971, s. 56.
- (36) William F. GLUECK, Personnel: A Diagnostic Approach, 2.B., Business Publications Inc., Dallas, 1978, s. 742.
- (37) C.J. STERNHAGEN, "Absenteeism and Tardiness", Handbook of Modern Personnel Administration, Der.: Joseph J. FAMULARO, McGraw-Hill Book Co., New York, 1972, s. 61/3.
- (38) Ülkemizde işe devamsızlıklar İş Yasası, Sosyal Sigortalar Yasası, bu yasalarla ilgili mevzuat ve çeşitli Yargıtay kararları ile yasal olarak düzenlenmiştir. Ayrıca, toplu iş sözleşmeleri ve personel yönetmelikleriyle de işe devamsızlıklar kısıtlanmıştır. Bu kısıtlamalara uymayan işçinin görevine işverenin yasal olarak son verme hakkı bulunmaktadır.

b) İşe Geç Kalma

Çoğu araştırmacı işe devamsızlık ile işe geç kalma arasında ayırım yapma gereğini duymamaktadır. Ancak, sabah hasta olduğu için öğleyin işbaşı yapabilen personel de işe devamsız sayılacak mıdır? İşe geç kalma, "kısmi işe devamsızlık" olarak tanımlanabilir (39). Bir görüşe göre işe devamsızlık, "dört saat ya da daha çok süre işinin başında bulunmama" olarak tanımlanmıştır (40). İşe devamsızlık oranının hesaplanmasını kolaylaştıracağı için dört saatlik sürenin (yarım işgünü) ölçek olarak alınması bizce de uygundur. Ayrıca dört saatlik sürenin işe devamsızlıkta en küçük birim olarak benimsenmesi, işe devamsızlık ile işe geç kalma arasında ayırım yapmayı da kolaylaştıracaktır.

B. İşe Devamsızlık Kapsamı

İşe devamsızlığı ve geç kalmayı tanımladıktan sonra, işletmenin tüm çalışanlarını kapsayıp kapsamayacağı sorununa açıklık kazandırmamız gerekmektedir.

Bilindiği gibi "personel" geniş anlamli bir terim olup, işletmenin her düzeydeki çalışanlarını kapsamaktadır. Ancak işe devamsızlık konusunda yapılan araştırmaların genellikle işletmelerde tabanı oluşturan işçilerle ilgili olduğu görülmektedir. Başka deyişle, araştırmacılar yöneticilerin işe devamsızlıklarını önemsememekte, ya da sorun yaratmadığını düşünmektedirler.

Günümüzde profesyonel yöneticilerin bağımsız çalışmaya ne denli önem verdikleri bilinen bir gerçektir. Bunun-
(39) GLUECK, s. 742.

(40) Barry A. MACY, Philip H. MIRVIS, A Methodology for Assessment of Quality of Work Life and Organizational Effectiveness in Behavioral Economic Terms", Administrative Science Quarterly, C. 21, S. 2, Haziran 1976, s. 224., HATİPOĞLU, s. 19.

la birlikte, yöneticilerin işe devamsızlıklarını verimlilikleri ve etkinlikleri doğrultusunda yeniden gözden geçirmek yararlı olacaktır. Başka deyişle, yöneticilerin işe devamsızlıklarını işletmedeki verimlilikleri ve etkinlikleri açısından ele almak gerekmektedir (41).

5. İŞE DEVAMSIZLIKLARIN KAYDEDİLMESİ VE ÖLÇÜLMESİ

Personelle işveren arasında kişisel ilişkilerin daha çok söz konusu olduğu küçük işletmelerde, genellikle işe devamsızlıkların kaydedilmesi ve ölçülmesi üzerinde durulmamaktadır. Ancak büyük işletmelerde, işe devamsızlıkları kaydedip ölçmeden sorunun boyutunu saptayabilmek ve gerekli yönetsel önlemleri alabilmek olanaksızdır.

A. İşe Devamsızlıkların Kaydedilmesi

İşletmede işe devamsızlık kayıtları tutulmasının gerekçelerini aşağıdaki gibi sıralamamız olurludur (42):

- Sağlıklı ve nesnel temellere dayalı adil bir ücret yapısını gerçekleştirmek.
- İşgücü planlamasına ve üretim programının hazırlanmasına yardımcı olmak
- Personelin işe devamsızlık nedenlerini saptamak
- Personel giderlerini gerçekçi olarak hesaplamak ve denetlemek.

(41) Elisabeth VLASSENKO, Jean-Charles WILLARD, "Absentéisme: Le Poids des Facteurs Collectifs", Economie et Statistique, S. 164, Mart 1984, s. 45.

(42) Tove Helland HAMMER, Jacqueline C. LANDAU, Robert N. STERN, "Absenteeism When Workers Have a Voice: The Case of Employee Ownership", Journal of Applied Psychology, C. 66, S. 5, Ekim 1981, s. 562.

Yılın aylarını ve günlerini gösteren bir devam cetveli yardımıyla işe devamsızlıklar kolayca izlenebilir. "Tablo 1"de, işe devamsızlıkları izlemek için düzenlenmiş bir devam cetveli görülmektedir (43).

İşe devamsızlıkların kaydedilmesi için yıllara ve aylara göre düzenlenmiş olan devam cetvelinin altında işe devamsızlık nedenleri kodlanmış bulunmaktadır. İşe devamsızlık söz konusu olduğunda, kodlardan (harflerden) uygun olanı personelin gelmediği günü gösteren karenin içine kaydedilmektedir. İşe devamsızlık olarak sayılmayan yıllık izin ve resmi tatil günleri de devam cetvelinde belirtilmektedir. Denetçi her hafta işe devamsızlıkları personel bölümüne raporlamakla yükümlüdür. "Tablo 2"de, işe devamsızlıkları personel bölümüne raporlamayı kolaylaştırmak için düzenlenmiş bir form örneği görülmektedir (44).

İşe devamsızlıkların ölçülmesi, sınıflandırılması, maliyetlere etkisinin belirlenmesi ve alınacak yönetsel önlemlerin saptanabilmesi için titizlikle kaydedilip personel bölümüne raporlanması gerekmektedir.

B. İşe Devamsızlıkların Ölçülmesi

İşe devamsızlıkların ölçülmesinde çeşitli oranlardan (rasyolardan) yararlanılmaktadır. Önemli olan, az sayıda ama anlamlı oranlar yardımıyla işe devamsızlık kayıtlarını değerlendirebilmektir. İşe devamsızlıkların ölçülmesinde gereğinden çok oran kullanmak, sorunun saptanmasını zorlaş-

(43) —————, *Design of Personnel Systems and Records*, 2.B., Der.: The Industrial Society ve Gerard TAVERNIER, Gower Press Ltd., Epping (Essex), 1973, s. 117.

(44) A.g.k., s. 116.

	İşletmesi
	/...../198
İlgi: Personel Bölümü		ÖZÜ: İşe Devamsızlıklar
..... Bölümü	 Hafta
<hr/>		
<u>Adı-Soyadı</u>	<u>İşe Gelmediği Günlerin Sayısı</u>	<u>Nedeni</u>
1)
2)
⋮		
		Denetçinin Adı-Soyadı:.....
		İmzası :.....

Tablo-2: İşe Devamsızlıkların Personel Bölümüne Raporlanması

tırmaktan başka bir yarar sağlamamaktadır. İşe devamsızlıkların ölçülmesinde genelde aşağıdaki orandan yararlanılabilmektedir (45):

$$\text{İşe Devamsızlık Oranı} = \frac{P_m}{I_m}$$

P_m = Belli bir dönemde çalışma programına alınanlardan işe gelenlerin ortalaması.

I_m = Belli bir dönemde çalışma programına alındıkları için işe gelmek zorunda olanların ortalaması.

(45) André B. DUPLAN ve diğerleri, Les Ratios Sociaux, 2.B., Les Editions d'Organisation, Paris, 1975, s. 61.

$P_m = 0$ olduğunda, işe devamsızlık oranı en düşük değerine (sıfır) ulaşmaktadır. Başka deyişle, çalışma programına alınanlardan hiçbirisi işe gelmediğinde işe devamsızlık oranı 0'a eşit olmaktadır.

$P_m = I_m$ olduğunda, işe devamsızlık oranı en yüksek değerine (bir) ulaşmaktadır. Başka deyişle, çalışma programına alınanların tümü işe geldiğinde işe devamsızlık oranı 1'e eşit olmaktadır.

İşe devamsızlık oranınının 1'e doğru yükselmesi olumlu bir gelişmeyi göstermektedir. Çünkü, oranın 1'e doğru yükselmesi işe devamsızlıkların azaldığı anlamına gelmektedir.

İşe devamsızlık oranınının hesaplanmasını sayısal bir örnek yardımıyla açıklamaya çalışalım. Bunun için, "X İşletmesi"nin Ocak-Şubat 1985 dönemiyle ilgili işe devamsızlık kayıtlarınının "Tablo 3"te görüldüğü gibi düzenlendiğini varsayalım:

<u>Çalışma günleri</u>	<u>Çalışma programına alındıkları için işe gelmek zorunda olanların sayısı</u>	<u>Çalışma programına alınanlardan işe gelenlerin sayısı</u>
1	137	128
2	137	129
3	140	132
4	140	132
5	140	131
.	.	.
.	.	.
.	.	.
40	145	132
41	145	132
42	145	133
<u>Toplam</u>	<u>6.007</u>	<u>5.547</u>

Tablo-3: İşe Devamsızlık Kayıtlarınının Düzenlenmesi

"Tablo 3"teki verilerden yola çıkarak, Pm ve Im'i aşağıdaki gibi hesaplayabiliriz:

$$Pm = \frac{5547}{42} = 132 \quad Im = \frac{6007}{42} = 143$$

Pm ve Im'in belirlenmesinden sonra, sıra işe devamsızlık oranının hesaplanmasına gelmektedir:

$$\text{İşe Devamsızlık Oranı} = \frac{Pm}{Im} = \frac{132}{143} = 0,92$$

Elde edilen sonucu, "Ocak-Şubat 1985 döneminde çalışma programına alınan ve işe gelmek zorunda olanlardan % 8'inin (1.00-0,92) çeşitli nedenlerle yükümlülüklerini yerine getirmediikleri" biçiminde yorumlayabiliriz.

Çeşitli yabancı kaynaklarda bir, üç, altı aylık ya da yıllık işe devamsızlık oranının hesaplanmasında aşağıdaki formülden yararlanıldığı görülmektedir (46):

$$\text{İşe Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Belli bir dönemde kaybedilen adam-gün sayısı}}{\text{Ortalama personel sayısı} \times \text{Çalışılan gün sayısı}} \times 100$$

İşe devamsızlık oranının yukarıdaki formül yardımıyla hesaplanmasını sayısal bir örnek vererek açıklamaya çalışalım. "Y İşletmesi"nin altı aylık çalışma programına katılan 25 kişinin toplam 120 gün çalışmaları gerekmektedir. Dönem sonunda işe devamsızlık kayıtlarını inceleyen personel yöneticisi,

(46) Herbert J. CHRUDEN, Arthur W. SHERMAN, *Personnel Management*, 4.B., South-Western Publishing Co., Cincinnati, 1972, s. 646., John B. MINER, Mary Green MINER, *Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach*, 2.B., The MacMillan Publishing Co., New York, 1973, s. 214., Robert L. MATHIS, John H. JACKSON, *Personnel: Contemporary Perspectives and Applications*, West Publishing Co., Saint Paul, 1976, s. 409.

10 işçinin her gün ya da 1200 adam-gün (10x120)
10 işçinin 116 gün ya da 1160 adam-gün (10x116)
3 işçinin 110 gün ya da 330 adam-gün (3x110)
2 işçinin 100 gün ya da 200 adam-gün (2x100)

çalıştığını saptamıştır. Eğer çalışma programında bulunan tüm işçiler hiç aksatmadan 120 gün çalışsalar, toplam adam-gün sayısı 3000'e eşit olacaktı (25x120=3000). Oysa işe devamsızlıklar nedeniyle toplam adam-gün sayısı 2890'a eşittir (1200+1160+330+200=2890). Dolayısıyla, altı aylık ya da 120 günlük çalışma programında kaybedilen adam-gün sayısı 110'a eşittir (3000-2890=110). Bu verilere göre,

$$\text{İşe Devamsızlık Oranı} = \frac{110}{24 \times 120} \times 100 = \% 3,8$$

olarak hesaplanır.

Belli bir çalışma döneminde planlanan işgücü saatlerinin yüzde kaçının işe devamsızlık nedeniyle kaybolduğunu hesaplamada kullanılacak bir formül geliştirilmiştir. Bu formül, saatlik işe devamsızlıkların değerlendirilmesine de olanak sağlamaktadır (47):

$$\text{İşe Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Kaybedilen toplam işgücü saati}}{\text{Planlanan toplam işgücü saati}} \times 100$$

Belli bir çalışma döneminde işe devamsızlıkların ne kadar sık aralıklarla yinelenildiğini ya da "sıklık oranını" hesaplamada aşağıdaki formülden yararlanılabilir (48):

$$\text{İşe Devamsızlık Sıklık Oranı} = \frac{\text{Belli bir dönemde toplam işe devamsızlıklar}}{\text{Ortalama personel sayısı} \times \text{Çalışılan toplam işgücü saati}} \times 100$$

(47) EREN, s. 232.

(48) Nigel NICHOLSON, "Management Sanctions and Absence Control", Human Relations, C. 29, S. 2, Şubat 1976, s. 144.

İşe devamsızlık nedenlerinin belirlenmesi ve sınıflandırılması, istatistiksel verilerden elde edilen bulguların daha anlamlı bir görünüm kazanmalarına yardımcı olmaktadır.

6. İŞE DEVAMSIZLIK NEDENLERİ VE İŞE DEVAMSIZLIKLARIN SINIFLANDIRILMASI

İşe devamsızlık nedenlerinin belirlenmesi ve sınıflandırılması alınacak yönetsel önlemlerin etkinliğini arttırmaktadır. Örneğin, bir üretim işletmesinde işe devamsızlık oranının % 15 olarak hesaplandığını varsayalım. İşe devamsızlık nedenleri belirlendikten ve sınıflandırıldıktan sonra, hesaplanan oranın üçte ikisinin iş kazalarından kaynaklandığı ortaya çıkabilir. Dolayısıyla, işe devamsızlıkların disiplin önlemleri yerine, güvenlik uygulamaları yardımıyla azaltılabileceği gerçeği de anlaşılmış olur.

A. İşe Devamsızlık Nedenleri

Çalışmamızda işe devamsızlık nedenlerini dönemsel, örgütsel ve bireysel nedenler olmak üzere başlıca üç başlık altında incelemeye çalışacağız.

a) Dönemsel Nedenler

Kış aylarında nezle, anjin, bronşit gibi üşütmeden kaynaklanan rahatsızlıklar nedeniyle işe devamsızlıklar çoğalmaktadır. Ayrıca yaz aylarında eğlenme ve dinlenme isteği de işe devamsızlık oranının yükselmesine neden olabilmektedir. Trafik kazası, yol yorgunluğu, hava değişimi vb. gibi etkenler yaz aylarında yıllık izinlerini uzak yerlerde kullananların işe yeniden başlamalarını geciktirebilmektedirler. Kırsal alandan gelen işçiler genellikle hasat zamanı

yıllık izinlerini kullanmak istemektedirler. Dolayısıyla, temmuz ayı ortalarından ağustos ayı sonlarına kadar işe devamsızlık oranı doğal olarak artmakta ve buna bağlı olarak da işletmede üretim miktarı düşmektedir (49).

Genellikle işe devamsızlıkların haftanın ilk ve son günleri arttığı görülmektedir. Hafta sonu tatilinde gevşeyenler pazartesi günü işe başlamada isteksiz davranmaktadırlar. Ayrıca cuma veya cumartesi günü bedensel yorgunluk nedeniyle işe geç kaldıkları ya da işi erken bırakmak istedikleri görülmektedir. Nitekim, haftanın ilk ve son günleri sözde nedenlerle işe devamsızlar "çürükler" olarak nitelendirilmektedirler (50).

Enerji arttırımı nedeniyle kış aylarında günlük çalışma saatlerinin yeniden düzenlenmesi işe devamsızlıklara neden olabilmektedir. Saatlerin geriye alındığı kış aylarında sabahları işe gitmek oldukça güç gelmektedir. Karanlıkta uyanma, kahvaltı, yola çıkma sorun olmakta ve genellikle çalışan işe geç kalmaktadır. İşe geç kalmaların zamanla işe devamsızlığa dönüşebileceği de gözönünde bulundurulmalıdır.

b) Örgütsel Nedenler

İşletmede çalışanların sayısı ile işe devamsızlık oranı arasında yakın bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Kişisel ilişkilerin yoğun olduğu ve çalışanların birbirlerini yakından tanıdıkları küçük işletmelerde işe devamsızlıkların daha seyrek gerçekleştiği gözlenmiştir. Buna karşılık, işlet-

(49) EREN, s. 228-229., KEPİR - PAZARCIK, s. 16.

(50) Steven E. MARKHAM, Fred DANSEREAU, Joseph A. ALUTTO, "Female vs. Male Absence Rates: A Temporal Analysis", Personnel Psychology, C. 35, S. 2, Yaz 1982, s. 372.

me büyüdükçe aşırı uzmanlaşma ve işbölümü, çalışanlar arasındaki yakınlaşmayı genelde azaltarak işe devamsızlıkların artmasına neden olmaktadır (51).

Personelden yapabileceğinden çok iş istenmesi, işyerinin yeterince ışıklandırılmaması, havasız, sıcak ya da soğuk olması, makina gürültüsü, titreşim gibi etkenler çalışanların fiziksel yorgunluğuna yol açmakta ve işe devamsızlıklara neden olmaktadır. Bu tür olumsuz koşullar çalışanların sinir sistemlerini de yıpratmaktadır (52).

İşletmede geçirilen yıllar ile işe devamsızlıklar arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Nitekim, kıdemli personelin işe devamsızlığının daha çok olduğu saptanmıştır. Bunun nedeni, personelin kıdeminin ya da işletmede geçirdiği yılların kendisini işe devamsızlığın olumsuz yaptırımlarından koruması olabilir. Ancak işletmeye uzun yıllarını veren kıdemli personelip yıpranmasının, yorulmasının ve çalışmaktan bıkmalarının da işe devamsızlığa neden olabileceği gözönünde bulundurulmalıdır (53).

Ulaşımın sorun olduğu büyük kentlerde, personel servisi olmayan işletmelerin, işe devamsızlık sorunundan daha çok yakındıkları görülmektedir. Ayrıca örgüt yapısı, ücret politikası, personelin içinde bulunduğu çalışma grubu, yönetim biçimi ya da ast-üst ilişkileri gibi örgütsel etkenlerin de işe devamsızlıklara neden olabilecekleri unutulmamalıdır (54).

(51) Helen METZNER, Floyd MANN, "Employee Attitudes and Absences", Job Satisfaction: A Reader, Der.: Michael M. GRUNEBERG, The MacMillan Press Ltd., New York, 1976, s. 230.

(52) Zeyyat SABUNCUOĞLU, "Endüstriyel Yorgunluk ve Çalışma Mutluluğu", Bursa İ.T.İ. Akademisi İşletme Fakültesi Dergisi, C. 1, S. 1, Mart 1982, s. 12.

(53) Dale FITZGIBBONS, Michael MOCH, "Employee Absenteeism: A Multivariate Analysis with Replication", Organizational Behavior and Human Performance, C. 26, S. 3, Aralık 1980, s. 352.

(54) METZNER - MANN, s. 241.

c) Bireysel Nedenler

Yaş ile işe devamsızlık arasında karşılıklı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Yaşlı ve işletmeye bağlı personelin işe devamsızlık süresinin artmasına karşın, sıklık oranının azaldığı belirtilmektedir. Bu görüşe göre, işe devamsızlık gençlerde sık ve kısa süreli, yaşlılarda seyrek ve uzun süreli olarak görülmektedir. Bunun nedeni, yaşlıların iş değiştirme istemlerinin ortadan kalkmış olmasına karşılık, bedensel dirençleri azaldığından, hastalıklarının daha uzun sürmesi olabilir (55).

Araştırmacılar cinsiyet ile işe devamsızlık arasında da bir ilişki bulunduğunu belirtmektedirler. Nitekim, evli ve evlenmemiş kadın personelin işe devamsızlığı karşı cinse oranla daha yüksektir. Doğum, çocuk bakımı vb. gibi sorumluluklar evli kadın personelin işe devamsızlığına neden olmaktadır. Evlenebilmek amacıyla işe giren kadınların hem işe devamsız oldukları, hem de evlendikten sonra işten ayrıldıkları saptanmıştır. Ayrıca, istedikleri gibi bir işte çalışma olanağı bulamayan kadınların iş tatminlerinin düşük olması da işe devamsızlıklarını arttırmaktadır. Bununla birlikte, yaşlı kadın personelin işe devamsızlığının yüksek olmadığı saptanmıştır (56).

Ailenin ekonomik sorumluluğunu yüklenen ve kendisine bağımlı ya da geçindirdiği insan sayısı çoğalanların işe devamsızlıklarının azaldığı vurgulanmaktadır (57).

(55) CLEGG, s. 99.

(56) William M. BERLINER, William J. McLARNEY, Management Practice and Training: Cases and Principles, G.B., Richard D. Irwin Inc., Homewood (Illinois), 1974, s. 657.

(57) FITZGIBBONS - MOCH, s. 352.

Eğitim d¼zeyi ile iŒe devamsızlık arasındaki iliŒkiye bakıldığında, eğitim d¼zeyi d¼Œ¼k personelin iŒe daha devam-
sız olduğu belirlenmiŒtir. Bunun nedeni, niteliksiz persone-
lin tekd¼ze (monoton) iŒlerde alıŒması ve belli bir s¼re
sonra yaptığı iŒten bıkkınlık duyması olabilir. Oysa eğitim
d¼zeyi y¼kseldike yetki, sorumluluk, bağımsız karar vere-
bilme gibi etkenler personelin iŒ tatmini y¼kselmekte ve iŒe
devamsızlığını da azaltmaktadır (58).

iŒe devamsızlık personelin psikolojik sorunlarının
bir g¼stergesi olarak ele alınabilir. Nitekim, alkol ve uyuŒ-
turucu d¼Œk¼nl¼đ¼n¼n iŒe devamsızlıkları arttırdığı bir ger-
ektir.

B. iŒe Devamsızlıkların Sınıflandırılması

B¼t¼n iŒletmeler iin geerli bir iŒe devamsızlık
sınıflandırması bulunmamaktadır. Dolayısıyla, iŒletmeler
kendi b¼nyelerine uygun olarak iŒe devamsızlıkları sınıflan-
dırmalıdırlar. S¼z geliŒi, iŒe devamsızlıklar "Tablo 4"te
g¼r¼ld¼đ¼ gibi sınıflandırılabilir (59):

iŒe devamsızlıkları; belgelenmiŒ hastalıklar, belge-
lenmiŒ kazalar, anlaşmalı iŒe devamsızlıklar, geici iŒten
uzaklaŒtırmalar ve diğer iŒe devamsızlıklar olarak beŒ temel
baŒlık altında sınıflandırmamız olurludur.

Hastalığın ya da kazanın geek olduğunun belge ile
kanıtlanması durumunda, belgelenmiŒ hastalık ya da kaza ne-
deniyle iŒe devamsızlık s¼z konusu olmaktadır. iŒ hastalık-

(58) EREN, s. 228., SABUNCUOğLU, s. 12.

(59) Richard M. STEERS, Thomas H. STONE, "Organizational Exit",
Personnel Management, Der.: Kendrith M. ROWLAND, Gerald R. FERRIS
Allyn and Bacon Inc., Boston, 1982, s. 470.

- A. Belgelenmiş hastalıklar
- B. Belgelenmiş kazalar
 - B-1. İş kazaları
 - B-2. İşle ilgisi olmayan kazalar
- C. Anlaşmalı işe devamsızlıklar
 - C-1. Bilirkişi yükümlülüğü
 - C-2. Cenaze töreni
 - C-3. Sendika etkinlikleri
 - C-4. Diğer anlaşmalı işe devamsızlıklar
- D. Disiplin cezaları ya da geçici işten uzaklaştırmalar
- E. Diğer işe devamsızlıklar
 - E-1. Nedeni bildirilmeyen işe devamsızlıklar
 - E-2. Kişisel ya da ailevi nedenler
 - E-3. Belgelenmemiş hastalıklar ya da kazalar

Tablo-4: İşe Devamsızlıkların Sınıflandırılması

ları doğal olarak belgelenmiş hastalıklardan sayılmaktadır (60). Belgelenmiş kazalar ise, iş kazaları ve işle ilgisi olmayan kazalar olarak ikiye ayrılmaktadır (61).

Bilirkişi yükümlülüğü, cenaze töreni, sendika etkinlikleri gibi nedenlerle personelin görevi başında bulunamaması anlaşmalı işe devamsızlıklar olarak sınıflandırılmak-

(60) 506 Sayılı Sosyal Sigortalar Yasası m. 135/A'da öngörülen Sağlık İşleri Tüzüğü ile iş hastalıkları belirlenmiştir. Ayrıca, belirlenen iş hastalıklarının dışında herhangi bir hastalığın iş hastalığı sayılıp sayılmayacağını Sosyal Sigortalar Yüksek Sağlık Kurulu karara bağlamaktadır. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: A. Can TUNCAY, Sosyal Güvenlik Hukuku Dersleri, 2.B., Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1984, s. 154.

(61) 506 Sayılı Sosyal Sigortalar Yasası m. 11/A'da iş kazası, "işçinin işyerinde bulunduğu sırada veya işveren tarafından yürütülmekte olan iş dolayısıyla veya işverenin işçiyi görev ile başka bir yere göndermesi nedeniyle kendi işini yapmaksızın geçen zamanda veya emzikli kadın işçinin çocuğuna süt vermesi için ayrılan zamanlarda veya işçinin işverence sağlanan bir taşıtla işyerine toplu olarak götürülüp getirilmesi sırasında ortaya çıkan ve işçiyi hemen veya sonradan bedence veya ruha aksatan olay" olarak tanımlanmaktadır. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: Kâni EKŞİOĞLU, Sosyal Sigortalar Yasası, 8.B., Yasa Yayınları, İstanbul, 1984, s. 17.

tadır. İşveren bu tür işe devamsızlıkları onaylamaktadır. Disiplin kuruluna gönderilen ve görevine devamı sakıncalı bulunduğu için geçici olarak işten uzaklaştırılan personelin işe devamsızlığı da sınıflandırmada yer almaktadır.

Nedeni bildirilmeyen işe devamsızlıklar, kişisel ya da ailevi nedenlerle işe devamsızlıklar, belgelenmemiş hastalıklar ya da kazalar nedeniyle işe devamsızlıklar "Tablo 4"te de görüldüğü gibi, diğer işe devamsızlıklar başlığı altında sıralanmışlardır.

7. PERSONELİN İŞE DEVAMINI SAĞLAYAN UNSURLAR VE İŞE DEVAMSIZLIK MODELİ

Personel yönetmeliklerinde açıkça hoşgörülü karşılanmayacağı belirtilmiş olmasına karşın, işletmelerde işe devamsızlıkların devam ettiği görülebilir. İşletmede "gizli" işe devamsızlık bulunup bulunmadığı yöneticilerin işe devamsızlara nasıl davrandıkları uzun süre gözlemlenildikten sonra anlaşılabilir. İşe devamsızlık modelini kurabilmek için önce personelin işe devamını sağlayan unsurların saptanması gerekmektedir.

A. Personelin İşe Devamını Sağlayan Unsurlar

Personelin işe devamını sağlayan unsurların başında iş tatmini ve devam baskısı gelmektedir (62).

a) İş Tatmini

Personel, kişisel gereksinimleri ve beklentileri doğrultusunda işini değerlendirerek iş tatminine ulaşmaktadır.

(62) Richard M. STEERS, Susan R. RHODES, "A New Look at Absenteeism", Personnel, C. 57, S. 6, Kasım-Aralık 1980, s. 61-62.

Bununla birlikte, iş tatmini ile gereksinmelerin tatmini arasında önemli bir ayrım bulunmaktadır. İş tatmini personelin yalnızca işinden duyduğu tatmini anlatmaktadır. Oysa gereksinmelerin tatmini daha geniş kapsamlıdır. Kuşkusuz, personelin işinden tatmin olabilmesi birtakım gereksinmelerini karşılayabilmesine bağlıdır. Ancak, gereksinmelerinin tümünü karşılayamayan personelin de iş tatmini yüksek olabilir. "Tablo 5", işinden tatmin olmayan personelin işe devamsızlıkla ilgili görüşlerini yansıtmaktadır (63):

- " Nasıl olsa sicilime geçmez. Ancak pazartesi ve cuma günleri işe devamsızlık yapmamalıyım."
- " İşe geldiğimde ödül yok, işe gelmediğimde ceza yok. Demek ki yerine göre davranmalıyım."
- " İşverenin belirlediği çalışma saatlerine bağlı olmak bence son derece sıkıcı. Eğer çalışma saatlerimi kendim belirleyebilseydim, işe devamsızlığım söz konusu olmayabilirdi."
- " İşe devamsızlığı işletmenin sağladığı bir yan ödeme olarak görüyorum. Bence herkes bundan yararlanmalı."
- " İşe devamsız olsam da ücretimi kesintisiz ödüyorlar."
- " Kart basma zorunluluğum yok. Demek ki işe devamsızlığı önemsemiyorlar."
- " İşletme nasıl olsa kârda. Bir gün işe gelmememin kime ne zararı var?."
- " 15 dakika geç kaldığımda cezam daha büyük oluyor. İyisi mi işe geç kaldığımda hiç gözükmeyeyim."
- " İki günden çok devamsızlığım olmadığına göre, işten atılıyorum diye endişelenmem gerek yok."
- " İşe gitmesem de işimi yapacak biri nasılsa çıkar. İşler aksayacak diye endişelenmem gerekmiyor."

Tablo-5: İş Tatminsizliği ile İşe Devamsızlık Arasındaki İlişki

(63) Robert F. ALLEN, Michael HIGGINS, "The Absenteeism Culture: Becoming Attendance Oriented", Personnel, C. 56, S. 1, Ocak-Şubat 1979, s. 36.

İş tatminsizliği ile işe devamsızlık arasında yakın bir ilişki olduğu ve işinden tatmin olmayan personelin işletmede kalmasının pek bir anlamı bulunmadığı vurgulanmaktadır (64). Ancak iş tatmininin her zaman işe devamla sonuçlanacağı söylenemez. Başka deyişle, iş tatmini yüksek personelin de işe devamsızlığı sözkonusu olabilir. Dolayısıyla, personelin işe devamı için iş tatmininin yanında devam baskısı da gerekmektedir.

b) Devam Baskısı

Devam baskısını, "personeli işe devama güdüleyecek diğer etkenler" olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımdan yola çıkarak, devam baskısını oluşturan çeşitli etkenleri aşağıda görüldüğü gibi sıralayabiliriz (65):

- Personelin ekonomik durumu
- İşe devamı ödüllendirme ya da işe devamsızlığı cezalandırma sistemi
- Çalışma grubunun işe devamsızlıkla ilgili düşünceleri
- Personelin kişisel iş ahlakı
- Personelin örgüte bağlılığı.

Personelin ekonomik durumu ile devam baskısı arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Ekonomik durumu kötü, iş değiştirebilme olanağı sınırlı olan personel işini kaybetmemek için işe devamsızlık yapmamaya özen göstermektedir. İşe devamın ödüllendirilmesi ve işe devamsızlığın cezalandırılması personelin devamını doğrudan etkileyebilmektedir. Ayrıca çalışma grubunda bulunanların işe devamsızlığı hoş-

(64) İbrahim Ethem BAŞARAN, Örgütsel Davranış, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara, 1982, s. 204.

(65) STEERS - RHODES, s. 62.

görülü karşılamamaları ve kınamaları da devam baskısının artmasına neden olmaktadır. Personelin iş ahlâkının ve örgüte bağlılığının devam baskısını oluşturan diğer etkenler arasında önemli bir yeri bulunmaktadır.

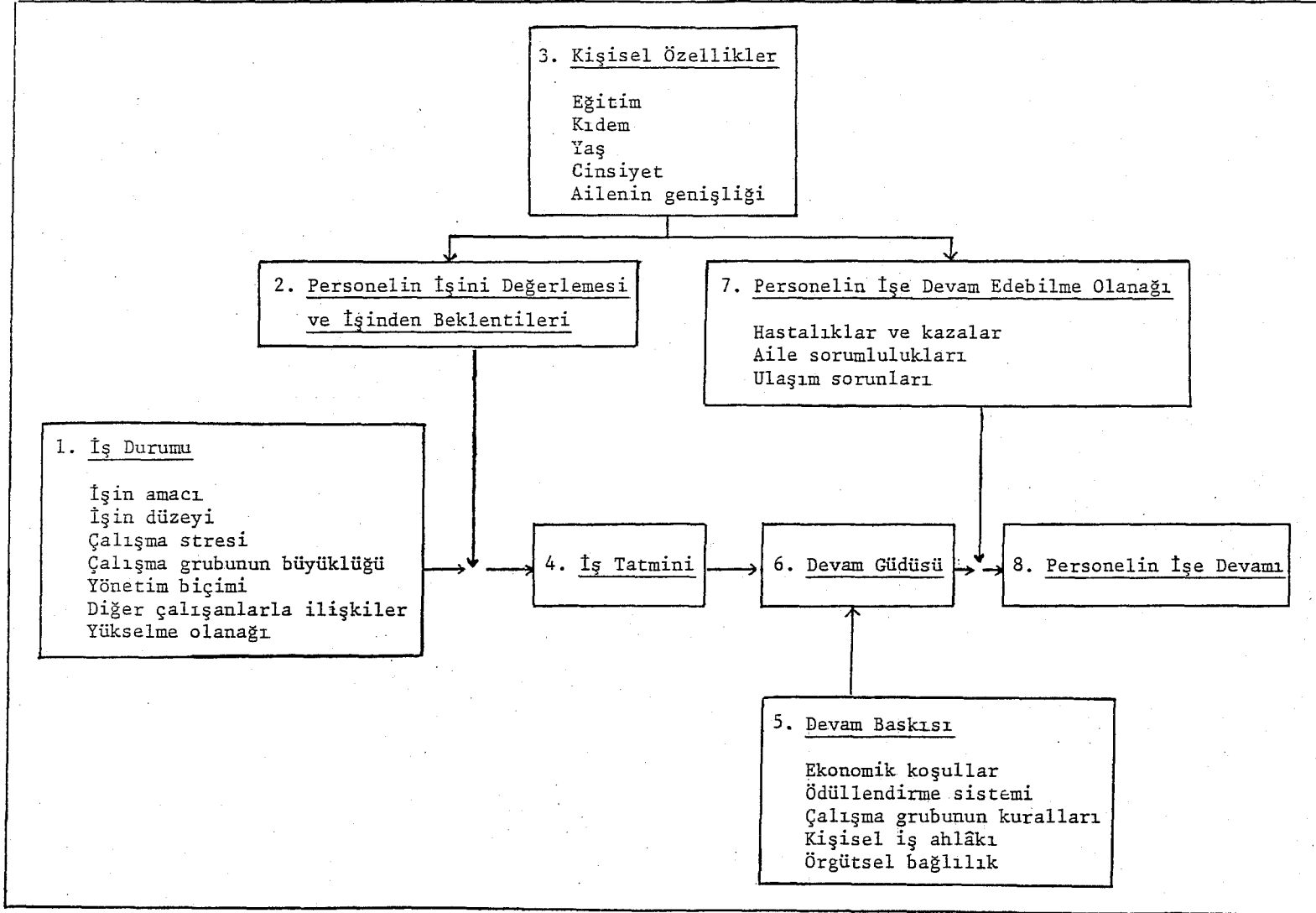
İş tatmini ve devam baskısı birbirini tamamlayarak "devam güdüsünü" oluşturmaktadır. Birbirini tamamlayan bu iki kavramdan yola çıkarak bir işe devamsızlık modeli geliştirilebilir.

B. İşe Devamsızlık Modeli

Devam güdüsünden ya da iş tatmini ile devam baskısından yola çıkarak geliştirilen işe devamsızlık modeli "Şekil 2"de görüldüğü gibidir (66).

İşin amacı, düzeyi, stresi, çalışma grubunun büyüklüğü vb. gibi etkenler modelde "iş durumu" olarak nitelendirilmektedirler (1.kutu). Personel işletmeden beklentileri doğrultusunda kendi iş durumunu değerlendirmektedir (2. kutu). Eğitim, kıdem, yaş, cinsiyet vb. gibi kişisel özellikleri personelin işinden beklentilerini önemli ölçüde yönlendirmektedirler (3. kutu). Sözgelışı, personelin kişisel özelliğinin kıdemi olduğunu ve yükselmeyi beklediğini varsayalım. Kıdemli personelin yükselmesi ya da beklentisinin gerçekleşmesi iş tatmininin artmasına neden olmaktadır (4. kutu). Bu da büyük bir olasılıkla personeli işe devama güdülemektedir.

Personelin işe devama güdülenmesine yardımcı olan diğer etkenler modelde "devam baskısı" başlığı altında toplanmışlardır (5. kutu). Devam baskısı ile iş tatmini birbirini tamamlayarak devam güdüsünü oluşturmaktadırlar (6. ku-



Şekil-2: İşe Devamsızlık Modeli

tu). Ancak devam güdüsü tek başına personelin işe devamını sağlayamamaktadır. Hastalıklar, kazalar aile sorumlulukları, ulaşım sorunları gibi nedenler personelin işe devam edebilme olanağını sınırlamaktadırlar (7. kutu). Personelin yüksek düzeyde işe devamı, devam güdüsü ile devam edebilme olanağının birlikte gerçekleşmesine bağlı bulunmaktadır (8. kutu).

Steers ve Rhodes'in işe devamsızlık modeline göre, personelin yükselmesi işe devamına neden olabileceği gibi, bunun tersi de söz konusu olabilir. Başka deyişle, personelin işe devamı yükselmesine neden olabilir. Dolayısıyla, modelin çift yönlü olarak işleyebileceği gözönünde bulundurulmalıdır.

III. ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE İSTEN AYRILMA SORUNU

Çalışma yaşamının kaçınılmaz bir parçası olan işten ayrılma, personel yönetimiyle ilgili işlevlerin sıralaması içinde son sırada bulunmaktadır.

8. İŞTEN AYRILMA SORUNUNUN BOYUTLARI

İşten ayrılmaların, işletmenin dengesini bozarak olağan çalışmalarını aksattığı ve işe alma, yeniden eğitime, personel planlamasını gözden geçirme gibi sorunlara neden olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla, işten ayrılma, "hem birey hem de örgüt için tehlikeli sonuçlar doğurabilen bir sorun" olarak ortaya çıkmaktadır (67).

A. İşten Ayrılma Sorununun Örgütsel Boyutu

İşten ayrılmanın örgütsel boyutunu nesnel olarak değerlendirebilmek için, işten ayrılmanın örgüte neler kazandırdığını ve kaybettirdiğini gözönünde bulundurmak gerekmektedir. İşten ayrılma örgüte; ilişki kesme, seçme, işe alma, eğitime, geliştirme gibi birtakım maliyetler yüklemektedir. Dolayısıyla, işten ayrılma ile örgütsel etkinlik arasında ters bir ilişki bulunmaktadır (68). Başka deyişle, işten ayrılmalar çoğaldıkça örgütsel etkinlik azalmaktadır. Ancak işten ayrılmaların örgütsel etkinliği azaltmadığını, üretim düzeyiyle işten ayrılma arasında sabit bir ilişki bulunmadığını öne süren ve birtakım işten ayrılmaların örgütün yararına olduğunu söyleyen yazarlar da bulunmaktadır (69).

(67) PORTER - STEERS, s. 151.

(68) Philip H. MIRVIS, Edward E. LAWLER, "Measuring the Financial Impact of Employee Attitudes", Journal of Applied Psychology, C. 62, S. 1, Şubat 1977, s. 1., Haluk BEKİROĞLU, Turan GÖNEN, "Labor Turnover: Roots, Costs and Some Potential Solutions", Personnel Administrator, C. 26, S. 7, Temmuz 1981, s. 69.

(69) James G. MARCH, Herbert A. SIMON, Organizations, John Wiley and Sons., New York, 1958, s. 92., Dan R. DALTON, David M. KRACKHARDT, Lyman W. PORTER, "Functional Turnover: An Empirical Assessment", Journal of Applied Psychology, C. 66, S. 6, Aralık 1981, s. 716.

a) Örgütsel Etkinlik Açısından İşten Ayrılmalar

İşten ayrılmalar işletmeye "taze kan" ve "değişik düşünceler" kazandırarak örgütsel etkinliği arttırabilmektedirler. Bilindiği gibi, dışa dönük adam alma politikası, sürekli değişen dış ortamla örgütün uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Günümüzde "eğitilmiş personelin yetersizliği" işletmelerin en önemli sorunlarından birisi olmuştur. Eğitilmiş personelin yetersizliği, yeni düşünceleri ve görüşleri kavrayamamak ya da bunlardan yararlanmak istememek olarak tanımlanabilir. Nitekim, uzun süre aynı işte çalışan personelin zamanla örgüte katkısı azalabilmektedir. Dolayısıyla, işten ayrılmamanın eğitilmiş personelin yetersizliğine neden olabileceği ve örgütsel etkinliği azaltabileceği gözönünde bulundurulmalıdır (70).

Teknoloji transferinde, işten ayrılmanın bir "mekanizma" olduğu görüşü benimsenmektedir. Bu görüşe göre, başka bir işletmede çalışmak üzere işinden ayrılan eğitilmiş işgücü teknik yenilikleri de beraberinde götürmektedir (71). Yeni işyerinde göreve başlayan eğitilmiş işgücü, çalışma arkadaşlarının teknik yeniliklerle uyum sağlayabilme becerilerini geliştirmekte ve onlara "kavrayış esnekliği" kazandırmaktadır. Yeniliklerle kolay uyum sağlayabilme becerisinin ya da kavrayış esnekliğinin örgütsel etkinliği arttırdığı bir gerçektir.

Tarım ya da turizm gibi mevsimlik işlerde çalışan personeli ölü aylarda işten çıkarmamanın işletmeye maliyeti

(70) Edgar KRAU, "Turnover Analysis and Prediction From a Career Developmental Point of View", Personnel Psychology, C. 34, S. 4, Kış 1981, s. 788.

(71) Bintuğ AYTEK, İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması, Ankara İ.T.İ. Akademisi Yayını, Ankara, 1978, s. 35.

yüksek olmakta ve örgütsel etkinliği azaltmaktadır. Bilindiği gibi, işten ayrılmalar genellikle yüzdelerle oranlarla belirtilmekte ve yorumlanması güç olan bu anlatım biçimi yanılığlara neden olabilmektedir. Örneğin, mevsimlik bir işte olağandışı yüksek yüzdeleri bir işten ayrılma oranı anlamsızdır. Dolayısıyla, işten ayrılma oranını değerlendirirken, işten ayrılanların bireysel niteliklerini ve ayrılma nedenlerini de gözönünde bulundurmak gerekmektedir. Örgütten ayrılan birey önemli bilgi ve becerilere sahipse, yüzde birlik bir ayrılma oranı bile önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle, belli bir dönemdeki işten ayrılma oranlarını birbirleriyle karşılaştırarak işletmeleri değerlendirebilme olanağı bulunmamaktadır.

b) Gönüllü İşten Ayrılmaları Etkileyen Örgütsel Değişkenler

Bilindiği gibi, personelin gereksinme düzeyleri birbirinden farklıdır. Kimi için para kazanma önce gelirken, kimi güven gereksinmesini karşılamaya yönelmekte, kimi de toplumda saygınlık sağlamaya çalışmaktadır. Personelin bir işletmeyi diğerine yeğlemesinde ya da gönüllü işten ayrılmasında gereksinmelerinin karşılanmasıyla ilgili beklentileri önemlidir. Maslow, personelin gereksinmelerinin zamanla değişebileceğini ve karşılanan bir gereksinmenin yerini bir diğerine bırakacağını belirtmektedir (72). Gönüllü işten ayrılmaları etkileyen örgütsel değişkenleri aşağıdaki gibi sıralamamız olurludur (73):

(72) Abraham H. MASLOW, Motivation and Personality, 2.B., Harper and Brothers, New York, 1970, s. 38.

(73) Dan R. DALTON, William D. TODOR, "Turnover Turned Over: An Expanded and Positive Perspective", The Academy of Management Review, C. 4, S. 2, Nisan 1979, s. 226.

- Ücret düzeyi ile gönüllü işten ayrılma ters orantılıdır. Ücret düzeyi yükseldikçe gönüllü işten ayrılma eğilimi azalmaktadır.
- Tekdüzelik ile gönüllü işten ayrılma doğru orantılıdır. İşletmedeki işlerin hiç değişmeksizin hep aynı biçimde yinelenmesi gönüllü işten ayrılma eğilimini arttırmaktadır.
- İşin saygınlığı ile gönüllü işten ayrılma ters orantılıdır. İşin saygınlığı arttıkça gönüllü işten ayrılmalar azalmaktadır.
- Merkezci örgüt yapısı ile gönüllü işten ayrılma ters orantılıdır. Örgüt yapısı merkezci olan işletmelerde gönüllü işten ayrılma eğiliminin çoğaldığı saptanmıştır.
- Birleşme ile gönüllü işten ayrılma ters orantılıdır. İşletmelerin tamamen ya da belli alanlarda birleşmeleri gönüllü işten ayrılmaları arttırmaktadır.

Gönüllü işten ayrılmaları azaltacak yönetsel önlemlerin maliyeti, gönüllü işten ayrılmaların işletmeye maliyetinden daha yüksek olabilir. Başka deyişle, alınacak yönetsel önlemler örgütsel etkinliği arttırmak yerine azaltabilirler. Şözügelisi, ücretlerin arttırılması personelin gönüllü işten ayrılma eğilimini ortadan kaldırabilir. Ancak gönüllü işten ayrılmaları azaltmak için ücretleri arttırmanın örgütsel etkinliği ne yönde etkileyeceği gözönünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, yılın büyük bir kısmında yapacak işi bulunmayan tarım işçisini işten çıkarmamanın akılcı olduğu söylenemez. Bilindiği gibi, tarım sektöründe makineleşmeye gidildiğinde, yılın belli aylarında sağlanabilen istihdam

daha da kısa süreli gerçekleşmekte ve tekniğin ikâme ettiği işgücü için "teknolojik işsizlik" söz konusu olmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde, çalışan nüfusun büyük bir kısmının tarım işletmelerinde çalışması sorunun önemini arttırmaktadır.

İşgücü arzı yüksek olan ülkelerde niteliksiz personelin gönüllü işten ayrılması işveren için herhangi bir sorun yaratmamaktadır. Personele kıdem tazminatı ödemekten kurtulan işverenin gönüllü işten ayrılmadan kazançlı çıktığı da gerçektir.

B. İşten Ayrılma Sorununun Ekonomik Boyutu

Ekonomik açıdan ele aldığımızda, iş değiştirme amacıyla işten ayrılma net ulusal geliri arttırabilmekte, gelir dağılımındaki eşitsizliği azaltabilmekte ve uzun dönemde ekonomik büyümeye katkıda bulunabilmektedir. Bilindiği gibi, 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 biçimidir (74). Zorunlu emeklilik, fiziksel yetersizlik gibi nedenlerle gönülsüz işten ayrılanların elde ettikleri gelirler, üretim faaliyeti dışında sağlandığından, ulusal gelirin hesaplanmasında gözönünde bulundurulmamaktadır. Nitekim, üretimden elde edilmeyen bu gelirlere "transfer ödemeleri" adı verilmektedir.

a) Ücret ve İstihdam Açısından İşten Ayrılmalar

Klâsik ekonomik kurama göre, ekonomi bir bütün olarak ele alındığında, talep noksanı ya da arz fazlası nedeniyle kullanılmayan işgücü (işsizlik) söz konusu değildir. Herhan-

(74) A.g.m., s. 228.

gi bir nedenle denge bozulsa bile, işgücünün fiyatının düşmesi, işverenlerin işgücüne taleplerinin artması ya da işgücünün başka üretim kollarına kayması sonucunda denge yeniden sağlanmaktadır. Dengenin yeniden sağlanabilmesi için gerekli olan sürede işten çıkarmalar (kısmi işsizlik) görülebilir. Klâsik ekonomistlere göre (75), gönüllü ya da gönülsüz işten ayrılmalar işveren ve personel için sorun yaratmamaktadırlar. Ancak, ücretin marjinal gelire eşit olması, ya da işletmeye alınan son personelin ücretini, üretimde yarattığı değer belirlemesi gerekmektedir. Bu anlayışa göre, işe alınan son personel (marjinalist deyimle marjinal personel) üretimde yarattığı değer ile beklentilerini karşılayabildiği sürece, işveren işletmeye adam almaya devam etmektedir. İşletmeye adam almaya devam eden işverenin işe aldığı son personele ödediği ücret, belli bir noktadan sonra, o personelin ürettiği malın değerini aşmaktadır. İşverenin personele verimliliğinin üzerinde bir ücret ödemesi söz konusu olamayacağına göre, ücretler işe alınan son personelin verimliliğine (marjinal verimliliğe) göre oluşmaktadır (76).

Marjinal verimlilik kuramı işgücü arzının hareketsiz olduğunu, ücret düzeyini işverenlerin saptadıklarını, piyasada tam istihdam ve kusursuz rekabet koşullarının bulunduğunu varsaymaktadır. Bilindiği gibi, uygulamada teorik modelde olduğu gibi bir işleyiş söz konusu değildir. Ayrıca, her yerde ve her zaman marjinal personelin verimliliği kolaylıkla ölçülemediğinden, marjinal gelirler ya da göreceli ücretlerle ilgili yeterli bilgi edinebilme olanağı da bulunmamaktadır.

(75) Ricardo geleneğini sürdüren klâsik ekonomistlerin başlıcaları J.S. Mill, Marshall ve Pigou'dur.

(76) Sinan ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, Eskişehir, 1981, s. 28.

Ücret farklılıkları ile işgücünün çeşitli işlerde kullanımını arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Ücret farklılıkları, çeşitli işkolları ve/veya işletmelerde işgücünün arz-talep oranları arasındaki değişimleri yansıtmaktadırlar. Akılcı olma ve geliri en çoğa çıkarma açısından olaya baktığımızda, ücretler ve parasal olmayan özendirmeler işgücünün daha az ilgi uyandıran işlerden daha çok ilgi uyandıran işlere doğru yönelmesine neden olmaktadır. Personel eski işini genellikle işgücü pazarını araştırdıktan ve yeni işini ayarladıktan sonra terketmektedir. Ayrıca, geliri de işini değiştirmesine bağlı olarak olumlu yönde artmaktadır. Kısaca, ekonomide önemli ölçüde belli bir amaca yönelik bilinçli iş değiştirme söz konusudur. Bununla birlikte, kişisel yararlarını en çoğa çıkarma konusunda personelin sürekli akılcı davranabildiği kuşkuludur. Ayrıca, işgücü pazarının klâsik ekonomik kuramda öngörülen marjinal ayarlamaları yapabileceği de gözönünde bulundurulmalıdır (77).

Ekonomik, toplumsal, ahlâkî nedenlerle gelir dağılımının eşitsizliğinden yakınanlar ve yeniden düzenlenmesi gerektiğini söyleyenler gün geçtikçe çoğalmaktadır. İş değiştirme, gelir dağılımındaki adaletsizliği bir ölçüde gidererek gelir dağılımının yeniden düzenlenmesine yardımcı olabilir. Çalışanların iş değiştirmeyerek zorunlu emeklilikleri gelene kadar aynı işletmede kalmayı yeğlemeleri, ya da "yapışkanlıkları" nedeniyle işletme içinde ücret adaletinin sağlanamaması ve işletmenin verimliliğinin azalması söz konusu olabilmektedir. Başka deyişle, asgari ücretin sürekli yükselmesi ve seyyanen zamlar nedeniyle kıdemli personelin ücreti ile yan ödemeleri (toplam geliri) kesintisiz artmakta, bu da gelir dağılımını olumsuz yönde etkilemektedir. Ko-

(77) John MANGAN, Mick SILVER, "The Demand for and Supply of Labour", Manpower Planning Strategy and Techniques in an Organizational Context, Der.: John EDWARDS ve diğerleri, John Wiley and Sons, New York, 1983, s. 30.

lay iş değiştirememenin uzun dönemde topluma işsizlik sigortası ya da işsizlik vergisi gibi maliyetler yükleyebileceği unutulmamalıdır (78).

b) Birincil ve İkincil İşgücü Pazarları Açısından
İşten Ayrılmalar

İşgücü pazarını, birincil ve ikincil işgücü pazarı olarak ikiye ayırabiliriz. Birincil işgücü pazarındaki işler daha çekici olmasına karşın, pazara giriş sınırlı ve oldukça zordur. Başka deyişle, birincil işgücü pazarına girebilmek için gerekli eğitimi görmüş ve belli bir toplumsal düzeye erişmiş olmak gerekmektedir. Birincil ve ikincil işgücü pazarlarının belirli özellikleri "Tablo 6"da görüldüğü gibidir (79):

Birincil İşgücü Pazarının Belirli Özellikleri	İkincil İşgücü Pazarının Belirli Özellikleri
<ul style="list-style-type: none">. yüksek ücretler. iyi çalışma koşulları. istihdam dengesi. iş güvenliği. eşitlik. yükselme olanağı. bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanması	<ul style="list-style-type: none">. düşük ücretler. kötü çalışma koşulları. istihdam dengesinde önemli değişmeler. katı disiplin kuralları. sınırlı yükselme olanağı

Tablo-6: Birincil ve İkincil İşgücü Pazarlarının Belirli Özellikleri

- (78) Gilles GAUTHIER, François LEROUX, Microéconomie: Théorie et Applications, Gaëtan Morin and Associes Ltd., Chicoutimi (Quebec), 1981, s. 415.
- (79) Paul OSTERMAN, "An Empirical Study of Labor Market Segmentation", Industrial and Labor Relations Review, C. 28, S. 4, Ağustos 1975, s. 508.

Personel çalışma yaşamına genellikle ikincil işgücü pazarında başlamaktadır. Birincil işgücü pazarına dikey geçiş oldukça zor, üstelik çoğu zaman olanaksızdır. Örneğin, hastabakıcılar dikey geçiş yoluyla doktor olamazlar. Birincil ve ikincil işgücü pazarları ile işten ayrılma arasındaki ilişki açıktır: Personel ikincil işgücü pazarındaki işini terkedip, gerekli eğitimsel ve toplumsal koşulları yerine getirdikten sonra, birincil işgücü pazarına geçmek istemektedir. Başka deyişle, personel işgücü pazarını değiştirebilmek için gönüllü olarak işinden ayrılmaktadır (80).

Birincil işgücü pazarına girebilmenin ilk koşulu eğitimidir. Eğitimin sağladığı yararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Eğitim personele dolaysız olarak yarar sağlamaktadır. Örgüt içinde dikey olarak birincil işgücü pazarına geçebilme olanağı bulunmayan personel, gerekli eğitim düzeyine eriştikten sonra beklentisini gerçekleştirebilmektedir.

- Eğitim personelin ailesine, gelirindeki artış nedeniyle, dolaylı olarak yarar sağlamaktadır.

- Personel içinde yaşadığı toplumdan kendisini soyutlayamayacağına göre, eğitim toplumun tüm üyelerine dolaylı olarak yarar sağlamaktadır.

Birincil işgücü pazarına geçebilmek için gerekli bir davranış biçimi olan gönüllü işten ayrılmaları engellemeye çalışmanın önemli toplumsal sonuçlar doğurabileceği gözönünde bulundurulmalıdır.

(80) Kenneth R. THOMPSON, Willbann D. TERPENING, "Job-Type Variations and Antecedents to Intention to Leave: A Content Approach to Turnover", Human Relations, C. 36, S. 7, Temmuz 1983, s. 660.

C. İşten Ayrılma Sorununun Sosyolojik Boyutu

İşten ayrılma, Sosyolojinin yeni bir alt bilim dalı olan "çalışma sosyolojisi"nin önemli uğraş alanlarından birisidir. Personel işletmeye katkılarının karşılığını, işveren de personelin işletmedeki etkinliğini değerlendirmekte ve taraflar yaptıkları iş sözleşmesini devam ettirmeye ya da sona erdirmeye karar vermektedirler (81). Dolayısıyla, işten ayrılma personele hem yeteneklerine uygun, hem de kendisini gösterip başarılı olabileceği işlerde çalışma olanağı sağlamaktadır. Başka deyişle, işten ayrılma personelin toplumsal ve ekonomik gelişmesini sağlayacak bir işleyiş biçimi (mekanizma) olarak nitelendirilebilir. Ayrıca işten ayrılmanın çalışma yaşamında fırsat eşitliğinin sağlanmasına yardımcı olabileceği de unutulmamalıdır (82).

a) Sosyal Refah Yaklaşımı Açısından İşten Ayrılmalar

Bilindiği gibi, ekonomik olayları diğer sosyal olaylardan ayırabilme olanağı bulunmamaktadır. Nitekim; değerler, inançlar gibi soyut kavramlar ile gelir dağılımı, toplam ulusal gelir gibi somut nesnel kavramlar birlikte sosyal refah kavramını oluşturmaktadırlar. Sosyal refah kavramını kısaca, bireylerin "iyilik durumu" olarak tanımlayabiliriz. İnsan aklına aşırı güvenen, bireyin çeşitli seçenekler arasından en uygun olanı seçeceğini öngören, bireysel davranışlarda itici gücün kişisel çıkar olduğunu savunan Adam Smith'e göre, birey kendi çıkarları doğrultusunda çalışırken "görünmeyen bir el"de, bireysel ve toplumsal çıkarların uyumunu sağlamaktadır. Başka deyişle, kendi çıkarını güden bi-

(81) Michael H. DUNAHEE, Lawrence A. WRANGLER, "The Psychological Contract", *Organizational Behavior: A Book of Readings*, 5.B., Der.: Keith DAVIS, McGraw-Hill Book Comp., New York, 1977, s. 51.

(82) DALTON - TODOR, "Turnover Turned Over: An Expanded...", s. 229.

rey toplumun yararına da hizmet etmektedir. Bu görüşe göre, personelin gönüllü olarak işten ayrılması ya da işverenin personeli işten çıkarması toplumsal beklentileri karşılamakta ve sosyal refahın sağlanabilmesini kolaylaştırmaktadır (83).

Anlaşıldığı gibi, önerme bütünüün parçalarıyla (personel-işveren) ilgili düşünceleri dile getirmekte ve parçalar için geçerli olanın sonuçta bütün (toplum) için de geçerli olacağını savunmaktadır. Ancak, birey için doğru olan her şey toplum için doğru olmayabilir. Nitekim bu görüşün geçersizliği "tasarruf paradoksu" (84) ve "oyun teorisi" (85) ile kanıtlanmıştır. Dolayısıyla, gönüllü ve gönülsüz işten ayrılmalardan toplumun kazançlı çıkacağını kesinlikle söyleyebilmek olanaksızdır. Ancak işten ayrılmaları engellemenin ve adama göre iş yaratmanın hem sosyal, hem de ekonomik maliyetini toplumun yükleneyeceği gözönünde bulundurulmalıdır. Bilindiği gibi, dikey ve yatay iş değiştirmeler toplumsal etkinliği arttırabilmektedir. Daha çok beceri, yetki, sorumluluk ve bağımsızlık gerektiren işlere yönelme dikey iş değiştirme olarak tanımlanabilir. Yatay iş değiştirme ise, bireylerin yeteneklerini daha iyi kullanabilecekleri mevkiilere geçtikleri bir "seçme işlemi" olarak günümüzde etkinliğini gittikçe arttırmaktadır. Çalıştığı işletmeyi "atlama

(83) Göran THERBORN, *Science, Class and Society*, 3.B., Verso Editions, London, 1980, s. 103.

(84) Birey için tasarruf bir zenginleşme aracıdır. Toplumun zenginleşmesi ise, yatırımların artmasına bağlıdır. Tasarrufun artması tüketim harcamalarını azaltabilir. Toplam talebin düşmemesi için, tasarruflar artarken yatırımların da aynı oranda artması gerekmektedir. Nitekim, yatırıma dönüşmeyen tasarruf ulusal gelir düzeyini düşürebilir. Tasarruf eğiliminin artmasına karşın ulusal gelirin düşmesine "tasarruf paradoksu" adı verilmektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz.: Lloyd G. REYNOLDS, *Economics: A General Introduction*, 4.E., Richard D. Irwin Inc., Homewood (Illinois), 1973, s. 139.

(85) J. Von Neumann ve O. Morgenstern'in "oyun teorisi"ne göre, birinin kazanç elde etmesi ancak bir diğerinin kazanç kaybetmesiyle olanaklıdır. Oyun, yalnızca belirli bir büyüklüğün iki rakip arasında yeniden bölüşümünü sağlamaktadır. Gülten KAZGAN, *İktisadi Düşünce veya Politik İktisadın Evrimi*, 2.B., Remzi Kitabevi, İstanbul, 1980, s. 24.

taşı" olarak görme, bir kaç işte birden çalışma (pluri-spécialisé) toplumda gittikçe yaygınlaşmaktadır (86).

b) Fırsat Eşitliği İlkesi Açısından İşten Ayrılmalar

Bireyin toplumsal saygınlığı işine bağlı olarak değişebilmektedir. Toplumsal saygınlık, toplumun üyelerinin saygı duydukları maddi ve manevi değerlere sahip olmanın bireye kazandırdığı belli bir düzey olarak tanımlanabilir. Bireylerin ekonomik güçleri, toplumdaki rolleri, kültür düzeyleri, inançları, çıkarları onları birleşmeye itmekte ve böylece kendiliğinden birtakım sosyal sınıflar ortaya çıkmaktadır. Toplumda saygınlık kazanma ve sınıf atlama gönüllü işten ayrılmanın itici gücünü oluşturmaktadır. Başka deyişle, gönüllü işten ayrılma fırsat eşitliği sağlayarak bireyler arasındaki eşitsizlik ve adaletsizliğin azalmasına bir ölçüde yardımcı olabilmektedir (87).

D. İşten Ayrılma Sorununun Psikolojik Boyutu

Stres içinde çalışan ya da yanlış meslek seçen personelde zamanla birtakım davranış bozuklukları görülebilir. İşe devamsızlık, işi yavaşlatma, işi baltalama gibi üretken olmayan dışa dönük tepkiler nedeniyle işveren personeli işten çıkarmak zorunda kalmaktadır. Ayrıca, gönüllü işten ayrılmaların; ülser, yüksek tansiyon, migren gibi personelin içe dönük bireysel tepkileri sonucu ortaya çıkan rahatsızlıkların tedavisine yardımcı olabileceği de gözönünde bulundurulmalıdır.

(86) Georges FRIEDMANN, *Le Travail en Miettes*, 2.B., Editions Gallimard, Paris, 1978, s. 269.

(87) Margaret M. PALOMA, *Contemporary Sociological Theory*, Macmillan Publishing Co., New York, 1979, s. 51.

a) Örgütsel Stres Nedeniyle İşten Ayrılmalar

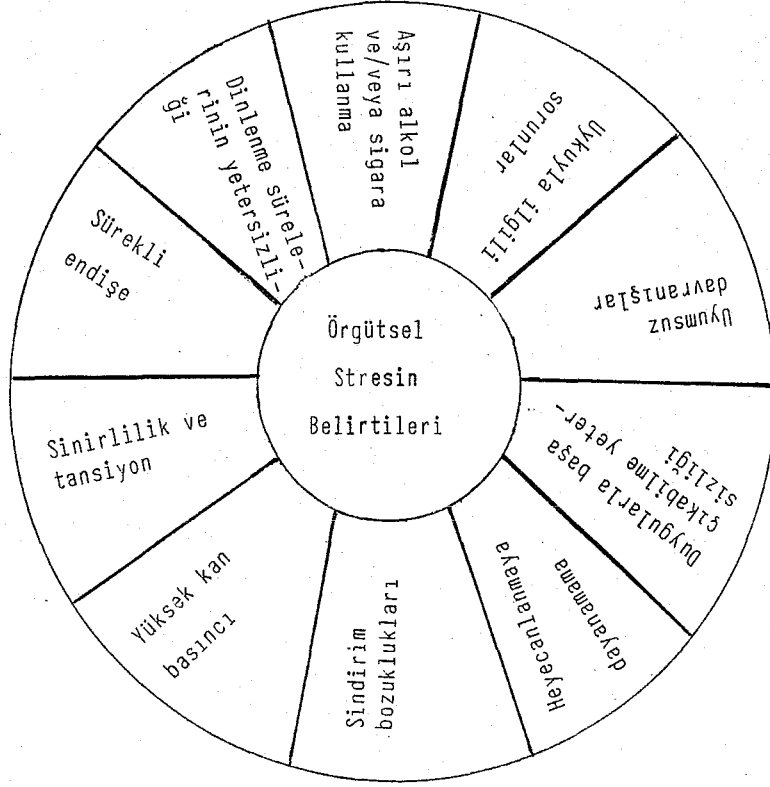
Gönüllü olarak işten ayrılmaya karar veren personelin işiyle uyum sağlama sorunu ortadan kalkmakta ve örgütsel stresi azalmaktadır. Ancak işveren personelin gönüllü işten ayrılma kararını değiştirme girişiminde bulunabilir. Örneğin, ücretini arttırarak personeli yeniden düşünmeye zorlayabilir. İşverenin gönüllü işten ayrılmayı engelleme girişi mi nedeniyle personelin işten ayrılma kararını ertelemesi örgütsel stresinin yinelenmesine neden olabilir (88).

Ülser, yüksek tansiyon, migren, kalp çarpıntısı gibi içe dönük ve yöneticiye fiziksel tepki (tokat atma) ya da demirbaşa zarar verme gibi dışa dönük tepkiler gösteren personeli işten çıkarma her iki taraf için de olumlu bir davranış olacaktır. Başka deyişle, işten çıkarma personelin ve işletmenin "sağlığını" arttıracaktır. Örgütsel stresin genel belirtileri "Şekil 3"te görüldüğü gibidir (89).

Örgütsel stresin belirtileri işletmedeki çeşitli sorunların göstergesi olabilir. Dolayısıyla, işverenin personeli işten çıkarmadan ya da gönüllü işten ayrılmasını engellemeden önce, sorunların nedenlerini bilinçli olarak araştırması yerinde bir davranış olacaktır. Ayrıca, personelin örgütsel stresinin belirtilerini ustalıklı gizleyebileceği de gözönünde bulundurulmalıdır.

(88) John FINNIGAN, *The Right People in the Right Jobs*, Business Books Ltd., London, 1973, s. 72., Kathryn M. BARTOL, "Professionalism as a Predictor of Organizational Commitment, Role Stress and Turnover: A Multidimensional Approach", *The Academy of Management Journal*, C. 22, S. 4, Aralık 1979, s. 820.

(89) Keith DAVIS, *Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour*, 6.B., Tata McGraw-Hill Publishing Co. Ltd., New Delhi, 1981, s. 439.



Şekil-3: Örgütsel Stresin Belirtileri

b) Yanlış Meslek Seçimi Nedeniyle İşten Ayrılmalar

İşgücü pazarıyla ilgili yeterli bilgisi bulunmayan, çekingen olan ya da çabucak bir işe girip para kazanmayı düşünen birey kolayca yanlış meslek seçebilir. Ayrıca mesleğini seçerken çevresindekilerden etkilenen bireyin bilgi ve yetenekleri doğrultusunda işgücü pazarına yaklaşmaması da olasıdır. Anne ve babanın meslek seçiminde çocuğu önemli ölçüde yönlendirdikleri bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla, bireyin mesleğiyle ilgili olumlu ya da olumsuz görüşleri işe girdikten sonra oluşmakta ve yanlış meslek seçimini düzeltmede gönüllü işten ayrılma "strateji" olarak kullanılmaktadır. Başka deyişle, işiyle uyum sağlayamayan ve yanlış meslek seçtiğini anlayan personel için gönüllü işten ayrılma "kurtuluş" olmaktadır.

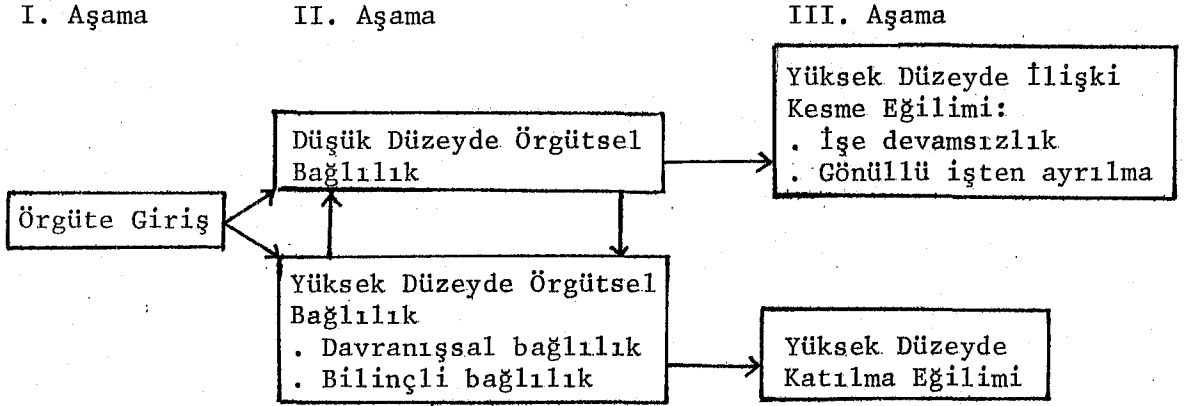
Yanlış meslek seçtiğini bilmesine karşın, maddi ve/veya manevi nedenlerle işyerinden ayrılamayan personelde zamanla birtakım davranış bozuklukları (nevzorlar ve psikozlar gibi) görülebilir. Nitekim, zamanında kendi isteği ile işletmeden ayrılmamış personeli işten çıkarma "kursuna dizme" olarak nitelendirilmekte ve tersine bir davranışın geçmişteki yanlışların onayı anlamına gelebileceği vurgulanmaktadır (90).

9. PERSONELİN İŞLETMEYE BAĞLILIĞI VE İŞTEN AYRILMALARIN ÖLCÜLMESİ

İşletmenin amaçları doğrultusunda çalışarak işletmeye katkıda bulunan ve bu arada bireysel gereksinmelerini de karşılamaya çalışan personel, üç önemli aşamadan geçmektedir. Bunlar sırasıyla işe girme, işletmeye bağlanma ve işten ayrılmadır. İşveren, personeli işletmenin bir parçası yapabilmek için, bireysel ve örgütsel amaçları birleştirmeye çalışmaktadır. İşletmeye bağlanan personelin hem verimliliği artmakta, hem de gönüllü işten ayrılma eğilimi azalmaktadır. Örneğin, torna ustası olabilmek amacıyla çırak olarak işe giren ve belli bir süre sonra dilediği aşamayı gerçekleştiren personel işletmeye bağlanmış durumdadır. "Şekil 4", personelin işletmeye bağlılığı ile gönüllü işten ayrılma arasındaki ilişkiyi göstermektedir (91).

(90) Murray H. FINLEY, A. Terence LEE, "The Terminated Executive: It's Like Dying", The Personnel and Guidance Journal, C. 59, S. 6, Şubat 1981, s. 382.

(91) Richard M. STEERS, Lyman W. PORTER, Motivation and Work Behavior, 2.B., McGraw-Hill Book Comp., New York, 1979, s. 303.



Şekil-4: Personelin İşletmeye Bağlılığı ile Gönüllü İşten Ayrılma Arasındaki İlişki

A. Personelin Davranışsal Bağlılığı

Personelin işiyle ilgili kalıplaşmış düşünceleri işletmeye gözü kapalı bağlanması için yeterli olabilmektedir. Personel bu konudaki düşüncelerini davranışlarıyla ortaya koyduğundan "davranışsal bağlılık" deyimini kullanılmaktadır. Personelin davranışsal bağlılığının dört önemli özelliği bulunmaktadır (92):

- Personelin davranışsal bağlılığı açık ve belirgin olmalıdır. Başka deyişle, personel işletmedeki işini benimseydiğini ve başka iş önerileriyle ilgilenmediğini davranışlarıyla kesin olarak ortaya koymalıdır.

- Personelin işiyle ilgili kalıplaşmış düşünceleri davranışsal bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin, askerlik görevi çoğu kimse için ödenmesi gereken bir vatan borcudur.

(92) STEERS - STONE, "Organizational Exit", s. 464.

- Personelin meslek seçimiyle ilgili kararı kendisinin vermiş olması davranışsal bağlılığını arttırmaktadır. Örneğin, askerlik görevini meslek olarak seçenlerle geçici olarak yerine getirenlerin davranışsal bağlılıkları değişiktir.

- Personelin davranışsal bağlılığı başkaları tarafından görüldüğünde ya da görülmesi sağlandığında olumlu yönde gelişmektedir. Örneğin, birtakım işletmeler gazete ve dergilere duyurular vererek bünyelerine katılan üst düzey yöneticilerinin davranışsal bağlılıklarını geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Personelin işletmenin amaçlarını benimsemesinde ya da işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmasında davranışsal bağlılığın herhangi bir katkısı olmayabilir. Bu durumda, personelin davranışsal bağlılığının giderek psikolojik avunmaya dönüştüğü görülmektedir. Örneğin, personel işletmede çalışmaya devam etmekle en doğru kararı verdiğine kendi kendini inandırmak ve kararının doğruluğunu kanıtlayabilmek için yan ödemelerini ya da emekli olacağı zaman alacağı kıdem tazminatını yurgulamaya başlamaktadır. Personelin davranışsal bağlılığı işletmede geçirdiği yıllara bağlı olarak artmaktadır (93).

B. Personelin Bilinçli Bağlılığı

Bireysel ve örgütsel çıkarlar arasında bir ayrım gözetmeyen personelin işletmeye bilinçli olarak bağlanmış olduğunu söyleyebiliriz. İşletmenin amaçlarını benimseyen, inanan ve örgütün üyesi olmaktan onur duyan personel, örgüt-

(93) David KRACKHARDT, John MCKENNA, Lyman W. PORTER, Richard M. STEERS, "Supervisory Behavior and Employee Turnover: A Field Experiment", The Academy of Management Journal, C. 24, S. 2, Haziran 1981, s. 249.

sel çıkarlar doğrultusunda çaba harcamaktan kaçınmamaktadır. Başka deyişle, işletmenin başarılı olması ve gelişmesi için katkıda bulunmak istemektedir. İşletme için yaptıklarına karşılık bireysel beklentilerinin gerçekleştiğini gördükçe, işine olan bağlılığı daha da artmaktadır. Personelin işletmeye bilinçli bağlılığının üç önemli özelliği bulunmaktadır (94):

- Personel işletmenin amaçlarını, değer yargılarını benimsemekte ve sarsılmaz bir biçimde inanmaktadır.

- Personel işletmenin amaçları doğrultusunda çaba harcamak istemektedir.

- İşletmenin üyesi olmak personeli onurlandırmaktadır.

Personelin işiyle ilgili önerilerine değer verilmesi ve uygulanabilirliklerinin araştırılması işletmeye bilinçli olarak bağlanmasına yardımcı olmaktadır.

D. İşten Ayrılmaların Ölçülmesi

İşten ayrılmaların ölçülmesi için birbirinden değişik yöntemler bulunmaktadır (95). İşten ayrılmaların ölçülmesinde yaygın olarak kullanılan "işten ayrılma oranı" yöntemine

(94) STEERS - STONE, "Organizational Exit", s. 465.

(95) Çeşitli yazarlar, işten ayrılmalarla ilgili görüşleri doğrultusunda, işten ayrılmaların ölçülmesinde yararlanılabilecek yöntemler geliştirmişlerdir. Bu yöntemlerden başlıcaları şunlardır: Schlüter Yöntemi, Kaçınılabılır Ayrılmalar Yöntemi, Girişler Yöntemi, Personel Akışı Yöntemi, Yerine Geçme Yöntemi, Harenslak Yöntemi. Ayrıntılı bilgi için bkz. Zeki ADAL, Personel Yönetimi Açısından İşgücü Deyri Analizine Uygulamalı Bir Yaklaşım, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1977, s. 49-66.

göre, belli bir dönemde işletmeden ayrılanların sayısı işletmedeki ortalama personel sayısına bölünmektedir (96).

$$\text{İşten Ayrılma Oranı} = \frac{\text{Belli bir dönemde işten ayrılanların sayısı}}{\text{Belli bir dönemde ortalama personel sayısı}} \times 100$$

Belli bir dönemdeki ortalama personel sayısını hesaplayabilmek için, dönem başındaki personel sayısı ile dönem sonundaki personel sayısını toplayıp ikiye bölmek gerekmektedir. Örneğin, bir yıl içinde işletmeden 10 personel ayrılmışsa ve ortalama personel sayısı 100 ise, işten ayrılma oranı yüzde 10 olarak bulunur.

İşletmenin bölümleri (pazarlama, muhasebe gibi) ve bu bölümlerin alt bölümleri için ayrı ayrı işten ayrılma oranları hesaplanabilir. İşten ayrılma oranı, işten ayrılan personelin etkinlik düzeyine bağlı olarak, işletmenin yararına ya da zararına olabilir (97). Örneğin, belli bir dönemde işten ayrılma oranının, muhasebe bölümüne bağlı tahsil olunacak hesaplar alt bölümünde yüzde 10, tediye olunacak hesaplar alt bölümünde yüzde 50 olarak hesaplandığını varsayalım. Tahsil olunacak hesaplar alt bölümünden ayrılanların yüzde 5'inin, tediye olunacak hesaplar alt bölümünden ayrılanların yüzde 80'inin etkinlik düzeylerinin düşük olduğu saptanmış olsun. Bu durumda, tediye olunacak hesaplar alt bölümündeki yüksek işten ayrılma oranının (yüzde 50)

(96) Dale YODER, *Personnel Principles and Policies: Modern Manpower Management*, 2.B., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs (New Jersey), 1959, s. 302., R. Van Der MERWE, Sylvia MILLER, "The Measurement of Labour Turnover", *Human Relations*, C. 24, S. 3, Haziran 1971, s. 235., Jane Boyce MARTIN, *Personnel Management*, 2.B., Macdonald and Evans Ltd., Estover (Plymouth), 1981, s. 84.

(97) George F. DREHER, "The Role of Performance in the Turnover Process", *The Academy of Management Journal*, C. 25, S. 1, Mart 1982, s. 145.

işletmenin yararına, tahsil olunacak hesaplar alt bölümündeki düşük işten ayrılma oranının (yüzde 10) işletmenin zararına olduğunu söyleyebiliriz. Başka deyişle, tediye olunacak hesaplar alt bölümünden ayrılanların büyük bir çoğunluğunun (yüzde 80) etkinlik düzeyleri düşük olduğundan, işletmenin önemli bir kaybı bulunmamaktadır. Oysa tahsil olunacak hesaplar alt bölümünden ayrılanların çok azının (yüzde 5) etkinlik düzeyleri düşük olduğundan, işletmenin zararına bir durum söz konusudur.

10. İŞTEN AYRILMALARIN SINIFLANDIRILMASI

İşten ayrılma kavramı, işten ayrılanın işletme içinde yerine getirdiği görev ne olursa olsun, tüm personeli içermektedir. Başka deyişle, işten ayrılma kavramı genel müdürden düz işçiye kadar işletmeden ayrılan her tür insan gücünü kapsamaktadır. Geleneksel sınıflandırma işten ayrılmaları "gönüllü ve gönülsüz işten ayrılmalar" olarak zaman boyutu içinde incelemektedir. Genişletilmiş sınıflandırma ise işten ayrılmaları "işletmenin yararına ve zararına işten ayrılmalar" olarak ele almakta ve geleneksel sınıflandırmayı tamamlamaktadır.

A. Geleneksel Sınıflandırma

İşten ayrılma kavramı "personelin gönüllü ya da gönülsüz, geçici ya da sürekli olarak üyesi bulunduğu örgütle ilişkisini kesmesi" olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre, işten ayrılmalar süreye (geçici ya da sürekli) ve isteğe (gönüllü ya da gönülsüz) bağlı olarak sınıflandırılabilir. "Şekil 5", işten ayrılmaların geleneksel sınıflandırmasını göstermektedir (98).

(98) STEERS - STONE, "Organizational Exit", s. 463.

Gönüllü

Gönülsüz

Geçici	I. Düşük iş tatmini, işle ilgisi olmayan etkinlikleri yeğleme, grev vb. gibi nedenler yüzünden işten ayrılmalar	II. Hastalık ya da kaza, ailevi sorunlar, ulaşım sorunu, geçici işten çıkarılma, lokavt vb. gibi nedenler yüzünden işten ayrılmalar
Sürekli	III. Düşük iş tatmini, işverenin değişmesi ya da sözünden dönmesi, işle ilgisi olmayan etkinlikleri yeğleme vb. gibi nedenler yüzünden işten ayrılmalar	IV. Zorunlu emeklilik, sakat bırakan hastalık, kaza ya da ölüm (intihar değil), sürekli işten çıkarma, işletmenin batması vb. gibi nedenler yüzünden işten ayrılmalar

Şekil-5: İşten Ayrılmaların Geleneksel Sınıflandırması

Geçici-gönüllü işten ayrılmaların belirgin özelliği "kısa dönemli ve işverenin isteği dışında" gerçekleştirmeleridir. Düşük iş tatmini, işle ilgisi olmayan etkinlikleri yeğleme ya da grev geçici-gönüllü işten ayrılma nedenlerine örnek olarak verilebilir. Personelin işletmeye bağlılığının yetersiz olması bu tür işten ayrılmaların en önemli nedenlerinden birisidir.

Geçici-gönülsüz işten ayrılmaların belirgin özelliği "kısa dönemli ve işverenin isteğiyle" gerçekleştirmeleridir. Personel işinden ayrılmak istememekte, ancak elinde olmayan nedenlerden dolayı bu isteğini gerçekleştirememektedir. Personelin ya da ailesinden birisinin hastalığı, askerlik görevine çağırılması, ulaşım sorunu, işveren tarafından geçici olarak işten çıkarılması geçici-gönülsüz işten ayrılma nedenlerine örnek olarak verilebilir.

Sürekli-gönüllü işten ayrılmaların temelinde personelin işletmeye bağlılık duymaması bulunmaktadır. İşten ay-

rılma nedenleri genellikle değişiktir. Düşük ücret, sınırlı yükselme olanağı örgütsel nedenlere; erken emeklilik, yeniden öğrenime başlama, intihar bireysel nedenlere örnek olarak gösterilebilir.

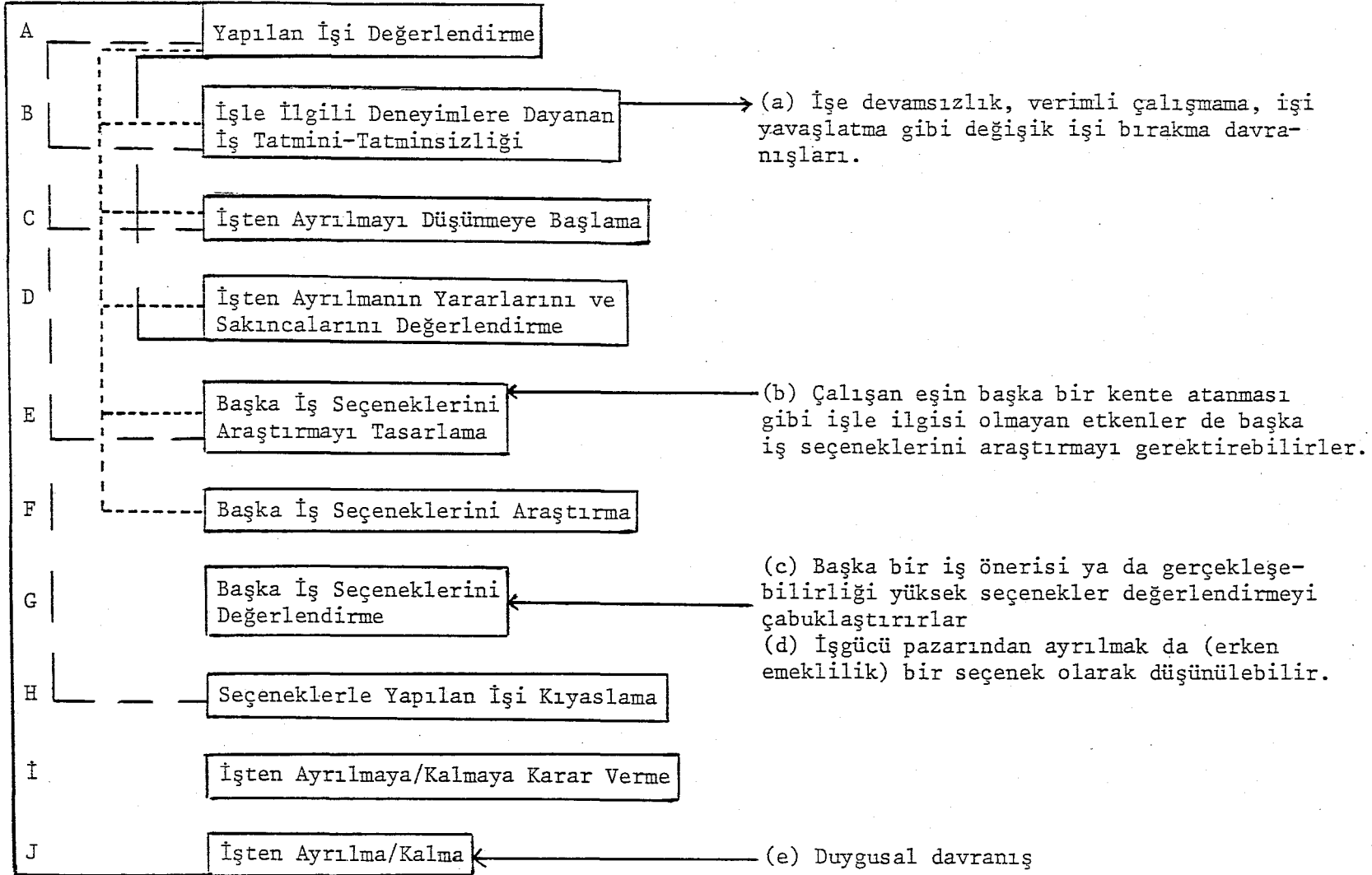
Sürekli-gönülsüz işten ayrılmaların temelinde işverenin doğrudan kararı ya da işverenin etki alanı dışında kalan personelin fiziksel yetersizliği, ölümü, zorunlu emeklilik yaşı gibi nedenler bulunmaktadır.

a) Gönüllü İşten Ayrılma

Gönüllü işten ayrılmalarla ilgili olarak William Mobley'in geliştirdiği model bu konuda yapılan çalışmaların genel değerlendirmesine dayanmaktadır. Gönüllü işten ayrılmaların tümü için modelin geçerli olduğu söylenemez. Ancak gönüllü işten ayrılmaları tanımlayabilmek açısından model son derece yararlıdır. Personelin iş seçimi ve görevde kalma süresiyle ilgili kararı bilinçli olarak verdiğini varsayan model, "Şekil 6"da görüldüğü gibidir (99).

Model, A kutusunda görüldüğü gibi, personelin yaptığı işi değerlendirmesiyle başlamaktadır. Personel işinin olumlu ya da olumsuz yönlerini düşündükçe, işiyle ilgili deneyimlerine dayanan çeşitli iş tatmini düzeylerinden geçmektedir (B kutusu). Personelin işinden tatmin olmamasının iki sonucu olabilir. Birincisi, C kutusunda görüldüğü gibi, işinden ayrılmayı düşünebilir. İkincisi, ok (a) da görüldüğü gibi, işe devamsızlık, işi yavaşlatma ya da verimli çalışmama gibi değişik işi bırakma davranışları takınabilir.

(99) William H. MOBLEY, "Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover", Journal of Applied Psychology, C. 62, S. 2, Nisan 1977, s. 238.



Şekil-6: Gönüllü İşten Ayrılmaya Modeli

Personel, işten ayrılma düşüncesi doğrultusunda, yeni bir iş aramanın yararlarını (ilginç bir iş, yükselme olanağı vb. gibi) ve zararlarını (kıdem tazminatından vazgeçme, iş ararken kaybolan zamanın maliyeti vb. gibi) D kutusunda görüldüğü gibi karşılaştırmaktadır. Yeni bir iş aramanın kendi zararına olacağını anlayan personel, işini yeniden değerlendirerek, yaptığı işin gerçekte hiç de kötü olmadığını düşünebilir. Başka deyişle, önceden tasarladığının tersine, işinden ayrılmamaya karar verebilir. Ancak yeni bir iş aramanın kendisi için daha yararlı olacağına inanıyorsa, E kutusunda görüldüğü gibi, başka iş seçeneklerini araştırmayı tasarlayabilir. Ayrıca, ok (b) de görüldüğü gibi, çalışan eşin başka bir kente atanması ya da bir kenti öbürüne yeğleme gibi etmenler başka iş seçeneklerini araştırmayı zorunlu kılabilirler. Başka iş seçeneklerini araştırma isteği, F kutusunda görüldüğü gibi, başka iş seçeneklerini araştırma eylemine dönüşebilir.

Başka iş seçeneklerini araştırma eylemi yeni bir işin bulunmasıyla sonuçlanır ve personel, G kutusunda görüldüğü gibi, bulduğu yeni işi değerlendirir. Dışarıdan beklenmedik başka bir iş önerisi ya da gerçekleşme olasılığı yüksek seçenekler değerlendirmeye çabukluk kazandırabilirler. Ayrıca, işgücü pazarından ayrılmak ya da erken emeklilik de bir seçenek olabilir ((a) ve (d) okları). Personel, H kutusunda görüldüğü gibi, işten ayrılmanın ya da kalmanın yararlarını saptayabilmek amacıyla başka iş seçenekleriyle yaptığı işi kıyaslar. Bu kıyaslamadan sonra, personel işinden ayrılmaya, ya da kalmaya karar verir (I kutusu) ve kararını kısa sürede gerçekleştirir (J kutusu). Personel, ok (e) de görüldüğü gibi, bu son aşamada (J kutusu) duygusal karar verebilir. Çalışma arkadaşlarıyla tartışma, yönetici tarafından paylaşma vb. gibi nedenlerle işinden ayrılmaya karar veren personelin akılcı davrandığı söylenemez. Başka deyişle, duygusal

davranışın akılcı davranışı bastırarak personeli işinden ayrılmaya yönlendirebileceği de unutulmamalıdır.

aa) Gönüllü İşten Ayrılma Süreci

Gönüllü işten ayrılma süreci üç temel aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada, personelin iş tatminini etkileyen dört önemli etken üzerinde durulmaktadır. Bunlar; işin özellikleri, çalışanlar arasındaki ilişkiler, örgütsel uygulamalar ve işletmenin ödül düzeni olarak sıralanabilir. Gönüllü işten ayrılma sürecinin ikinci aşaması, bireysel özelliklerin iş tatmini üzerindeki etkilerini tanımlamaktadır. Üçüncü aşamada ise, personelin iş tatmini düzeyine bağlı olarak gönüllü işten ayrılma eğiliminin oluşması ele alınmaktadır. Gönüllü işten ayrılma süreci "Şekil 7"de görüldüğü gibidir (100).

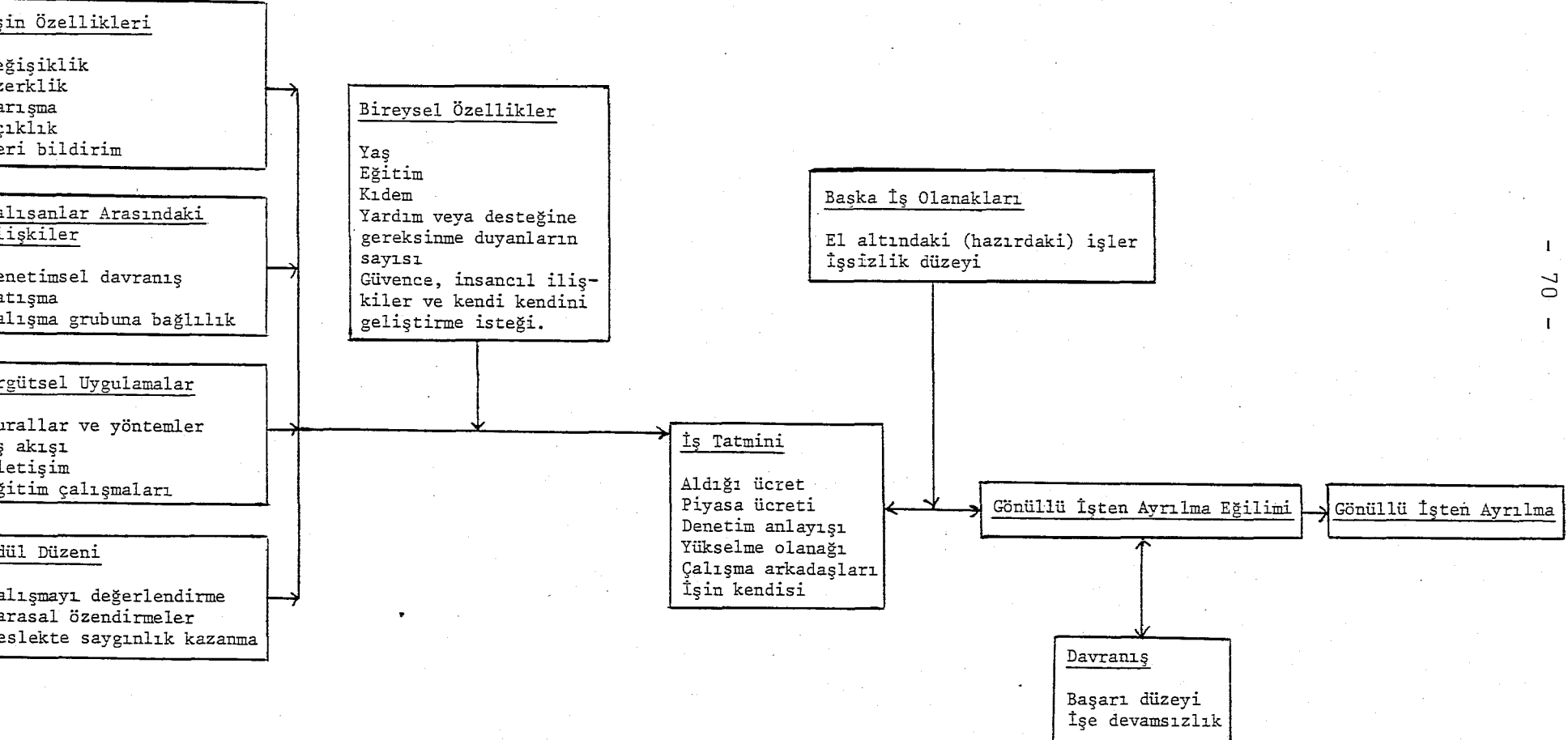
İş tatmini denince; personelin aldığı ücret, yaptığı işin piyasa ücreti, yöneticilerin denetim anlayışları, yükselme olanağı, çalışma arkadaşları, işin kendisi vb. gibi öğeler akla gelmektedir. "Şekil 7"de görülen gönüllü işten ayrılma sürecinin birinci aşamasında görüldüğü gibi, personelin iş tatmini,

- işinin alışılmışın dışında olmasına, kendi kendini yönetmesine, işinde saygınlık kazanabilme olanağına, amaçlar doğrultusunda izlediği yöntemlerin anlaşılır olmasına, başarı düzeyinin sürekli denetlenmesine ya da kısaca işin özelliklerine;

- yöneticilerin denetimsel davranışlarına, yıpratıcı olaylarla karşılaşp karşılaşmamasına, çalışma arkadaşlarına yakınlık duymasına ya da kısaca çalışanlar arasındaki ilişkilere;

(100) Andrew D. SZILAGYI, "Keeping Employee Turnover Under Control", Personnel, C. 56, S. 6, Kasım-Aralık 1979, s. 44.

I. Aşama II. Aşama III. Aşama



Şekil-7: Gönüllü İşten Ayrılma Süreci

- işyerinde kuralların ve yöntemlerin önemsenmesine, iş akışının planlanmasına, iletişimin aksamamasına, eğitimde etkinliğin sağlanmasına ya da kısaca örgütsel uygulamalara;

- ücretine, yükselebilme olanağına ya da kısaca işletmedeki çalışmasını değerlendirecek ödüllendirme düzenine bağlı olarak değişebilmektedir.

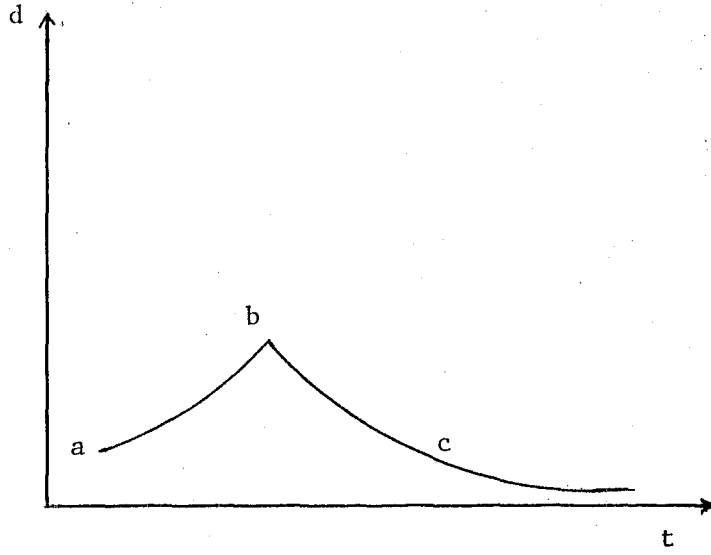
Gönüllü işten ayrılma sürecinin ikinci aşamasında personelin yaşı, eğitim düzeyi, kıdemi, yardım ve desteğine gereksinme duyanların sayısı, ücret ve kıdem tazminatı benzeri güvenceleri, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri, kendini geliştirme isteği gibi bireysel özellikleri ele alınmaktadır. Aynı işte çalışan iki personel, bireysel özelliklerine bağlı olarak, işten ayrılma konusunda değişik düşünebilmektedirler. Örneğin, aynı işte çalışan iki personelden genç ve yüksek öğrenim görmüş olanının gönüllü işten ayrılma eğilimi daha yüksek olabilir.

Gönüllü işten ayrılma sürecinin üçüncü aşamasında işten ayrılma eğiliminin oluşması ele alınmaktadır. İşinden tatmin olmayan personelin gönüllü işten ayrılma eğilimi, başka iş olanaklarına bağlı olarak, azalıp çoğalabilmektedir. Çeşitli iş olanaklarını yaptığı işle kıyaslayan personel, işinden ayrılmanın yararlarını ve zararlarını tartmaktadır. Gönüllü işten ayrılma eğiliminin yükselmesi, personelin başarı düzeyinin düşmesine ve işe devamsızlıklarının artmasına neden olabilmektedir.

bb) Gönüllü İşten Ayrılma Nedenleri

Yapılan araştırmalar, gönüllü işten ayrılma nedenlerinin işletmenin bulunduğu işkoluna bağlı olarak değişebil-

diğini göstermektedirler (101). Çalışma koşulları, ücretler ve işin saygınlığı gönüllü işten ayrılmaları etkilemektedir. Gönüllü işten ayrılma nedenleri ile personelin işletmede çalıştığı süre arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. "Şekil 8"de görülen grafiğin yatay eksenini, personelin işletmede geçirdiği süreyi (t), dikey eksenini ise, belli bir dönemde işe alınan personelden gönüllü olarak işten ayrılanların sayısını (d) göstermektedir (102);



Şekil-8: Gönüllü İşten Ayrılma Eğrisi

Uzatma işareti (\wedge) ne benzeyen gönüllü işten ayrılma eğrisi üzerindeki üç noktayı (a, b, c) gözönünde bulundurarak, gönüllü işten ayrılma nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamamız olurludur (103):

(101) Joseph C. AUGUSTINE, "Personnel Turnover", *Handbook of Modern Personnel Administration*, Der.: Joseph J. FAMULARO, McGraw-Hill Book Co., New York, 1972, s. 62/5.

(102) Paul ALBOU, *Problèmes Humains de l'Entreprise*, Editions Bordas, Paris, 1975, s. 89.

(103) A.g.k., s. 90.

(i) Başlangıç Nedenleri

Gönüllü işten ayrılma eğrisi üzerindeki (a) noktası, personelin işyerinde karşılanma biçimini beğenmemesi, çalışma arkadaşları ya da yöneticilerle ilk konuşup görüşmesinde terslenmesi, ilgisizlik gibi başlangıç nedenleri yüzünden işinden ayrıldığını göstermektedir. Bu gibi durumlarda, personel göreve başladıktan bir, iki hafta sonra işinden ayrılmaktadır.

(ii) Örgütsel Nedenler

İşe giren personel adaylık süresini tamamlayıp kesin atanması yapıldıktan sonra da işinden ayrılabilir. Gönüllü işten ayrılma eğrisi üzerindeki (b) noktası, personelin işiyle uyum sağlayamaması, yükselme olanağının bulunmaması, ücret yetersizliği, olumsuz yönetim anlayışı vb. gibi örgütsel nedenler yüzünden işinden ayrıldığını göstermektedir.

(iii) Bireysel Nedenler

İşle uyum sağlayan personel genellikle, zorunlu emekliliği gelene kadar işletmeden ayrılmayı düşünmemektedir. Ayrıca, belli bir yaştan sonra işten ayrılmanın kolay olmadığı da gerçektir. Gönüllü işten ayrılma eğrisi üzerindeki (c) noktası, personelin sağlık, erken emeklilik, ailevi sorunlar, mirasa konma gibi bireysel nedenler yüzünden işinden ayrıldığını göstermektedir.

İşletmenin sağlıklı bir personel politikası izleyebilmesi için gönüllü işten ayrılma nedenlerinin saptanması gerekmektedir. Personelin birden fazla gönüllü işten ayrılma nedeni olabilir. Ayrıca, kötü referans alırım korkusuyla gönüllü işten ayrılma nedenini açıkça belirtmekten kaçınabileceği de gözönünde bulundurulmalıdır.

cc) Gönüllü İşten Ayrılan Personelle Görüşmenin Yararları

Gönüllü işten ayrılmaların gerçek nedenlerinin saptanmasında ve sağlıklı bir personel politikasının izlenmesinde çıkış görüşmelerinin önemli bir yeri bulunmaktadır. Özel nedenler ya da başka bir iş gibi "kalıplaşmış ve yüzeysel" gönüllü işten ayrılma nedenlerinin gerçekleri yansıtmadığı bilinmektedir. Önemli olan, personeli işten ayrılmaya yönelten gerçekleri bulup ortaya çıkarabilmektir. Genellikle işletmede bu görevi personel bölümünde çalışan deneyimli bir uzman üstlenmektedir. Gönüllü işten ayrılan personelle görüşmenin yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (104):

(i) Nitelikli Personeli Yeniden Kazanma

Çıkış görüşmesini yapan uzman, işletmede yükselme olanağı bulunmadığı için personelin işinden ayrılmak istediğini saptayabilir. Nitelikli ve deneyimli personeli alıkoymak isteyen işveren, işletmedeki geleceğini kendisine açıklayarak gönüllü işten ayrılma kararını değiştirmeye çalışabilir. İşveren yakın bir gelecekte personelin durumunda herhangi bir değişiklik göremiyorsa, önu daha açık bir mevkiye yatay geçiş yapmasını sağlayabilir. Gösterilen bu ilgi, üretim süreci içinde önemli bir yeri olan nitelikli ve deneyimli personelin gönüllü işten ayrılma kararını yeniden gözden geçirmesine neden olabilir.

(ii) Personel Yönetimiyle İlgili Yanlısları Saptama

Çıkış görüşmesini yapan uzman, personelin ast'larını ve üst'lerini değerlendirmesinden yararlanarak, işletmede insan ilişkilerinin aksayan yönlerini saptayabilir. Perso-

(104) *Aurora PARISI, "Employee Terminations", Handbook of Modern Personnel Administration, Der.: Joseph J. FAMULARO, McGraw-Hill Book Co., New York, 1972, s. 65/2.*

nelin ücret yetersizliği nedeniyle işinden ayrılmak istemesi, iş ve personel değerlemelerinin yeniden gözden geçirilmesini sağlayabilir. İşletmenin ücret politikası yeniden gözden geçirildiğinde; işletme içinde iş ve personel değerlemesinin, işletme dışında piyasa ücret araştırmasının düzenli aralıklarla yapılmadığı ve geçerliliklerini kaybettikleri anlaşılabilir. Ayrıca işe devamsızlıkları ücretinden kesildiği, fazla çalışma yapmak istemediği, kişisel telefon görüşmeleri engellendiği için personel, işinden ayrılmayı düşündüğünü belirtebilir. Bu tür yakınmalar, işletme kurallarının personel tarafından benimsenip benimsenmediğini ya da benimsenmesi için nelerin yapılması gerektiğini yöneticilere gösterebilir.

(iii) İş Tanımını Gözden Geçirme

Gönüllü olarak işten ayrılan personelle çıkış görüşmesi yapan uzman, iş tanımının gözden geçirilmesi gerektiğini düşünebilir. Bilindiği gibi, iş tanımı işin içeriğinin, özelliklerinin ve gerektirdiği niteliklerin saptandığı bir çalışmadır. Başka deyişle, işin kapsamına giren eğitim ve deneyim düzeyi, sorumluluk derecesi, çalışma koşulları, eylem ve işlemler bilinçli olarak bir araya getirilmektedir. Örneğin, pek az dikte yazan ve stenosunu unutmaktan korktuğu için işinden ayrılmak isteyen sekreterle görüşen uzman, yöneticinin steno bilen sekretere değil, iyi bir daktiloya gereksinme duyduğunu ortaya çıkartabilir.

b) Gönülsüz İşten Ayrılma

Personelin isteği dışında gerçekleşen gönülsüz işten ayrılmalarda iş sözleşmesi, işverenin doğrudan kararı ya da işverenin etki alanı dışındaki iş kazası, iş hastalığı, ölüm gibi nedenler yüzünden bozulmaktadır.

aa) Gönülsüz İşten Ayrılma Nedenleri

Gönülsüz işten ayrılma nedenleri ile, işkolu ve çalışma koşulları arasında yakın bir ilişki bulunduğu saptanmıştır (105). Gönülsüz işten ayrılma nedenlerini iş kazası ve hastalıkları, alkol ve uyuşturucu alışkanlığı, zorunlu emeklilik, işten çıkarma ve işletmenin çalışmasına son vermesi olarak sıralayabiliriz.

(i) İş Kazası ve Hastalıkları

Polis, itfaiyeci, uçak pilotu ya da madenci olmak isteyenler genellikle bu tür mesleklerin tehlikelerini göze almaktadırlar. Dolayısıyla, sakatlanma ya da ölüm durumunda diğer çalışanların ve toplumun tepkisi işverene kızgınlıktan çok, acı duyma olmaktadır. Örneğin, silahlı bir soyguncu, ateş edip bir güvenlik görevlisini öldürdüğünde, kimse işvereni suçlamamaktadır. Ancak güvenlik görevlisinin ölümüne eski model tabancasının çatışma sırasında tutukluk yapması neden olmuşsa, olaya tepki kızgınlık ve belki de işverene karşı yasal eylem olabilmektedir.

Günümüzde iş hastalıkları ve kazaları nedeniyle gönülsüz işten ayrılmalara toplumsal hoşgörü azalmıştır. Örneğin, kimse artık akciğer kanserini, kömür madencilerinin doğal bir hastalığı olarak görmemektedir. İşkolundaki işletmeler arasında iş hastalıklarıyla ilgili bir karşılaştırma yapabilmek için aşağıdaki formülden yararlanılabilir (106):

$$\text{Yıllık İş Hastalıkları Oranı} : \frac{N}{H} \times 200,000$$

(105) A.g.m., s. 65/3.

(106) FLIPPO, s. 109.

(N) bir yıl boyunca iş hastalıkları toplamını, (H) bir yıl boyunca tüm çalışanlar tarafından gerçekleştirilen toplam çalışma saatlerini, (200.000) haftada 40 saatten 50 hafta boyunca 100 personelin toplam çalışma saatlerini (40x 50x100) göstermektedir.

Dikkatsizlik, sakarlık, gerekli deneyimden yoksun olma, işe uyum sağlayamama gibi bireysel nedenlerden ya da yetersiz aydınlatma, aşırı gürültü, koruyucu araç-gereç noksanlığı gibi işverenin yükümlülüklerini yerine getirmemesinden kaynaklanabilen iş kazalarının ölçümünde aşağıdaki formülden yararlanılabilir (107):

$$\text{Yıllık İş Kazası Oranı} = \frac{I_m - X}{I_m}$$

(X) bir yıl boyunca işletmedeki iş kazaları toplamını, (I_m) bir yıl boyunca işletmede çalışan ortalama personel sayısını belirtmektedir. İşletmede hiçbir iş kazası gerçekleşmediğinde, yıllık iş kazası oranı 1'e eşit olmaktadır. Yıllık iş kazası oranının 0'a, ya da negatif bir değere eşit olması, sorunun önemli boyutlara ulaştığını göstermektedir.

İş kazası ve hastalıkları nedeniyle gönülsüz işten ayrılmalarda "düşeni tekmeleme" izlenimi yaratmamak için aşağıda belirtilenler üzerinde önemle durulması işletmenin saygınlığını arttıracaktır (108):

- Personelin sakatlığının ya da hastalığının özellikleri
- Personelin yeniden işbaşı yapmasına ya da çalışmasının istenilen düzeye ulaşmasına ilişkin beklentiler
- Personelin işletmedeki kıdemi

(107) DUPLAN ve diğerleri, s. 64.

(108) PARISI, s. 65/10.

- Boş kalan mevkiin, bölümün etkin çalışmasındaki önemi
- Sakatlanan ya da hastalanan personelin yerine başkasını geçirmenin süresi (109).

(ii) Alkol ve Uyuşturucu Alışkanlığı

Alkol ve uyuşturucu alışkanlığı gönülsüz işten ayrılmaya neden olabileceği gibi, gönülsüz işten ayrılma da alkol ve uyuşturucu alışkanlığına neden olabilir. Genellikle alkol uyuşturucudan daha çok sorun yaratmaktadır. Bunun nedeni, alkolün toplumda uyuşturucuya oranla daha hoşgörülü karşılanabilmesidir. Bilindiği gibi, tıbbi amaçlar dışında uyuşturucu kullanımı yasadışı sayılmaktadır. Genelde alkolik personelin, hasta olduğuna inanmadığı için, tedaviyi kabul etmemesi işverenin sabrının taşmasına ve işten çıkarmalara neden olmaktadır. Alkolik personelin tanımlanması "Tablo 7" de görüldüğü gibidir (110).

Günümüzde işverenin, alkol ya da uyuşturucu kullanan personele tepkisi değişmiştir. Alkol veya uyuşturucu alışkanlığı artık bir hastalık olarak görülmekte ve alkol ya da uyuşturucu kullananlar "sorunlu personel" olarak ele alınmaktadırlar. Alkol ya da uyuşturucu kullananları işten çıkarma, soruna çözüm getirmediği gibi, sorunun gizlenmesine

(109.) İş Yasası m. 17/I'e göre, işveren personelin kendi kusuruna yüklenemeyen hastalık, kaza, doğum ve gebelik gibi durumlarda iş sözleşmesini bozabilir. Personelin işletmedeki kıdemine göre bildirim süresi hesaplandıktan (m. 13/B) ve ayrıca buna altı hafta eklendikten sonra, işveren altı işgünü içinde süresiz fesih bildirimini yapabilir. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: Nuri ÇELİK, İş Hukuku Dersleri, 6.B., Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayını, İstanbul, 1984, s. 175.

(110.) Gary W. WULF, "The Alcoholic Employee", Readings in Personnel Management of White-Collar Employees, Der.: Donald J. BOGUE, Stanley G. HUDSON, University of Chicago, Chicago, 1976, s. 338.

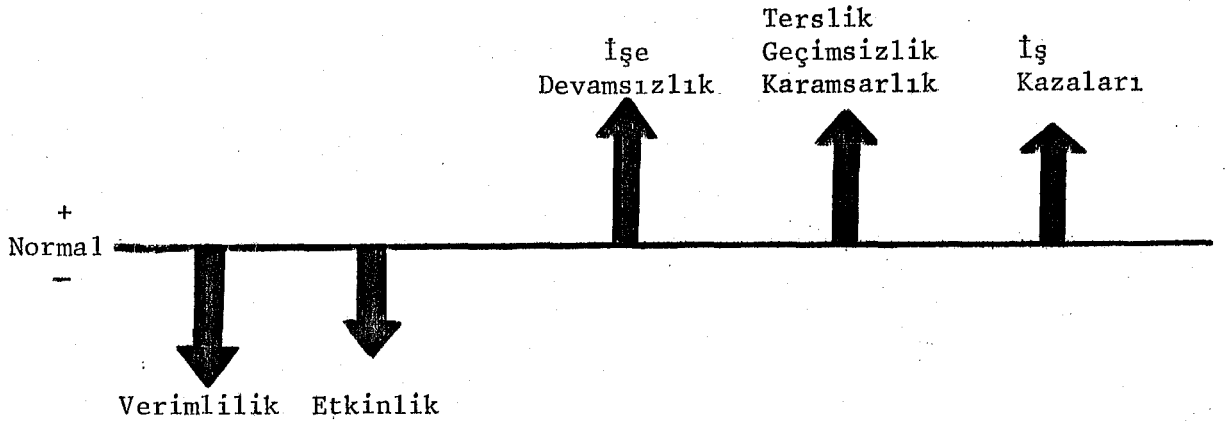
İŞVERENİN ALKOLİK PERSONELİ TANIMLAMASI	ALKOLİK PERSONELİN KENDİ KENDİNİ TANIMLAMASI
<ol style="list-style-type: none">1. Aradabir görevini bırakıp gider2. Öğle yemeğinde içki içer3. Kırmızı ya da şişmiş gözleri vardır4. Öğle yemeğinden sonra davranışları değişir5. Yaptığı işin niteliği düşüktür6. Bir ya da yarım günlük işe devamsızlıkları vardır7. İşe devamsızlık nedenleri tutarsızdır8. Yüksek sesle konuşur9. Öğle yemeği uzun sürer10. Elleri titrer11. Yavaş çalışır12. İşe akşamdan kalmış olarak gelir13. Çalışma saatlerinde içki içer14. Üst'lerinden ve çalışma arkadaşlarından uzaklaşır15. Yüzü kızarmıştır16. Düzensiz çalışır17. Sık sık önemsiz hastalıklara yakalanır	<ol style="list-style-type: none">1. İşe akşamdan kalmış olarak gelir2. İşbaşı yapmadan önce içki içer3. Bir ya da yarım günlük işe devamsızlıkları vardır4. Aşırı sinirli ve heyecanlıdır5. Öğle yemeğinde içki içer6. Elleri titrer7. Çalışma saatlerinde içki içer8. İşe geç kalır9. İşe devamsızlık nedenleri tutarsızdır10. Arada bir görevini bırakıp gider11. İşyerinden erken ayrılır12. Üst'lerinden ve çalışma arkadaşlarından uzaklaşır13. Duygusal ve alıngan davranışları vardır14. Ağız kokusunu gidermek için çiklet, naneli şeker kullanır15. Öğle yemeği uzun sürer16. Kırmızı ya da şişmiş gözleri vardır17. Öğle yemeğinden sonra davranışları değişir18. Yavaş çalışır19. Yaptığı işin niteliği düşüktür

Tablo-7: Alkolik Personelin Tanımlanması

de neden olmaktadır (111). Alkol ve uyuşturucu alışkanlığının örgütsel sonuçları "Şekil 9"da görüldüğü gibidir (112).

(111) İş Yasası m. 17/II'ye göre, personelin işyerine sarhoş veya uyuşturucu madde almış olarak gelmesi ve işyerinde alkollü içki veya uyuşturucu kullanması işverene derhal iş sözleşmesini bozma hakkı kazandırmaktadır (ç fıkrası). Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. : ÇELİK, s. 176-177.

(112) George R. TERRY, Supervisory Management, Richard D. Irwin Inc., Homewood (Illinois), 1974, s. 249.



Şekil-9: Alkol ve Uyuşturucu Alışkanlığının Örgütsel Sonuçları

"Şekil 9"da görüldüğü gibi, alkol ya da uyuşturucu kullanan personelin verimliliği ve etkinliği azalmaktadır. Terslik, geçimsizlik, karamsarlık gibi psikolojik bozukluklardan başka, işe devamsızlık ve iş kazası yapma olasılığı da artmaktadır. Alkol ve uyuşturucuya karşı savaşan işverenler hem toplumda saygınlık kazanmakta, hem de deneyimli ve kıdemli bir personeli işletmeye yeniden kazandırdıkları için ekonomik yararlar sağlamaktadırlar (113).

(iii) İşten Çıkarma

1960'lı yıllarda yönetim "sonuca ulaşma" olarak tanımlanmaktaydı. Günümüzde yönetim "sonuca en az kaynakla ulaşma" olarak tanımlanmaktadır. İki tanım arasındaki değişiklik "en az kaynak" görüşünün ilk tanıma eklenmesidir. "Kâr eden işletme, personelinin işten çıkarmaz" görüşü artık geçerliğini kaybetmiştir. İşveren bölümlerin kârlılığını, personelin başarı düzeyini titizlikle denetlemekte ve kârlı

(113) O. Jeff HARRIS, Managing People At Work: Concepts and Cases in Interpersonal Behavior, John Wiley and Sons., Inc., Santa Barbara, 1976, s. 324.

çalışmayan bölümleri kapatmakta, yatay geçiş yoluyla başka bölümlere yerleştiremediği personeli "son giren ilk çıkar" ilkesine bağlı kalarak işten çıkarmaktadır. Ayrıca, teknolojik değişiklikler ve üretimde otomasyona geçiş de, işgücü sayısını azaltmayı zorunlu kılmaktadır. İşten çıkartılanları eğiterek nitelik kazandırmak ve yeniden işe yerleştirmek üzerinde önemle durulması gereken bir olgudur (114).

Personeli işten çıkarmaya karar veren işveren, davranışını hırsızlık, ahlâka aykırı yaşayış, sataşma, aşırı işe devamsızlık, deneme döneminde standart çalışma düzeyine erişememe vb. gibi "geçerli bir nedene" dayandırmak zorundadır. Günümüzde iş sözleşmeleri ve sendikalar personeli işten çıkarmayı gittikçe zorlaştırmaktadırlar (115).

İşveren personeli işten çıkarmadan önce, görev ve davranışlarındaki yanlışları ile geliştirmesini istediği yönlerini kendisine bildirmelidir. Kendisine tanınan süre içinde yanlışlarını ya da davranışlarını düzeltmeyen veya düzeltemeyen personelin iş sözleşmesi, personel yönetmeliğinde belirtilen işten çıkarma bildirim süresi de gözönünde bulundurulurak bozulmaktadır. Bilindiği gibi, işverenin

(114) Louis-Marie LE MAITOUR, "Otomasyonun Doğurduğu Sorunlar", Çev.: Zeyyat ŞABUNCUOĞLU, Bursa İ.T.İ. Akademisi İşletme Fakültesi Dergisi, C. 1, S. 1, Mart 1982, s. 19.

(115) Wendell FRENCH, The Personnel Management Process: Human Resources Administration, 2.B., Houghton Mifflin Co., Boston, 1970, s. 284., Dale S. BEACH, Personnel: The Management of People at Work, 3.B., MacMillan Publishing Co., New York, 1975, s. 363.

iş sözleşmesini sona erdirmesine "fesih bildirimi" denilmektedir (116).

(iv) İşletmenin Çalışmasına Son Vermesi

Personeli işten çıkarma ile "boşanma", işletmenin çalışmasına son vermesi ile "ölüm" arasında bir benzetme yapabiliriz. İşletmenin kapanmasının yarattığı üzüntü ve tedirginlik başka bir iş aramayı daha da güçleştirmektedir. İşletmenin çalışmasına son vermesinin toplumsal maliyetinin bilincinde olan devlet ve sendikalar bu konuda daha çok söz sahibi olabilmenin yollarını aramaktadırlar (117).

(116) İş Yasası, personelin çalışmış olduğu süreye bağlı olarak, işten çıkarma bildiriminden sonra iş sözleşmesinin sona ermesine kadar geçecek önellere göstermiş bulunmaktadır (m.13/A). Ayrıca iş yasasında personelin işletmedeki kıdemi arttıkça fesih bildirimi sürelerinin uzun tutulması esası da benimsenmiştir. Yasaya göre fesih bildirimi süresi; işletmede altı aydan az çalışmış personel için iki, işletmede altı aydan birbuçuk yıla kadar çalışmış personel için dört, işletmede birbuçuk yıldan üç yıla kadar çalışmış personel için altı, işletmede üç yıldan çok çalışmış personel için sekiz haftadır. Yasadaki süreler asgari olup, iş sözleşmesi ile arttırılabilirler (m.13/B). İşveren personele yeni bir iş bulması için gerekli olan iş arama iznini çalışma saatleri içinde ve ücret kesintisi yapmadan vermek zorundadır. İş arama izninin süresi günde iki saatten az olamaz ve personel isterse izin saatlerini birleştirerek topluca kullanabilir. Yasa işverene bildirim süresini karşılayan ücreti önceden ödeyerek personeli derhal çıkarabilme olanağını da tanımıştır (m.13/C). Bu konuda daha ayrıntılı bilgi için bkz.: Rüşhan IŞIK, Nurhan SÜRAL, İş Yasaları, 4.B., Turhan Kitabevi Yayını, Ankara, 1984, s. 55.

(117) Çalışmakta olan işletmesini kapatan işverenin, durumu bir ay içinde bölge çalışma müdürlüğüne bildirmek zorunda olduğu İş Yasası'nın 3'üncü maddesinde belirtilmiştir. Bunun dışında, başka yasalarda da bu konu ile ilgili özel yargılar bulunmaktadır. Örneğin, 506 Sayılı Sosyal Sigortalar Yasası ile mali yasalarda işyerini kapatmak isteyenlerin bildirimde bulunmaları gerektiği karara bağlanmıştır. Yasaların koyduğu sınırlar içinde işletmesini kapatma özgürlüğü bulunan işyerinin kararında kazancının önemi yadsınmaz. Ayrıca mülkiyet hakkı Anayasa güvencesi altında bulunduğu göre, kimse zarar ettiği bir işe yatırım yapmaya ya da zarar eden bir işletmenin yaşamını devam ettirmeye zorlanamaz. Dolayısıyla, işletmenin ne zaman kapatılacağını işveren istediği gibi saptayabilir ve yasalarda bunun tersini belirleyen bir yargı bulunmamaktadır. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: M. Kemal OĞUZMAN, Hukuki Yönden İşçi - İşveren İlişkileri: Olaylar - Kararlar, 4.B., İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1983, s. 241-272.

(v) Zorunlu Emeklilik

65 olan geleneksel zorunlu emeklilik yaşı günümüzde 70'e yükselme eğilimindedir. Gelişmiş ülkelerde, 1950'lerin "nüfus patlaması" 1970'lerde "nüfus sönmesi"ne dönüşmüş ve toplam işgücüne yeni katılanların sayısı hızla düşmeye başlamıştır. Ayrıca bu ülkelerde 1950'lerde 68 olan yaş ortalaması 1975'lerde 72'ye yükselmiştir. Dolayısıyla, gelişmiş ülkelerde çalışan nüfus içinde yaşlıların oranı gittikçe artmaya başlamıştır. Gelişmekte olan ülkelerde ise, zorunlu emeklilik yaşının yükseltilmesini hem çalışanlar, hem de devleti yönetenler istemektedirler. Çalışanların zorunlu emeklilik yaşının yükseltilmesini istemelerinin en önemli nedeni enflasyondur. Emeklilik gelirleri yükselmedikçe ya da enflasyon düşmedikçe, kıdemli personel emekli olmak istememektedir. Emeklilik yaşının yükseltilmesi sosyal güvenlik harcamalarının gayri safi ulusal gelir içindeki payını azaltacağından; konu devleti yönetenlere de ilginç gelmektedir. Bu görünümü "emeklilik devrimi" olarak tanımlayan ve zorunlu emeklilik yaşının düşürülmesi yolunda yapılan çalışmaların boşa gittiğini belirten görüşler de bulunmaktadır (118).

Yaşlı işverenlerin zorunlu emeklilikle ilgili görüşlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (119):

- Çalışma fiziksel güç gerektirir ve yavaş yavaş personeli yıpratır. Zorunlu emeklilik "ağacın kurumuş dallarının budanmasını" kimseyi gücendirmeden gerçekleştiren bir yöntemdir.

(118) Thomas S. LITRAS, "The Battle Over Retirement Policies and Practices", Personnel Journal, C. 58, Ş.2, Şubat 1979, s. 106.

(119) Donald E. SULLIVAN, "Never Too Old", The Personnel Administrator, C. 23, S. 6, Haziran 1978, s. 58.

- Zorunlu emeklilik, genç ve yetenekli personelin yükselmesine yardımcı olur.

- Zorunlu emeklilik etkin bir işgücü planlamasına olanak sağlar.

Katı ilkeleri olan ve değişikliğe direnen yaşlı işverenler, genellikle personelin çalışmayı sevmeyeceğine ve elinden geldiğince çalışmaktan kaçtığına inanmaktadırlar. Klâsik yönetim anlayışına da uygun düşen bu değerlendirmenin özü, "insanlara çalışma ya da çalışmama arasında seçim olanağı tanınsaydı, çalışmamayı seçerlerdi" varsayımına dayanmaktadır. Ancak günümüzde fiziksel güç gerektiren işler azalmış, işgücü pazarında nitelikli personel bulabilmek zorlaşmış ve çalışma pek çok kişi için yaşamın "anlamı" olmuştur. Buna karşın, çoğu işveren zorunlu emeklilik politikasını değiştirmeye gerek duymamıştır.

Sağlık, emekliliğin en önemli nedenlerinden birisidir. Sağlıklı olanlar zorunlu emeklilik yaşı gelene kadar çalışma yaşamlarını sürdürürken, sağlığı bozulanlar erken emekli olmak zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca, ekonomik sorunları bulunanlar da erken emekli olmayı ve yeniden işe girip çalışmayı düşünmektedirler.

bb) Gönülsüz İşten Ayrılma Tazminatı

Gönülsüz işten ayrılma tazminatı ya da işverenin işten çıkardığı personele yaptığı ödemeye ilgili olarak iki ayrı görüş bulunmaktadır. Bunlardan birincisi ya da "hoşgörülü" olanı, ahlâk ve iyi niyet kurallarına uymadığı için işveren tarafından işten çıkartılsa bile, personelin işten ayrılma tazminatı alması gerektiğini savunmaktadır. Bu görüşü benimseyenler, gönüllü işten ayrılan personele de işten ayrılma tazminatı verilmesi gerektiğini yargulamaktadırlar. Ancak,

bu görüşü benimseyen işverenlerin sayısı fazla değildir. İkinci ya da "akılcı" olan görüş, işten ayrılma tazminatının, işini kendi kusuru nedeniyle kaybetmeyenlere verilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu görüşe göre, ahlâk ve iyi niyet kurallarına uymadıkları için işveren tarafından işine son verilenler ile gönüllü işten ayrılanlar işten ayrılma tazminatı almaya hak kazanamamaktadırlar. İşverenler genellikle ikinci görüşü benimsemekte ve uygulamaktadırlar (120).

(i) Gönülsüz İşten Ayrılma Tazminatının Koşulları

Gönülsüz işten ayrılma tazminatı alabilmenin iki önemli koşulu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, işverenin kötü davranması nedeniyle personelin işinden ayrılmasıdır. İşverenin ahlâk ve iyi niyet kurallarına uymaması nedeniyle işinden ayrılan personel, işten ayrılma tazminatı almaya hak kazanmaktadır. İkinci koşul, personelin kendi kusuru nedeniyle işveren tarafından işten çıkartılmamış olmasıdır. Hırsızlık, aşırı işe devamsızlık, işyerine sarhoş gelme vb. gibi nedenler yüzünden işten çıkartılmayanlar da işten ayrılma tazminatı almaya hak kazanmaktadırlar (121). Nitekim işverenin ve personelin isteği dışında gerçekleşen ölüm, zorunlu emeklilik, askerlik görevine çağrılma vb. gibi nedenler yüzünden gönülsüz işten ayrılanlara işten ayrılma tazminatı ödenmektedir. Buna karşılık, gönüllü işten ayrılanlara ve deneme döneminde işten çıkartılanlara işten ayrılma tazminatı ödenmemektedir (122).

(120) *PARISI*, s. 65/12.

(121) *FLIPPO*, s. 469.

(122) İş Yasası'na göre, kıdem tazminatı ödenmesi gereken durumlar üç ayrı gruba ayrılabilir: a) Personelin veya işverenin isteği dışındaki nedenler: ölüm, yaşlılık, sakatlık, emeklilik gibi b) İş sözleşmesinin personelin isteği ile İş Yasası'nın 16. maddesinde belirtilen nedenlerden bozulması (personelle bildirimsiz fesih hakkı veren nedenler): İşten ya da işyerinden kaynaklanan sağlık sorunları, işverenin ahlâk ve iyiniyet kurallarına uymaması, işyerinde işin bir haftadan çok süre ile durmasını gerektirecek zorlayıcı nedenler gibi c) İş sözleşmesinin işverenin isteği ile İş Yasası'nın 17. maddesinin II. bendinde belirtilenlerden başka nedenler yüzünden bozulması (işverene bildirimsiz fesih hakkı verenlerden başka nedenler): İş gereklerinin değişmesi, otomasyona giderek işgücünü azaltma gibi. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: Yaşar KARAYALÇIN, Bilanço Hukuku Açısından Kıdem Tazminatı, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, Eskişehir, 1976, s. 9., ÇELİK, s. 192-194.

İşten ayrılma tazminatı ödemeyi koşullara bağlamanın anlamsız olduğunu savunanlar, personelin yanlışını saptamanın güçlüğü üzerinde durmaktadırlar. Sözgelişi, işletmenin tüm çalışanlarının işe devamsızlıkları titizlikle denetlenmediğinde, işe devamsızlık yüzünden işten çıkarmanın haksızlığa neden olabileceği söylenebilir. Ancak işverenin gerçekten çalışan personele karşı sorumluluklarının bulunduğu da unutulmamalıdır. İşten ayrılma tazminatının ayırım gözetmeden savurganca ödenmesi, çalışmayanların ödüllendirilmesi anlamına gelebilir. Oysa işten ayrılma tazminatının koşullara bağlanması ve işverenin bu konuda duyarlı davranması personeli çalışmaya güdüleyebilir. Ayrıca fiziksel yetersizlik, işgücünü azaltma, iş gereklerinin değişmesi gibi nedenlerle işten çıkarmalarda ödenecek olan işten ayrılma tazminatının işverenin saygınlığını arttıracacağı da gözönünde bulundurulmalıdır.

(ii) Gönülsüz İşten Ayrılma Tazminatının Hesaplanması

Gönülsüz işten ayrılma tazminatının hesaplanmasında personelin işletmede çalıştığı süre gözönünde bulundurulmaktadır. Tazminatın hesaplanmasında "Tablo 8"de önerilen yöntemden yararlanılabilir (123):

<u>Personelin Çalışma Süresi</u>	<u>İşten Ayrılma Tazminatı</u>
Bir yıldan az Personele çalıştığı her ay için bir günlük ücret tutarı işten ayrılma tazminatı olarak ödenir.
Bir yıl ve daha çok Personele çalıştığı her altı ay için bir haftalık ücret tutarı işten ayrılma tazminatı olarak ödenir.

Tablo-8: Gönülsüz İşten Ayrılma Tazminatının Hesaplanması

(123) PARİSİ, s. 65/13.

"Tablo 8"de görüldüğü gibi, işletmede bir yıldan az çalışan personele çalıştığı her ay için bir günlük ücret tutarı işten ayrılma tazminatı olarak ödenmektedir. İşletmede bir yıl ve daha çok çalışan personele ise, çalıştığı her altı ay için bir haftalık ücret tutarı işten ayrılma tazminatı olarak ödenmektedir. Gönülsüz işten ayrılma tazminatının hesaplanmasında personelin fazla çalışmaları gözönünde bulundurulmamaktadır. Ayrıca, tazminat tutarına tavan getirerek ya da tazminatın hesaplanmasında temel alınan en çok çalışma süresini önceden saptayarak gönülsüz işten ayrılma tazminatını sınırlama yoluna da girilmektedir (124).

B. Genişletilmiş Sınıflandırma

İşten ayrılmaları işletmenin yararına ve zararına olarak ikiye ayıran "genişletilmiş sınıflandırma", geleneksel sınıflandırmayı tamamlamaktadır. Genişletilmiş sınıflandırma ile geleneksel sınıflandırmanın karşılaştırması "Şekil 10"da görüldüğü gibidir (125).

(124) İş Yasası'na göre, personelin kıdem tazminatına hak kazanabilmesi için işletmede en az bir tam yıl çalışmış olması gerekmektedir. Kıdem tazminatına hak kazanan personele, işe başlangıç tarihi gözönünde bulundurularak, iş sözleşmesinin devamı süresince geçen her tam yıl için otuz günlük ücreti tutarında kıdem tazminatı ödenmektedir (m.14/I). Personelin işletmede geçirdiği her tam yıl için öngörülen otuz günlük sürenin iş sözleşmesi ya da toplu iş sözleşmesi ile personelin yararına değiştirilebileceği belirtilmişse de (m.14/XII), bir sonraki yargıda kıdem tazminatının tavanı asgari ücrete bağlanmıştır (m.14/XIII). Ancak kıdem tazminatı tutarını asgari ücretin artırılmasıyla kendiliğinden yükselten bu yargı da değiştirilerek, iş sözleşmesi ya da toplu iş sözleşmesi ile belirlenecek olan kıdem tazminatı yıllık tutarının, en yüksek devlet memuruna 5434 sayılı T.C. Emekli Sandığı Yasası'na göre bir yıllık çalışma süresi için ödenen azami emeklilik ikramiyesini aşamayacağı esası getirilmiştir (2762 Sayılı Yasa, m.1). Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: ÇELİK, s. 195-212., İŞİK - ŞÜRAL, s. 55-59.

(125) Dan R. DALTON, William D. TODOR, David M. KRACKHARDT, "Turnover Overstated: The Functional Taxonomy", The Academy of Management Review, C. 7, S. 1, Şubat 1982, s. 118.

Şekil-10/A: Geleneksel Sınıflandırma

Personelin İşletmeyi
Değerlendirmesi

		İşletmenin Personeli Değerlendirmesi	
		+	-
Gönüllü İşten Ayrılma Eğilimi Yok	Personel İşinde Kalır a	Personel İşten Çıkartılır b	
Gönüllü İşten Ayrılma Eğilimi Var	Personel İşinden Ayrılır c		

Şekil-10/B: Genişletilmiş Sınıflandırma

Personelin İşletmeyi
Değerlendirmesi

		İşletmenin Personeli Değerlendirmesi	
		+	-
Gönüllü İşten Ayrılma Eğilimi Yok	Personel İşinde Kalır a	Personel İşten Çıkartılır b	
Gönüllü İşten Ayrılma Eğilimi Var	Personel İşinden Ayrılır c	Personel İşinden Ayrılır d	

Şekil-10: İşten Ayrılma Sınıflandırmalarının Karşılaştırması

Geleneksel ve genişletilmiş sınıflandırmada görülen (a) kutusu, işletme ile personelin karşılıklı olarak iş ilişkilerini korumak istedikleri bir durumu yansıtmaktadır. Başka deyişle, her ikisinin de birbiriyle ilgili olumlu düşünceleri bulunmaktadır. Buna karşılık (b) kutusu, yalnızca personelin iş ilişkisini korumak istediği bir durumu yansıtmaktadır. İşletme ise, iş sözleşmesini bozarak personeli işten çıkarmayı düşünmektedir. Dolayısıyla, (b) kutusu gönülsüz işten ayrılmaları tanımlamaktadır.

Geleneksel ve genişletilmiş sınıflandırmaların alt kesimlerinde gönüllü işten ayrılmalar ele alınmaktadır. Geleneksel sınıflandırmanın alt kesiminde görülen (c) kutusu, personelin iş ilişkisini sürdürmek istemediği ya da gönüllü olarak işinden ayrılmak istediği bir durumu yansıtmaktadır. Genişletilmiş sınıflandırmanın gönüllü işten ayrılmaları ele alan alt kesimi ise, (c) ve (d) kutuları olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Genişletilmiş sınıflandırmanın alt kesiminde görülen (c) kutusu, personelin iş ilişkisini sürdürmek istemediği ya da gönüllü olarak işinden ayrılmak istediği bir durumu yansıtmaktadır. Ancak işletme personeli olumlu yönde değerlendirmekte ve işinden ayrılmamasını istemektedir. Bu durumda, personelin işinden ayrılması işletmenin zararına olmaktadır. Buna karşılık (d) kutusu oldukça değişik bir durumu yansıtmaktadır. Burada, işletmenin olumsuz yönde değerlendirmiş olduğu bir personel gönüllü olarak işinden ayrılmak istemektedir. Dolayısıyla personelin işinden ayrılması işletmenin yararına olmaktadır. "Şekil 10/B"de görüldüğü gibi, genişletilmiş sınıflandırma gönüllü işten ayrılmaları işletmenin yararına ve zararına olarak ikiye ayırmakta ve geleneksel sınıflandırmayı tamamlamaktadır.

a) İşletmenin Yararına İşten Ayrılma

Personelin gönüllü olarak işten ayrılmak istemesi işletmenin yararına olabilir. Böyle bir durumda, işletmenin personeli neden kendisinin işten çıkarmadığı tartışılabilir. Verimi ve etkinliği çalışmasını gereksiz kılacak kadar düşük ya da "marjinal" personeli işletmenin işten çıkarmamasının çeşitli nedenleri olabilir. Örneğin, personeli işten çıkarma işletmenin saygınlığını azaltabilir, takım çalışmasını olumsuz yönde etkileyebilir ya da işletmede kalanlar iş güvencelerinin kalmadığını düşünebilirler. Ayrıca, sendikalar ve toplu iş sözleşmeleri de personeli işten çıkarmayı zorlaştırmaktadırlar. Başka deyişle, işten çıkarmanın dolaylı ve dolaysız maliyetleri nedeniyle işletme çoğu kez marjinal personele "katlanmak" zorunda kalmaktadır. Genellikle işletmenin yararına işten ayrılanların sayısı fazla değildir. İşletmeye bir kere "kapılanan" marjinal personel, gönüllü olarak işinden ayrılmayı düşünmemektedir (126).

b) İşletmenin Zararına İşten Ayrılma

Gönüllü işten ayrılmalar içinde işletmenin zararına olanların sayısı genellikle daha fazladır. İşletmeyle ya da göreviyle ilgili olumlu düşünceleri olan personeli bile işten ayrılmaya zorlayabilecek çeşitli nedenler olabilir. Örneğin, çalışan eşin başka bir kente atanması, askerlik görevine çağırılma gibi işletmeyle ya da göreviyle ilgisi olmayan nedenler yüzünden personel, işinden ayrılmak zorunda kalabilmektedir.

Gönüllü işten ayrılmaların hangisinin işletmenin yararına, hangisinin işletmenin zararına olduğunu saptayabilmek için çıkış formlarından yararlanılabilir. Bilindiği gibi,

işten ayrılma görüşmesini yapan uzman, personelin işten ayrılma nedenini ya da işletmenin, personelin işine son verme nedenini çıkış formuna kaydetmektedir. Personelin dolaysız bağlı olduğu üst'ünün gerçekleşen işten ayrılmayla ilgili düşünceleri de çıkış formunda yer almaktadır. Personelin yeniden işe alınıp alınmaması konusunda üst'ünün görüşü, işletmenin zararına işten ayrılanların saptanmasına yardımcı olabilir. Başka deyişle, dolaysız bağlı olduğu üst'ü tarafından yeniden işe alınması salık verilen personelin, işletmenin zararına işten ayrıldığı söylenebilir. Ayrıca, üst'ün işten ayrılmayla ilgili değerlendirmesini personelin çalışma arkadaşları da doğrularlarsa, işten ayrılmanın işletmenin zararına olduğu kesinlik kazanabilir (127).

Nitelikli ve deneyimli personelin işten ayrılmasından işletmenin zararlı çıktığı bir gerçektir. Ancak nitelik ve deneyimin yanında, işletmenin boşalan mevkii kolayca doldurup dolduramayacağı da gözönünde bulundurulmalıdır. Boşalan mevkinin kolayca doldurulamaması işten ayrılmanın işletmeye verdiği zararı arttırabilmektedir.

11. İŞTEN AYRILMANIN OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARI

işten ayrılmaların olumlu ve olumsuz sonuçları; işletme, işletmeden ayrılanlar ve işletmede kalanlar açısından "Tablo 9"da görüldüğü gibidir (128).

(127) Martin HILB, "The Standardized Exit Interview", Personnel Journal, C. 57, S. 6, Haziran 1978, s. 336.

(128) William H. MOBLEY, "Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research", The Academy of Management Review, C. 7, S. 1, Şubat 1982, s. 113.

İŞLETME AÇISINDAN	İŞLETMEDEN AYRILANLAR AÇISINDAN	İŞLETMEDE KALANLAR AÇISINDAN
<p><u>Olumlu Sonuçları</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . Başarı düzeyi düşük personelden kurtulma . İşten ayrılanların yerine alınanların yeni bilgi ve teknolojiyi beraberlerinde getirmeleri . İşletmedeki yanlış politika ve uygulamaların değiştirilmesi için yönetimi isteklendirme . İşletme içi devingenliğin artması . Örgütsel esnekliğin artması . İşletmede kalanlar arasında iş tatmininin artması . İş yavaşlatma, makina ve donatıma zarar verme gibi değişik işi bırakma davranışlarının sona ermesi . Maliyetlerin gerçeği yansıtır duruma gelmesine yardımcı olma 	<p><u>Olumlu Sonuçları</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . Gelir artışı . Meslek yaşamında ilerleme . Personelin yeni işiyle uyum sağlaması ve dolayısıyla örgütsel stresinin azalması, iş tatmininin artması ve becerilerini kullanmaya başlaması . Yeni iş ortamının uyarmasıyla canlanma . Saygınlık kazanma . Kendini geliştirme 	<p><u>Olumlu Sonuçları</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . Yükselme olanağının artması . İşletmeye yeni katılanlarla bilgi alışverişi . İş tatmininin artması . Dayanışmanın artması . Bağlılığın artması
<p><u>Olumsuz Sonuçları</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . Seçme, işe alma ve yerleştirme maliyetleri . Eğitim maliyetleri . İlişki kesme maliyetleri . Verimlilik kaybı (işe yerleştirme ve eğitim süresi boyunca) . Toplumsal ilişkilerin bozulması ve iletişim kopuklukları . Başarı düzeyi yüksek personeli kaybetme . İşletmede kalanlar arasında iş tatmininin azalması . Gönüllü işten ayrılmaların azaltılmasına ilişkin yönetsel önlemlerin maliyeti . İşten çıkartılanların olumsuz kamuoyu yaratmaları 	<p><u>Olumsuz Sonuçları</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . Kıdem ve kıdeme bağlı olarak elde edilmiş hakların kaybı . Kazanılmış yetki ve ayrıcalıkların kaybı . Personelin ailevi ve toplumsal düzenin bozulması . "Ağaç yaşken eğrilir" görüşü nedeniyle başka bir iş bulabilme şansının azalması . Parasız kalmaya ilişkin maliyetler (örneğin, ipotekle para bulmanın maliyeti) . İşten ayrılma stresi . Çalışan eşin durumunun sarsılması . Meslek yaşamında gerileme 	<p><u>Olumsuz Sonuçları</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . Toplumsal ilişkilerin bozulması ve iletişim kopuklukları . Yararlı ve değerli çalışma arkadaşlarının kaybı . İş tatmininin azalması . İşten ayrılanın yerine başkası gelene kadar iş yükünün artması . Dayanışmanın azalması . Bağlılığın azalması

Tablo-9: İşten Ayrılmaların Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

A. İşletme Açısından Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

a) Olumlu Sonuçları

İşletmenin başarı düzeyi düşük bir personeli işten çıkarması, yetersiz çalışmanın hoşgörülü karşılanmadığını öteki çalışanlara anlatabilir. Kurallara uymayan ve yetersiz çalışan bir personele hoşgörülü davranmanın işletmeye maliyeti sanıldığından çok daha yüksek olabilir. Bu nedenle, işi yavaşlatma ya da makina ve donatıma zarar verme gibi olumsuz davranışların tedavisinde işten çıkarmanın etkinliği tartışmasız benimsenmektedir.

İşten ayrılanların yerine alınanların yeni bilgi ve teknolojiyi beraberlerinde getirmeleri, işletme içi devingenliğin ve dolayısıyla örgütsel esnekliğin artması, çalışanlar arasındaki çatışmaların azalması ve iş tatmininin yükselmesi gibi işten ayrılmaların işletme açısından çeşitli olumlu sonuçları bulunmaktadır. Ayrıca, başarı düzeyi yüksek bir personelin gönüllü olarak işten ayrılması, işletmedeki yanlış politika ve uygulamaların değiştirilmesi için yönetimi isteklendirebilir.

b) Olumsuz Sonuçları

İlişki kesme, seçme, işe alma, yerleştirme, eğitme gibi işten ayrılma maliyetlerini ve gönüllü işten ayrılmaları azaltmak için alınan yönetsel önlemlerin maliyetini işletme yüklenmektedir. İşten ayrılmaların maliyetlere etkisi dördüncü bölümde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Bir veya daha çok personelin yaralanıp öldüğü iş kazaları, çalışanlar arasında tedirginlik yaratabilmektedir. Personelin tedirginliği verimliliğinin düşmesine ve işe de-

vamsızlığının artmasına neden olabileceği gibi, grev ya da işi yavaşlatma gibi eylemlere de dönüşebilmektedir. Örneğin, 1970'lerde birbiri ardından düşen "DC-10"larda pilot ve hosteslerin görev almak istememeleri havayolu işletmelerini güç durumda bırakmıştır. Bu tür iş kazalarının hem moral bozukluğuna, hem de iş güvenliği olmadığı gerekçesiyle gönüllü işten ayrılmalara neden olabilecekleri gözönünde bulundurulmalıdır.

Başarı düzeyi yüksek personeli kaybetme, kalanlar arasında iş tatmininin azalması, toplumsal ilişkilerin bozulması, iletişim kopuklukları gibi işten ayrılmalardan kaynaklanan çeşitli olumsuz sonuçlara işletme katlanmak zorunda kalmaktadır. Ayrıca, işten çıkartılanların yarattıkları olumsuz kamuoyu işletmenin toplumsal saygınlığının azalmasına da neden olabilmektedir.

B. İşletmeden Ayrılanlar Açısından Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

a) Olumlu Sonuçları

Eski işlerinden daha iyi bir iş bulabilenler iş değiştirmenin yararlı olduğunu savunabilirler. İşten ayrılma; gelir artışına, çalışma yaşamında ilerlemeye ve toplumda saygınlık kazanmaya neden olabilir. Personelin yeni işyerine uyum sağlaması örgütsel stresinin azalmasına, iş tatmininin artmasına ve yeteneklerini kullanmasına yol açabilir.

İş değiştirme, yeni çevrenin uyarmasıyla bireyin canlanmasına ve kendini geliştirmesine yardımcı olabilir. Ayrıca, bireyin sonuca gidebilme yeteneğinden yararlanabileceği bir ortamda çalışabilmesi için gerekli koşulları da hazırlayabilir.

b) Olumsuz Sonuçları

Genelde çalışma, insan yaşamına anlam kazandırmaktadır. Nitekim, pek çok kişi için işten ayrılma "kişilik ve yaşama amacının kaybı" anlamına gelebilmektedir. İşten ayrılanlar geçirdikleri deneyimi "tedirgin edici" olarak tanımlamakta ve kendilerini birkaç ayda toparlayabildiklerini belirtmektedirler. İşten ayrılmalar, 100 puanlık Holmes ve Rahe toplumsal uyum ölçeğinde 47 puanla değerlendirilmiştir (129).

İşten ayrılma, personelin ailevi ve toplumsal düzeyinin bozulmasına neden olabilir. Örneğin, çocukların öğrenim durumu sarsılabilir veya bireyin çevresindeki saygınlığı azalabilir. Bilindiği gibi, işinden ayrılan personel hem kıdemini, hem de kazandığı yetki ve ayrıcalıklarını kaybetmektedir. Dolayısıyla, işten ayrılma bireyin meslek yaşamında bir gerilemeye yol açabilir. Nitekim, belli bir yaşta sonra işten ayrılanların yeni bir iş bulabilmeleri kolay olmamaktadır. Ayrıca, işten ayrılma bireyin ekonomik durumunun bozulmasına ve alıştığı yaşam düzeyini sürdürebilmek için borca girmesine neden olabilir. Başka deyişle, ipotekle para bulmanın maliyeti gibi, işten ayrılmanın parasızlığa ilişkin maliyetleri de söz konusu olabilmektedir.

C. İşletmede Kalanlar Açısından Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

a) Olumlu Sonuçları

İşten ayrılmalar nedeniyle işletmede kalanların yükselme olanakları artabilmektedir. Uyum sağlayamayanların

(129). Bu ölçek, yaşamda karşılaşılan çeşitli olayların neden olduğu stresin derecesini ölçmektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz.: Thomas H. HOLMES, Richard H. RAHE, "Social Readjustment Rating Scale", Journal of Psychosomatic Research, C. 11, S. 2, Mayıs 1967, s. 216.

işten ayrılmalarıyla işletmede kalanlar arasındaki dayanışma ve bağlılık güçlenmektedir. Kısaca, işten ayrılmalar işletmede kalanların iş tatminlerini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

işten ayrılma, ayrılanların yerini alanlar ve işletmede kalanlar arasında karşılıklı bilgi alışverişine olanak sağlayabilir. Başka deyişle, işten ayrılmanın dolaylı olarak hem işletmeye yeni katılanların, hem de işletmede kalanların eğitimine yardımcı olabileceği gözönünde bulundurulmalıdır.

b) Olumsuz Sonuçları

işten ayrılmalar işletmede kalanlar arasındaki toplumsal ilişkilerin zayıflamasına ve iletişim kopukluklarına neden olabilmektedirler. Yakınlık duydukları çalışma arkadaşlarının aralarından ayrılması, işletmede kalanların iş tatminlerini azaltabilmektedir. Ayrıca, işten ayrılanların yerleri doldurulana kadar iş yükünün artması da söz konusu olabilmektedir. Örneğin, beş kişiden oluşan bir çalışma grubundan bir kişinin ayrılması üretimin belli bir süre dört kişi ile sürdürülmesi zorunluğunu ortaya çıkarabilir.

işten ayrılmalar nedeniyle, hem bireysel, hem de örgütsel amaçlar doğrultusunda birlikte çalışanlar arasındaki dayanışma ve bağlılığın sarsılması söz konusu olabilmektedir.

IV. İSE DEVAMSIZLIĞIN VE İŞTEN AYRILMANIN
İŞLETME MALİYETLERİNE ETKİSİ

İşe devamsızlığın ve işten ayrılmanın maliyetlere etkisinin, genelde konunun en az işlenen yönü olduğu söylenebilir. Bunun nedeni, işe devamsızlığın ve işten ayrılmanın maliyetlere etkisinin hesaplanması için yapılacak çalışmaların, işletmeye birtakım ek maliyetler yüklemesidir. Dolayısıyla, işletmenin ortaya çıkmış bir maliyeti hesaplamak için birtakım ek maliyetlere katlanması, konuya verdiği önem ve maliyetin hesaplanmasında gördüğü yarar oranında söz konusu olmaktadır (130).

İşe devamsızlığın ve işten ayrılmanın maliyetlere etkisini hesaplayan işletmelerin uzun dönemde kârlı çıktıklarını söylemek olurludur. Ayrıca, işletmenin bu konuda yapacağı çalışmalar insan kaynağına verdiği değer bir göstergesi de olacaklardır. İşe devamsızlık ve işten ayrılmanın maliyetlere etkisi, işe devamsız ya da işten ayrılan personelin üretim sürecindeki yerinin önemine bağlı olarak değişebilmektedir (131).

12. İŞE DEVAMSIZLIĞIN MALİYETLERE ETKİSİ

İşe devamsızlığın maliyetlere etkisinin hesaplanmasına yönelik girişimler, dolaylı maliyetler konusunda bilgi toplamanın güçlüğü nedeniyle, genellikle sınırlı kalmaktadır. İşe devamsızlığın toplam maliyetini hesaplayabilmek için, tüm dolaylı ve dolaysız maliyetlerini hesaba katmak gerekmektedir. Ayrıca, sabit ve değişken maliyetler arasında bir ayırım da yapılmalıdır. Bilindiği gibi, sabit maliyetler üretim miktarı ne olursa olsun yapılması zorunlu olan giderlerdir. Değişken maliyetler ise, üretim miktarına bağlı olarak değişebilen giderlerdir. Fazla çalışma ücreti, değişken maliyetlere; işe gelmeyenine yerine çalışan personelin ücreti ise, sabit maliyetlere örnek olarak verilebilir.

(130) ADAL, s. 41.

(131) ÇATALCA, s. 117.

İşe devamsızlığın maliyetinin hesaplanmasıyla ilgili olarak bir model geliştirilmiştir. Modelde işe devamsızlığın dolaylı ve dolaysız maliyetleri gözönünde bulundurulmaktadır. "Şekil 11", işe devamsızlığın işletmeye maliyetini göstermektedir (132).

Modele göre, işe gelmeyen personelin yeri doldurulmamış ve üretim düzeyi etkilenmişse, işe devamsızlığın işletmeye maliyeti:

"Üretim kaybı + ücret ve ücretle ilgili diğer tüm kesintiler (işe gelmeyen personele ücreti ödenmişse) + üretimin aksadığı bölümle bağlantısı olan diğer bölümlerde kaybolan zamanın maliyeti ve kâra katkılarında azalma (personelin işe gelmemesi diğer bölümleri de etkilemişse)"

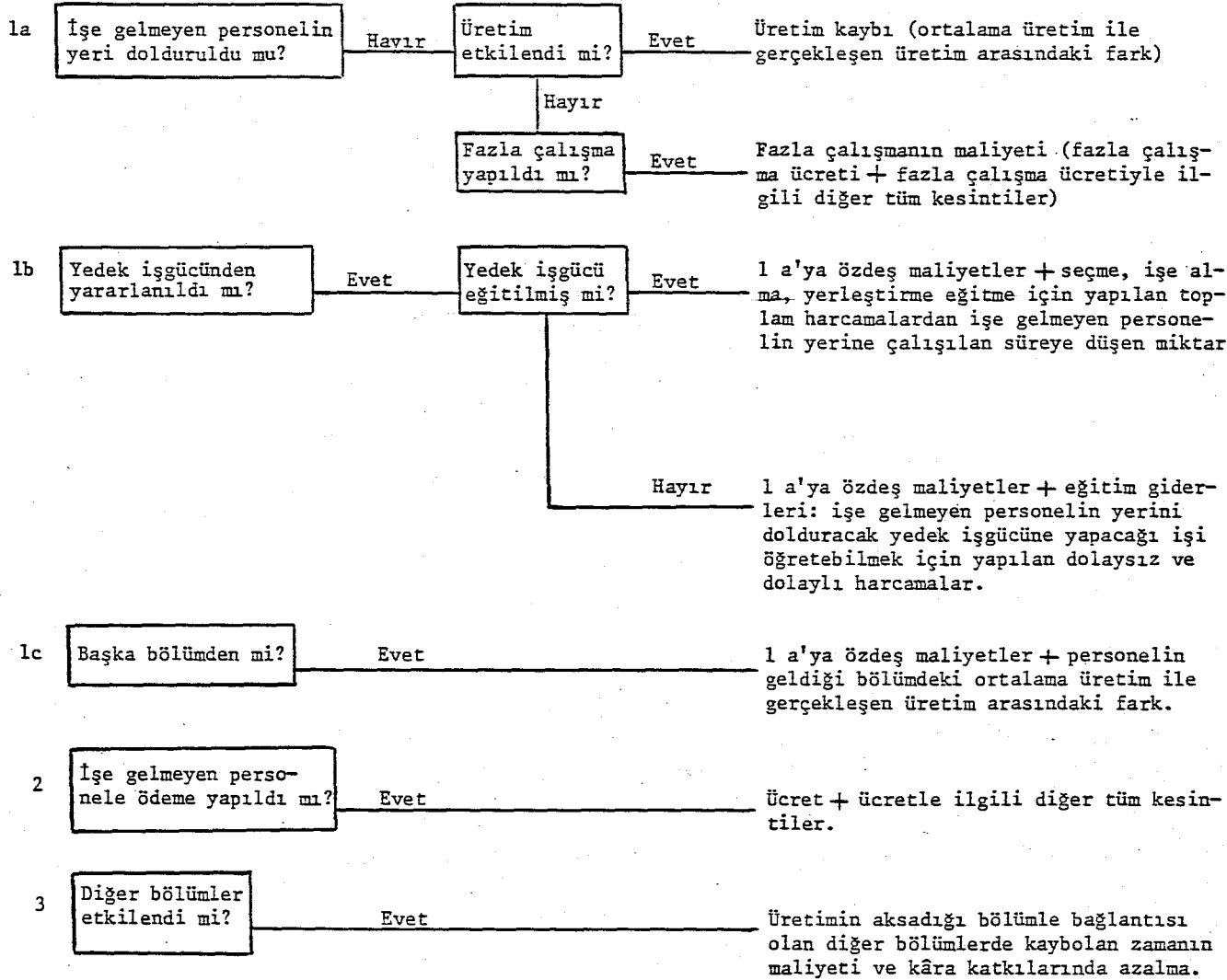
olarak düşünülebilir.

İşe gelmeyen personelin yerine eğitilmiş yedek işgücü çalıştırılmış, ancak üretim düzeyi yine de etkilenmişse, işe devamsızlığın işletmeye maliyeti:

"Üretim kaybı + seçme, işe alma, yerleştirme, eğitme için yapılan toplam harcamalardan işe gelmeyen personelin yerine çalışılan süreye düşen miktar + fazla çalışmanın maliyeti (işe gelmeyen personelin yerine çalışan yedek işgücüne fazla çalışma ücreti ödenmişse) + ücret ve ücretle ilgili diğer tüm kesintiler (işe gelmeyen personele ücreti ödenmişse)"

olarak düşünülebilir.

(132) MACY - MIRVIS, s. 226., HATİPOĞLU, s. 21.



Şekil-11: İşe Devamsızlığın İşletmeye Maliyeti

A. İşe Devamsızlığın Dolaysız Maliyetleri

İşe devamsızlık genellikle üretim düzeyinde aksamalara neden olmaktadır. Genellikle işe gelmeyen personelin görevi, iş yükü hafif olanlardan birine geçici olarak verilmekte ve böylece üretim sürecinin aksamamasına çalışılmaktadır. Ancak işletme içinden adam bulabilmek, iş belli bir eğitim düzeyi ve deneyim gerektiriyorsa, sanıldığı kadar kolay değildir. Çoğu kez, geçici olarak başkasının işini yüklenen personelin işe alışması ve uyum sağlaması için belli bir sürenin geçmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, işe gelmeyen personelin gerçekleştirdiği üretim miktarı ile başka bölümden gelerek işe gelmeyeninin yerinde geçici olarak çalışan personelin gerçekleştirdiği üretim miktarı farklı olmaktadır. Ayrıca, işe gelmeyeninin yerinde geçici olarak çalıştırılan personelin geldiği bölümde üretimin olumsuz yönde etkilenebileceği de gözönünde bulundurulmalıdır. İşe devamsızlık nedeniyle üretim kaybının işletmeye maliyeti aşağıdaki gibi hesaplanabilir (133):

$$\begin{aligned} & \left(\begin{array}{l} \text{Çalışma grubunun tamamıyla} \\ \text{gerçekleştirilen Üretim miktarı} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Bir kişi eksik gerçekleştirilen} \\ \text{Üretim miktarı} \end{array} \right) \times \text{Birim başına kâr} \\ & \left(\begin{array}{l} \text{İşe gelmeyen personelin} \\ \text{gerçekleştirdiği Üretim miktarı} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Başka bölümden gelerek işe} \\ \text{gelmeyeninin yerinde geçici} \\ \text{olarak çalışan personelin} \\ \text{gerçekleştirdiği Üretim} \\ \text{miktarı} \end{array} \right) \times \text{Birim başına kâr} \\ & \left(\begin{array}{l} \text{İşe gelmeyeninin yerinde geçici} \\ \text{olarak çalışan personelin gel-} \\ \text{diği bölümde çalışma grubunun} \\ \text{tamamıyla gerçekleştirilen} \\ \text{Üretim miktarı} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Bir kişi eksik gerçekleştirilen} \\ \text{Üretim miktarı} \end{array} \right) \times \text{Birim başına kâr} \end{aligned}$$

(133) Gülay KAYA, "İşçi Devri ve Maliyetinin Saptanması", Verimlilik Dergisi, C. 7, S. 1, Ekim-Aralık 1977, s. 22., Frederick J. GAUDET, Solving the Problems of Employee Absence, American Management Association, New York, 1983, s. 17.

İşe devamsızlık söz konusu olduğunda, üretimi önceki düzeyde sürdürebilmek amacıyla, fazla çalışma programı hazırlamak ve uygulamak gerekebilir. Fazla çalışma yapan personele, her fazla saat çalışması karşılığında, normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarı yükseltilerek ödenir. Saat ücreti dışında gündelik, haftalık, aylık olarak zamana göre belirlenen öteki ücret türlerinde, saat ücreti hesaplandıktan sonra bulunan miktar belli bir oranda arttırılır (134). Üretim düzeyinin korunması için uygulanan fazla çalışma programının işletmeye maliyeti aşağıdaki gibi hesaplanabilir (135):

$$\left(\begin{array}{c} \text{Fazla çalışma} \\ \text{ücreti} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{Üretim düzeyini koruyabilmek için} \\ \text{gerçekleştirilen fazla çalışma} \\ \text{saatleri toplamı} \end{array} \right)$$

Üretimin işe devamsızlıklardan etkilenmemesi ya da personelin işe gelmemesinden doğacak üretim kaybını önleyebilmek için genellikle işletmelerde yedek işgücü bulundurulmaktadır (136). Üretim düzeyini koruyabilmek için yedek işgücü bulundurmanın işletmeye aylık maliyeti aşağıdaki gibi hesaplanabilir:

$$\left(\begin{array}{c} \text{Ortalama aylık} \\ \text{brüt ücret} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{Üretim düzeyini koruyabilmek için} \\ \text{bulundurulan yedek işgücü sayısı} \end{array} \right)$$

(134) İş Yasası m.35/c ve Tüzük m.2/IV'e göre, fazla çalışma yapan personele, hangi nedenle olursa olsun ve kaç saat süre ile yapılırsa yapılsın, her fazla saat çalışması karşılığında normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarı yüzde elli yükseltilerek ödenir. Saat ücreti dışında gündelik, haftalık, aylık olarak zamana göre belirlenen öteki ücret türlerinde, saat ücreti hesaplandıktan sonra bulunacak miktar yüzde elli arttırılır. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: ÇELİK, s. 219-228.

(135) KAYA, s. 22.

(136) TERRY, s. 355., KEPİR - PAZARCIK, s. 55.

Personelin hasta, izinli ya da başka nedenlerle özür-
lü olması durumunda işveren ücretini tam olarak ödemekte-
dir (137). Özürlü işe devamsız olduğu günler ücretini tam
olarak alan personelin işletmeye maliyeti aşağıdaki gibi
hesaplanabilir:

$$\left(\begin{array}{l} \text{Personelin özürlü olarak işe} \\ \text{gelmediği toplam işgünü} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{l} \text{Personelin günlük} \\ \text{brüt ücreti} \end{array} \right)$$

B. İşe Devamsızlığın Dolaylı Maliyetleri

İşe devamsızlığın dolaylı maliyetlerini yaklaşık ola-
rak hesaplayabilmek olurludur. Başka deyişle, dolaylı mali-
yet unsurlarının karmaşıklığından başka, hesaplama güclüğü
de tam ve kesin değerler elde edilmesine olanak vermemekte-
dir. Bunun en önemli nedeni, işe devamsızlığın dolaylı ma-
liyetlerinin, üretim giderlerinden belirgin olarak ayrıla-
mamasıdır (138).

İşe devamsızlığın dolaylı maliyetleri işletmede işe
devamsızlık sorunuyla uğraşanların kaybettikleri çalışma
saatleri gözönünde bulundurulurken hesaplanmaktadır. Yapılan
çalışmalar, işe devamsızlığın dolaylı maliyetlerinin sanıl-
dığından çok daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Ni-
tekim, 800 personelin çalıştığı bir işletmede, işe devamsız-

(137) *İş Yasasının 45. maddesinin son fıkrası, hastalık nedeniyle işe devamsızlıklarda aylık ücretli personele aylığının tam olarak ödeneceğini belirtmiş, ancak Sosyal Sigortalar Kanununda yer alan "geçici işgörmezlik ödeneği" ile ilişkisini kurmamıştır. Uygulamada, Sosyal Sigortalar Kurumu tarafından ödenen geçici işgörmezlik ödeneği işverence aylık ücrete tamamlanmaktadır. Aynı hüküm uyarınca, aylık ücretli personelin izinli veya başka nedenlerle özürlü olduğu durumlarda da işveren aylığını tam olarak ödemektedir. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: ÇELİK, s. 243-245.*

(138) *Anthony G. HOPWOOD, An Accounting System and Managerial Behaviour, 2.B., Saxon House Lexington Books, Hampshire, 1977, s. 15.*

lığın yıllık dolaylı maliyetinin "kaybolan çalışma saatleri karşılığı ücret ve yan ödemeler" olarak aşağıdaki gibi hesaplandığı saptanmıştır (139):

- Genel müdür ve orta düzey yöneticilerinin işe devamsızlık sorununa ayırdıkları zaman: yılda ortalama on saat işe devamsızlık sorunuyla ilgili toplantılara katılma, (+) genel müdürün personel müdürüyle işe devamsızlıklarla ilgili olarak yılda ortalama üç saat görüşmesi, (+) yan ödemeler.

- Personel müdürünün işe devamsızlık sorununa ayırdığı zaman: haftada ortalama iki saatten yılda 104 saat işe devamsızlık sorunuyla ilgili çalışmaları, (+) yılda ortalama yirmi saat işe devamsızlıklarla ilgili toplantılara katılma, (+) yan ödemeler.

- Personel müdür yardımcısının işe devamsızlık sorununa ayırdığı zaman: haftada ortalama beş saatten yılda 260 saat işe devamsızlık sorunuyla ilgili çalışmaları, (+) yan ödemeler.

- Denetçilerin işe devamsızlık sorununa ayırdıkları zaman: haftada ortalama iki saatten yılda 104 saat her bir denetçinin işe devamsızlıklarını saptama, kaydetme, işe devamsızlık nedenlerinin doğruluğunu araştırma gibi işe devamsızlık sorunuyla ilgili çalışmaları, (+) yan ödemeler.

- Denetçilerin işe devamsızlığın azaltılmasına ilişkin yönetsel önlemlerin görüşüldüğü toplantılara katılmaları: yılda ortalama üç saat her bir denetçinin işe devamsızlıklarının azaltılması ve denetlenmesiyle ilgili çalışmalara katılmaları, (+) yan ödemeler.

- İŒe devamsızlık komitesi toplantıları: ikisi denetçi ikisi de sendika üyesi işçi olmak üzere dört kişiden oluşan işe devamsızlık komitesi, özürsüz işe gelmeyen personelin durumunu inceler ve gerekiyorsa uyarıda bulunur. İŒe devamsızlık komitesi ayda iki kere toplanmaktadır. Ayda ortalama dört saatten yılda 48 saat iki denetçi ve iki sendika üyesi işçinin işe devamsızlık sorunuyla ilgili çalışmaları, (+) yan ödemeler.

- İŒe devamsızlığı soruşturma kurulu toplantıları: Üç denetçiden oluşan işe devamsızlığı soruşturma kurulu, personele disiplin cezası vermeye ve işten çıkarmaya yetkilidir. İŒe devamsızlığı soruşturma kurulu yılda üç kez toplanmaktadır. Yılda ortalama 9 saat üç denetçinin işe devamsızlık sorunuyla ilgili çalışmaları, (+) yan ödemeler.

- Endüstri hekiminin işe devamsızlık sorununa ayırdığı zaman: işe gelmeyen işçinin zaman kartı alınarak yerine özel bir kart bırakılmaktadır. İşçi zaman kartını geriye alabilmek için endüstri hekimini görmek ve işe devamsızlık nedenini açıklamak zorundadır. Endüstri hekimi, işletmedeki çalışma süresinin yarısını işe devamsızlarla ilgilenerek geçirmektedir.

- Hastabakıcının işe devamsızlık sorununa ayırdığı zaman: günde ortalama iki saatten yılda 520 saat işe devamsızlık sorunuyla ilgili çalışmaları, (+) yan ödemeler.

- Bordro memurunun işe devamsızlık sorununa ayırdığı zaman: günde ortalama dört saatten yılda 1040 saat işe devamsızlık sorunuyla ilgili çalışmaları, (+) yan ödemeler.

- Daktilonun işe devamsızlık sorununa ayırdığı zaman: günde ortalama dört saatten yılda 1040 saat işe devamsızlık sorunuyla ilgili çalışmaları, (+) yan ödemeler.

İşe devamsızlıklar; işlerin aksamasına, işletmenin adının kötüye çıkmasına ve olumsuz izlenimlerin yaygınlaşmasına yol açabilir. Başka deyişle, işe devamsızlıkların artması işletmenin saygınlığını azaltabilir. Ayrıca işe devamsızlıklar çalışanlar arasında iletişim kopukluğu ve terdirginlik yaratarak işgücünün verimliliğini de düşürebilir. İşe devamsızlıkların bu gibi olumsuz etkilerinin işletmeye olan maliyetini hesaplayabilmek kuşkusuz oldukça güçtür (140).

C. Bir Günlük İşe Devamsızlık Maliyetinin Hesaplanması

İşe devamsızlığın maliyetiyle ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bazıları işe devamsızlığın belli bir dönemde işletmeye toplam maliyetini hesaplamayı amaçlarken, diğerleri toplumsal bir gösterge olarak ele aldıkları işe devamsızlığın, belli bir dönemde işkoluna ya da ekonomiye toplam maliyetini hesaplamayı amaçlamışlardır (141). Ayrıca, belli bir mevkiyle ilgili bir günlük işe devamsızlığın işletmeye maliyetini hesaplamaya yönelik çalışmalar da yapılmıştır. Örneğin, işe gelmeme nedenini önceden bildiren ve bir gün ücretli izin almak isteyen mühendisin devamsızlığının işletmeye maliyeti aşağıdaki gibi hesaplanabilir (142):

<u>Maliyet Ögesinin Tanımlanması</u>	<u>Yaklaşık Kaybolan Çalışma Saatleri Miktarı</u>	<u>Kaybolan Çalışma Saatleri Karşılığı Ücret Olarak Yaklaşık Maliyet Hesaplaması</u>
İşe devamsızlık nedenini bildirmek ve bir gün ücretli izin alabilmek için mühendisin dilekçe yazmasının maliyeti	12 dakika	Günde 8 saat veya 480 dakika çalışıldığına göre, mühendisin bir günlük brüt ücreti kaybolan çalışma saatiyle (12 dakika) çarpılıp 480'e bölünür.

(140) Richard E. KOPELMAN, George O. SCHNELLER, John J. SILVER, "Parkinson's Law and Absenteeism: A Program to Rein in Sick Leave Costs", *Personnel Administrator*, C. 26, S. 5, Mayıs 1981, s. 57.

(141) —————, "L'Absenteeisme Indicateur Social", *Liaisons Sociales*, Documents (R) No. 87/77, 28 Eylül 1977, s. 2.

(142) GAUDET, s. 61.

Mühendisin çalıştığı bölümdeki sekreterin işe devamsızlık sorununa ayırdığı zaman: mühendisin dilekçesini kaydederek, bir gün izin alabilecek durumda olup olmadığını inceler ve onay için dilekçeyi başmühendise gönderir.	15 dakika	Mühendisin çalıştığı bölümdeki sekreterin bir günlük brüt ücreti kaybolan çalışma saatiyle (15 dakika) çarpılıp 480'e bölünür.
Başmühendisin işe devamsızlık sorununa ayırdığı zaman: mühendisin bir günlük ücretli izin istediğini onaylamadan önce iş akışını gözden geçirir.	20 dakika	Başmühendisin bir günlük brüt ücreti kaybolan çalışma saatiyle (20 dakika) çarpılıp 480'e bölünür.
Bölüm yöneticisinin işe devamsızlık sorununa ayırdığı zaman: başmühendisle birlikte iş akışını yeniden gözden geçirir, mühendisin ücretli izin istediğini personel bölümüne bildirir.	12 dakika	Bölüm yöneticisinin bir günlük brüt ücreti kaybolan çalışma saatiyle (12 dakika) çarpılıp 480'e bölünür.
Personel bölümündeki görevlinin işe devamsızlık sorununa ayırdığı zaman: mühendisin işe devamsızlık kayıtlarını inceleyerek durumu personel yöneticisine bildirir.	15 dakika	Personel bölümündeki görevlinin bir günlük brüt ücreti kaybolan çalışma saatiyle (15 dakika) çarpılıp 480'e bölünür.
Personel yöneticisinin işe devamsızlık sorununa ayırdığı zaman: mühendisin bir günlük ücretli izin isteğiyle ilgili son sözü söyler.	20 dakika	Personel yöneticisinin bir günlük brüt ücreti kaybolan çalışma saatiyle (20 dakika) çarpılıp 480'e bölünür.
Mühendisin çalıştığı bölümdeki sekreterin işe devamsızlık sorununa ayırdığı zaman: mühendisin işe gelmediği gün zaman kartını doldurur ve işe devamsızlığı kaydeder.	12 dakika	Mühendisin çalıştığı bölümdeki sekreterin bir günlük brüt ücreti kaybolan çalışma saatiyle (12 dakika) çarpılıp 480'e bölünür.

Personel bölümündeki görevlinin işe devamsızlık sorununa ayırdığı zaman: mühendisin ücretli izinli sayılıp sayılmadığını inceleyen ve işe devamsızlığı kaydeder.

15 dakika

Personel bölümündeki görevlinin bir günlük brüt ücreti kaybolan çalışma saatiyle (15 dakika) çarpılıp 480'e bölünür.

Yukarıdaki maliyet öğeleri, mühendisin işe devamsızlık nedenini önceden bildirerek ücretli izin istemesinden sonra, işletmede işe devamsızlık sorunuyla uğraşanların kaybolan çalışma saatleriyle ilgilidir. Mühendisin bir günlük işe devamsızlığının işletmeye toplam maliyetini hesaplayabilmek için aşağıdaki maliyet öğelerinin de gözönünde bulundurulması gerekmektedir:

İşe devamsızlık nedenini önceden bildirerek ücretli izin alan mühendisin bir günlük brüt ücreti

8 saat

Brüt saat ücreti ile günlük çalışma süresi çarpılarak bulunur.

Çalışma grubundaki diğer mühendislerin arkadaşlarının işe devamsızlığı nedeniyle kaybettikleri zaman.

1 saat 30 dakika

Kaybolan çalışma saatleri (1 saat 30 dakika) ile ortalama brüt saat ücreti çarpılarak bulunur.

İşe devamsızlık nedenini önceden bildirmek ve ücretli izin istemek için mühendisin yazdığı dilekçenin maliyeti (aslı, kopyası, karbon kağıdı).

-

Muhasebe kayıtlarından elde edilebilir.

Yukarıdaki maliyet öğeleri toplanarak mühendisin bir günlük işe devamsızlığının işletmeye toplam maliyeti hesaplanabilir. Ancak, mühendisin işe gelmediği gün planlanan üretimi gerçekleştirebilmek için fazla çalışma yapılıp yapılmadığı da gözönünde bulundurulmalıdır:

Mühendisin işe gelmediği gün planlanan üretimi gerçekleştirebilmek için yapılan fazla çalışma

8 saat

Fazla çalışma yapan mühendise her fazla saat çalışması karşılığında normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarı yüzde elli yükseltılarak ödenmektedir.

Yukarıdaki örnekte, işletmenin verimli bir çalışma döneminde mühendisin bir gün işe gelmediği varsayılmıştır. Başka deyişle, en uygun (optimal) kapasitenin altındaki çalışma programları bir günlük işe devamsızlığın işletmeye maliyetinin hesaplanmasında gözönünde bulundurulmamış ve planlanan üretimi gerçekleştirebilmek için fazla çalışma yapıp yapılmadığı da hesaba katılmıştır. İşe devamsızlık işletmeye önceden bildirilmediğinde, planlanan üretimi gerçekleştirebilmek için gerekli önlemler zamanında alınamamakta ve işe gelmeyen üyesi bulunduğu çalışma grubu daha çok zaman kaybetmektedir. Dolayısıyla, işletmeye önceden bildirilmeyen işe devamsızlığın maliyeti daha yüksek olmaktadır. Ancak işe devamsızlık önceden bildirilmediğinde, personelin izin isteğini incelemek ve onaylamak için zaman kaybedilmemektedir. Sonuçta, önceden bildirilsin ya da bildirilmesin, bir günlük işe devamsızlığın işletmeye maliyeti değişmemektedir (143).

13. İŞTEN AYRILMANIN MALİYETLERE ETKİSİ

İşten ayrılma, deneyim kazanmış işgücü kaybına neden olarak işletmeyi sürekli yeni elemanların elinde bırakmaktadır. Günümüzde personeli seçme, yerleştirme, eğitime, geliştirme için yapılan harcamaların gider harcamaları değil, yatırım harcamaları olduğu görüşü ağırlık kazanmıştır (144). Örneğin, personeli eğitime ve geliştirme için yapılan harcamalar "insana yatırım" olarak ele alınmaktadır. Nitekim, eğitim programına katılıp bilgi ve becerilerini geliştiren personel işletmede çalıştığı sürece işletmenin gelirini arttırmaktadır. Ancak işten ayrılmaların artması, işletmeyi sü-

(143) A.g.k., s. 61.

(144) Sinan ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, Eskişehir, 1976, s. 10., R. Lee BRUMMET, William C. PYLE, Eric G. FLAMHOLTZ, "Human Resource Accounting in Industry", "Dimensions in Modern Management, 2.B., Der.: Patrick E. CONNOR, Houghton Mifflin Company, Boston, 1978, s. 423.

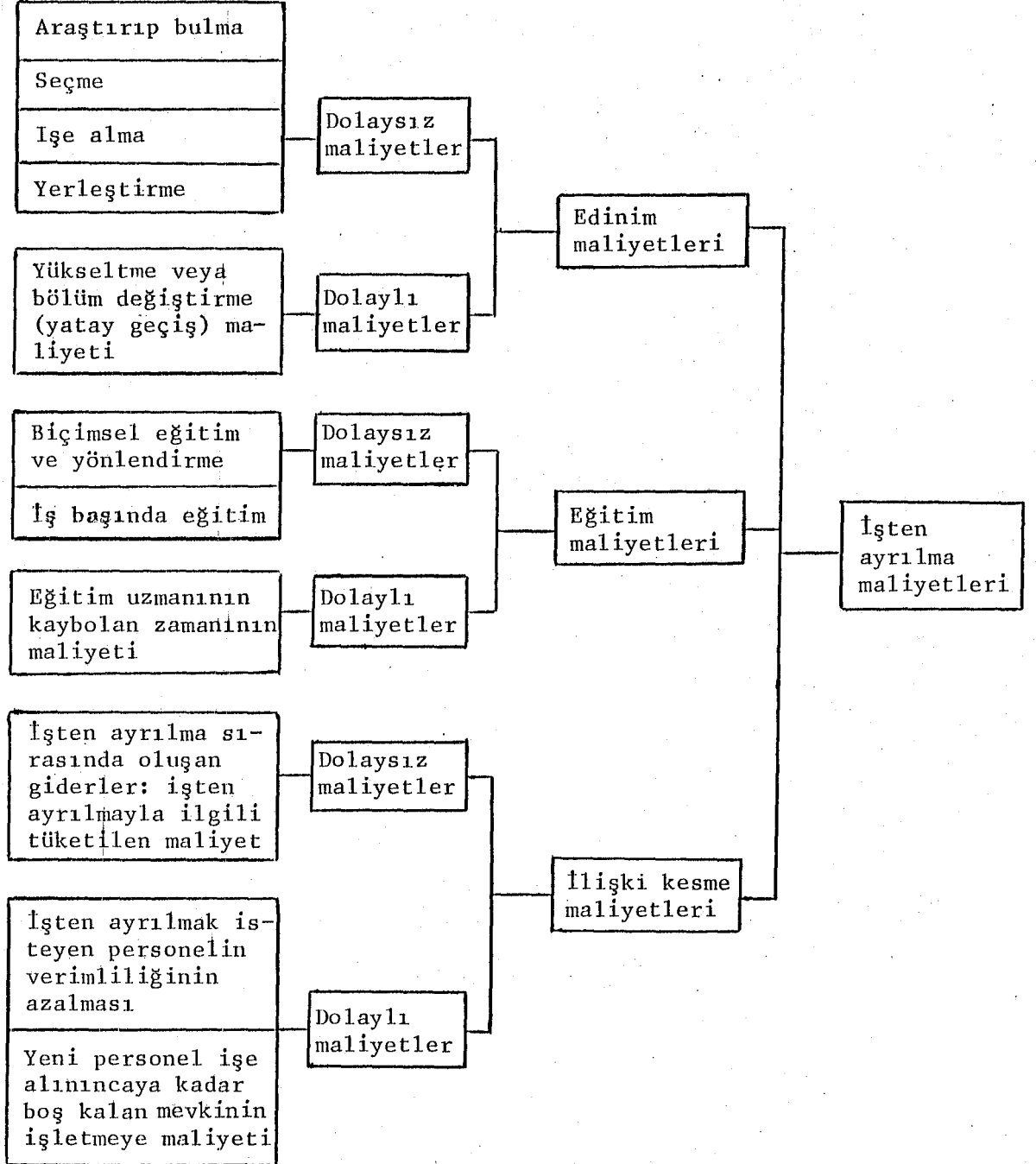
rekli yeni elemanlar yetiştirmek ve uzmanlaşma sürelerine katlanmak zorunda bırakılmaktadır. İşletmenin, işgücü piyasası için "okul" olmasının maliyetlere etkisi oldukça yüksek olmaktadır.

Maliyet en geniş anlamda, "bir amaca ulaşmak için katlanılan özverilerin toplamı" olarak tanımlanabilir (145). İşten ayrılmanın maliyetlere etkisi maliyet kavramı doğrultusunda ele alındığında; personeli seçme, yerleştirme, eğitime, geliştirme amacıyla işletme tarafından katlanılan özverilerin gözönünde bulundurulması gerekmektedir. İşten ayrılmanın işletmeye maliyeti "Şekil 12"de görüldüğü gibidir (146).

Edinim maliyetleri; boşalan mevkii doldurabilmek amacıyla gerekli niteliklere sahip adayların işletmeye başvurularını sağlamak, başvuruları değerlendirmek (seçmek), işe göre adam almak ve yerleştirmek (atamak) için yapılan harcamalardan oluşur. Eğitim maliyetleri; işletmeye yeni katılan personeli eğitebilmek için yapılan harcamalardan, eğitim boyunca öğretenlerle, öğrenenlerin ücretlerinden ve ortaya çıkabilecek üretim kayıplarından oluşur. İlişki kesme maliyetleri; işten ayrılma görüşmeleri, kıdem tazminatı, gönüllü işten ayrılmayı düşünen personelin verimliliğinde azalma gibi mevki sahibinin işten ayrılması sırasında ortaya çıkan giderlerden oluşur.

(145) Zeyyat HATİBOĞLU, Cudi Tuncer GÜRSOY, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, Aktif Büro Basım Organizasyon Yayını, İstanbul, 1979, s. 9. Maliyet kavramı için ayrıca bkz.: Nasuhi BURSAL, Maliyet Muhasebesi: İlkeler ve Uygulama, 6.B., İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1980, s. 1-10., Osman ALTUĞ, Maliyet Muhasebesi: İlkeler ve Uygulamalar, 2.B., M.Ü. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayını, İstanbul, 1984, s. 6-8.

(146) Eric G. FLAMHOLTZ, "Human Resource Accounting", Handbook of Cost Accounting, Der.: Sidney DAVIDSON, Roman L. WEIL, McGraw-Hill Book Co., New York, 1978, s. 26., İsmail Hakkı ALBAYRAK, Beşeri Kaynaklar Muhasebesi ve Kıdem Tazminatı Maliyeti, Ekonomi ve Bilimsel Yayınlar Ltd. Yayını, İstanbul, 1982, s. 26.



Şekil-12: İşten Ayrılmanın İşletmeye Maliyeti

A. İşten Ayrılmanın Denetlenebilir ve Denetlenemez Maliyetleri

İşten ayrılma maliyetlerini hesaplamanın üç önemli nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, insan kaynağının işletmeye maliyetini hesaplayarak gelirin ölçülmesine yardımcı olmaktır. İkincisi, işten ayrılma maliyetlerinin denetimi ile insan kaynağının verimliliğini arttırmaktır. Üçüncüsü ise, insan kaynağıyla ilgili olarak yöneticilere planlama ve karar verme için veri sağlamaktır. Bilindiği gibi, personelin de isteği dışında gerçekleşen zorunlu emeklilik, ölüm, hastalık, askerlik görevine çağrılma gibi birtakım gönülsüz işten ayrılma nedenlerini işletmenin denetleyebilme olanağı bulunmamaktadır. Buna karşılık; çalışma koşulları, ücretler, iş güvenliği gibi gönüllü işten ayrılma nedenlerini işletmenin denetleyebilme olanağı bulunmaktadır. Genelde personelin işten ayrılma nedenini denetleyemeyen bir işletmenin, işten ayrılmanın maliyetini denetleyebilmesine de olanak bulunmamaktadır. "Tablo 10", işten ayrılmanın denetlenebilir ve denetlenemez maliyetlerini göstermektedir (147).

Okula dönüş, çalışma koşulları, ücretler gibi gönüllü işten ayrılma nedenlerini, işletme önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Örneğin, "ücret" işletmenin personeli görevde kalmaya inandırabileceği bir gönüllü işten ayrılma nedeni olduğundan, işten ayrılmanın maliyetini denetleyebilme olanağı bulunmaktadır. Oysa, zorunlu emeklilik yaşını dolduran personelin işten ayrılması engellenemeyeceğinden, işten ayrılmanın maliyetini denetleyebilme olanağı bulunmamaktadır. Ayrıca birtakım işten ayrılmaların maliyetini denetlemenin

(147) Thomas F. CAWSEY, William C. WEDLEY, "Labor Turnover Costs: Measurement and Control", Personnel Journal, C. 58, S. 2, Şubat 1979, s. 94.

<p><u>Denetlenebilir Maliyetler</u></p> <ul style="list-style-type: none">. Başka bir iş olanağı. Okula dönüş. İşin yapısal özellikleri. Çalışma koşulları. Ücret <p><u>Denetlenemez Maliyetler</u></p> <ul style="list-style-type: none">. Zorunlu emeklilik. Sağlık. Ölüm. Ailevi nedenler <p><u>Sınıflandırılmayan Maliyetler</u></p> <ul style="list-style-type: none">. İşten çıkarma. Kişisel nedenler. Yerleşme (iskân) koşulları

Tablo-10: İşten Ayrılmanın Denetlenebilir ve Denetlenemez Maliyetleri

gerekli olup olmadığı tartışılmaktadır. Örneğin, işten çıkarma maliyetinin denetlenmesi ya da işten çıkarmamanın maliyeti, işten çıkarmanın maliyetini aşabilmektedir.

İşten ayrılmanın söz konusu olmadığı bir işletme düşünülemediği gibi, işten ayrılma oranının aşırı düşük olması hem örgüt, hem de çalışanlar açısından sakıncalıdır. İşten ayrılma oranının aşırı düşük olduğu işletmelerde oluşan durağan yapı, örgütün gelişmesini engelleyen olumsuz bir etmendir. Ayrıca, aşırı düşük işten ayrılma oranı emek arzının esnekliğini ve dolaşım yeteneğini de sınırlamaktadır. Dolayısıyla, emeğin ücreti düşük düzeyde oluşmakta ve çalışanların aşama yapma olasılıkları azalmaktadır.

B. İşten Ayrılmanın Hesaplanabilir ve Hesaplanamaz Maliyetleri

Boşalan bir mevkii doldurabilmek için gazetelere verilen duyuru ya da personel seçiminde kullanılan psikolojik testleri hazırlayana ödenen ücret gibi birtakım harcamaların işletmeye maliyetini hesaplamak oldukça kolaydır. Personel seçiminde adaylarla görüşme yapanların kaybolan çalışma saatlerinin maliyeti ya da işten ayrılmayı düşünen personelin verimliliğindeki azalmanın maliyeti gibi, işten ayrılmanın güçlkle hesaplanabilen maliyetleri de bulunmaktadır. İşten ayrılmanın güçlkle değerlendirilebilen maliyetleri, tam ve kesin bir hesaplamaya olanak vermemektedir (148).

İşten ayrılma maliyetlerinin hesaplanmasıyla ilgili birtakım sorunlar bulunmaktadır. Örneğin, personel seçiminde adaylarla görüşme yapanların kaybolan çalışma saatlerinin maliyetini ücretlerine göre hesaplamak ne denli doğrudur? İşe alınan personel eğitim programına katıldığında ücretini almakta, ama üretime katkısı olmamaktadır. Ayrıca katıldığı eğitim programının da işletmeye bir maliyeti vardır. İşten ayrılmanın maliyetini hesaplarken her üçü de gözönünde bulundurulmalı mıdır? İşten ayrılmanın işletmede kalanların moralini olumsuz yönde etkilediğine ve düşük moralle çalışmanın verimliliği azalttığına inanılmaktadır. İşten ayrılmanın maliyetini hesaplarken, işletmede kalanların düşük morale çalışmalarının verimliliklerini azaltması ile üretim kaybı arasında bir ilişki kurmak gerekir mi? Bu gibi soruların yanıtı işten ayrılmaların maliyetlere etkisini hesaplayanları düşündürmektedir (149).

(148) Paul PIGORS, Charles A. MYERS, *Personnel Administration: A Point of View and a Method*, 9.B., McGraw-Hill International Book Co., Tokyo, 1981, s. 220.

(149) John R. HINRICHS, *The Motivation Crisis: Winding Down and Turning Off*, The American Management Association, New York, 1974, s. 102.

Her işten ayrılmanın işletmeye maliyeti değişiktir. Ayrıca kimi işten ayrılmaların işletmenin varlığını bile tehlikeye sokabileceği gözönünde bulundurulmalıdır (150).

C. İşten Ayrılma Maliyetlerinin Hesaplanması

İşten ayrılma maliyetlerinin hesaplanması yöneticilere maliyet verileri sağlayarak işletmenin personel politikasını değerlendirmelerine yardımcı olmaktadır. İşten ayrılma maliyetleri hesaplanırken üç ayrı maliyet kategorisi gözönünde bulundurulmaktadır. Bunlar sırasıyla; ilişki kesme maliyetleri, işe alma ve yerleştirme maliyetleri, eğitime ve geliştirme maliyetleridir. Ancak işletmede aşırı istihdam varsa, gizli işsizlik yaygınrsa, personelin işten ayrılması üretim sürecini etkilemiyorsa ve işten ayrılanın yerine bir başkasının alınması gerekmiyorsa, işten ayrılmanın maliyeti hesaplanırken yalnızca ilişki kesme maliyetleri gözönünde bulundurulmalıdır.

a) İlişki Kesme Maliyetleri

Personelin işletmeden ayrılması sırasında oluşan giderlere "ilişki kesme maliyetleri" denilmektedir. İşten ayrılma görüşmeleri, işten ayrılmayla ilgili yönetsel etkinlikler ve eğer kazanılmışsa, kıdem tazminatı ödemesinden oluşan ilişki kesme maliyetleri "Tablo 11"de görüldüğü gibi hesaplanabilir (151).

İşten ayrılma görüşmesinin maliyeti, işten ayrılma görüşmesini yapan uzmanın ve işten ayrılan personelin kaybolan çalışma saatlerinin maliyeti toplanarak elde edilir.

(150) Stephen S. KAAGEN, "Terminating People from Key Positions", Personnel Journal, C. 57, S. 2, Şubat 1978, s. 96.

(151) Howard L. SMITH, Larry E. WATKINS, "Managing Manpower Turnover Costs", The Personnel Administrator, C. 23, S. 4, Nisan 1978, s. 47.

Maliyet KategorisiHesaplama Yöntemi

İşten Ayrılma Görüşmeleri

İşten Ayrılma Görüşmesini Yapan Uzmanın Kaybolan Çalışma Saatlerinin Maliyeti

$$= \left(\begin{array}{l} \text{görüşmeden önce} \\ \text{bilgi toplamak için} \\ \text{gerekli süre} \end{array} + \begin{array}{l} \text{işten ayrılma} \\ \text{görüşmesi için} \\ \text{gerekli süre} \end{array} \right) \times$$

belli bir dönemde
işten ayrılma görüşmelerini yapan uzmanın brüt saat ücreti

X belli bir dönemde
işten ayrılanların sayısı

İşten Ayrılan Personelin Kaybolan Çalışma Saatlerinin Maliyeti

$$= \begin{array}{l} \text{işten ayrılma görüş-} \\ \text{mesi için gerekli} \\ \text{süre} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{belli bir dönemde} \\ \text{işten ayrılanların} \\ \text{ağırlıklı ortalama} \\ \text{brüt saat ücreti} \end{array} \times$$

belli bir dönemde
işten ayrılanların sayısı

İşten Ayrılmayla İlgili Yönetimsel Etkinlikler

İşten ayrılmayla ilgili yönetimsel etkinlikler için personel bölümüne gerekli süre

$$\times \begin{array}{l} \text{belli bir dönemde} \\ \text{personel bölümünde} \\ \text{çalışanların ortalama} \\ \text{brüt saat ücreti} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{belli bir dönemde} \\ \text{işten ayrılanların} \\ \text{sayısı} \end{array}$$

Kıdem Tazminatı Ödemesi

belli bir dönemde kişi başına düşen ortalama kıdem tazminatı tutarı

$$\times \begin{array}{l} \text{belli bir dönemde} \\ \text{işten ayrılanların} \\ \text{sayısı} \end{array}$$

Tablo-11: İlişki Kesme Maliyetlerinin Hesaplanması

İşten ayrılma görüşmesini yapan uzmanın kaybolan çalışma saatlerinin maliyetini hesaplayabilmek için, işten ayrılacak personelle ilgili bilgileri toplamaya ve işten ayrılma görüşmesini yapmaya ayırdığı yaklaşık süre ile belli bir dönemdeki brüt saat ücreti çarpılır. İşten ayrılan personelin kaybolan çalışma saatlerinin maliyeti ise, işten ayrılma görüşmesi için harcanan yaklaşık süre ile belli bir dönemde işten ayrılanların ağırlıklı ortalama brüt saat ücreti çarpılarak bulunur. Belli bir dönemde işten ayrılanların ağırlıklı ortalama brüt saat ücreti aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanabilir (152):

$$\text{Belli Bir Dönemde İşten Ayrılanların Ağırlıklı Ortalama Brüt Saat Ücreti} = \frac{\sum \text{Brüt saat ücreti} \times \text{Bu saat ücretinden işten ayrılanların sayısı}}{\text{Belli bir dönemde işten ayrılanların sayısı}}$$

Genellikle personel bölümü kayıtlarında yer almayan işten ayrılma görüşmelerinde geçen süreyi yaklaşık olarak kestirebilme olanağı bulunmaktadır. Başka deyişle, belli bir dönemdeki işten ayrılma görüşmelerinin maliyetini hesaplayabilmek için gerekli olan süre, geçmişteki deneyimlerden yararlanarak ya da işten ayrılma görüşmelerini yapan uzmanlara danışarak saptanabilir.

İşten ayrılan personelin sosyal güvenlik kurumu kapsamından, ücret çizelgesinden, personel envanterinden çıkarılması gibi işten ayrılmayla ilgili yönetimsel etkinlikler de ilişki kesme maliyetleri hesaplanırken gözönünde bulundurulmalıdır. İşten ayrılmayla ilgili yönetimsel etkinlikleri maliyeti için "bürokrasi maliyeti" deyimini de kullanılmakta-

dır. Bilindiği gibi, halk dilinde bürokrasi, üretime katkısı olmadığı halde yapılan işleri eleştirmek için "kırtasiyecik" anlamında kullanılan bir deyimdir (153).

Belli bir dönemdeki işten ayrılmalarla ilgili yönetsel etkinliklerin maliyeti, işten ayrılmayla ilgili yönetsel etkinlikler için personel bölümüne gerekli olan yaklaşık süre ile, personel bölümünde çalışanların ortalama brüt saat ücreti ve dönem boyunca işten ayrılanların sayısı çarpılarak hesaplanır.

Kıdem tazminatı almaya hak kazandıktan sonra işten ayrılan ya da çıkartılan personele işverenin ödeyeceği tutarın da ilişki kesme maliyetlerine katılması gerekmektedir. Kıdem tazminatının hesaplanmasında; personelin kıdemini, kıdem tazminatına temel alınan sürenin, temel (çıplak) ücretinin ve kendisine tanınan yan ödemelerle sosyal yardımların bir günlük tutarının bilinmesi gerekmektedir (154). Personelin kıdem tazminatı tutarı aşağıdaki formülle hesaplanabilir (155):

(153) James L. PRICE, "The Effects of Turnover on the Organization", Organization and Administrative Sciences, C. 7, S. 1-2, İlkbahar/Yaz 1976, s. 63. Yazarın aynı makalesi için bkz.: Engineering Management Review, C. 9, S. 4, Aralık 1981, s. 47.

(154) İş Yasası m. 14'e göre, tazminat ödenecek kıdem süresi, personelin işe başladığı tarih ile iş sözleşmesinin belirli durumlarda bozulması ya da personelin ölümü nedeniyle kendiliğinden sona erdiği tarih arasındaki zaman kesitidir. Personelin kıdemini hesaplanmasında, yıldan küçük süreler yılın kesiri olarak gözönünde bulundurulurlar. Kıdem tazminatına temel alınan sürenin, her tam yıl için 30 gün olduğu, ancak bu sürenin toplu iş sözleşmeleri ile arttırılabileceği yasada belirtilmiştir. Kıdem tazminatı personelin aldığı son ücret üzerinden ve brüt olarak hesaplanır. Personelin brüt ücreti, temel ücretinden başka, iş sözleşmesi veya yasası ile kendisine sağlanmış bulunan para ve para ile ölçülmesi olanaklı olan yan ödemeleri de (sosyal yardımları) kapsamaktadır. Ayrıca kıdem tazminatına temel alınan süre ile giydirilmiş ücretin çarpımı asgari ücretin 30 günlük tutarının 7,5 katından fazla olamaz. Bu konuda daha ayrıntılı bilgi için bkz.: Fevzi SÜRMEİ, "Kıdem Tazminatının Muhasebeleştirilmesine İlişkin Öneriler", Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Dergisi, C. 14, S. 1, Ocak 1978, s. 76-93., ÇELİK, s. 191-212., İŞİK - SÜRAL, s. 55-59.

(155) Nalân AKDOĞAN, "Kıdem Tazminatı ve Maliyetler", Yeni İş Dünyası, Y. 1, S. 14, Aralık 1980, s. 14.

Kıdem Tazminatı = işçinin kıdemi x (kıdem tazminatına temel alınan süre x günlük giydirilmiş ücret)

Amerika Birleşik Devletleri, Kanada gibi bazı ülkelerde, işverenin personeli işten çıkarmasını güçleştirmek amacıyla işten çıkarma vergisi (unemployment tax) salınmıştır. İşten çıkarma vergisi, işverenin iş sözleşmesini tek taraflı bozmasında caydırıcı rol oynamakta ve iş güvenliğinin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Personel için bir iş güvencesi olan bu vergi, işveren açısından bir ilişki kesme maliyetidir. Artan oranlı işten çıkarma vergisinin matrahı işten çıkartılan personelin ücretidir. Matrahın büyümesi ile birlikte işten çıkarma vergisinin oranı da yükselmektedir (156). Bilindiği gibi, ülkemiz çalışma yaşamı sosyal güvenlik sisteminin gereği olan işsizlik sigortası ya da işten çıkarma vergisi gibi birtakım yumuşak desteklerden yoksun bulunmaktadır.

İşten ayrılma nedeniyle düşen verimliliğin işletmeye maliyetini de ilişki kesme maliyetleri içinde değerlendirmek gerekmektedir. İşten ayrılmaya karar veren personelin hem kendi verimliliği, hem de üyesi bulunduğu çalışma grubunun verimliliği düşmektedir. Ancak, düşen verimliliğin işletmeye maliyetini hesaplayabilmek oldukça güçtür. İşletmenin verimlilik değerlendirme programı yoksa, işten ayrılma nedeniyle düşen verimliliğin ölçülmesi birtakım ek maliyetlere katlanmayı zorunlu kılmaktadır (157).

(156) SMITH - WATKINS, s. 48.

(157) Robert L. DESATNICK, *Innovative Human Resource Management*, American Management Association, New York, 1972, s. 133., Corry F. AZZI, *Equity and Efficiency Effects from Manpower Programs*, Lexington Books, Massachusetts, 1973, s. 8.

b) İşe Alma ve Yerleştirme Maliyetleri

İşletmeye katılacak adayı işe alma ve yerleştirme sırasında oluşan giderlere "işe alma ve yerleştirme maliyetleri" denilmektedir. İş olanağını duyurma, işe alma öncesi yönetimsel etkinlikler, işe alma görüşmeleri, kadro toplanmaları, işe alma sonrası yönetimsel etkinlikler ve sağlık denetimleri için yapılan harcamalardan oluşan işe alma ve yerleştirme maliyetleri "Tablo 12"de görüldüğü gibi hesaplanabilir (158).

İş olanağını duyurabilmek için yapılan harcamaları işe alma ve yerleştirme maliyetlerinin hesaplanmasında gözönünde bulundurmak gerekmektedir. Bilindiği gibi, dışa dönük işe alma politikasıyla aday toplamak isteyen işletmeler, boşalan mevkileri duyurabilmek için basın, özel ya da resmi iş ve işçi bulma kuruluşları vb. gibi çeşitli kaynaklardan yararlanmaktadırlar. İş olanağını duyurabilmek için bu kuruluşlara yapılan ödemeler muhasebe kayıtlarından kolaylıkla elde edilebilir. Ayrıca, iş olanağının duyurulması için görevlendirilenlerin kaybolan çalışma saatlerinin maliyeti de işe alma ve yerleştirme maliyetlerine katılmalıdır. Kaybolan çalışma saatlerinin maliyetini hesaplayabilmek için, işletmenin personel bölümünde bu işle görevlendirilenlerin brüt saat ücretleri toplamı ile, iş olanağını duyurabilmek için harcanan yaklaşık süre çarpılır.

İşe alma ve yerleştirmede temel ilke, yapılacak işe en uygun düşecek adayı saptayabilmektir. Bu nedenle, hem yapılacak işi, hem de işi yapacak adayı iyi tanımak gerekmektedir. Nitekim adayların özgeçmişlerini inceleme, bon-servislerini değerlendirme vb. gibi birtakım çalışmalar işe alma ve yerleştirme öncesi personel bölümünce gerçekleştirilmektedir. Genellikle bu gibi çalışmalar için harcanan süre (158) SMITH - WATKINS, s. 48.

<u>Maliyet Kategorisi</u>	<u>Hesaplama Yöntemi</u>					
Olanacağının Duyurulması	=	duyurulardan ve işçi bulma kurumuna ödenen paralardan işten ayrılma başına düşen miktar	+	(iş olanağını duyurabilmek için gerekli süre	X belli bir dönem boyunca personel bölümünden bu işle görevlendirilenin brüt saat ücreti	X dönem boyunca işten ayrılanların yerine yerleştirilenlerin sayısı
İşe Alma Öncesi Yönetimsel Etkinlikler	=	işe alma öncesi yönetimsel etkinlikler için personel bölümüne gerekli süre	X	belli bir dönem boyunca personel bölümünde çalışanların ortalama brüt saat ücreti	X dönem boyunca işten ayrılanların yerine yerleştirilenlerin sayısı	
İşe Alma Görüşmesi	=	işe alma görüşmesi için gerekli süre	X	belli bir dönem boyunca işe alma görüşmesini yapan uzmanın brüt saat ücreti	X dönem boyunca yapılan işe alma görüşmelerinin sayısı	
Kadro Toplantısı	=	kadro toplantısı için gerekli süre	X	(belli bir dönemde personel bölümünden bu işle görevlendirilenlerin brüt saat ücretleri toplamı	+ belli bir dönemde boş оруnun bulunduğu bölümden bu işle görevlendirilenlerin brüt saat ücretleri toplamı	X dönem boyunca yapılan kadro toplantılarının sayısı
İşe Alma Sonrası Yönetimsel Etkinlikler	=	işletmeye yeni katılan personelle ilgili bilgileri toplamak ve dağıtmak için gerekli süre	X	belli bir dönem boyunca personel bölümünden bu işle görevlendirilenlerin ortalama brüt saat ücreti	X dönem boyunca işten ayrılanların yerine yerleştirilenlerin sayısı	
Çalışyerinde Yapılan Sağlık Denetimleri	=	(işletmeye yeni katılan personelin sağlık denetimi için gerekli süre	X	belli bir dönem boyunca sağlık denetimini yapan endüstri hekiminin brüt saat ücreti	+ sağlık denetiminde kullanılan malzemenin maliyeti	X dönem boyunca işten ayrılanların yerine yerleştirilenlerin sayısı
veya						
Özleşmeli Sağlık Denetimleri	=	belli bir dönem boyunca sağlık denetimi başına ödenen ücret	X	dönem boyunca işten ayrılanların yerine yerleştirilenlerin sayısı		

personel bölümü kayıtlarında yer almamaktadır. Ancak personel bölümü yöneticisinin geçmişteki deneyimlerinden yararlanarak ya da bu işle görevlendirilenlere danışarak, işe alma ve yerleştirme öncesi gerçekleştirilen yönetsel etkinliklerin maliyetini hesaplayabilmek için gerekli olan süreyi yaklaşık olarak belirleyebilmek olurludur.

İşin gerekleriyle adayların becerilerini karşılaştırmada ya da işe göre adam almada, işe alma görüşmelerinin önemi yadsınamaz. İşe alma görüşmelerinde genellikle işletmenin geçmişi, ürünleri, çalışma koşulları, politikaları açıklanmakta ve sağlanacak olanaklarla yüklenilecek sorumluklar üzerinde durulmaktadır. Adayların sayısına bağlı olarak, işe alma görüşmelerinin maliyeti de değişebilmektedir.

Genellikle personel bölümü ve boş mevkiin bulunduğu bölüm sorumlularının yaptıkları toplantıdan sonra adayın işe alınıp alınmayacağına karar verilmektedir. İşe alınacak aday üzerinde görüşmek amacıyla ilgililerin katılımıyla yapılan toplantının maliyetini hesaplayabilmek için, toplantıda yaklaşık olarak harcanan süre ile toplantıya katılanların brüt saat ücretleri toplamı çarpılır. Toplantının maliyeti, üst düzey yöneticilerinin işe alınması söz konusu olduğunda, önemli ölçüde artmaktadır (159).

İşe yerleştirme aşamasında, işletmeye yeni katılan personel hakkında bilgi toplanmakta ve bu bilgiler çeşitli alt bilgi sistemlerine aktarılmaktadır. Personelin sicil dosyası, bordro çizelgesi ya da sosyal güvenlik kurumu bildirgesi, alt bilgi sistemlerine örnek olarak verilebilir.

(159) *Chis LEEK, "Techniques of Manpower Selection and Development", Manpower Planning Strategy and Techniques in an Organizational Context, Der.: John EDWARDS ve diğerleri, John Wiley and Sons, New York, 1983, s. 89.*

İşletmeye yeni katılan personelle ilgili bilgilerin toplanması ve dağıtılması için gerekli olan süre personel yöneticisi tarafından yaklaşık olarak saptandıktan sonra, belli bir dönem boyunca bu işle görevlendirilenlerin ortalama brüt saat ücreti ile dönem boyunca işten ayrılanların yerine yerleştirilenlerin sayısı çarpılarak işe alma sonrası yönetsel etkinliklerin maliyeti hesaplanabilir.

İşletmeye yeni katılan personelle ilgili bilgileri toplamada ve dağıtmada kullanılan kırtasiyenin maliyetini de hesaplamak gerekmektedir. Ancak işten ayrılma oranı düşük olan işletmelerde, bu maliyet kategorisini hesaplayabilmek için yapılacak çalışmaların yükleyeceği ek maliyetin, kullanılan kırtasiyenin maliyetinden daha yüksek olabileceği gözönünde bulundurulmalıdır.

İşe alma ve yerleştirme maliyetlerinin sonuncusu, işletmeye yeni katılan personelin sağlığını denetlemek için yapılan harcamalardır. Sağlık denetiminin boyutu (dolayısıyla maliyeti) işletmeden işletmeye önemli ölçüde değişebilmektedir. Bazı işletmeler özel hekimler ya da kliniklerle sözleşme yaparlarken, diğerleri personelin sağlık denetimi için işyerinde sürekli hekim bulundurmaya yararlı görmektedirler. İşletmeye yeni katılan personelin sağlık denetimi için özel hekimlere ya da kliniklere yapılan ödemeler muhasebe kayıtlarından kolayca elde edilebilir. Personelin sağlığını gözetmek ve denetlemek için örgütlenmiş işletmelerde, hem işletmeye yeni katılan personelin sağlık denetimi için harcanan sürenin, hem de kullanılan malzemelerin maliyeti (röntgen filmi, laboratuvar gereçleri vb. gibi) gözönünde bulundurulmalıdır. Ayrıca sağlık denetimi sürerken işletmeye yeni katılan personele ücreti ödeniyorsa, personelin ve sağlık denetimini yapan hekimin brüt saat ücretleri toplandıktan sonra, sağlık denetimi için harcanan yaklaşık süre ile çarpılmalıdır.

c) İşe Yönlendirme ve Eğitim Maliyetleri

İşletmeye yeni katılan personeli işe yönlendirme ve eğitim sırasında oluşan giderlere "işe yönlendirme ve eğitim maliyetleri" denilmektedir. İşletmeye yeni katılan personelin bilmesi gereken konuları kapsayan yayınlar, biçimsel eğitim programı ve arkadaş yöntemiyle eğitim için yapılan harcamalardan oluşan işe yönlendirme ve eğitim maliyetleri "Tablo 13"te görüldüğü gibi hesaplanabilir (160).

İşe yönlendirme eğitimi, işletmeye yeni katılan personelin kendisini daha çabuk işletmenin bir parçası olarak görmesine yardımcı olmaktadır. İşe yönlendirme programına katılanlara dağıtılan tanıtıcı ve eğitici yayınlar paketinin birim maliyeti muhasebe kayıtlarından elde edilebilir. Tanıtıcı ve eğitici yayınlar paketinin birim maliyeti ile, belli bir dönemde işten ayrılanların yerine alınanların sayısını çarparak toplam maliyeti hesaplayabilmek olurludur.

İşletmeye yeni katılan personelin görevinde başarılı olabilmesi için eğitilmesi gerekmektedir. İşten ayrılanların yerine alınanların sayısı ile biçimsel eğitim programının maliyeti düz orantılıdır. Başka deyişle, biçimsel eğitim programının maliyeti işletmeye yeni katılanların sayısına bağlı olarak artmaktadır. Bilindiği gibi, biçimsel eğitim programı işletmeye yeni katılan personele beceri kazandırırken, kıdemli personeli de yeni sorumluluklar yüklenebilecek biçimde geliştirmektedir. Bu nedenle, biçimsel eğitim programının toplam maliyetinden, işten ayrılma maliyeti kapsamına alınacak olan miktar, personel yöneticisi tarafından belirlenmelidir.

<u>Maliyet Kategorisi</u>		<u>Hesaplama Yöntemi</u>			
İşletmeye Yeni Katılan Personelin Bilmesi Gereken Konuları Kapsayan Yayınlar	=	tanıtıcı ve eğitici yayınlar paketinin birim maliyeti	X	dönem boyunca öğrenim görenlerin sayısı	
Biçimsel Eğitim Programı	=	biçimsel eğitim programını gerçekleştirebilmek için gerekli süre	X	dönem boyunca biçimsel eğitim programını yürüten uzmanların ortalama brüt saat ücreti	
Arkadaş Yöntemiyle Eğitim	=	arkadaş yöntemiyle eğitim için gerekli süre	X	işletmeye yeni katılan personelin brüt saat ücreti	X dönem boyunca öğrenim görenlerin sayısı

Tablo-13: İşe Yönlendirme ve Eğitim Maliyetlerinin Hesaplanması

Küçük işletmelerin biçimsel eğitim programları olmayabilir. Bu durumda, işletmeye yeni katılan personel belli bir süre kıdemli bir arkadaşının gözetiminde çalışmasını sürdürebilir. Başka deyişle, kıdemli personel olağan işlerinin yanısıra, işletmeye yeni katılan arkadaşının eğitimini de üstlenmektedir. Biçimsel eğitim programını destekleyen "arkadaş yöntemi"nden büyük işletmeler de yararlanmaktadır (161).

Eğitimsiz personel çalıştıran bir işletme, olağan verimlilik düzeyini koruyabilmek için çalışma grubunun sayısını arttırsa bile, üretilen mal ve hizmetlerin niteliğindeki düşüşün maliyetlere etkisini engelleyememektedir. Dolayısıyla, aynı işte çalışan eğitilmiş ve eğitimsiz personel arasındaki verimlilik farkının maliyetini de eğitim maliyetleri içinde ele almak gerekmektedir. Oldukça karmaşık olan bu maliyet kategorisinin hesaplanması birtakım ek maliyetlere katlanmayı gerektirmektedir. Ayrıca, eğitimsiz personelin kötü ve yanlış kullanımı nedeniyle bozulan araç-gereçlerin maliyeti de gözönünde bulundurulmalıdır (162).

d) İşten Ayrılmanın Toplam Maliyeti

İşten ayrılmanın işletmeye toplam maliyetini aşağıdaki gibi formüle edebiliriz (163):

$$\text{İşten Ayrılmanın Toplam Maliyeti} = S_c + R_c + T_c$$

Denklemden, ilişki kesme maliyetleri S_c

işe alma ve yerleştirme maliyetleri R_c

işe yönlendirme ve eğitime maliyetleri T_c

ile belirtilmektedir.

(161) William B. WERTHER, Keith DAVIS, *Personnel Management and Human Resources*, McGraw-Hill Kogakusha Ltd., Tokyo, 1982, s. 175.

(162) Ian MEARNS, *Foundamentals of Cost and Management Accounting*, Longman Professional Education Series, London, 1983, s. 71.

(163) SMITH-WATKINS, s. 49.

İşten ayrılmanın işletmeye toplam maliyetini hesaplar- larken uzun dönemde ortaya çıkabilecek birtakım maliyetle- ri de gözönünde bulundurmak gerekmektedir. Ancak işletmenin saygınlığının azalması, nitelikli personel bulmakta sıkın- tıya düşme, kalanların düşük moralle çalışmaları nedeniyle verimliliğin azalması gibi uzun dönem maliyetlerini tam ve kesin olarak hesaplayabilme olanağı bulunmamaktadır (164).

Gönüllü işten ayrılmaların maliyetinin hesaplanması, alınacak yönetsel önlemlerin etkinliğini arttırmaktadır. Ücret artışı, iş zenginleştirme, genişletilmiş eğitim prog- ramı gibi yönetsel önlemler gönüllü işten ayrılmaların azal- masına yardımcı olabilmektedir. Personel yöneticisi, gönüllü işten ayrılmaların maliyeti ile gönüllü işten ayrılmaları azaltmaya yardımcı olabilecek yönetsel önlemlerin maliyetini karşılaştırdıktan sonra kararını vermektedir.

14. İŞE DEVAMSIZLIK VE İŞTEN AYRILMA MALİYETLERİNİN DENETLENMESİ

Günümüzde işletmeler sonuca en az kaynakla ulaşma ya da aynı girdi ile daha fazla çıktıyı elde etme olanakları üzerinde önemle durmaktadırlar. Son yıllarda yetenekli yö- netici, nitelikli işçi, sermaye, enerji gibi kıt üretim fak- törlerinin daha bilinçli, daha bilimsel ve daha verimli ola- rak kullanılmaya başlandıkları görülmektedir. İşveren, emek faktörünün kapasitesinin altında kullanılmasına olanak ver- memek için, işe devamsızlık ve işten ayrılma maliyetlerini sürekli denetlemektedir. İşe devamsızlık ve işten ayrılma- ları tümüyle ortadan kaldırabilme olanağı bulunmadığına göre, belli bir düzeydeki maliyetlerine katlanmak gerekme-

(164) Richard TRAUM, "Reducing Headcount Through Attrition and/or Termination: A Cost-Effective Model", Personnel, C. 52, S. 1, Ocak-Şubat 1975, s. 20.

tedir. Önemli olan, işe devamsızlık ve işten ayrılma maliyetlerinin tehlikeli boyutlara ulaşmasını önleyebilmektir. İşe devamsızlık ve işten ayrılma maliyetlerini denetlemede her işletmenin yararlanabileceği bir yöntem bulunmamaktadır. Başka deyişle, işletmenin birinde olumlu sonuç veren bir yöntemin, bir diğerinde aynı sonucu vermeyebileceği gözönünde bulundurulmalıdır.

A. İşe Devamsızlık Maliyetlerinin Denetlenmesi

İşe devamsızlığın maliyetlere etkisini denetleyebilmek amacıyla personel bölümü tarafından "izin bankası" kurulması ve işyerinde çalışanların tümü için üç ayrı hesap açılması öngörülmektedir (165). Yıllık ücretli izin hesabı, ulusal bayram ve genel tatil günleri hesabı, ücretli hastalık izni hesabı personelin bu hesaplara ilişkin koşulları okuyup hesap çizelgelerini imzalamasından sonra açılmaktadır.

Yıllık ücretli izin hesabı açtırabilmek için personelin işletmeye girdiği günden başlamak üzere en az bir yıl çalışmış olması gerekmektedir. Yıllık ücretli izin hesabının borç bakiyesi kıdeme göre değişebilmektedir (166). Ayrıca kıdeme göre yılda 5 ya da 10 gün arasında değişebilen ücretli özür izni yıllık ücretli izin hesabının borç bakiyesine eklenmektedir (167). Personele kullanmadığı ücretli özür iznini yıl sonunda paraya çevrilebilme olanağı sağlanmıştır.

(165) KOPELMAN - SCHNELLER - SILVER, s. 58-62.

(166) İş Yasası m. 49'a göre, çalışma süresi bir yıldan beş yıla kadar olanlara yılda 12 gün, beş yıldan fazla onbeş yıldan az olanlara yılda 18 gün, onbeş yıl ve daha fazla olanlara yılda 24 gün yıllık ücretli izin verilir. Ayrıca, onsekiz ve daha küçük yaştaki işçilere verilecek yıllık ücretli izin 18 günden az olamaz. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: ÇELİK, s. 245-252., IŞIK - SÜRAL, s. 79-80.

(167) İş Yasası m. 49'a göre, yıllık ücretli izin süreleri asgari olup, toplu iş sözleşmeleri ya da iş sözleşmeleri (hizmet akitleri) ile arttırılabilir. Bkz.: ÇELİK, s. 249., IŞIK - SÜRAL, s. 80.

Yıllık ücretli izin hesabının üçte biri gelecek seneye aktarılabilir. Başka deyişle, personel yıllık ücretli izin hesabının üçte birinden fazlasını gelecek seneye aktarmamakta ve eğer kullanmamışsa, izni yanmaktadır. Yıllık ücretli izin hesabını çekle kullanılan vadesiz mevduat hesabı gibi düşünebiliriz. Personelin bu hesabı yalnızca kendi denetimi ve önceliliği ile kullanabilmesi önemlidir. Çeki düzenleyen keşidecinin (işe devamsızlığını önceden bildiren personelin) isteği, yıllık ücretli izin hesabının bakiyesi denetlendikten sonra, hiçbir özür ve açıklama beklenmeden çeki ödeyecek muhatap (personel bölümü) tarafından yerine getirilmektedir (işe devamsızlık onaylanmaktadır).

Ulusal bayram ve genel tatil günleri hesabı her yıl takvim rastlantısına göre değişebilmektedir (168). Personelin doğum gününde kendisine verilen bir günlük izin de bu hesaba eklenmektedir.

Ücretli hastalık izni hesabı, yıllık çalışma süresi ile bağlantılıdır. Personel her çalıştığı ay karşılığında "bir gün" ücretli hastalık izni alabilmektedir. Örneğin, haziran ayına kadar hiç ücretli hastalık izni kullanmamış bir işçinin hesabında gerektiğinde kullanabileceği 5 günü bulunmaktadır. Ücretli hastalık izni hesabı yılda 12 günü aşamaz ve paraya çevrilemez. Ancak uzun süreli hastalıklarda

(168) 19 Mart 1981 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan 2429 Sayılı Ulusal Bayram ve Genel Tatillerle İlgili Yasa ve bunu değiştiren 20 Nisan 1983 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan 2818 Sayılı Yasa'ya göre, Ulusal Bayram ve genel tatil günleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır: A) Ulusal Bayram: Yalnız Cumhuriyetin ilan olduğu 29 Ekim günüdür. Bayram 28 Ekim günü saat 13.00'de başlar, 29 Ekim günü devam eder. B) Genel Tatil Günleri: Resmi ve dini bayram günleri ile yılbaşı günü genel tatil günleridir: a) Resmi Bayramlar: Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı 23 Nisan günü, Atatürk'ü Anma ve Gençlik ve Spor Bayramı 19 Mayıs günü, Zafer Bayramı 30 Ağustos günü. b) Dini Bayramlar: Arefe günü saat 13'den başlayarak 3,5 gün Ramazan Bayramı, arefe günü saat 13'den başlayarak 4,5 gün Kurban Bayramı. c) Yılbaşı Tatili: 1 Ocak günü. Yasada belirtilen Ulusal Bayram ve genel tatil günleri cuma günü akşamı sona erdiğinde, bunu izleyen cumartesi gününün tamamı tatil yapılır (2429 sayılı Yasa m. 2).

kullanılmak üzere en fazla 30 güne kadar biriktirilebilir. Ücretli hastalık izninden yararlanabilmek iki koşula bağlanmıştır. Birinci koşul, personelin hastalığını doktor raporu ile kanıtlayabilmesidir. İkincisi ise, yıllık ücretli izin hesabının tümünün kullanılmış olması ya da bakiyesinin sıfır vermesidir. Ücretli hastalık izni hesabını, personele iznini biriktirme ya da istediği gibi kullanma olanağı verdiği için, tasarruf mevduatı hesabı gibi düşünebiliriz.

İşe devamsızlık maliyetlerinin denetlenmesine izin bankası yönteminin olumlu katkıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İzin bankası yöntemi işe devamsızlığı önceden bildirmeyi özendirilmekte ve çalışma programında gerekli düzenlemelerin zamanında yapılabilmesini olanaklı kılmaktadır. Bu da, işe devamsızlıklardan üretimin etkilenmemesi için fazla çalışma yapmanın ya da işletmede yedek işgücü bulundurmanın maliyetini en aza indirmektedir.

- İşe devamsızlığını önceden bildiren personelin isteği, yıllık ücretli izin hesabının bakiyesi denetlendikten sonra, hiçbir özür ve açıklama beklenmeden hemen onaylanmaktadır. Dolayısıyla, işe devamsızlığı onaylamak için kaybolan çalışma saatlerinin ve kullanılan kırtasiyenin maliyeti ortadan kalkmaktadır.

- İşe devamsızlık nedeniyle kimse kimseye güvenmemekte ve çalışanların birbirlerine olan saygısı korunmaktadır. Yüksek moral ve takım çalışması personelin verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir.

İzin bankası yöntemin amacı, personelin işe devamsızlığını eleştirmek değil, işe devamsızlığının işletmeye maliyetini denetlemektir.

B. İşten Ayrılma Maliyetlerinin Denetlenmesi

İşten ayrılmaların işletmeye maliyeti hesaplandıktan sonra çeşitli mevkiler, çalışma grupları ya da bölümler için işten ayrılma giderleri bütçesi hazırlanabilir (169). Başka deyişle, geçmişteki deneyimlere dayanarak gelecek dönemdeki işten ayrılmaların işletmeye maliyeti yaklaşık olarak hesaplanabilir. Sözgelisi, üretim ya da pazarlama gibi her bölüm kendi işten ayrılma giderleri bütçesini hazırlayabilir. İşletmedeki bütün bölümlerin kestirimlerini kapsayan bütçeye, genel işten ayrılma giderleri bütçesi denir. Personel bölümü tarafından gerçekleştirilen genel işten ayrılma giderleri bütçesi, bölümlerin ayrı ayrı hazırladıkları işten ayrılma giderleri bütçelerini biraraya getirir ve belli bir dönemde işletmenin ulaşmak istediği amacı belirler. İşten ayrılma maliyetlerinin denetlenmesi, yaklaşık olarak bütçeye konulmuş rakamlar ile uygulamadan elde edilen sonuçların karşılaştırılması ve tutarsızlık nedenlerinin araştırılması işlemidir.

İşten ayrılma maliyetlerini denetleme formu birkaç amaca birden yöneliktir. Önce, işten ayrılma maliyetlerinin önemini ve bu giderleri azaltmanın gerekliliğini formu doldurmakla yükümlü bölüm yöneticilerinin kavramalarını sağlar. Başka deyişle, bölüm yöneticilerinin işten ayrılma maliyetleriyle ilgilenmelerini ve gerçekleşen sonuçla planlanan amacı karşıladıktan sonra, gerekli önlemleri almalarını olurlu kılar.

İşten ayrılma maliyetlerini denetleme formunun öteki amacı, işten ayrılma giderleri bütçesini belgelemek ve kesinlik kazandırmaktır. Bölüm düzeyinde hazırlanan işten ayrılma

(169) CAWSEY - WEDLEY, s. 94-95.

giderleri bütçesi üzerinde bölüm yöneticisi ile personel yöneticisi birlikte çalışırlar. Bütçeleme çalışmalarında, bölüm yöneticisinin geçmişteki deneyimleri ile, iç ve dış çevre koşulları da gözönünde bulundurulur. Personel yöneticisinin görevi, bölüm yöneticisinin ölçülü davranmasını sağlamaktır. İşten ayrılma giderleri bütçesi genellikle yıllık olarak hazırlanır. Daha sonra, bütçe aylık beklentilere göre yeniden düzenlenerek işten ayrılma maliyetlerini denetleme formu oluşturulur.

İşten ayrılma maliyetlerini denetleme formuna her ay sonunda, işten ayrılma nedenleri de gözönünde bulundurularak, işten ayrılanların sayısı kaydedilir ve işletmeye maliyeti hesaplanır. Formun son amacı, işten ayrılmaların maliyetlere etkisinin en uygun düzeyde tutulabilmesini sağlamaktır. En uygun düzey, işten ayrılma maliyetlerinin en aza indirilmesine karşın, işletmede durağan bir bünyenin oluşmadığı düzeyi dile getirir. "Tablo 14"te, işten ayrılma maliyetlerini denetleme formu örneği görülmektedir (170).

Genellikle personel yöneticileri işten ayrılmaların maliyetlere etkisinin bilincindedirler. Ancak, işten ayrılma maliyetlerini doğrudan denetleyebilme olanakları sınırlıdır. Örneğin, personel yöneticisi diğer bölümlerdeki işten ayrılmaların maliyetlere etkisini denetlemeye kalktığı anda, danışmanlık rolünü aştığı ya da diğer bölümlerin işlerine karıştığı gibi suçlamalarla karşılaşabilmektedir. Başka deyişle, danışmanlık türündeki bir ilişki içinde yaptırım gücü söz konusu olmadığından, personel yöneticisinin diğer bölümlerdeki işten ayrılma maliyetlerini denetleyebilmesi kolay değildir. Sorun, işten ayrılma maliyetlerinin denetlenmesinden bölüm yöneticilerinin yükümlü tutulmalarıyla çözümlenebilir. Bölüm yöneticileri işten ayrılma giderleri bütçeleri-

İŞTEN AYRILMA MALİYETLERİ DENETİMİ

..... BÖLÜMÜ

Sorumlunun Adı Soyadı :
 Ortalama Personel Sayısı:
 Genel İşten Ayrılma Bütçesinde Öngörülen
 - İşten Ayrılma Oranı :..... aylık
 :..... yıllık
 - İşten Ayrılma Maliyeti:..... aylık
 :..... yıllık

Maliyet Unsurları: (1) İlişki Kesme Maliyetleri
 (2) İşe Alma ve Yerleştirme Maliyetleri
 (3) İşe Yönlendirme ve Eğitim Maliyetleri.....
 (4) Uyum Sağlama Maliyetleri
 (5) Üretim Kaybı
 (6) Verimlilik Kaybı
 +.....

Toplam

AYLAR	GEÇMİŞ DÖNEMDE		BÜTÇEDE		GÜNCEL İŞTEN AYRILMALAR		GÜNCEL MALİYET		DUŞÜNCELER	
	İşten Ayrılanların Sayısı	İşletmeye Maliyeti	İşten Ayrılanların Sayısı	İşletmeye Maliyeti	Gönüllü İşten Ayrılanların Sayısı	İşten Çıkarılanların sayısı	Geçici İşten Çıkarılanların Sayısı	Diğerleri		Toplam Tutarı
Ocak										
Şubat										
Mart										
Nisan										
Mayıs										
Haziran										
Temmuz										
Ağustos										
Eylül										
Ekim										
Kasım										
Aralık										
TOPLAM										

Tablo-14: İşten Ayrılma Maliyetlerini Denetleme Formu

ni aştıklarında, personel yöneticisinden duruma el koyması için istemde bulunurlar.

Çeşitli bölümlerden gelen işten ayrılma maliyetlerini denetleme formları personel bölümünde ele alınarak işten ayrılmaların maliyetlere etkisi işletme düzeyinde değerlendirilir. Personel yöneticisi çeşitli bölümler arasında karşılaştırmalar yaparak geribildirimde (feedback) bulunabilir. Sözgeşi, işten ayrılma maliyetlerini denetlemede başarılı olan bölümlerin verileri diğerlerine örnek olarak gösterilebilir.

V- İSE DEVAMSIZLIĞIN VE GÜNÜLLÜ İSTEN AYRILMANIN
AZALTILMASINA İLİSKİN YÖNETSEL ÖNLEMLER

İşe devamsızlığın ve gönüllü işten ayrılmanın azaltılmasına ilişkin yönetsel önlemleri "koruyucu" ve "tedavi edici" olarak ikiye ayırabiliriz. Koruyucu yönetsel önlemlerin amacı, işe devamsızlığın ve gönüllü işten ayrılmanın işletmede en düşük düzeyde gerçekleşmesidir. Tedavi edici yönetsel önlemlerin amacı ise, işe devamsızlığın ve gönüllü işten ayrılmanın işletmedeki yoğunluğunu hafifletmektir. Daha önce de belirttiğimiz gibi, işe devamsızlığı ve gönüllü işten ayrılmayı tamamen ortadan kaldıracak bir önlemin bulunmamasıdır. Önemli olan, işe devamsızlığın ve gönüllü işten ayrılmanın işletme için endişe verici bir düzeye yükselmesini önleyebilmektir.

15. KORUYUCU YÖNETSEL ÖNLEMLER

İşe devamsızlık ve gönüllü işten ayrılma sorununu "kavramsal" olarak ele alan koruyucu yönetsel önlemler çok yönlüdürler. Başka deyişle, koruyucu yönetsel önlemler yalnızca işe devamsızlık ve gönüllü işten ayrılma sorunu için değil, personelle ilgili tüm sorunlar için geçerlidirler.

A. Sorunun Personel Yönetiminin İşlevleri Açısından Ele Alınması

İşletmenin önemli işlevlerinden birisi de "personel" dir. Bilindiği gibi, bu işlev kendi içinde; seçme ve işe alma, işe yönlendirme ve eğitim, iş ve personel değerlemesi, ücretleme, güdüleme, moral olarak daha alt işlevlere ayrılmaktadır. Personel yönetiminin işlevlerini matematiksel bir bağıntı ile aşağıdaki gibi göstermemiz olurludur:

$$\text{Personel Yönetimi} = f(\text{seçme ve işe alma, işe yönlendirme ve eğitim, iş değerlemesi, personel değerlemesi, ücretleme, güdüleme, moral})$$

Personel yönetimi işlevlerinin işletmede etkin olarak yürütülmesinin işe devamsızlık ve gönüllü işten ayrılma sorununun çözümüne katkısı yadsınamaz.

a) Seçme ve İşe Alma

Seçme ve işe alma işlevi; işletmeye gerekli olan insan gücünü bulma, başvuran adaylar arasında seçim yapma ve uygun görülenlerin boş mevkilere yerleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Bazı yazarlar seçme ve işe alma ile gönüllü işten ayrılmalar arasında yakın bir ilişki bulunduğunu belirtmektedirler (171). Bir görüşe göre, boş mevkilere uygun nitelikli elemanların yerleştirilmemesi işe devamsızlıklara ve gönüllü işten ayrılmalara neden olmaktadır (172). Seçme ve işe almada aşağıdaki ilkelerin gözönünde bulundurulması hem işe devamsızlıkların, hem de gönüllü işten ayrılmaların azalmasına yardımcı olabilir:

Birincisi, işe göre adam alma ilkesine bağlı kalınmalıdır. Seçme ve işe almada, personel planlamasından ve envanterinden yararlanarak, boş mevkilerin işletme içinden mi, yoksa işletme dışından mı doldurulacağını kararlaştırılması önemlidir. Bilindiği gibi, içe dönük işe alma politikası yükseltme ve yatay geçişlerle ilgilidir. Dışa dönük işe alma politikası ise, gereksinim duyulan personelin sağlanabilmesi için işletme dışı kaynaklara başvurulmasını gerektirmektedir.

İkincisi, nitelikli işgücü kaynaklarına ulaşmanın ve yetenekli adayları işletmeye çekmenin yolları aranmalıdır.

(171) Charles A. WATSON, Albano P. GARBIN, "The Job Selection Process: A Conceptual Rapprochement of Labor Turnover and Occupational Choice", Human Relations, C. 34, S. 11, Kasım 1981, s. 1001.

(172) İsmet MUCUK, Modern İşletmecilik, Der Yayınları, İstanbul, 1983, s. 293.

Son yıllarda master ve doktora gibi lisans üstü öğrenimin yaygınlaşması gençlerin daha tatmin edici işlerde çalışmak istediklerinin bir göstergesidir. Kalkınmakta olan ülkelerden gelişmiş ülkelere yönelen nitelikli insan ya da "beyin" göçü yaratıcı gücü olan elemanların yitirilmesine neden olmaktadır. Ayrıca, bu gençlerin eğitimi ve yetiştirilmesi için yapılan harcamalar da boşa gitmektedir.

Üçüncüsü, işletmenin personel politikası işçi ile işverenin çıkarlarını dengeleyerek seçme ve işe almayı kolaylaştırmalıdır. Örneğin, ücretler diğer işletmelerle rekabet edebilecek biçimde esnek olmalıdır. Ayrıca kadın-erkek ayrımı yapılmaması, esnek çalışma saatleri vb. gibi uygulamalar da yüksek nitelikli adayları işletmeye kazandırabilir.

Dördüncüsü, seçme ve işe alma sonunda çalışmaya başlayacak olanların gelecekte işletmeye yük olmamaları için elden geldiğince titiz davranılmalıdır. Başka deyişle, kendini beğendirmeye çalışan adayın gerçekte ne olduğunun, ya da ne olmadığıнын anlaşılmasının güçlüğü gözönünde bulundurulmalıdır.

b) İşe Yönlendirme ve Eğitim

İşe yönlendirme; seçimi yapıлып çalışmaya başlayan personeli görevine, işletmeye ve çalışma arkadaşlarına alıştırtma olarak tanımlanabilir. Eğitimin amacı personelin şimdiki görevini gerektiği gibi yapabilmesi için eksik yönlerini tamamlamak ve verimlilik düzeyini yükseltmektir. Personeli gelecekte işletmede yükleneceği sorumluluklara hazırlamak için eğitmeye "geliştirme" denilmektedir. Bilindiği gibi, eğitme ile geliştirme arasındaki ayrım "amaçlardan" kaynaklanmaktadır. Başka deyişle, personeli şimdiki görevini daha iyi yapma yönünde yetiştirmeye "eğitim", gelecekteki görevine hazırlamaya ise, "geliştirme" denilmektedir. Bir

görüŖe göre, iŖe yönlendirme ve eğitim programları persone-
lin iŖe devamsızlık ve gönüllü iŖten ayrılma eğilimini azalt-
maktadır (173). Ayrıca, iŖe devamsızlık ve gönüllü iŖten ay-
rılmanın eğitimle "düzeltilebileceği" de vurgulanmaktadır (174).
Personeli iŖe yönlendirmede ve eğitimde aŖađıdaki ilkelerin
gözönünde bulundurulması hem iŖe devamsızlıkların, hem de
gönüllü iŖten ayrılmaların azalmasına yardımcı olacaktır:

Birincisi, personeli iŖe yönlendirme ve eğitim iŖlet-
menin insan kaynağına yatırımı olarak düşünölmelidir. İŖlet-
meye yeni katılan personel görevini tam olarak yapmaktan
uzaktır. Deneyimli personelin de verimli çalışabilmesi için
öğrenmesi gereken pek çok Ŗey bulunmaktadır. Eğitim süreci
personelle görevinde başarılı olabilmesi için gerekli beceri,
davranıŖ ya da bilgiyi kazandırmaktadır.

İkincisi, sürekli artan bağımsızlık doğrultusunda,
personelin yüklendiği sorumlulukların altından kalkabilme-
sinde eğitimin yeri ve önemi gözönünde bulundurulmalıdır.
Hızla deđiŖen ve yoğun teknik içeren alanlarda personelin
yeni teknolojiye uyum sağlayamaması kısa sürede yıpranma-
sına neden olmaktadır. Eğitim, personelin yıpranma oranını
azaltmakta ve iŖletmedeki etkinliğini sürdürmesine yardımcı
olmaktadır.

Üçüncüsü, eğitim programının içeriği iŖletmenin ve
personelin gereksinmelerini karŖılayacak biçimde saptanma-
lıdır. İŖletmenin amaçları doğrultusunda hazırlanmayan bir
eğitim programı kaynak savurganlığına neden olmaktadır. Eği-

(173) Kenneth H. KILLEN, *Management: A Middle-Management Approach*,
Houghton Mifflin Co., Boston, 1977, s. 194.

(174) Osman TELİMEN, *Personel Yönetimi ve Beğeri İliŖkiler*, İstanbul
İ.T.İ. Akademisi Nihad Sayâr Yayın ve Yardım Vakfı Yayını,
İstanbul, 1978, s. 170.

tim programının kendisine katkıda bulunmayacağını düşünen personelin öğrenmeye güdülenmesi oldukça zordur. Personel eğitimi, ulaşılması gerekli bir amaç değil, amaca ulaşmada bir araç olarak kullanılmalıdır (175).

Dördüncüsü, işe yönlendirme eğitimi olarak başlayan sürecin zamanla geliştirmeye dönüşmesi ve personelin tüm çalışma yaşamı boyunca sürüp gitmesi gerekmektedir. Başka deyişle, işletmenin her düzeyde çalışanları için sürekli olarak eğitim programları düzenlenmelidir. Personel bölümü işe alınanlar ya da yükseltilemler arasında eğitime gereksinme duyanları saptayabilir. Yöneticiler ast'larının çalışmalarını sürekli izledikleri için eğitime gereksinme duyanları kolayca belirleyebilirler. Ayrıca, eksik yönlerini giderebilmek amacıyla çalışanın kendisi de eğitim programına katılmak için başvuruda bulunabilir.

c) İş Değerlemesi

İş değerlemesi, işletmede yapılan tüm işleri nesnel ölçülerle derecelendirmeyi ve değerlemeyi amaçlamaktadır. Bunun için, işletmedeki tüm işlerin analizi ve tanımı yapıldıktan sonra, birbirleriyle karşılaştırılarak görelî değerlerinin saptanması gerekmektedir. Ücretlemeye temel oluşturmada kullanılan bir teknik olarak da bilinen iş değerlemesi, değişik alanlarda ve çok yönlü amaçlar için kullanılabilir. İş değerlemesinin, yakınmalara neden olan işe devamsızlık ve gönüllü işten ayrılma gibi sorunların çözümüne yardımcı olabileceği belirtilmektedir (176). İş değerlemesi yapılırken aşağıdaki ilkelerin gözönünde bulundurul-

(175) Sinan ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve, s. 33.

(176) İnal Cem AŞKUN, İşgören, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, Eskişehir, 1978, s. 77.

ması hem işe devamsızlıkların, hem de gönüllü işten ayrılmaların azalmasını sağlayacaktır:

Birincisi, her işletme kendi yapısına uygun bir iş değerlemesi yöntemini benimsemeli ve uygulamalıdır. İş değerlemesinde kullanılan yöntemleri "sayısal" ve "sayısal olmayanlar" olarak ikiye ayırmak olurludur. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sıralama ya da sınıflama gibi sayısal olmayan yöntemleri benimsedikleri görülmektedir. Büyük işletmeler ise, puanlama ya da faktör karşılaştırma gibi sayısal yöntemlerden yararlanmaktadır.

İkincisi, işletmede uygulanan iş değerlemesi yöntemiyle ilgili olarak işverenin, personelin ve personelin bağlı bulunduğu sendika yöneticilerinin aynı görüşü paylaşmaları gerekmektedir. Ayrıca, işletme kullandığı iş değerlemesi yöntemini herkesin kolayca anlayabileceği bir biçimde açıklayabilmelidir.

Üçüncüsü, işletmede hangi işlerin iş değerlemesi kapsamına alınacaklarının belirlenmesi gerekmektedir. Bilindiği gibi, işletmenin olanakları iş değerlemesinin kapsamına alınacak işlerin saptanmasında önemli rol oynamaktadır. Başka deyişle, iş değerlemesini yapacak olanların sayısı, nitelikleri, çalışmalarını için kendilerine tanınan süre, iş değerlemesinin işletmeye maliyeti, işveren ile personelin bağlı bulunduğu sendika arasındaki ilişkiler vb. gibi etmenler iş değerlemesinin kapsamı belirlenirken gözönünde bulundurulmalıdır (177).

d) Personel Değerlemesi

İşletmede çalışanların başarı düzeylerini ve değerlerini saptamaya personel değerlemesi denilmektedir. Personel

(177) ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve ..., s. 143.

değerlemesi ile iş değerlemesinin birbirine karıştırılmaması gerekmektedir. Personel değerlemesinde işi yapan personelin işletmeye yararlılığının ölçülmesi söz konusudur. Oysa iş değerlemesinin personelle herhangi bir ilişkisi bulunmamaktadır. Personel değerlemesinin temel amacı; ücret artışı, eğitim, yükseltmeler, yatay geçişler vb. gibi işletmenin çalışanlarıyla ilgili kararların verilmesine yardımcı olmaktır. Ayrıca, ast-üst ilişkilerinin değerlendirilmesini ve ast'ın gelişmesinin izlenmesini de kolaylaştırmaktadır. Personel değerlemesinin, işe devamsızlık ve gönüllü işten ayrılma gibi sorunların azalmasına olumlu katkıda bulunduğu vurgulanmaktadır (178). Ayrıca, personel değerlemesi gönüllü işten ayrılmaları değerlendirmede ölçüt olarak da kullanılabilir (179). Personel değerlemesi yapılırken aşağıdaki ilkelerin gözönünde bulundurulması hem işe devamsızlıkların, hem de gönüllü işten ayrılmaların azalmasına yardımcı olacaktır:

Birincisi, personel değerlemesi nesnel olarak yapılmalıdır. Bilindiği gibi, personeli dolaysız bağlı olduğu üst'ü, çalışma arkadaşları ve ast'ları değerleyebilir. Ayrıca, personelin kendi kendini değerlemesi de söz konusudur. Ancak özellikle üst düzey yöneticileri için geçerli olan kendi kendini değerlendirme yönteminin yaygın olarak kullanıldığı söylenemez. Uygulamada personelin dolaysız bağlı olduğu üst'ü tarafından değerlendirildiği görülmektedir.

İkincisi, işletmede personel değerlemesi belli aralıklarla sürekli olarak yapılmalıdır. Basit sıralama, birey bireye karşılaştırma, zorunlu gruplandırma gibi personeli personelle karşılaştıran ya da grafik cetvellerle değerlendirme, davranışlara göre değerlendirme, zorunlu seçimlik değerlendirme gibi personeli çalışma standartları ile karşılaştıran değeri-

(178) A.g.k., s. 155.

(179) AŞKUN, s. 285.

dirme yöntemlerinden yararlanılabilir. Personeli personelle karşılaştıran yöntemlere "yaraşım boylandırması", personeli çalışma standartları ile karşılaştıran yöntemlere de "başarı değerlemesi" denilmektedir (180).

e) Ücretleme

Ücret yönetiminin temel amacı, işletmede personelin tatmin olmasını sağlayacak bir ücret sisteminin oluşturulmasıdır. Ulusal gelirin önemli bir kısmını oluşturan ücretler ile fiyatlar, istihdam, gelişme hızı, enflasyon, birikimler, yatırımlar arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle, devleti yönetenler genel ücret yönetimine zaman zaman karışarak ücretleri dengelemek zorunda kalmaktadırlar. Konuyu işletmeler açısından ele aldığımızda, işveren için önemli bir maliyet unsuru olan ücretin personelin yaşamı için genellikle tek araç olduğu söylenebilir. Personel ve ailesinin beslenme, barınma, giyinme, eğlenme, kültür, vb. gibi gereksinmelerini karşılayabilmeleri ücrete bağlıdır. Ayrıca, ücret personele toplum içinde belli bir saygınlık da kazandırmaktadır. Başka deyişle, personelin ücreti toplumdaki yerinin bir simgesi olmaktadır (181). Konuyu bu açıdan ele aldığımızda, işe devamsızlık ve gönüllü işten ayrılma ile ücretleme arasında yakın bir ilişki olduğu görülmektedir. Nitekim, gereksinmelerini karşılayabildiği oranda personelin işletmeye olan bağlılığı artmaktadır. İşletmede ücretleme yapılırken aşağıdaki ilkelerin gözönünde bulundurulması hem işe devamsızlıkların, hem de gönüllü işten ayrılmaların azalmasını sağlayacaktır (182):

(180) Personel değerlemesi yöntemlerini her araştırmacı kendine göre sınıflandırmaktadır. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: İnal Cem AŞKUN, İşgören Değerlemesi, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, Eskişehir, 1976, s. 56-110., Cemil CEM, "İşgörenin Değerlendirilmesi", Sevk ve İdare Dergisi, Y. 12, S. 107, Temmuz 1977, s. 25-28.

(181) Sinan ARTAN, "İşletmede Ücret Yönetimi Bölümü ve Yöneticisinin Yeri", İstanbul İ.T.İ. Akademisi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 1, S. 2, Aralık 1981, s. 7.

(182) ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve..., s. 434-439.

Birincisi, ücretleme personelin başarı düzeyi ve üretkenliğiyle doğrudan ilişkili olmalıdır. Ücret artışlarının sendikayla yapılan toplu iş sözleşmesi sonucu belirlenmesi ve "seyyanen zam" niteliğinde olması işletmede ücret adaletsizliğine neden olmaktadır. Başarıyı özendirmeyen, başarılı personelle başarısız personel arasında bir ayırım gözetmeyen böyle bir yöntem personelin işletmeye bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

İkincisi, eşit işe eşit ücret ödenmelidir. Personel kendi ücretinden başka çalışma arkadaşlarının ücretleriyle de ilgilidir. Aynı işte çalışan iki personele değişik ücret ödenmesi işletmede ücret adaletsizliğine neden olmakta ve hoşnutsuzluk yaratmaktadır.

Üçüncüsü, personelin ücreti sağlıklı bir iş ve personel değerlemesi ile piyasa ücret araştırmasından yararlanarak saptanmalıdır. Ayrıca, iş ve personel değerlemesi ile piyasa ücret araştırması düzenli aralıklarla yinelenmelidir.

Dördüncüsü, işletmede uygulanacak ücret sistemi işletmenin çalışma konusuna ve yapısına uygun düşmelidir. İşletmede uygulanan ücret sistemi personel yöneticisi tarafından çalışanların kolayca anlayabilecekleri bir biçimde açıklanabilmelidir.

f) Güdüleme ve Moral

İşletmenin amaçları doğrultusunda personelin işine dört elle sarılarak çalışması için yapılan çabalar toplamını güdüleme olarak tanımlayabiliriz. Bilindiği gibi, personelin yaşamı, çevresi, öğrenimi vb. gibi etkenler gereksinmelerinin oluşmasında önemli rol oynamaktadırlar. İşletme, personelin çeşitli gereksinmelerini ücret, yükseltme, çalışma koşulları

gibi özendirme araçlarıyla tatmin ederek iş görme isteğini arttırmaktadır. Başka deyişle, özendirme araçları personelin işletmenin amaçlarını benimsemesine ve çalışmalarını bu yönde yoğunlaştırmasına neden olmaktadır. Personelin gereksinmelerini gözönünde bulunduran dengeli bir güdüleme, işe devamsızlıkların ve gönüllü işten ayrılmaların azalmasına yardımcı olmaktadır (183). İşletmede çalışanların güdülenmelerinde aşağıdaki ilkelerin gözönünde bulundurulması hem işe devamsızlıkların, hem de gönüllü işten ayrılmaların azalmasını sağlayacaktır:

Birincisi, personelin çok çeşitli gereksinimleri olduğu ve bu gereksinmelerin karşılandıkları oranda güdüleme niteliklerini yitirdikleri gözönünde bulundurulmalıdır. Başka deyişle, personelin tatmin edilen gereksinimleri yerlerini birtakım yeni gereksinmelere bırakmakta ve bu olay bir süreç olarak devam edip gitmektedir. Dolayısıyla, personelin tüm gereksinmelerini karşılayabilme ya da tam anlamı ile tatmin edebilme olanağı bulunmamaktadır. Önemli olan, personelin gereksinimleri ile güdüleme arasında sağlıklı bir dengenin kurulabilmesidir.

İkincisi, tatmin edilen birtakım gereksinmelerin kaybolmayacağı ve daha da kuvvetlenebilecekleri dikkate alınmalıdır. Güdüleme personeli belli davranışlara yönelten tek etken olmadığından, hangi gereksinmelerin tatmin edilince ortadan kalkacaklarını, hangilerinin de devamlılıklarını sürdüreceklerini önceden kestirebilmek kolay değildir.

Üçüncüsü, güdülemeyi personelin iç yapısına ilişkin bir olgu olarak ele almak gerekmektedir. Gereksinmeleri tat-

(183) ARTAN, Personel Yönetimi, s. 238.

min edildikçe büyük bir hırs ve istekle çalışanların yanında, tembelliği benimseyenler de bulunabilir. Kişilik özellikleri personelin davranışlarını büyük ölçüde etkileyebilmektedir.

Personeli işe güdülemeyle ilgili çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bunlar arasında; Maslow'un Gereksinimler Sıralaması Kuramı, Herzberg'in Güdümlemede Sağlığı Koruma Kuramı, McGregor'un X ve Y Kuramı, McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı, Vroom'un Ümit Kuramı, Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Ümit Kuramı, Cranny ve Smith'in Süreç Modeli en ünlüleridir. Ancak personeli işe güdülemeyle ilgili yukarıdaki kuramlar çalışmamızın kapsamı dışında kalmaktadır (184).

Moral, personelin ya da çalışma grubunun işletmeye karşı davranışlarını nitelendiren genel bir kavramdır. Moral ile güdüleme arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Güdümleme istenilen koşullarda gerçekleştiğinde, yüksek moral güdülemenin bağımlı bir değişkeni olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, personelin elde edebileceği çekici hedeflerin bulunduğu, bu hedeflere ulaşmada belirgin ilerlemelerin kaydedildiği, hedeflerin istenilen biçim, zaman ve yoğunlukta elde edildiği bir ortamda moralin de yüksek olduğu görülmektedir. Buna karşılık, işe devamsızlıklar ve gönüllü işten ayrılmalar düşük morali niteleyen belirtilerdir (185). Personelin moraliyle ilgili olarak aşağıdaki ilkelerin gözönünde bulundurulması hem işe devamsızlıkların, hem de gönüllü işten ayrılmaların azalmasına yardımcı olacaktır:

Birincisi, işletme dışında oluşan çeşitli olayların personelin moralini etkileyebilecekleri gözönünde bulundu-

(184) Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: Hywel MURRELL, Motivation at Work, Methuen and Co. Ltd., London, 1976, s. 69-137., Kenneth N. WEXLEY, Gary A. YUKL, Organizational Behavior and Personnel Psychology, Richard D. Irwin Inc., Homewood (İllinois), 1977, s. 75-94., KOÇEL, s. 303-324.

(185) Ferhat ŞENATALAR, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul İ.T.İ. Akademisi Siyasal Bilimler Yüksek Okulu Yayını, İstanbul, 1975, s. 244.

rulmalıdır. Moral düşüklüğünün nedeni personelin eşiyle yaptığı tartışma, çocuğunun hasta olması ya da o gün işe gelirken arabasının lastiğinin patlaması olabilir. Ayrıca aşırı yorgunluk, tekdüzelik, çalışma saatleri, yönetim biçimi gibi personelin işletmedeki görev ve yükümlülükleriyle ilgili çeşitli iç etkenler de moral düşüklüğüne neden olabilir. Personelin sorunlarını dile getirebileceği bir ortamın sağlanması, moral düşüklüğüne neden olabilecek çeşitli iç ve dış etkenlerin birey üzerindeki baskısını azaltacaktır.

İkincisi, personelin moraline ilişkin değerlendirmeler yapılırken nesnel ölçütlerin kullanılması gerekmektedir. Personelin davranışları, konuşma biçimi, yorumları, eleştirileri, sorulan sorulara yanıtları moraline ilişkin değerlendirmelerde kullanabilecek başlıca ölçütlerdir. Personelin moraliyle ilgili değerlendirmelerde anket formlarından da yararlanılabilir.

B. Yönetime Katılma

İşletmeye düz işçi olarak giren ve üstlerine itaat, bağlılık, sıkı çalışma, özveri, sabır gibi hasletleri gerektiren uzun bir çıraklık döneminden sonra yükselerek yönetim düzeylerinde görev alanlar genelde, bilgi sahibi olmakla güç sahibi olmanın aynı anlama geldiğini düşünürler. Bu nedenle, son karar organı olduklarında, bilgiyi birkaç anahtar kişinin elinde toplayacak biçimde işletmeyi örgütlerler. Başka deyişle, bilgilerini başkalarıyla paylaşarak güçlerini azaltmak istemezler. Özellikle yönetime katılma konusunda kararsızlık içinde bulunurlar ve personelin bu konudaki girişimlerini genelde tepkiyle karşılarlar. Oysa günümüzde gençler, başkaları tarafından yönetilen bir araç olmak yerine, çalıştıkları işletmenin yönetiminde söz sahibi olmak istemektedir. Bir görüşe göre, yönetime katılma işe devamsızlıkların ve gö-

nüllü işten ayrılmaların azalmasına yardımcı olmaktadır (186).

Yönetime katılmayı, "personelin kişisel olarak ya da topluca, sendika veya başka bir örgüt kanalı ile işletmenin yönetimine ilişkin kararların alınmasında söz sahibi olması" (187) ya da "kararlarda sorumlu bir rol oynayacak kişilerin oluşturduğu bir grup yönetimi biçimi" (188) olarak tanımlamak olurludur.

a) Yönetime Katılma Oranı

İşe devamsızlık ve gönüllü işten ayrılma ile yönetime katılma oranı arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bilindiği gibi, yönetime katılmanın gerçekleşebilmesi için üst'ün yetkilerini ast'ları ile paylaşarak özveride bulunması gerekmektedir. Ayrıca kişilik yapısı, yaşam felsefesi, yönetim anlayışı, eğitim düzeyi, bilgi, yetenek vb. gibi etkenler de üst'ün yönetime katılmayla ilgili düşüncelerini etkilemektedirler. "Şekil 13", yetkinin yönetici ve astları arasındaki dağılımını ya da yönetime katılma oranını göstermektedir (189).

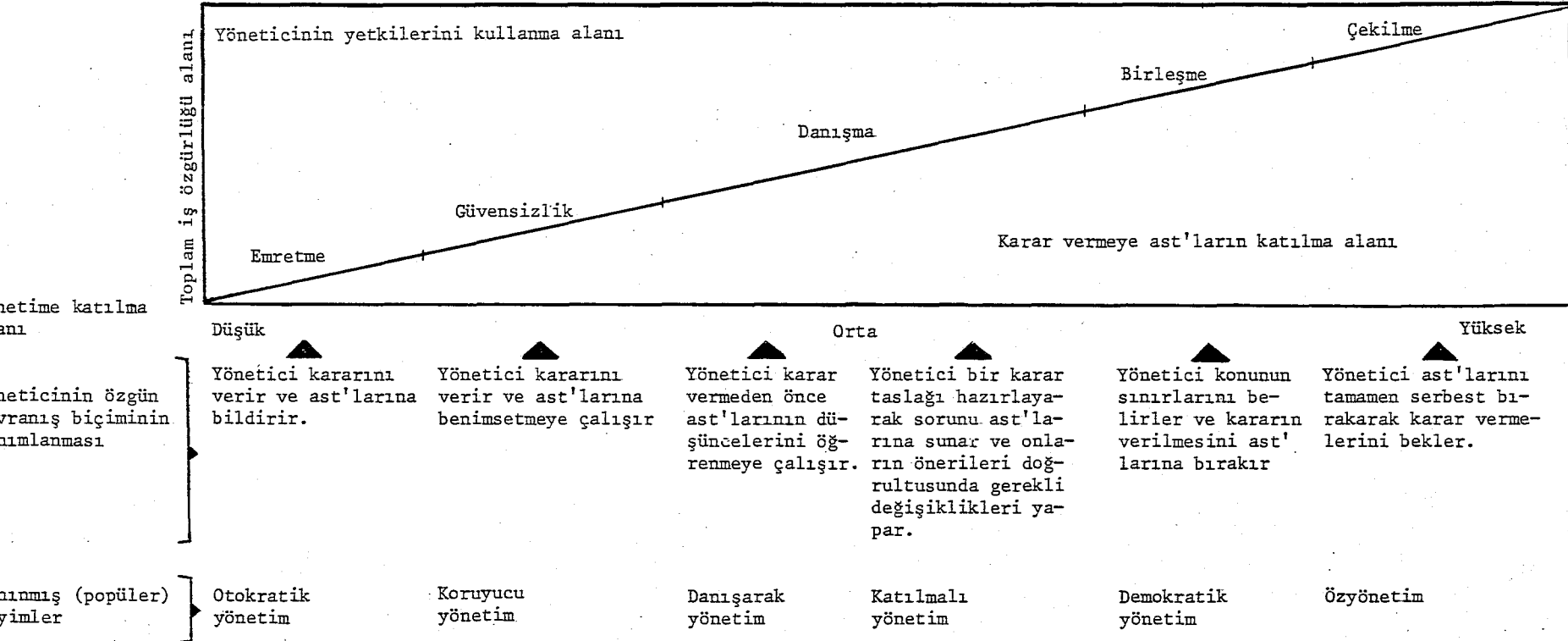
"Şekil 13"de görüldüğü gibi, yönetime katılma, karar verme yetkisinin kullanılış biçimiyle yakından ilgilidir ve

(186) MARCH-SIMON, s. 191-192. Yazarların aynı görüşü için bkz.: James G. MARCH, Herbert A. SIMON, "Motivational Constraints: The Decision to Participate", Management and Motivation, Der.: Victor H. VROOM, Edward L. DECI, Penguin Books, New York, 1982, s. 108.

(187) Sinan ARTAN, İşletmelerde İşgörenlerin Yönetime Katılması ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi İşletme Fakültesi Yayını, Eskişehir, 1979, s. 6.

(188) EREN, s. 191.

(189) DAVIS, Human Behaviour at Work..., s. 157.



Şekil-13: Yönetime Katılma Oranı

soldan sağı doğru gidildikçe, ast'ların karara olan etkileri ya da yönetime katılma oranları artmaktadır. Otokratik yönetimi benimseyen yönetici, herhangi bir konuda kararını verdikten sonra, uygulamaları için ast'larına bildirmektedir. Vermiş olduğı kararlar ile ilgili olarak ast'larının duygu ve düşünceleri kendisini ilgilendirmemektedir. Koruyucu yönetimi benimseyen yönetici de herhangi bir konuda kararını vermekte, ancak kararının doğruluğına ast'larını inandırma gereksinimi duymaktadır. Başka deyişle, kendi kararının yararlarını açıklayarak ast'larına benimsetmeye çalışmaktadır. Danışarak yönetimi benimseyen yönetici, karar vermeden önce ast'larının düşüncelerini öğrenmeye önem vermektedir. Katılmalı yönetimi benimseyen yönetici ise, geçici bir karar taslağı hazırlayarak ast'larına sunmakta ve onların önerileri doğrultusunda gerekli değışiklikleri yapmaktadır. Demokratik yönetimi benimseyen yönetici, yetki ve sorumluluklarının sınırlarını belirleyip kararın verilmesini ast'larına bırakmaktadır. Özyönetimi benimseyen yönetici, ast'larını kendi yetki ve sorumlulukları ile başbaşa bırakmaktadır. Burada yönetime katılma, grup kararı olarak değıl, yönetim yetkisinin işbirliğı sınırları içinde ast'lara devredilmesi biçiminde gerçekleşmektedir.

b) Yönetime Katılma Biçimleri

Ülkelerin ideolojik, ekonomik, politik, sosyo-kültürel ve yasal yapıları ile yönetime katılma biçimleri arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Başlıca yönetime katılma biçimlerini gönüllü katılma, temsili katılma, eşit sayıda katılma, sendikal katılma ve kendi kendini yönetme (özyönetim) olarak sıralamamız olurludur (190):

(190) ARTAN, İşletmelerde İşgörenlerin Yönetime...., s. 28-39., EREN, s. 203-207.

aa. Gönüllü Katılma

Yasal açıdan zorunlu olmamasına karşın, işveren ve işçi temsilcilerinin gönüllü olarak oluşturdukları bir komite aracılığıyla yönetime katılma biçimidir. İşveren ve işçi temsilcilerinin eşit sayıda ya da azınlık-çoğunluk temeline göre oluşturdukları komitenin amacı, anlaşmazlıkları gidererek karşılıklı dayanışmayı gerçekleştirmektir.

bb. Temsili Katılma

İşveren temsilcileri ile işçi temsilcilerinin yasal olarak birlikte oluşturdukları bir komite aracılığıyla yönetime katılma biçimidir. İşveren, verdiği kararları belli aralıklarla komiteye bildirerek işbirliği yapmak ve komitenin görüşünü almak zorundadır. Ancak komitenin görüşü yasal olarak işvereni bağlamamaktadır. Başka deyişle, işverenin komitenin görüşleri doğrultusunda davranmak gibi yasal bir yükümlülüğü bulunmamaktadır. İşletmenin tepe yöneticisi komitenin başkanı olarak toplantılara katılabileceği gibi, dışında da kalabilir.

cc. Eşit Sayıda Katılma

İşveren temsilcileri ile işçi temsilcilerinin yasal olarak ve eşit sayıda yönetime katılmaları söz konusudur. Bunun için, işletmede çalışan tüm mavi ve beyaz yakalı işçiler önce "işyeri konseyi"ni oluştururlar. Eğer işletmenin birkaç işyeri varsa, her işyeri kendi konseyini oluşturur. İşyeri konseyi biri mavi, öteki beyaz yakalı iki personeli seçmekle yükümlüdür. Ayrıca, işletmenin bağlı olduğu sendikanın da iki ya da üç işçi seçme hakkı bulunmaktadır. Seçilen bu üyelerin toplamı kadar işveren temsilcisinin katılmasıyla oluşan "gözetim konseyi" en az 11 kişidir. Konsey

başkanlığına, üyelerin oy çokluğu ile kendi aralarından seçtikleri tarafsız bir kişi getirilir. Oy çokluğu sağlanamadığında, iş mahkemesinin yardımı istenebilir. Gözetim konseyi, kendi içinden ya da dilerse dışarıdan üç, dört kişi seçebilir ve bir "yönetim konseyi" oluşturarak yetkilerini devredebilir. Yönetim konseyi, gözetim konseyi tarafından saptanan yönetim politikasını işletmede uygulayan bir yürütme organı olarak görev yapar. Eşit sayıda yönetime katılmanın söz konusu olduğu işletmelerde, işçiler de işveren gibi her konuda söz sahibi olduklarından grev, işgal, işi yavaşlatma vb. gibi eylemler yasaklanmıştır. Ayrıca, bu sistem işçinin işverene karşı beslediği güvensizliği de ortadan kaldırmıştır.

dd. Sendikal Katılma

Yasal olarak sendika aracılığıyla yönetime katılma biçimidir. Bilindiği gibi, işçiler kendi çıkarlarını korumak için sendika kurmakta ya da kurulmuş olan bir sendikaya üye olmaktadır. Dolayısıyla, işveren karşısında işçiler adına davranan bir sendikanın aracılığıyla yönetime katılma olur. Bunun için, önce işletmedeki sendikalı işçiler arasından işçi temsilcileri seçilir. Daha sonra izlenen yöntem, eşit sayıda yönetime katılmaya benzemektedir. Sendikal katılma daha çok güvenlik, sağlık, sosyal yardım, ücret, personel yönetmeliği gibi işveren ve işçilerin duyarlı oldukları alanlarda söz konusu olmaktadır.

ee. Kendi Kendini Yönetim (Özyönetim)

Tek yanlı yönetime katılma olarak da adlandırılan özyönetimde, işçiler doğrudan çalıştıkları işletmeyi yönetmektedirler. Bu nedenle özyönetimi, işletmenin yönetimine katılmaktan çok, doğrudan bir yönetim biçimi olarak ele almak gerekmektedir. Özyönetimin en önemli özelliği, işveren ya da sermaye sınıfı temsilcileri yerine, işçilerin çalış-

tıkları işletmenin paydaşları olmalarıdır. Böylece planlama, örgütlenme, düzenleme, yürütme, denetleme, büyüme ya da birleşme gibi stratejik kararlar işçiler tarafından verilmektedirler. Bu sistemde "işçi meclisi", "işçi konseyi", "yönetim komitesi", "denetim komitesi", "işletme yöneticisi" gibi organlar yer almaktadır. İşletmenin tüm çalışanları bu organların oluşturulmasında yetkilidirler.

İşçi meclisinin görevleri arasında üretim yöntemlerinin görüşülüp uygulanması, gelirin dağıtılması, işletme içi sorunların karara bağlanması, çalışmaların planlanması ve denetlenmesi sayılabilir. İşçi konseyi işletmenin ekonomik örgütlenmesiyle ilgili konularda karar verme yetkisine sahiptir. Genel örgüt şemasını hazırlamak, yönetim komitesi ile işletme yöneticisini seçmek, fiyatları saptamak, yatırım programlarını düzenlemek ve yıl sonu kâr-zarar hesaplarını denetleyip onaylamak başlıca görevleri arasındadır. İşçi konseyinin kararlarını uygulayan yönetim komitesi işletmenin yürütme organıdır. Çalışmalarından işçi konseyine karşı sorumludur ve sürekli danışma kurulları oluşturarak işçilerin önerilerini inceleme, işletmenin kârlılığını artırma olanaklarını arama gibi görevleri bulunmaktadır. İşçi konseyince oluşturulan denetim komitesinin yönetim yetkisi bulunmamaktadır. Görevi, alınan kararların ve sonuçlarının yasalara uygun olup olmadığını araştırmaktır. Ayrıca, işletmedeki tüm kayıtları inceleyerek saptadığı aksaklıkları işçi konseyine bildirmekle de yükümlüdür. İşçi meclisinin belirlediği özel yetkilere göre çalışan işletme yöneticisi, dört yıl için işçi konseyince seçilmektedir. Görevi, yönetim komitesinin kararlarını uygulamaktır. İşletme yöneticisinin teknik ve ekonomik bilgilerden başka, özyönetim sisteminin gerektirdiği yeteneklere de sahip olması gerekmektedir.

C. İş Zenginleştirme

İşin içeriğinde herhangi bir değişiklik yapmadan personeli yıllarca aynı işte çalıştırabilmek kolay değildir. Herzberg'in "Güdülemede Sağlığı Koruma Kuramı"nın sistematik bir uygulaması olan iş zenginleştirme, personelin yaptığı işe anlam kazandırarak, işe devamsızlıkların ve gönüllü işten ayrılmaların azalmasına yardımcı olmaktadır (191).

a) İş Zenginleştirmenin Amaçları

İş zenginleştirmenin iki önemli amacı bulunmaktadır. Birincisi, işin niteliğinin ya da yapılma biçiminin değiştirilmesiyle ilgilidir. Bunun için, işin yapılma biçiminin yeniden düzenlenerek personel için en elverişli duruma getirilmesi gerekmektedir. İkincisi, personelin etkinliğinin arttırılmasıyla ilgilidir. Bunun için de, işi planlama, karar verme, denetleme gibi konularda üst'ün yetki ve sorumluluklarını ast'ına devretmesi gerekmektedir (192).

aa. İşin Niteliğini Yükseltmek

Bilindiği gibi, işbölümü ve uzmanlaşma üretim hızını yükselterek verimliliği arttırmaktadır. Ancak, aşırı işbölümü ve uzmanlaşma yapılan işin anlamını yitirmesine de neden olabilmektedir. Bu da, işbölümü ve uzmanlaşmanın yararlarını ortadan kaldırmaktadır. İş zenginleştirme, işin niteliğini yükselterek personelin tatminini arttırmayı amaçlamaktadır. İşin niteliğini yükseltmede kullanılacak iki ayrı yöntem bulunmaktadır. Birincisi, anlamsız iki işi birleştirerek

(191) Saul W. GELLERMAN, *Behavioral Science in Management*, Penguin Books Ltd., Harmondsworth (Middlesex), 1974, s. 47.

(192) A.g.e., s. 46.

ya da yerlerini değiştirerek işin niteliğini yükseltmeyi öngörmektedir. Herzberg'in "yatay iş yüklemesi" olarak tanımladığı bu yöntem, uygulamada "iş genişletme" olarak bilinmektedir. İkincisi, işbölümü ve uzmanlaşmanın tersine bir uygulama ile işin niteliğini yükseltmeyi öngörmektedir. Herzberg'in "dikey iş yüklemesi" olarak tanımladığı bu yöntem uygulamada "iş zenginleştirme" olarak bilinmektedir. Iř genişletme ile iş zenginleştirmenin birbirine karıştırılmaması gerekmektedir. Iř zenginleştirmenin amacı, aşırı işbölümü ve uzmanlaşmayı önleyerek işin niteliğini yükseltmektir (193).

bb. Personelin Etkinliğini Arttırmak

Iř zenginleştirme, personeli ruhen ve kalben işine bağlayarak etkinliğini arttırmayı amaçlamaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek için personele, yaptığı işlerle ilgili olarak karar verme olanağının sağlanması ve sorumluluk yüklenmesini öngörmektedir. Karar verme ve sorumluluk, yapılan işe anlam kazandırarak, personelin iş görme isteğini arttırmaktadır. Burada üzerinde durulan temel nokta, işin niteliğini yükseltmek değil, planlama ve denetleme konularında personele sorumluluk yükleyerek etkinliğini arttırmaktır (194).

b) Iř Zenginleştirmenin Aşamaları

Işe devamsızlıkların ve gönüllü işten ayrılmaların azaltılmasına ilişkin koruyucu bir yönetsel önlem olarak ele aldığımız iş zenginleştirmenin soruna çözüm getirebilmesi için birtakım aşamalardan geçilmesi gerekmektedir. Bu

(193) Robert M. MONCZKA, William E. REIF, "A Contingency Approach to Job Enrichment Design", A Contingency Approach to Management: Readings, Der.: John W. NEWSTROM, William E. REIF, Robert M. MONCZKA, McGraw-Hill Book Co., New York, 1975, s. 140.

(194) A.g.k., s. 141.

aşamaları; sorunun boyutlarının saptanması, örgütsel ortamın hazırlanması, yeni iş düzeninin geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesi, sonuçların izlenmesi ve yeni iş düzeninin yaygınlaştırılması olarak sıralamamız olurludur (195):

aa. Sorunun Boyutlarının Saptanması

Sorunun boyutlarını saptayabilmek için yapılması gereken ilk iş bilgi toplamaktır. Bunun için, işe devamsızlık ve gönüllü işten ayrılma kayıtlarının incelenmesi gerekmektedir. İncelenen kayıtların güvenilir olması son derece önemlidir. Daha sonra, elde edilen bulguların değerlendirilmesi yapılarak sorunun özel bir iş alanında ya da çalışma grubunda yoğunlaşıp yoğunlaşmadığı belirlenmelidir. Ayrıca, personelin işe devamsızlık ve gönüllü işten ayrılmalarına ne gözle baktığı ya da soruna tepkisi de saptanmalıdır. Bu amaçla çalışanlara anket formları dağıtılarak yanıtlamaları istenebilir.

bb. Örgütsel Ortamın Hazırlanması

Örgütsel ortamın hazırlanmasına başlamadan önce, yönetimin desteğinin sağlanması gerekmektedir. Yönetimin oluru aldktan sonra, işletmenin personel politikasının iş zenginleştirmeye elverişli olup olmadığı araştırılmalıdır. Bilindiği gibi, personel politikası ücret, yükseltme, iş güvencesi vb. gibi önemli konularda işletme yönetiminin düşüncelerini yansıtmaktadır. Esnek bir personel politikası iş zenginleştirmeyi büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır. Ancak bu esneklik, benzer durumlarda değişik uygulamalar yapılabileceği anlamında anlaşılmalıdır. Ayrıca, işletme ile

(195) Richard O. PETERSON, Bruce H. DUFFANY, "Job Enrichment and Redesign", Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development, 2. B., Der.: Robert L. CRAIG, McGraw-Hill Book Co., New York, 1976, s. 15/6-15/15.

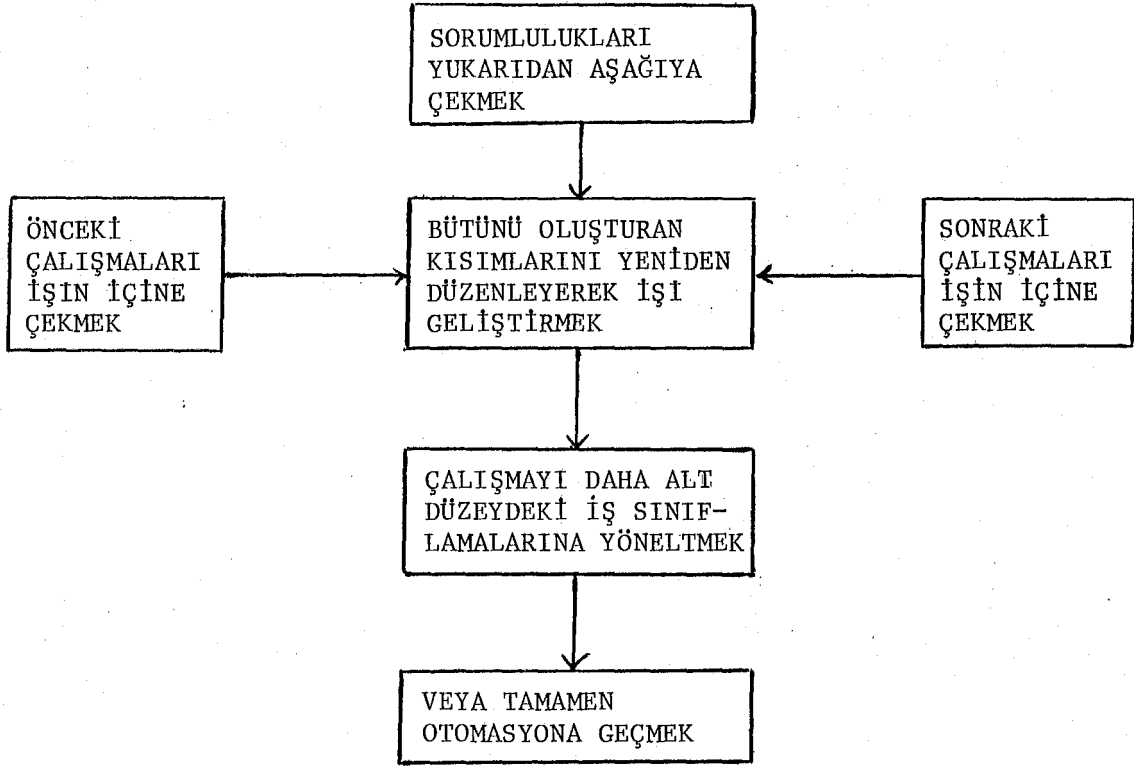
sendika arasındaki ilişkiler de gözönünde bulundurulmalıdır. İş zenginleştirmeye ilgili olarak sendikanın görüşünün alınması, aykırılık ve engellemelerin zamanında önlenbilmesine yardımcı olmaktadır.

Örgütsel ortamın hazırlanmasında her işletmenin yararlanabileceği bir "strateji" bulunmamaktadır. İş zenginleştirmeye ilgili çeşitli soruları kolay anlaşılır olarak yanıtlayan bir broşür örgütsel ortamın hazırlanmasını çabuklaştırabilir. Ayrıca, iş zenginleştirme uygulamasının sorumluluğunu yüklenenlerin da bu aşamada belirlenmesi gerekmektedir. Düzenleştirme, yöntembilim ve raporlama konularını iyi bilen bir uzman ile zenginleştirilmeye çalışılacak işle ilgili donatım ve teknikleri iyi bilen bir uzmanın birlikte çalışmaları yararlı olacaktır. Bu nedenle, biri personel bölümünden, diğeri uygulamanın yapılacağı bölümden seçilecek iki uzman, iş zenginleştirmenin sorumluluğunu birlikte yüklenmelidirler.

cc. Yeni İş Düzeninin Geliştirilmesi ve Gerçekleştirilmesi

Yeni iş düzenini geliştirebilmek için işle ilgili sorunları belirlemek ve çözüm önerileri getirmek gerekmektedir. Sorunları daha gerçekçi olarak belirleyebilmek ve çözüm önerilerini tartışabilmek amacıyla bir seminer düzenlenebilir. Önemli olan, birbiriyle ilişkili işleri gözönünde bulundurmak ve önerilecek değişikliğin olası etkilerini saptayabilmektir. Nitekim, bir "analiz ve sentez çalışması" olarak da nitelendirebileceğimiz yeni iş düzeninin geliştirilmesi, "Şekil 14"te görüldüğü gibidir (196).

Yeni iş düzenini geliştirdikten sonra, uygulamasına geçmek gerekmektedir. Uygulamayla ilgili ilk girişimi yapacak olanların yeni iş düzeninin geliştirilmesine katkıda



Şekil-14: Yeni İş Düzeninin Geliştirilmesi

bulunanlar arasından seçilmesi önemlidir. Yeni iş düzeninin gerçekleştirilmesi, makine parkının yeniden düzenlenmesini ya da teknolojik yapıda değişikliği gerektirebilir.

dd. Sonuçların izlenmesi ve Yeni İş Düzeninin Yaygınlaştırılması

Yeni iş düzeninin gerektiği gibi uygulanıp uygulanmadığını denetleyebilmek ve değerlendirebilmek için sonuçların izlenmesi gerekmektedir. Sonuçların izlenmesi, yeni iş düzeninin aksayan yönleriyle ilgili gerekli düzeltmelerin yapılabilmesini de sağlamaktadır. Yeni iş düzeninin işyerindeki etkinliğinin "yaygınlaştırılmasına" bağlı olduğu unutulmamalıdır.

İş zenginleştirmenin işe devamsızlıkları ve gönüllü işten ayrılmaları azalttığı bir gerçektir. Ancak iş zenginleştirmeyi, işe devamsızlıklara ve gönüllü işten ayrılmalara karşı bir panzehir olarak görmek yerine, örgütsel yaşam biçimi ya da akıllıca çalışma yöntemi olarak benimsemek yerinde olacaktır. İş zenginleştirmenin her işletmede aynı sonucu verebileceğini de söyleyemeyiz. Ayrıca, teknolojik yatırımlar nedeniyle günümüzde birtakım işlerin zenginleştirilmesi, olanaksız değilse bile, çok güçleşmiştir.

16. TEDAVİ EDİCİ YÖNETSEL ÖNLEMLER

Koruyucu yönetsel önlemlerin yetersiz kaldığı durumlarda tedavi edici yönetsel önlemlere başvurulmaktadır. Tedavi edici yönetsel önlemler sorunun kısa bir süre için ortadan kalkmasını sağlamakta ve koruyucu yönetsel önlemlerle desteklenmediklerinde, etkinliklerini çabucak yitirmektedirler. Tedavi edici yönetsel önlemlerin temel amacı, işe devamsızlık ve gönüllü işten ayrılma sorununun büyümesini önleyebilmektir.

A. İşe Devamsızlığı Tedavi Edici Yönetsel Önlemler

İşe devamsızlıkları tedavi edici çeşitli yönetsel önlemler arasında, işe devamsızlık kayıtlarının tutulması gibi "bürokratik", aşırı işe devamsızlara disiplin cezaları verilmesi gibi "sert" önlemler bulunmaktadır. Aşağıdaki tedavi edici yönetsel önlemlerin işletmenin özellikleri ve olanakları gözönünde bulundurulurarak uygulanması işe devamsızlıkların azalmasına yardımcı olacaktır.

a) İşe Devamsızlık Kayıtlarının Ayrıntılı Olarak Tutulması

İşe devamsızlık kayıtlarının ayrıntılı olarak tutulması yönetimin işe devama verdiği değer bir göstergesidir.

Yöneticiler işe devamsızlık kayıtlarını değerlendirdiklerine ast'larını inandırmalıdır. Başka deyişle, yöneticilerin işe devamsızlıklarla gerçekten ilgilenmeleri, yönetilenlerin de işe devama önem vermelerine neden olacaktır (197).

Ayrıntılı ve güvenilir işe devamsızlık kayıtları sorununa bilinçli olarak yaklaşma olanağı sağlamaktadırlar. Ayrıca, işe devamsızlık kayıtları yöneticinin belli aralıklarla yapacağı işe devamsızlığı değerlendirme toplantıları için de gereklidir. Bu toplantılarda, işe devamın personelin önde gelen sorumluluklarından birisi olduğu önemle vurgulanmalıdır.

b) İşe Devamsızlardan Yazılı Gerekçe İstenmesi

İşe devamsızlardan yazılı gerekçe istenmesi işe devamsızlık nedenlerinin izlenmesini kolaylaştıracaktır. Ayrıca, yönetimin böyle bir yaklaşımı personeli devam konusunda uyaracaktır. Yazılı gerekçenin doktor raporu gibi resmi bir yazı ile desteklenmesi de istenebilir. Önemli olan, işe gelmeyen personeli uğraştırarak işe devamsızlığının kronikleşmesini önleyebilmektir.

c) Kuşkulu İşe Devamsızlık Gerekçelerinin Soruşturulması

Kuşkulu işe devamsızlık gerekçelerinin soruşturulması, devam baskısını arttırarak personeli işe gelmeye zorlayacaktır. Bu yaklaşım, önemli spor karşılaşmalarının yapıldığı ya da hava koşullarının kötü olduğu günlerde işe devamsızlıkların azalmasına neden olacaktır. İşe devamsızlık gerekçesinin doğru olup olmadığını personelin dolaysız bağlı ol-

(197) James Menzies BLACK, *The Basics of Supervisory Management*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1975, s. 121., KEPİR - PAZARCIK, s. 71.

duğu üst'ü ya da işyeri doktoru soruşturabilir. İşe gelmeyen personelin evine gidilerek veya telefon edilerek yapılacak küçük çaplı bir soruşturmanın işletmeye maliyeti yüksek olmayacaktır. İşe devamsızlık gerekçesinin doğru olmadığı saptanan personelin uyarılması ve gerçek işe devamsızlık nedeninin araştırılması gerekmektedir. Personelin işe devamsızlığının gerçek nedeni görevini sevmemesi, çalışma arkadaşlarıyla iletişim kuramaması ya da alkole olan düşkünlüğü olabilir. Personelin işe devamsızlığının gerçek nedeni öğrenildikten sonra, görevi değiştirilebilir, iletişim aksaklığını giderecek düzenlemeler yapılabilir ya da alkol tedavisi olması gerektiğine inandırılabilir.

d) İşyeri Doktorunun Rolü ve Önemi

Çalışan insanın günün üçte birini işyerinde ve yaşadığı senelerin de, en az üçte ikisini etkin bir çalışma yaşamında geçirdiği düşünülduğünde, işe devamsızlıkların azaltılmasında işyeri doktorunun rolünün ne denli önemli olduğu açık olarak ortaya çıkmaktadır. İşyeri doktoru günümüzde yalnızca iş hastalıkları ve üretimde kullanılan zararlı maddelerle ilgilenmemektedir. Dengeli beslenme, spor yapma, soğuk algınlıklarından korunma, alkol ve sigara kullanmanın zararları vb. gibi konularda da personeli eğitmektir. Ayrıca ışıklandırma, havalandırma, gürültünün azaltılması gibi personelin işiyle uyum sağlamasına yardımcı olacak görüş ve önerilerini yönetime bildirmektedir.

İşyeri doktoru, işyerine girmek için başvuran adayları sağlık denetiminden geçirerek fiziksel ve zihinsel olarak işin altından kalkıp kalkamayacaklarını belirlemektedir. Başka bir deyişle, "işe göre adam" alınmasına yardımcı olarak, gelecekteki işe devamsızlıkların azalmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, personelin ruhsal sağlığıyla da yakından

ilgilenererek, stres ya da aşırı yorgunluk nedeniyle işe devamsızlıkların artmaması için çaba göstermektedir.

e) Aşırı İşe Devamsızlara Disiplin Cezası Verilmesi

Personele işe devamsızlığıyla orantılı olarak verilecek bir disiplin cezası işe devamsızlıkların azalmasına yardımcı olacaktır. Disiplin cezalarının herkese eşit olarak uygulanması ve zamanlamasının iyi yapılması gerekmektedir. İşe devamsızlara verilebilecek disiplin cezaları; sözlü uyarı, yazılı uyarı, ücret kesintisi, yükseltmenin durdurulması, geçici işten uzaklaştırma ve işten çıkarma olarak sıralanabilir. Disiplin cezalarının çok katı olarak uygulanmasının işe devamsızlıkları arttırabileceği gözönünde bulundurulmalıdır. Disiplin cezasının amacı işe devamsızlığın yinelenmesini önlemek olmalıdır. Aşırı işe devamsızlara verilen disiplin cezaları işletmeden işletmeye değişmektedir. Örneğin, bir işletmede yılda 47 kez işe gelmeyen ya da toplam çalışma saatlerinin yüzde 17'si kadar işe devamsızlığı olanlar, bir diğer işletmede yılda 33 kez işe gelmeyenler işten çıkartılmaktadır (198).

B. Gönüllü İşten Ayrılmayı Tedavi Edici Yönetmelik Önlemler

Gönüllü işten ayrılmaları tedavi edici yönetmelik önlemlerin ülkedeki çalışma koşullarına, yasal düzenlemelere, işsizlik oranına, sosyo-ekonomik yapıya ve gelişmişlik düzeyine bağlı olarak değişebilecekleri gözönünde bulundurulmalıdır. Ayrıca işkolunun ve işletmenin özellikleri, örgüt yapısı, yönetim biçimi, ast-üst ilişkileri de gönüllü işten ayrılmaları tedavi edici yönetmelik önlemlerin seçiminde önemli rol oynayan etkenler arasında sayılabilir. Doğal olarak, gönüllü işten ayrılmaları tedavi edici yönetmelik önlemler, işe devamsızlıkların azalmasına da yardımcı olmaktadır. Ancak daha önce sıraladığımız işe devamsızlıkları tedavi edici yönetmelik önlemler gönüllü işten ayrılmaların azalmasına katkıda

(198) Walter E. BAER, *Discipline and Discharge Under the Labor Agreement*, American Management Association, New York, 1972, s. 74.

bulunmamaktadırlar. Aşağıdaki tedavi edici yönetsel önlemlerden en uygun olanlarının öncelik sırası ile seçilerek uygulanması işletmelerde gönüllü işten ayrılmaların azalmasını sağlayacaktır.

a) Parasal Özendirme Planları

Parasal özendirme planları, temel ücreti dışında personele parasal kazançlar sağlayarak, işveren ile personel arasında ortak çıkarlar yaratmakta ve birbirlerine yakınlaşmalarına neden olmaktadır. Başka deyişle, parasal özendirme planları endüstriyel ilişkileri olumlu yönde geliştirerek gönüllü işten ayrılmaların azalmasına katkıda bulunmaktadır (199).

Parasal özendirme planları personelin parasal kazancının yetersizliği nedeniyle duyduğu tatminsizliği azaltmakta, işletmeye olan bağlılığını arttırmakta, işbirliği ve dayanışmayı geliştirmektedir. Ayrıca, belirli konularda yönetime katılma olanağı da tanımakta ve personeli işletmenin bir parçası olduğuna inandırmaktadırlar. Personelin, iş grubunun ve işletmenin çalışma sonuçlarını gözönünde bulunduran parasal özendirme planları bulunmaktadır. Önemli olan, her işletmenin kendi bünyesine en uygun parasal özendirme planını seçebilmesidir (200).

b) Esnek Çalışma Saatleri

Çağdaş yönetim anlayışının çalışanlara sağladığı kolaylıklardan birisi olan esnek çalışma saatleri, günde sekiz

(199) Nail BERZEK, İşgörenlerin Çalışmaya GÜdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma, M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, İstanbul, 1984, s. 13.

(200) Yerli ve yabancı kaynaklarda bu planların bir kısmı "güdüleyici ücret sistemleri" olarak adlandırılmaktadır. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: BERZEK, s. 39-96.

rinin günlük çalışma süresi içindeki dağılımını göstermektedir (201).

"Şekil 15"te, temel zamanlar 10.00-12.00, 12.30-13.00 ve 13.30-16.30 arasında olmak üzere toplam 5.5 saattir. Esnek zamanlar ise; 07.30-10.00, 12.00-12.30, 13.00-13.30 ve 16.30-18.00 arasındadırlar. Sekiz saatlik günlük çalışma süresini doldurmak zorunda olan personelin kendisine tanıyan esnek zamanlar içinde belirleyebileceği iki buçuk saati daha (150 dak.) işbaşında geçirmesi gerekmektedir. Bir günden ötekine borç ya da alacak kalıntısı söz konusu olmadığı için esneme payı sınırlı olan bu tür bir esnek çalışma saatleri uygulaması özünde basamaklı çalışma saatlerine benzetilmektedir. Gerçek esnek çalışma saatleri uygulamasında bir günden ötekine, bir haftadan ötekine ve bir aydan ötekine borç ya da alacak aktarmaları yapılabilmektedir. Nitekim, esnek çalışma haftası ya da esnek çalışma ayı personele çalışma süresini daha özgürce düzenleyebilme olanağı sağlamaktadır (202).

c) Yükseltmeler ve Yatay Geçişler

Personelin içinde bulunduğu mevkiye oranla daha iyi olanaklar sağlayan bir mevkiye atanması ya da yükseltme, gönüllü işten ayrılmaların azalmasına yardımcı olmaktadır. Bilindiği gibi, yükseltmenin amacı personelin bilgi, deneyim ve yeteneklerini değerlendirmektir. Yükseltmenin belirgin özellikleri ise; daha çok yetki, daha çok sorumluluk ve ücret artışı olarak sıralanabilir (203). Personelin yükseltilmesinde kıdem tek ölçüt olarak benimsenmesi çalışkan ve yetenekli elemanların işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Kıdem, aynı niteliklere sahip iki personel arasında seçim yapmayı kolaylaştıran bir ölçüt olarak ele alınmalıdır. Ayrıca akrabalık, hemşerilik vb. gibi öznel nedenlerle yük-

(201) Ron CURSON, *Personnel Management*, 2. B., Teach Yourself Books/Hodder and Stoughton Ltd., London, 1981, s. 96.

(202) A.g.k., s. 97.

(203) Clayton REESER, Marvin LOPER, *Management: The Key to Organizational Effectiveness*, Scott-Foresman and Co., Dallas (Texas), 1978, s. 265.

seltmelerde adam kayırmaların personelin işletmeye olan bağlılığını sarsabileceği de gözönünde bulundurulmalıdır. Başka deyişle, personelin "akıntıya kürek çektiğine" inanması gönüllü işten ayrılmaları hızlandıracaktır (204).

Yatay geçişlerin amacı, personelin yeteneklerine daha uygun bir işte çalışabilmesidir. Yatay geçişler, seçme ve işe yerleştirmede yapılan yanlışları düzelterek, "işe göre adam" ilkesinin yerleşmesine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, çalışma grubundaki arkadaşlarıyla uyuşamadığı için işinden ayrılmayı düşünen nitelikli personeli işletmeye yeniden kazandırmaktadır. Yatay geçiş yapan personelin yetki, sorumluluk ve ücretinde herhangi bir değişiklik söz konusu değildir. Personel bölümünün, iş tanımlarından ve analizlerinden yararlanarak, yatay geçiş olanaklarını ayrıntılı olarak belirlemesi gerekmektedir. Önemli olan, yatay geçiş yapacak personelin yeni görevinin altından kalkabilecek bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır (205).

(204) Robert E. KUSHELL, "How to Reduce Turnover by Creating a Positive Work Climate", *Personnel Journal*, C. 58, S. 8, Ağustos 1979, s. 552.

(205) REESER, LOPER, s. 267.

VI - TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMA

Çalışmamızın "Türkiye'deki Uygulama" başlığını taşıyan bu bölümünde, işe devamsızlıkları ve işten ayrılmaları kamu ve özel kesim işletmelerinde gerçekleştirdiğimiz bir araştırmaya dayanarak incelemeye çalışacağız.

17. ARAŞTIRMA KAPSAMINA ALINAN ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNİN SEÇİMİ ve ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

A. Araştırma Kapsamına Alınan Endüstri İşletmelerinin Seçimi

Araştırma kapsamına alınan endüstri işletmelerinin seçiminde İstanbul Sanayi Odası'nın her yıl saptayıp yayınladığı "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" araştırmasından yararlanılmıştır (206).

Türkiye genelinde bir sonuca varabilmek için, araştırma kapsamına alınacak işletmelerin belirlenmesinde "örnekleme yöntemi" kullanılmıştır. Buna göre, ana kütlede seçilen örneklerden oluşan bir kütlede incelenmesinden sonra, ana kütle hakkında karara varılmaktadır. Ana kütledeki 500 işletmeden (N=500) her birinin araştırma kapsamına girebilme olasılığı eşittir. Ayrıca, ana kütledeki işletmelerin bir defadan çok örnek kütleye girmemeleri için "yerine koymadan örnekleme" yapılmıştır.

Araştırma kapsamına alınacak işletmelerin sayısı 50 olarak (n=50) belirlenmiştir. Ancak 3 işletme anket formunu yanıtlamaktan kaçınmışlardır (207). Bunun üzerine, ana kütlede yeniden üç işletme daha belirlenmiş ve araştırma kapsamına

(206) —————, "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, "İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Y. 19, Özel Sayı, Ekim 1984, s. 4-33.

(207) Bu işletmeler şunlardır: Northern Elektrik ve Telekomünikasyon A.Ş. (Netaş), Mutlu Akü ve Malzemeleri San. A.Ş., Gölle Bölgesi Çimento San. ve Tic. A.Ş. (Göлтаş).

alınan işletmelerin sayısı 50'ye tamamlanmıştır. Araştırma kapsamına giren 4'ü kamu ve 46'sı özel kesimden toplam 50 işletmenin illere göre dağılımı "Tablo 15"te görüldüğü gibidir:

Araştırma Kapsamına Giren İşletme Sayısı	Araştırma Kapsamına Giren İşletmenin Faaliyette Bulunduğu İl	İl Kodu
3	Ankara	06
1	Balıkesir	10
2	Bolu	14
1	Burdur	15
9	Bursa	16
1	Denizli	20
1	Erzincan	24
7	Eskişehir	26
1	Giresun	28
1	İçel (Mersin)	33
16	İstanbul	34
3	İzmir	35
1	Kütahya	43
1	Manisa (Alaşehir)	45
1	Sinop	57
1	Tekirdağ	59
<u>50 İşletme</u>	<u>16 İl</u>	

Tablo 15: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin İllere Göre Dağılımı

B. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamına giren işletmelerde, çalışmamızın kuramsal bölümünde ele aldığımız konularla ilgili olarak düzenlenen bir anket formu yardımıyla "durum saptaması" yapılmıştır.

Anket formları araştırma kapsamına giren tüm işletmelerde üst düzey yöneticileri (genel müdür, genel müdür yardımcısı) ve orta düzey yöneticileri (muhasabe müdürü, personel müdürü) tarafından yanıtlanmıştır.

Araştırma kapsamına giren işletmelerde anket formları "görüşme yöntemi" yardımıyla doldurulmuştur. Mektup, anketçi kullanma vb. gibi yöntemlere oranla daha sağlıklı bilgi edinebilmek amacıyla bu yöntem benimsenmiştir.

18. ARAŞTIRMA KAPSAMINA ALINAN İŞLETMELERLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

A. İşletmelerin Kuruluş Yılları ve Hukuki Şekilleri

Araştırma kapsamına giren işletmelerin tümünün kuruluş yılları saptanmıştır. Bu işletmeler içinde en eski olanı 1894 yılında kurulmuştur. Buna göre, 1923'ten önce 3 işletme, 1923-1949 yılları arasında 4 işletme, 1950-1959 yılları arasında 12 işletme, 1960-1969 yılları arasında 16 işletme, 1970-1979 yılları arasında 14 işletme ve 1980-1985 yılları arasında 1 işletme kurulmuş bulunmaktadır. Araştırma kapsamına giren işletmelerin kuruluş yılları ve sayıları "Tablo 16"da görüldüğü gibidir:

İşletmelerin Kuruluş Yılları	İşletmelerin Sayısı
1923'den önce	3
1923-1949	4
1950-1959	12
1960-1969	16
1970-1979	14
1980-1985	1

Tablo 16: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Kuruluş Yılları ve Sayıları

İşletmelerin tanıtıldığı "Tablo 17" dikkatlice incelendiğinde, 1923-1949 yılları arasında kurulmuş olan işletmelerin Kamu İktisadi Teşebbüsü olduğu görülecektir. Belli bir ekonomik sistemi değil, kalkınmanın itici gücünü oluşturan Kamu İktisadi Teşebbüsleri, ülke ekonomisi içinde ürettikleri değerler, sağladıkları çalışma olanakları ve gerçekleştirdikleri yatırımlarla hem sosyal, hem de ekonomik politikaların uygulanmasını kolaylaştırmışlardır. 20 Mayıs 1983 tarih ve 18052 Sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan 60 Sayılı Kanun Hükmündeki Kararname ile Kamu İktisadi Teşebbüsleri "iktisadi ve üst bir kavram" olarak irdelenmişler, İktisadi Devlet Teşekkülleri ve Kamu İktisadi Kuruluşları olarak gruplandırılmışlardır. Ayrıca, 440 Sayılı Kanun da ek ve değişiklikleriyle beraber yürürlükten kaldırılmıştır.

İktisadi Devlet Teşekkülleri, sermayelerinin tamamı devlete ait olan ve iktisadi alanda ticari gerçeklere göre çalışmak üzere kanunla kurulan Kamu İktisadi Teşebbüsleridir. İktisadi Devlet Teşekküllerinin sayısı 24 olarak belirlenmiş, 94 Müessese ve 54 Ortaklık bunlara bağlanmıştır (Eti-bank, Toprak Mahsülleri Ofisi, Sümerbank, Türkiye Zırai Donatım Kurumu gibi).

Hukuki düzenleme yönünden yeni bir kavram olan Kamu İktisadi Kuruluşları, sermayelerinin tamamı devlete ait olan, kamu hizmeti niteliği ağır basan, tekelci üretim koşullarında temel mal ve/veya hizmet üretmek ve pazarlamak için kanunla kurulan Kamu İktisadi Teşebbüsleridir. 60 Sayılı Kanun Hükmündeki Kararname Kamu İktisadi Kuruluşlarının sayısı 7 olarak saptamıştır (TCDD, PTT, Tekel İşletmeleri Genel Müdürlüğü gibi). Bunlara bağlı olarak çalışan 12 Müessese ve 3 Ortaklık bulunmaktadır.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin hukuki şekilleri şöyledir: 1 tanesi 238 Sayılı Kararname ile kurulmuş

Tarım Satış Kooperatifi, 3 tane İktisadi Devlet Teşekkülü, 1 tane Kamu İktisadi Kuruluşu, 1 tane Şahıs Şirketi, 1 tane Limited Şirket ve 43 tane Anonim Şirket.

B. İşletmelerin Çalışma Alanları

"Tablo 17" incelendiğinde görüleceği gibi, araştırma kapsamına giren işletmelerin biri inşaat, biri nakliye ve ambalaj, biri de madencilik endüstrisinde faaliyette bulunmaktadır.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin diğer nitelikleri, örneğin; sermayeleri, ciroları, personel sayıları vb. "Tablo 17"de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

19. ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE UYGULANAN ANKETİN SONUÇLARI ve DEĞERLEMESİ

SORU 1-6) Araştırma kapsamına giren işletmeleri tanıttıcı nitelikteki bu sorularla ilgili açıklamalar bir önceki bölümde yapılmıştır. Ayrıca "Tablo 17", bu sorulara verilen yanıtları toplu olarak göstermektedir.

SORU 7) İşletmenizde işe devamsızlıklar denetleniyor mu?

Evet

Hayır

Bu soruyu araştırma kapsamına giren işletmelerin tümü "evet" olarak yanıtlamışlardır. Başka deyişle, işe devamsızlıkların denetlenmediği bir işletme bulunmamaktadır.

SORU 8) 7. soruya verilen yanıt "evet" ise, işletmenizde işe devamsızlıklar aşağıda sayılan yöntemlerden hangisiyle denetlenmektedir?

A- Saat kartı ile

B- İmza yükümlülüğü ile

C- Personelin dolaysız bağlı olduğu üst'ü tarafından

D- Diğer (belirtiniz).

İşletme No.	İŞLETMENİN ADI	İşletmenin Kuruluş YERİ	Kuruluş YILI	İşletmenin Hukuki Şekli		İŞLETMENİN FAALİYETTE BULUNDUĞU SEKTÖR	İşletmenin		İşletmede Çalışan Personel Sayısı			
				KANU	ÖZEL		SERMAYESİ (1000 TL)	GİROSU (1000 TL)	SÖZLEŞMELİ İŞÇİ	MEMUR	YÖNETİCİ	TOPLAM
1/06	Bastaş-Başkent Çimento San. ve Tic. A.Ş.	ANKARA	1967	-	A.Ş.	İmalat	270.000	5.000.000	286	94	9	389
2/06	Nace Makine San.Ltd.Şti.	ANKARA	1957	-	Ltd.Şti.	İmalat	1.500	3.871.652	313	58	31	402
3/06	Özkaşıkçı Bulkon Gıda San. A.Ş.	ANKARA	1957	-	A.Ş.	İmalat	200.000	5.620.551	105	26	5	136
4/10	İşbir Sentetik Dokuma San. A.Ş.	BALEKESİR	1969	-	A.Ş.	İmalat	130.000	3.527.822	354	40	6	400
5/14	Filiz Gıda San. ve Tic. A.Ş.	BOLU	1976	-	A.Ş.	İmalat	1.500	3.850.706	245	29	4	278
6/14	Kelebek Mobilya ve Kontrolplak San. A.Ş.	BOLU	1978	-	A.Ş.	İmalat	1.000.000	2.004.000	194	53	7	254
7/15	Burtrak-Burdur Traktör ve Ünyükleyici San. ve Tic. A.Ş.	BURDUR	1975	-	A.Ş.	İmalat	5.000.000	8.000.000	165	73	17	255
8/16	Aroma Bursa Meyve Suları ve Gıda San.A.Ş.	BURSA	1968	-	A.Ş.	İmalat	500.000	1.891.372	212	29	8	249
9/16	Haliflex San. ve Tic. A.Ş.	BURSA	1970	-	A.Ş.	İmalat	80.000	4.000.000	237	86	19	342
10/16	İpeker Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	BURSA	1965	-	A.Ş.	İmalat	150.000	2.900.000	291	27	13	331
11/16	İpsan Tekstil San. A.Ş.	BURSA	1967	-	A.Ş.	İmalat	2.100.000	2.244.000	399	20	10	429
12/16	Ormo Yün İplik San. A.Ş.	BURSA	1976	-	A.Ş.	İmalat	280.000	3.749.292	311	33	7	351
13/16	Polylen Sentetik İplik San. A.Ş.	BURSA	1967	-	A.Ş.	İmalat	450.000	7.882.337	603	62	59	724
14/16	Sönmez Filament Sentetik İplik ve Elyaf San. A.Ş.	BURSA	1973	-	A.Ş.	İmalat	2.400.000	18.298.243	1254	141	51	1446
15/16	Sümerbank Merinos Yünü Sanayi Müessesesi	BURSA	1938	L.D.T.	-	İmalat	250.000	10.245.920	3426	140	21	3587
16/16	Yıldız Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	BURSA	1969	-	A.Ş.	İmalat	915.000	4.457.000	415	24	8	447
17/20	Ergür Kablo ve Bakır San. A.Ş.	DENİZLİ	1968	-	A.Ş.	İmalat	675.000	5.000.000	175	11	6	192
18/24	Ersan-Erzincan Gıda Maddeleri San. ve Tic. A.Ş.	ERZİNCAN	1974	-	A.Ş.	İmalat	250.000	1.000.000	110	24	3	137
19/26	Eskişehir Çimento Fab. T.A.Ş.	ESKİŞEHİR	1955	-	A.Ş.	İmalat	900.000	3.894.538	304	33	16	353
20/26	Eskişehir Lokomotif ve Motor San. Müessesesi	ESKİŞEHİR	1894	K.I.K.	-	İmalat	18.000.000	20.803.099	3306	589	4	3899
21/26	Eti Bank Kırka Boraks İşletmesi Müessesesi	ESKİŞEHİR	1968	L.D.T.	-	Madencilik	4.000.000	16.820.000	703	128	5	836
22/26	Eston-Eskişehir Beton San. ve Tic. A.Ş.	ESKİŞEHİR	1965	-	A.Ş.	İmalat ve İnşaat	300.000	2.500.000	247	52	8	307
23/26	Haliser-Halı ve Yer Döşeme San. ve Tic. A.Ş.	ESKİŞEHİR	1978	-	A.Ş.	İmalat	1.000.000	3.152.175	181	55	13	249
24/26	Sümerbank Eskişehir Basma Sanayi Müessesesi	ESKİŞEHİR	1965	L.D.T.	-	İmalat	110.000	5.713.972	1264	155	18	1437
25/26	Tam Gıda San. ve Tic. A.Ş.	ESKİŞEHİR	1980	-	A.Ş.	İmalat	870.000	5.289.543	574	32	24	630
26/28	Fiskobirlik-Fındık Tarım Satış Kooperatifi. Birl.	GİRESUN	1974	-	Koop. Şirket	İmalat	270.146	56.968.367	4133	169	15	4317
27/33	Yıdaş-Yavuzlar İplik ve Dokuma San. A.Ş.	İÇEL	1972	-	A.Ş.	İmalat	750.000	4.500.000	630	62	7	699
28/34	Altron Elektrik San. ve Tic. A.Ş.	İSTANBUL	1977	-	A.Ş.	İmalat	100.000	7.018.617	212	53	4	269
29/34	Bozkurt Mensucat San. T.A.Ş.	İSTANBUL	1954	-	A.Ş.	İmalat	2.500.000	18.007.186	2312	217	22	2551
30/34	Ciba-Geigy İlaç ve Kimya Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	İSTANBUL	1956	-	A.Ş.	İmalat	4.195	1.049.128	103	155	35	293
31/34	Çiftgeyik-Karaca Örme San. ve Tic. A.Ş.	İSTANBUL	1917	-	A.Ş.	İmalat	150.000	2.000.000	187	85	6	278
32/34	Dinarsu İmalat ve Tic. T.A.Ş.	İSTANBUL	1954	-	A.Ş.	İmalat	2.590.479	11.000.000	315	113	8	436
33/34	Doğu İlaç Fab. A.Ş.	İSTANBUL	1953	-	A.Ş.	İmalat	5.000	4.932.145	140	26	9	175
34/34	Eczacıbaşı İlaç San. ve Tic. A.Ş.	İSTANBUL	1952	-	A.Ş.	İmalat	1.400.000	21.000.000	969	423	28	1420
35/34	Fako İlaçları A.Ş.	İSTANBUL	1959	-	A.Ş.	İmalat	100.000	7.000.000	326	240	12	578
36/34	General Elektrik T.A.Ş.	İSTANBUL	1948	-	A.Ş.	İmalat	220.000	5.000.000	367	35	14	416
37/34	I.G.S.-İstanbul Giyim San. ve Tic. A.Ş.	İSTANBUL	1971	-	A.Ş.	İmalat	500.000	5.000.000	1035	206	13	1254
38/34	Kelebek Mobilya ve Kontrolplak San. A.Ş.	İSTANBUL	1935	-	A.Ş.	İmalat	1.000.000	2.000.000	190	70	10	270
39/34	Narinler Kadife San. ve Tic. A.Ş.	İSTANBUL	1934	-	A.Ş.	İmalat	750.000	3.174.148	368	45	6	419
40/34	Pancar Motor San. ve Tic. A.Ş.	İSTANBUL	1956	-	A.Ş.	İmalat	1.500.000	6.577.179	755	157	11	923
41/34	Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	İSTANBUL	1965	-	A.Ş.	İmalat	29.000	5.694.000	538	70	12	620
42/34	Türk Henkel Kimyevi Mad. San. ve Tic. A.Ş.	İSTANBUL	1963	-	A.Ş.	İmalat	1.200.000	6.690.553	135	91	4	230
43/34	Vatan Plastik ve Sünger San. A.Ş.	İSTANBUL	1960	-	A.Ş.	İmalat	250.000	4.536.765	100	14	10	124
44/35	Ege Biracılık ve Malt San. A.Ş.	İZMİR	1969	-	A.Ş.	İmalat	4.200.000	11.000.000	169	84	7	260
45/35	Maktaş-Makarnacılık ve Tic. T.A.Ş.	İZMİR	1922	-	A.Ş.	İmalat	500.000	11.534.322	438	131	16	585
46/35	Metaş-Izmir Metalurji Fab. T.A.Ş.	İZMİR	1956	-	A.Ş.	İmalat	4.000.000	42.247.712	810	101	167	1078
47/43	Kütahya Şeker Fab. A.Ş.	KÜTAHYA	1954	-	A.Ş.	İmalat	450.000	6.176.008	522	57	30	609
48/45	Akça Tic. ve San. İşletmeleri - Osman Akça	MANİSA	1967	-	Gerçek Şahıs	Nakl-Amb. İhr. ve İtc.	430.000	3.612.086	339	-	11	350
49/57	Sinop Cam San. A.Ş.	SİNOP	1978	-	A.Ş.	İmalat	1.000.000	2.207.300	864	61	4	929
50/59	Trakya Yağ San. A.Ş.	TEKİRDAĞ	1972	-	A.Ş.	İmalat	700.000	10.878.577	3419	96	2	3517

Tablo-17: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Tanıtılması

7. soruyu "evet" olarak yanıtlayan 50 işletmeden 37'si (% 74) işe devamsızlıkları denetleyebilmek için birden çok yöntemden yararlandıklarını belirtmişlerdir (Bkz.: Tablo-18). Buna göre:

- 24 işletmede (% 48) işe devamsızlıklar saat kartı ve imza yükümlülüğü yöntemi ile denetlenmektedir.
- 9 işletmede (% 18) işe devamsızlıklar saat kartı, imza yükümlülüğü ve personelin dolaysız bağlı olduğu üst'ü tarafından denetlenmektedir.
- 2 işletmede (% 4) işe devamsızlıklar saat kartı ve personelin dolaysız bağlı olduğu üst'ü tarafından denetlenmektedir.
- 1 işletmede (% 2) işe devamsızlıklar imza yükümlülüğü ve puantaj yöntemi ile denetlenmektedir.
- 1 işletmede (% 2) işe devamsızlıklar imza yükümlülüğü ve personelin dolaysız bağlı olduğu üst'ü tarafından denetlenmektedir.

7. soruyu "evet" olarak yanıtlayan 50 işletmeden 13'ü (% 26) işe devamsızlıkları tek yöntemle denetlediklerini belirtmişlerdir (Bkz.: Tablo-18). Buna göre:

- 11 işletmede (% 22) işe devamsızlıklar yalnızca saat kartı yöntemiyle denetlenmektedir.
- 2 işletmede (% 4) işe devamsızlıklar yalnızca puantaj yöntemiyle denetlenmektedir.

İşletme No.	Saat Kartı ile	İmza Yükümlülüğü ile	Personelin Dolaysız Bağlı Olduğu Üst'ü Tarafından	Diğer
1/06	X	-	-	-
2/06	X	X	-	-
3/06	X	X	X	-
4/10	X	-	-	-
5/14	X	-	-	-
6/14	X	X	-	-
7/15	X	-	-	-
8/16	X	X	X	-
9/16	X	X	-	-
10/16	X	-	X	-
11/16	X	X	-	-
12/16	X	-	-	-
13/16	X	-	X	-
14/16	X	X	X	-
15/16	X	X	-	-
16/16	X	X	-	-
17/20	X	X	-	-
18/24	X	X	-	-
19/26	X	X	X	-
20/26	X	X	-	-
21/26	-	X	-	Puantaj ile
22/26	X	X	-	-
23/26	X	X	-	-
24/26	X	X	X	-
25/26	X	X	-	-
26/28	X	X	-	-
27/33	X	X	-	-
28/34	X	X	-	-
29/34	X	X	X	-
30/34	X	X	-	-
31/34	X	X	X	-
32/34	-	-	-	Puantaj ile
33/34	X	-	-	-
34/34	X	X	-	-
35/34	X	X	-	-
36/34	X	-	-	-
37/34	X	X	-	-
38/34	X	-	-	-
39/34	X	-	-	-
40/34	X	X	X	-
41/34	X	X	-	-
42/34	X	-	-	-
43/34	X	-	-	-
44/35	X	X	-	-
45/35	-	-	-	Puantaj ile
46/35	X	X	X	-
47/43	X	X	-	-
48/45	-	X	X	-
49/57	X	X	-	-
50/59	X	X	-	-

Tablo-18: Arastırma Kapsamına Giren İşletmelerde İşe Devamsızlıkları Denetleyebilmek İçin Kullanılan Yöntemler

SORU 9) 7. soruya verilen yanıt "evet" ise, işe devamsızlık denetiminin işletmenin hangi düzeyde çalışanlarını kapsadığını belirtiniz.

- A- İşçiler
- B- Memurlar
- C - Alt düzey yöneticileri (nezaretçiler)
- D - Orta düzey yöneticileri
- E - Üst düzey yöneticileri

7. soruya "evet" olarak yanıt veren 50 işletmeden 42'si (% 84) işe devamsızlık denetiminin kapsamına işletmenin çeşitli düzeyde çalışanlarının girdiğini belirtmişlerdir (Bkz.: Tablo-19). Buna göre:

- 11 işletmede (% 22) işe devamsızlık denetiminin kapsamına işçiler ve memurlar girmektedir.
- 1 işletmede (% 2) işe devamsızlık denetiminin kapsamına işçiler ve orta düzey yöneticileri girmektedir.
- 7 işletmede (% 14) işe devamsızlık denetiminin kapsamına işçiler, memurlar ve alt düzey yöneticileri girmektedir.
- 16 işletmede (% 32) işe devamsızlık denetiminin kapsamına işçiler, memurlar, alt ve orta düzey yöneticileri girmektedir.
- 7 işletmede (% 14) işe devamsızlık denetiminin kapsamına işçiler, memurlar, alt, orta ve üst düzey yöneticileri ya da başka deyişle işletmenin tüm çalışanları girmektedir.

7. soruya "evet" olarak yanıt veren 50 işletmeden 8'i (% 16) işe devamsızlık denetiminin kapsamına yalnızca işçilerin girdiğini belirtmişlerdir (Bkz.: Tablo-19).

İşletme No	İşçiler	Memurlar	Alt Düzey Yöneticileri	Orta Düzey Yöneticileri	Üst Düzey Yöneticileri
1/06	X	-	-	-	-
2/06	X	X	X	-	-
3/06	X	X	X	X	-
4/10	X	-	-	-	-
5/14	X	-	-	-	-
6/14	X	X	X	-	-
7/15	X	X	-	-	-
8/16	X	X	X	X	-
9/16	X	X	X	X	-
10/16	X	X	X	X	-
11/16	X	X	X	X	X
12/16	X	-	-	-	-
13/16	X	X	X	X	X
14/16	X	X	X	X	-
15/16	X	X	-	-	-
16/16	X	X	-	-	-
17/20	X	X	X	-	-
18/24	X	X	-	-	-
19/26	X	X	X	X	-
20/26	X	X	X	X	X
21/26	X	X	-	-	-
22/26	X	X	-	-	-
23/26	X	X	X	X	-
24/26	X	X	X	X	-
25/26	X	X	X	X	-
26/28	X	X	X	X	-
27/33	X	X	-	-	-
28/34	X	X	-	-	-
29/34	X	X	X	X	X
30/34	X	X	X	X	X
31/34	X	X	X	X	X
32/34	X	-	-	-	-
33/34	X	X	X	X	X
34/34	X	X	X	X	-
35/34	X	X	X	X	-
36/34	X	X	X	X	-
37/34	X	X	X	-	-
38/34	X	-	-	-	-
39/34	X	-	-	-	-
40/34	X	X	X	-	-
41/34	X	X	X	-	-
42/34	X	-	-	-	-
43/34	X	X	-	-	-
44/35	X	X	X	X	-
45/35	X	X	X	-	-
46/35	X	X	X	X	-
47/43	X	X	X	X	-
48/45	X	-	-	X	-
49/57	X	X	-	-	-
50/59	X	X	-	-	-

Tablo-19: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerde İşe Devamsızlıkları
Denetlenen Personelin Düzeyi

SORU 10) İşletmenizde çalışanların başlıca işe devamsızlık nedenleri nelerdir? Maddeler halinde sıralayınız.

Bu soruya araştırma kapsamına giren işletmeler çok çeşitli yanıtlar vermişlerdir (Bkz.: Tablo-20). Verilen yanıtları gruplayarak aşağıda görüldüğü gibi sıralamamız olurludur:

1. Hastalık
2. Personelin toplu iş sözleşmesiyle elde ettiği yasal ücretli izin haklarını kullanması (yıllık izin, doğum, ölüm, evlenme izni gibi.)
3. Ücretsiz mazeret izinleri (resmi dairelerde iş takibi ya da personelin bir yakınının hastalanması gibi)
4. Ailevi sorunlar (eşler arasında geçimsizlik, boşanma, kız kaçırma gibi)
5. İkinci bir işte çalışma (düşük ücretler nedeniyle ya da kırsal kesimde hasat aylarında)
6. Personelin yaptığı işi sevip benimsememesi
7. Personelin üst'ü ya da çalışma arkadaşlarıyla anlaşamaması
8. İş kazası
9. Düzensiz yaşam (alkol ya da kumar alışkanlığı)
10. Özürsüz işe devamsızlıklar (hafta sonu tatilinin verdiği yorgunluk nedeniyle pazartesi günleri ya da önemli spor karşılaşmalarının olduğu günlerde)
11. Ulaşım sorunu, personelin servis otobüsüne yetişememesi, kötü hava koşulları.

Tablo-20: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerde Başlıca İşe Devamsızlık Nedenleri

İşletme No.	Başlıca İşe Devamsızlık Nedenleri
1/06	1. Hastalık 2. Personelin toplu iş sözleşmesiyle elde ettiği yasal ücretli izin haklarını kullanması

"Tablo-20"den devam

	3. Ücretsiz mazeret izinleri (personelin kendi özel işleriyle ilgilenmek istemesi).
2/06	1. Servis otobüsüne yetişememesi 2. Hastalık 3. Personelin kendi özel işleriyle ilgilenebilmek için talep ettiği ücretsiz mazeret izinleri.
3/06	1. Hastalık 2. Ücretli mazeret izinleri (ölüm, doğum, evlenme gibi nedenler söz konusu olduğunda) 3. Düzensiz yaşam (alkol ya da kumar alışkanlığı).
4/10	- İşletmemizin şehir merkezine 5 km. uzaklıkta olması ve personelin servis otobüsüne zamanında yetişememesi en önemli işe devamsızlık nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır.
5/14	1. Hastalık 2. Ücretsiz mazeret izinleri (personelin kendi özel işleri söz konusu olduğunda).
6/14	1. Hastalık 2. Personelin kendi özel işleriyle ilgilenebilmek için talep ettiği ücretsiz mazeret izinleri 3. Ücretli mazeret izinleri (ölüm, doğum, evlenme gibi nedenler söz konusu olduğunda).
7/15	- İşletmemizde en önemli işe devamsızlık nedeni, personelin kendi özel işleriyle ilgilenebilmek için ya da ailesinden birisi hastalandığında talep ettiği ücretsiz mazeret izinleri olmaktadır.
8/16	1. Hastalık 2. Ücretli ve ücretsiz mazeret izinleri 3. Önemli spor karşılaşmalarının olduğu günlerde işletmemizde işe devamsızlıkların arttığı saptanmıştır. 4. Kötü hava koşulları 5. Personelin servis otobüsüne yetişememesi.
9/16	1. Ücretli ve ücretsiz mazeret izinleri 2. İşyerinin uzaklığı ve personelin servis otobüsüne yetişememesi 3. Hastalık 4. Eğitim noksanlığı nedeniyle iş kazaları 5. Personelin yaptığı işi sevip benimsememesi 6. Personel kendi özel işleriyle ilgilenebilmek için ücretsiz mazeret izni istemekte ve kendisine olumsuz yanıt verildiğinde özürsüz işe devamsızlığı söz konusu olmaktadır.
10/16	1. Hastalık 2. Ailevi sorunlar (eşler arasında geçimsizlik, boşanma gibi).
11/16	1. Hastalık 2. Ücretsiz mazeret izinleri (resmi dairelerde iş takipleri ya da kadın işçilerinin çocuklarının hastalanması gibi) 3. İşletmemizde hasat zamanı ücretsiz mazeret izni talepleri artmaktadır

"Tablo-20"den devam

	<p>4. Personelin üst'ü ya da çalışma arkadaşlarıyla anlaşamaması 5. Personelin yaptığı işi sevip benimsememesi.</p>
12/16	<p>- Personele işe devamsızlık nedeni sorulduğunda, genellikle gerçek işe devamsızlık nedenini gizlediği saptanmıştır.</p>
13/16	<p>1. Hastalık 2. Personelin kendi özel işleriyle ilgilenmek istemesi (ücretsiz mazeret izinleri).</p>
14/16	<p>- İşletmemizde en önemli işe devamsızlık nedeni hastalıktır.</p>
15/16	<p>1. Hastalık 2. Ekonomik sorunlarına çözüm getirebilmek amacıyla personelin ikinci bir işte çalışması 3. Sorumsuzluk 4. Ölüm, doğum, evlenme gibi ücretli mazeret izinleri.</p>
16/16	<p>1. Hastalık 2. Ücretsiz mazeret izinleri (örneğin, kadın işçilerin çocuklarının hastalanması) 3. Ölüm, doğum, evlenme gibi nedenler (ücretli mazeret izinleri).</p>
17/20	<p>1. Hastalık 2. Personelin toplu iş sözleşmesiyle elde ettiği yasal ücretli izin haklarını kullanması 3. Ücretsiz mazeret izinleri.</p>
18/24	<p>1. Hastalık 2. Personelin kendi özel işleriyle ilgilenmek istemesi (ücretsiz mazeret izinleri) 3. Ailevi sorunlar (çocuğunun evden kaçması, eşler arasında geçimsizlik gibi).</p>
19/26	<p>1. Personelin hastalanması 2. Resmi dairelerde iş takibi ya da bir yakının hastalanması gibi nedenler öne sürülerek alınan ücretsiz mazeret izinleri.</p>
20/26	<p>1. Sorumsuzluk ve vurdumduymazlık 2. İkinci bir işte çalışma 3. Ailevi sorunlar (geçimsizlik, boşanma gibi) 4. Hastalık 5. İşe geç kalma sözkonusu olduğunda uykudan uyanamama, servis otobüsüne yetişememe gibi nedenler öne sürülmektedir.</p>
21/26	<p>1. Hasat zamanında (temmuz ve ağustos ayları) işletmemizde işe devamsızlıklar artmaktadır. 2. Hastalık.</p>
22/26	<p>1. Hastalık 2. Personelin kendi özel işleri ya da eşi ve çocuklarıyla ilgili sorunlar için talep ettiği ücretsiz mazeret izinleri.</p>
23/26	<p>1. Personelinin büyük bir kısmını kırsal alandan sağlayan işletmemizde, topraklarından kopamayan niteliksiz işçiler yaptıkları işi önemsememekte ya da gerçek işleri olarak görememektedirler</p>

"Tablo-20"den devam

	<ol style="list-style-type: none">2. Sosyal nedenler (fabrikada çalışan kadınlara köyde hoşgörülü davranılmaması gibi)3. Ailevi sorunlar (kız kaçırmaya gibi).
24/26	<ol style="list-style-type: none">1. Hastalık2. Düşük ücretler nedeniyle ikinci bir işte çalışma3. Personelin üst'ü ya da çalışma arkadaşlarıyla anlaşamaması4. Ulaşım sorunu5. Düzensiz yaşam (alkol ya da kumar alışkanlığı).
25/26	<ol style="list-style-type: none">1. Hastalık2. Ücretli ve ücretsiz mazeret izinleri3. İşe geç kalmalar (uykudan uyanamama, servis otobüsüne yetişememe gibi nedenler öne sürülmektedir).
26/28	<ol style="list-style-type: none">1. Hastalık2. Fındık ürününü toplama zamanı işletmemizde işe devamsızlıkların arttığı saptanmıştır.
27/33	<ol style="list-style-type: none">1. Personelin yaptığı işi sevmemesi ve benimsememesi2. Yaz aylarındaki aşırı sıcaklar3. Ailede çocuk sayısının çok olmasının yarattığı sorunlar4. İşe devamsızlığın alışkanlık haline gelmesi (özürsüz işe devamsızlıklar).
28/34	<ol style="list-style-type: none">1. Hastalık2. Ücretli mazeret izinleri (doğum, ölüm, evlenme gibi nedenler)3. Ulaşım sorunu4. Ücretsiz mazeret izinleri (personelin kendi özel işleriyle ilgilenmek için izin istemesi).
29/34	<ol style="list-style-type: none">1. Hastalık2. Ailevi sorunlar (geçimsizlik, boşanma gibi)3. Doğum, ölüm, evlenme gibi nedenler (ücretli mazeret izinleri)4. Çocuk bakımı ya da çocukların eğitimi gibi sorunlar kadın işçilerin işe devamsızlıklarının artmasına neden olmaktadır.
30/34	<ol style="list-style-type: none">1. Hastalık (Sosyal Sigortalar Kurumundan rapor istenir)2. Ücretsiz mazeret izinleri.
31/34	<ol style="list-style-type: none">1. Hastalık2. Ücretli ve ücretsiz mazeret izinleri3. Ulaşım sorunu ve kötü hava koşulları nedeniyle işe geç kalmalar.
32/34	<ol style="list-style-type: none">1. Hastalık2. Ulaşım sorunu (uzak semtlerde oturanlar için).
33/34	<ol style="list-style-type: none">1. Ücretsiz mazeret izinleri2. Hastalık3. Personelle toplu iş sözleşmesi ile tanınmış olan yasal ücretli izinler (yıllık izin ve doğum, ölüm, evlenme izni gibi).
34/34	<ol style="list-style-type: none">1. Hastalık2. Ücretli ve ücretsiz mazeret izinleri.

"Tablo-20"den devam

35/34	1. Hastalık 2. Ücretli mazeret izinleri (doğum, ölüm, evlenme gibi nedenler).
36/34	1. Hastalık 2. Ücretsiz mazeret izinleri (örneğin, özel doktora gitmek ya da kendi özel işiyle ilgilenebilmek için personelin izin istemesi) 3. İş kazası 4. Ulaşım sorunu 5. Ücretli mazeret izinleri (doğum, ölüm, evlenme gibi nedenler).
37/34	1. Mesainin çok erken saatte (07.30) başlaması nedeniyle servis otobüsüne yetişememe 2. Hastalık 3. Hafta sonu tatilinin verdiği yorgunluk (pazartesi günleri işe devamsızlıkların arttığı saptanmıştır).
38/34	1. Hastalık 2. Ücretli mazeret izinleri (doğum, ölüm, evlenme gibi nedenler) 3. Ücretsiz mazeret izinleri (personelin kendi özel işleri için aldığı izinler).
39/34	1. Ücretli mazeret izinleri (doğum, ölüm, evlenme gibi nedenler) 2. Hastalık 3. Ücretsiz mazeret izinleri.
40/34	1. Personelin toplu iş sözleşmesiyle elde ettiği yasal ücretli izin haklarını kullanması 2. Hastalık 3. Ücretsiz mazeret izni kapsamına giren kişiye özel nedenler.
41/34	1. Hastalık 2. Ailevi sorunlar (eşler arasında geçimsizlik, boşanma gibi) 3. Kötü alışkanlıklar (içki ve kumar gibi) 4. Özürsüz işe devamsızlıklar (işe devamsızlığı alışkanlık haline getirenlerde).
42/34	1. Hastalık 2. Ücretli mazeret izinleri (doğum, ölüm, evlenme gibi nedenler) 3. Kötü hava koşulları 4. Ulaşım sorunu.
43/34	1. Ulaşım sorunu 2. Hastalık 3. İletişim kopuklukları (vardiya değişikliği yapıldığında ya da vardiya saatleri yeniden düzenlendiğinde).
44/35	1. Hastalık 2. Ulaşım yetersizliği ya da kötü hava koşulları nedeniyle işe geç kalmalar
45/35	- İşletmemizde en önemli işe devamsızlık nedeni, personelin kendi özel sorunlarıyla ilgilenmek istemesi olmaktadır.
46/35	1. Ücretsiz mazeret izinleri 2. Hastalık 3. İş kazası 4. Ulaşım sorunu nedeniyle işe geç kalmalar.

"Tablo-20"den devam

47/43	1. Personelin çalışma saatleri içinde resmi dairelerde takip etmesi gereken önemli bir işinin çıkması 2. Hastalık.
48/45	- İşletmemizde en önemli işe devamsızlık nedeni ulaşım sorunu olmaktadır.
49/57	1. Genellikle kırsal kesimden gelen işçilerimiz, tarladaki işlerini görebilmek için işe devamsızlık yapmaktadırlar. Ayrıca, hasat zamanı ve dağdan odun kesme zamanı işe devamsızlıkların arttığı saptanmıştır. 2. Kuduz vakaları 3. Kız kaçıрма.
50/59	- İşletmemizde en önemli işe devamsızlık nedeni hastalık olmaktadır. Ayrıca hasat zamanı personelin kendisi için çalışmak istemesi de işe devamsızlıkların artmasına neden olmaktadır.

SORU 11) İşletmenizde işe devamsızlıklar ölçülüyor mu?
Başka deyişle, bir oran olarak hesaplanıyor mu?

Evet

Hayır

Bu soruya araştırma kapsamına giren işletmelerden 12'si (% 24) "evet", 38'i (% 76) "hayır" yanıtını vermişlerdir (Bkz.: Tablo-21). Bu da, araştırma kapsamına giren işletmelerden büyük bir çoğunluğunun işe devamsızlık kayıtlarını değerlendirmediklerini göstermektedir.

Tablo-21: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerden İşe Devamsızlık Oranını Hesaplayanlar

İşletme No.	Evet	Hayır
1/06	-	X
2/06	-	X
3/06	-	X
4/10	-	X
5/14	-	X
6/14	X	-
7/15	-	X
8/16	-	X
9/16	-	X
10/16	-	X
11/16	-	X

"Tablo-21"den devam

12/16	-	X
13/16	-	X
14/16	-	X
15/16	-	X
16/16	X	-
17/20	-	X
18/24	-	X
19/26	-	X
20/26	-	X
21/26	-	X
22/26	-	X
23/26	-	X
24/26	X	-
25/26	-	X
26/28	-	X
27/33	-	X
28/34	X	-
29/34	-	X
30/34	-	X
31/34	-	X
32/34	X	-
33/34	X	-
34/34	X	-
35/34	X	-
36/34	X	-
37/34	-	X
38/34	X	-
39/34	-	X
40/34	-	X
41/34	-	X
42/34	-	X
43/34	-	X
44/35	X	-
45/35	-	X
46/35	X	-
47/43	-	X
48/45	-	X
49/57	-	X
50/59	-	X

SORU 12) 11. soruya verilen yanıt "evet" ise, işletmenizde işe devamsızlıkların nasıl ölçüldüğünü ya da işe devamsızlık oranının nasıl hesaplandığını kısaca açıklayınız.

11. soruya "evet" olarak yanıt veren 12 işletmeden 9'u (% 75) işe devamsızlık oranını hesaplayabilmek için, kaybedilen işgücü saatleri toplamını planlanan işgücü saatleri toplamına böldüklerini belirtmişlerdir (Bkz.: Tablo-22):

$$\frac{\text{Kaybedilen işgücü saatleri toplamı}}{\text{Planlanan işgücü saatleri toplamı}} \times 100$$

11. soruya "evet" olarak yanıt veren 12 işletmeden 3'ü (% 25) işe devamsızlık oranını hesaplayabilmek için, gerçekleşen (fiili) işgücü saatleri toplamını planlanan (nazari) işgücü saatleri toplamına böldüklerini belirtmişlerdir (Bkz.: Tablo-22):

$$\frac{\text{Gerçekleşen (fiili) işgücü saatleri toplamı}}{\text{Planlanan (nazari) işgücü saatleri toplamı}}$$

Tablo-22: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin İşe Devamsızlık Oranını Hesaplama Yöntemleri

İşletme No.	İşe Devamsızlık Oranını Hesaplama Yöntemi
6/14	<p>İşe devamsızlıklar kaydedilmekte ve kaybedilen çalışma saatleri toplamı hesaplanmaktadır. Daha sonra, kaybedilen çalışma saatleri toplamı planlanan çalışma saatleri toplamına bölünmektedir. İşletmemizde azami işe devamsızlık süresi personel başına ayda ortalama 9 saat olarak hesaplanmıştır. Personel başına düşen ortalama aylık işe devamsızlık süresi 9 saati aştığında, işletmeye zarar ve sakıntı verecek bir durum söz konusu olabilmektedir.</p> $\frac{\text{Kaybedilen çalışma saatleri toplamı}}{\text{Planlanan çalışma saatleri toplamı}} \times 100$
16/16	<p>İşletmemizde kaybedilen işgücü saatleri toplamı planlanan işgücü saatleri toplamına bölünerek işe devamsızlık oranı aylık olarak hesaplanmaktadır. Planlanan işgücü saatleri toplamını hesaplayabilmek için, ortalama personel sayısı ile günlük çalışma süresi (7,5 saat) ve her ay çalışılan gün sayısı çarpılmaktadır.</p> $\frac{\text{Kaybedilen işgücü saatleri toplamı}}{\text{Ortalama personel sayısı} \times \text{Günlük çalışma süresi} \times \text{Çalışılan gün sayısı}} \times 100$

"Tablo-22"den devam

24/26	<p>İşletmemizde yıllık işe devamsızlık oranını hesaplayabilmek için kaybedilen işgücü saatleri toplamı planlanan işgücü saatleri toplamına bölünmektedir. Planlanan işgücü saatleri toplamını hesaplayabilmek için, üretim programında bulunan ortalama personel sayısı ile yıllık planlanan işgünü sayısı ve günlük çalışma süresi çarpılmaktadır.</p> $\frac{\text{Kaybedilen işgücü saatleri toplamı}}{\text{Üretim programında bulunan ortalama personel sayısı} \times \text{Yıllık planlanan işgünü sayısı} \times 7,5} \times 100$
28/34	<p>İşletmemizde işe devamsızlıklar günü gününe kaydedilmekte ve kaybedilen çalışma saatleri toplamı hesaplanmaktadır. Aylık işe devamsızlık oranı, kaybedilen çalışma saatleri toplamının planlanan çalışma saatleri toplamına bölünmesiyle ortaya çıkmaktadır. Yıllık ortalama işe devamsızlık oranı, aylık işe devamsızlık oranlarının toplanıp 12'ye bölünmesiyle elde edilmektedir.</p> $\frac{\text{Kaybedilen çalışma saatleri toplamı}}{\text{Planlanan çalışma saatleri toplamı}} \times 100$
32/34	<p>İşletmemizde işe devamsızlıklar bölümler itibariyle aylık olarak hesaplanmaktadır. Bunun için; doğum, ölüm, evlenme, emzirme izni, sünnet, hastalık, iş kazası, yıllık izin, mazeret izni gibi nedenler yüzünden kaybedilen işgücü saatleri toplamı ile planlanan işgücü saatleri toplamı arasında bir orantı kurulmaktadır.</p> $\frac{\text{Kaybedilen işgücü saatleri toplamı}}{\text{Planlanan işgücü saatleri toplamı}} \times 100$
33/34	<p>İşletmemizde işe devamsızlık oranı gerçekleşen işgücü saatleri toplamının (eylemliler olarak çalışılan sürenin) planlanan işgücü saatleri toplamına (eylemliler olarak çalışılması gereken süreye) bölünmesiyle ve yıllık olarak hesaplanmaktadır.</p> $\frac{\text{Gerçekleşen işgücü saatleri toplamı (eylemliler olarak çalışılan süre)}}{\text{Planlanan işgücü saatleri toplamı (eylemliler olarak çalışılması gereken süre)}} \times 100$
34/34	<p>İşletmemizde işe devamsızlık oranı, kaybolan işgücü saatleri toplamının planlanan işgücü saatleri toplamına bölünmesiyle bulunmaktadır. Planlanan işgücü saatleri toplamını hesaplayabilmek için, ortalama personel sayısı ile yıllık planlanan işgücü sayısı ve günlük çalışma süresi çarpılmaktadır.</p> $\frac{\text{Kaybedilen işgücü saatleri toplamı}}{\text{Planlanan işgücü saatleri toplamı}} \times 100$

"Tablo-22"den devam

35/34	<p>İşletmemizde işe devamsızlık oranı, gerçekleşen işgücü saatleri toplamının (fiili çalışma saatleri toplamının) planlanan işgücü saatleri toplamına (nazari çalışma saatleri toplamına) bölünmesiyle aylık olarak hesaplanmaktadır.</p> $\frac{\text{Gerçekleşen işgücü saatleri toplamı (fiili çalışma saatleri toplamı)}}{\text{Planlanan işgücü saatleri toplamı (nazari çalışma saatleri toplamı)}}$
36/34	<p>İşletmemizde işe devamsızlık oranı, gerçekleşen (fiili) işgücü saatleri toplamının planlanan (nazari) işgücü saatleri toplamına bölünmesiyle bulunmakta ve aylık olarak hesaplanmaktadır.</p> $\frac{\text{Gerçekleşen (fiili) işgücü saatleri toplamı}}{\text{Planlanan (nazari) işgücü saatleri toplamı}}$
38/34	<p>İşletmemizde işe devamsızlık oranı, kaybolan işgücü saatleri toplamının planlanan işgücü saatleri toplamına bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Her ay hesaplanan işe devamsızlık oranlarının ortalaması alınarak yıllık işe devamsızlık oranı bulunmaktadır.</p> $\frac{\text{Kaybolan işgücü saatleri toplamı}}{\text{Planlanan işgücü saatleri toplamı}} \times 100$
44/35	<p>İşletmemizde işe devamsızlıklar her gün kaydedilmekte ve kaybolan işgücü saatleri toplamı planlanan işgücü saatleri toplamına bölünerek aylık işe devamsızlık oranı hesaplanmaktadır.</p> $\frac{\text{Kaybolan işgücü saatleri toplamı}}{\text{Planlanan işgücü saatleri toplamı}} \times 100$
46/35	<p>İşletmemizde işe devamsızlık oranı, planlanan işgücü saatleri toplamının kaybolan işgücü saatleri toplamına bölünmesiyle hesaplanmaktadır.</p> $\frac{\text{Kaybolan işgücü saatleri toplamı}}{\text{Planlanan işgücü saatleri toplamı}} \times 100$

SORU 13) 11. soruya verilen yanıt "evet" ise, son iki döneme ait işe devamsızlık oranını ve işe devamsızlık sıklık oranını (eğer hesaplanmışsa) belirtiniz.

A- .../.../19..-.../.../19.. dönemine ait:

a. İşe devamsızlık oranı.....:%.....

b. İşe devamsızlık sıklık oranı.....:%.....

B- .../.../19..-.../.../19.. dönemine ait:

a. İşe devamsızlık oranı.....: %....

b. İşe devamsızlık sıklık oranı.....: %....

İşe devamsızlık oranını hesaplayan 12 işletmeden elde edilen bulgulara göre, yıllık ortalama işe devamsızlık oranı % 11.6 olarak hesaplanmıştır (Bkz.: Tablo-23). Bu da, işe devamsızlık sorunun önemli boyutlara ulaştığının bir göstergesidir. Ayrıca, işe devamsızlık oranını hesaplayan işletmelerden 3'ü (% 25) işe devamsızlık sıklık oranını da hesaplamaktadırlar.

SORU 14) İşletmenizde işe devamsızlığın maliyeti hesaplanıyor mu?

Evet

Hayır

Bu soruyu araştırma kapsamına giren işletmelerden 2'si (% 4) "evet", 48'i (% 96) "hayır" olarak yanıtlamışlardır (Bkz.: Tablo-24). Bu da, işe devamsızlıkların işletme maliyetlerine etkisinin önemsenmediğini göstermektedir.

SORU 15) 14. soruya verilen yanıt "evet" ise, işletmenizde işe devamsızlığın maliyetinin nasıl hesaplandığını kısaca açıklayınız.

14. soruyu "evet" olarak yanıtlayan 2 işletmenin verdikleri yanıtları (Bkz.: Tablo-25) ortak yönlerine göre gruplayarak aşağıda görüldüğü gibi sıralamamız olurludur:

1. Üretim düzeyini koruyabilmek için gerçekleştirilen fazla çalışmaların işletmeye maliyeti gözönünde bulundurulur işe devamsızlığın maliyeti hesaplanmaktadır.
2. Üretim miktarındaki azalmaların işletmeye maliyeti gözönünde bulundurulur işe devamsızlığın maliyeti hesaplanmaktadır.

İşletme No.	İşe Devamsızlık Oranı (%) (a)	İşe Devamsızlık Sıklık Oranı (%) (b)	Dönemi	İşe Devamsızlık Oranı (%) (c)	İşe Devamsızlık Sıklık Oranı (%) (d)	Dönemi	Son İki Döneme Ait İşe Devamsızlık Oranı Ortalaması (%)	Son İki Döneme Ait İşe Devamsızlık Sıklık Oranı Ortalaması (%)
							$\frac{a+c}{2}$	$\frac{b+d}{2}$
6/14	11.3	6.7	01/01/1983-31/12/1983	12.5	5.9	01/01/1984-31/12/1984	11.9	6.3
16/16	12.4	7.3	" "	13.0	8.7	" "	12.7	8.0
24/26	11.1	-	" "	11.9	-	" "	11.5	-
28/34	9.2	-	" "	7.1	-	" "	8.1	-
32/34	10.39	-	" "	7.18	-	" "	8.7	-
33/34	15.3	-	" "	14.9	-	" "	15.1	-
34/34	13.6	-	" "	13.4	-	" "	13.5	-
35/34	14.1	-	" "	11.2	-	" "	12.6	-
36/34	13.4	-	" "	13.3	-	" "	13.3	-
38/34	10.2	5.8	" "	7.1	2.6	" "	8.6	4.2
44/35	13.3	-	" "	12.6	-	" "	12.9	-
46/35	10.9	-	" "	11.3	-	" "	11.1	-

Tablo-23: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Son İki Döneme Ait İşe Devamsızlık Oranları

İşletme No.	Evet	Hayır
1/06	-	X
2/06	-	X
3/06	-	X
4/10	-	X
5/14	-	X
6/14	-	X
7/15	-	X
8/16	-	X
9/16	-	X
10/16	-	X
11/16	-	X
12/16	-	X
13/16	X	-
14/16	-	X
15/16	-	X
16/16	-	X
17/20	-	X
18/24	-	X
19/26	-	X
20/26	-	X
21/26	-	X
22/26	-	X
23/26	-	X
24/26	-	X
25/26	-	X
26/28	-	X
27/33	-	X
28/34	-	X
29/34	-	X
30/34	-	X
31/34	-	X
32/34	-	X
33/34	-	X
34/34	-	X
35/34	-	X
36/34	-	X
37/34	-	X
38/34	-	X
39/34	-	X
40/34	-	X
41/34	-	X
42/34	-	X
43/34	-	X
44/35	-	X
45/35	-	X
46/35	X	-
47/43	-	X
48/45	-	X
49/57	-	X
50/59	-	X

Tablo-24: Arastırma Kapsamına Giren İşletmelerden İşe Devamsızlığın Maliyetini Hesaplayanlar

İşletme No.	İşe Devamsızlığın Maliyetini Hesaplama Yöntemi
13/16	İşletmemizde üretim 24 saat kesintisiz sürdürüldüğü için, işe devamsızlık yapan bir vardiya işçisi yerine fazla çalışma ücreti ödenerek başka vardiyadan işçi getirilmektedir. Bu da, işçilik maliyetinin artmasına yol açmaktadır. Bu durumla ilgili maliyetler fazla çalışma bordrolarında görülmektedir.
46/35	İşe devamsızlık yapan elemanın yerine fazla çalışma ücreti ödenerek çalıştırılan elemanın ve üretim miktarındaki azalmanın maliyeti gözönünde bulundurularak işe devamsızlığın toplam maliyeti hesaplanmaktadır. Ayrıca çeşitli bölümler arasında bir kıyaslama da yapılmaktadır.

Tablo-25: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin İşe Devamsızlık Maliyetlerini Hesaplama Yöntemleri

SORU 16) 14. soruya verilen yanıt "evet" ise, son iki döneme ait toplam işe devamsızlık maliyetini belirtiniz.

A-.../.../198..-.../.../198.. dönemine ait toplam işe devamsızlık maliyeti...:-----

B- .../.../198..-.../.../198.. dönemine ait toplam işe devamsızlık maliyeti...:-----

14. soruya "evet" olarak yanıt veren 2 işletmeden yalnızca 1'i (işletme No. 13/16) bu soruyu da yanıtlamış ve 1984 yılında üretim düzeyini koruyabilmek için gerçekleştirilen fazla çalışmaların işletmeye maliyetinin yaklaşık 25.000.000 TL. olduğunu belirtmiştir.

SORU 17) Sizce personelin işe devamını sağlayan öğeler, nelerdir? Maddeler halinde sıralayınız.

Bu soruya araştırma kapsamına giren işletmeler çok çeşitli yanıtlar vermişlerdir (Bkz.: Tablo-26). Verilen yanıtları ortak yönlerine göre gruplayarak aşağıda görüldüğü gibi sıralayabiliriz:

1. Sağlıklı ve nesnel temellere dayalı bir ücret politikası (personelin ücretinin tatminkâr olması, işletmede aynı işi yapanların eşit ücret almaları gibi)

2. Personele sağlanan sosyal yardımlar (servis otobüsü, öğle yemeği, kreş gibi)
3. İşe devamsızlığı olmayanların ödüllendirilmesi (işe devamı teşvik primi, yükseltmelerde işe devama önem verilmesi gibi)
4. Personelin sağlığının ve moralinin yerinde olması
5. Personelin sağlığı ve iş güvenliğiyle ilgili gerekli önlemlerin alınmış olması (işyeri doktoru, sağlık memuru, özel ambulans gibi)
6. Disiplin cezası korkusu (uyarma, ihtar, kınama, ücret kesintisi, ünvan veya sınıf indirimi işten çıkarma gibi)
7. Personelin işini sevmesi, sorumluluk duyması ve işletmeye bağlanmış olması
8. Personelin yaptığı işin kendisini geliştirmesine ve yükselmesine olanak sağlaması
9. Çalışanlar arasında karşılıklı saygı ve sevgi
10. Yöneticilerin işe devama önem vermeleri ve işe devamsızlık nedenlerini araştırmaları
11. Personelin içki, kumar gibi kötü alışkanlıklarının olmaması
12. Personelin ailevi sorunlarını işinin dışında tutabilmesi
13. Personelin mantıklı ve aşırı olmayan izin isteklerini yöneticilerin olumlu karşılamaları

14. Personelin işyerindeki saygınlığını kaybetmek istememesi
15. Personelin onur veren ve toplumda saygınlık uyandıran bir iş yapması
16. Personelin ailesine karşı olan ekonomik sorumluluğunun bilincinde olması (ücret kesintisi ya da işsizlik korkusu gibi).

Tablo-26: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerde Personelin İşe Devamını Sağlayan Öğeler

İşletme No.	Personelin İşe Devamını Sağlayan Öğeler
1/06	1. Ücret kesintisi korkusu 2. Disiplin cezası korkusu 3. İşten çıkarılma korkusu (haklı bir nedene dayanmaksızın ardi ardına iki gün veya bir ay içinde iki defa herhangi bir tatil gününden sonraki iş günü ya da bir ayda üç iş günü işine devam etmeyen personelin iş akdi feshedilir).
2/06	1. Ücret kesintisi korkusu 2. İşverenin bildirimsiz iş sözleşmesini feshedebileceği korkusu (İş Yasası m. 17/II) 3. Dolaysız bağlı olduğu üst'ü tarafından yapılan uyarılar.
3/06	1. Ücret kesintisi korkusu 2. Çalışanlar arasındaki karşılıklı sevgi ve saygı.
4/10	1. Disiplin cezası korkusu 2. Ücret kesintisi korkusu 3. İşten çıkarılma korkusu.
5/14	1. Personelin sağlığı üzerinde önemle durulması (işyeri doktoru, sağlık memuru, revir gibi sağlık hizmetlerinin gerçekleştirilmesi) 2. Çalışanlar arasında karşılıklı güven ve saygı 3. Temiz ve düzenli bir işyeri 4. Ücretin tatminkâr olması.
6/14	1. Ücret kesintisi korkusu 2. İşletmeye bağlılık 3. Personelin yaptığı işin üretim süreci içindeki önemini bilincinde olması.
7/15	1. Ücret kesintisi korkusu 2. Disiplin cezası korkusu (uyarma, ihtar, kınama, ünvan veya sınıf indirimi, işten çıkarma gibi).

"Tablo-26"dan devam

8/16	<ol style="list-style-type: none">1. Çalışanlar arasındaki karşılıklı sevgi ve saygı2. Ücret kesintisi korkusu3. Disiplin cezası korkusu4. İşine ve işyerine bağlılık (işe devamsızlık durumunda işlerin aksayabileceği korkusu).
9/16	<ol style="list-style-type: none">1. İşine ve işyerine bağlılık2. Yöneticilerden ilgi görme, beğeni kazanma ve yükselme isteği3. İşe devamı teşvik primi uygulaması4. Ücret kesintisi korkusu5. Disiplin cezası korkusu6. İşyerinde doktor ve sağlık memuru bulundurulması.
10/16	<ol style="list-style-type: none">1. Ücret kesintisi korkusu2. Disiplin cezası korkusu (işten çıkarma dahil)3. İşyerinde doktor bulundurulması (her gün 1,5 saat).
11/16	<p>- İşletmemizde personelin işe devamını sağlayan en önemli öge disiplin cezası korkusu (ücret kesintisi, işten çıkarma dahil) olmaktadır.</p>
12/16	<ol style="list-style-type: none">1. Ücret kesintisi korkusu2. İşten çıkarılma korkusu3. Sorumluluk duygusunun gelişmiş olması.
13/16	<ol style="list-style-type: none">1. Çalışanlar arasında karşılıklı sevgi ve saygı2. İşe devamı teşvik primi uygulaması3. Personelin mantıklı ve aşırı olmayan izin isteklerini yönetimin olumlu karşılaması.
14/16	<ol style="list-style-type: none">1. İşe devamı teşvik primi uygulaması2. Ücret kesintisi korkusu.
15/16	<ol style="list-style-type: none">1. İşe devamı teşvik primi uygulaması (ücretsiz mazeret izni alanların üretimi teşvik primlerinin kesilmesi)2. Ücret kesintisi korkusu3. Disiplin cezası korkusu4. İşyerinde doktor bulundurulması.
16/16	<ol style="list-style-type: none">1. Ücret kesintisi korkusu2. Personelin işyerindeki saygınlığını kaybetmek istememesi3. İşten çıkarılma korkusu.
17/20	<ol style="list-style-type: none">1. Disiplinli çalışma ortamı2. İşverenin bildirimsiz iş sözleşmesini feshedebileceği korkusu (İş Yasası m. 17/II).
18/24	<ol style="list-style-type: none">1. İşe devamı teşvik primi uygulaması2. Çalışanlar arasındaki ilişkilerin karşılıklı güven ve saygıya dayanması3. Personelin yaptığı işin kendisini geliştirmesine ve yükselmesine olanak sağlaması4. Yapılan işin onur verici olması ve işi yapana toplumda saygınlık kazandırması5. Yöneticilerin ast'larına karşı dürüst davranmaları6. İşyerinde iş kazalarına karşı gerekli önlemlerin alınmış olması7. İşyerinde doktor ve sağlık memuru bulundurulması.

"Tablo-26"dan devam

19/26	<ol style="list-style-type: none">1. İşten çıkarılma korkusu2. Kazancını azaltmama isteği3. Disiplin cezası korkusu4. Yükselmeme korkusu (işe devamsızlıkları ilgilinin siciline işlenmektedir)5. İşyeri disiplinine uyma isteği.
20/26	<ol style="list-style-type: none">1. Disiplin cezası korkusu2. Ücret kesintisi korkusu3. Yöneticilerin işe devamsızlıklar üzerinde titizlikle durmaları ve işe devamsızlık nedenlerini araştırmaları.
21/26	<ol style="list-style-type: none">1. Personelin ailesine karşı olan ekonomik sorumluluğu (ücret kesintisi korkusu)2. Personelin işyerindeki saygınlığını kaybetmek istememesi.
22/26	<ol style="list-style-type: none">1. İş güvencesi2. Yöneticilerin işe devama önem vermeleri ve işe devamsızlık nedenlerini araştırmaları4. Personelde sorumluluk duygusunun gelişmiş olması.
23/26	<ol style="list-style-type: none">1. Maddi açıdan personelin tatmin olması2. Manevi açıdan personelin tatmin olması.
24/26	<ol style="list-style-type: none">1. İşten çıkarılma korkusu2. Personelin ailesine karşı olan ekonomik sorumluluğu (ücret kesintisi korkusu)3. Yöneticilerin işe devama önem vermeleri ve işe devamsızlık nedenlerini araştırmaları4. Çalışanlar arasında karşılıklı sevgi ve saygı5. Personelin yaptığı işi sevmesi.
25/26	<ol style="list-style-type: none">1. Personelin moralinin ve sağlığının yerinde olması2. Ücretinin tatminkâr olması3. Yöneticilerin işe devama önem vermeleri ve işe devamsızlık nedenlerini araştırmaları4. Personelin yaptığı işi sevmesi.
26/28	<ol style="list-style-type: none">1. Disiplin cezası korkusu (ünvan ve sınıf indirimi cezası dahil)2. İşten çıkarılma korkusu3. Başka bir göreve atanma (nakil) korkusu.
27/33	<ol style="list-style-type: none">1. Personelin yaptığı işi sevmesi2. Ücretinin tatminkâr olması3. 0-6 yaş arası çocuğu olan kadın personele kreş olanağı sağlanması4. Aşırı olmayan izin isteklerinin karşılanması.
28/34	<ol style="list-style-type: none">1. Çalışanlar arasında karşılıklı sevgi, saygı ve güven2. Ücretlerin tatminkâr olması3. Yetki ve sorumluluklar saptanırken işe devama önem verilmesi4. Personele sağlanan sosyal yardımlar (işyerine servis otobüsü ile gelip gitme, öğle yemeği, kreş gibi).

"Tablo-26"dan devam

29/34	1. Ücret kesintisi korkusu 2. İşe devamı teşvik primi uygulaması 3. Disiplin cezası korkusu.
30/34	- İşletmemizde personelin işe devamını sağlayan en önemli öge disiplin cezası korkusu olmaktadır.
31/34	1. İşe devamı teşvik primi uygulaması 2. İşe devamsızlığı olmayanların ödüllendirilmesi.
32/34	1. Ücretin tatminkâr olması 2. İş güvencesi 3. Disiplin cezası korkusu 4. İşe devamı teşvik primi uygulaması 5. Personele sağlanan sosyal yardımlar (servis otobüsü, öğle yemeği, kreş gibi).
33/34	1. Personelin sağlığının yerinde olması 2. İşverenin bildirimsiz iş sözleşmesini feshedebileceği korkusu (İş Yasası m. 17/II).
34/34	1. İşten çıkarılma korkusu 2. Tatminkâr bir ücret politikası 3. Personelin sorumluluk duygusunun gelişmiş olması.
35/34	1. Ücretin tatminkâr olması 2. Çalışanlar arasında karşılıklı sevgi ve saygı 3. İşe devamı ya da üretimi teşvik primi uygulaması 4. Yükselmeme korkusu 5. İşten çıkarılma korkusu.
36/34	1. Ücretin tatminkâr olması 2. Sorumluluk duygusunun gelişmiş olması 3. Çalışanlar arasında karşılıklı sevgi ve saygı.
37/34	1. Personele sağlanan sosyal yardımlar (servis otobüsü ile işyerine gelip gitme, öğle yemeği, kreş gibi) 2. Ücret kesintisi korkusu.
38/34	- İşletmemizde personelin işe devamını sağlayan en önemli öge ücretlerin tatminkâr olmasıdır.
39/34	1. İşverenin bildirimsiz iş sözleşmesini feshedebileceği korkusu (İş Yasası m. 17/II) 2. İşe devamı teşvik primi uygulaması 3. Disiplinli bir çalışma ortamı 4. Personelin sağlığıyla ilgili gerekli önlemlerin alınmış olması 5. İş güvenliğiyle ilgili gerekli önlemlerin alınmış olması.
40/34	1. Personelin sorumluluk duygusunun gelişmiş olması 2. Ücret kesintisi korkusu.
41/34	1. Personelin işini sevmesi ve işletmeye bağlanmış olması 2. Ailevi sorunlarını elinden geldiğince işinin dışında tutabilmesi 3. İçki, kumar gibi kötü alışkanlıklarının bulunmaması.

"Tablo-26"dan devam

42/34	1. Ücretin tatminkâr olması. 2. İşten çıkarılma korkusu 3. Çalışanlar arasında karşılıklı saygı ve sevgi 4. Personelin işini sevmesi.
43/34	1. Huzurlu bir çalışma ortamı 2. Adil bir ücret politikası 3. Yükseltmelerde işe devama önem verilmesi 4. Personelin sevdiği bir işte çalışması.
44/35	1. İşe devamsızlık nedenlerinin araştırılması 2. Personelin yaptığı işin üretim süreci içindeki öneminin bilincinde olması (personel eğitiminde işe devam konusuna önem verilmiş olması) 3. İşten çıkarılma korkusu 4. İşe devamsızlığı olmayanların ödüllendirilmesi.
45/35	1. Disiplinli bir çalışma ortamı 2. İşçi ve işveren arasında karşılıklı güven ve saygı.
46/35	1. Personelin sağlığının ve moralinin yerinde olması 2. Personelin işletmeye bağlılığının ve sorumluluk duygusunun gelişmiş olması 3. Huzurlu bir işyeri ortamı ve aile yaşantısı 4. İş güvencesi 5. Gerçekçi bir ücret politikası.
47/43	1. Personelin işini sevmesi ve işletmeye bağlanmış olması 2. İşe devamı teşvik primi uygulaması.
48/44	1. Çalışanlar arasında karşılıklı sevgi ve saygı 2. Ücretin tatminkâr olması 3. Yöneticilerin işe devama önem vermeleri ve işe devamsızlık nedenlerini araştırmaları
49/57	1. Ücret kesintisi korkusu 2. Disiplin cezası korkusu.
50/59	1. İşverenin bildirimsiz iş sözleşmesini feshedebileceği korkusu (İş Yasası m. 17/II) 2. İş güvencesi.

SORU 18) İşletmenizde işe devamsızlıkları azaltmaya ilişkin yönetsel önlemler alınmış mıdır?

Evet

Hayır

Bu soruya araştırma kapsamına giren işletmelerden 37'si (% 74) "evet", 13'ü (% 26) "hayır" yanıtını vermişlerdir (Bkz.: Tablo-27). Bu da, araştırma kapsamına giren işletmelerden büyük bir çoğunluğunun işe devamsızlıkları azaltabilmek için çeşitli yönetsel önlemleri aldıklarını göstermektedir.

İşletme No.	Evet	Hayır
1/06	X	-
2/06	X	-
3/06	X	-
4/10	-	X
5/14	-	X
6/14	X	-
7/15	-	X
8/16	X	-
9/16	X	-
10/16	X	-
11/16	-	X
12/16	-	X
13/16	X	-
14/16	X	-
15/16	X	-
16/16	X	-
17/20	X	-
18/24	X	-
19/26	X	-
20/26	-	X
21/26	X	-
22/26	-	X
23/26	X	-
24/26	X	-
25/26	X	-
26/28	X	-
27/33	X	-
28/34	X	-
29/34	X	-
30/34	X	-
31/34	X	-
32/34	X	-
33/34	X	-
34/34	-	X
35/34	-	X
36/34	X	-
37/34	X	-
38/34	X	-
39/34	X	-
40/34	X	-
41/34	-	X
42/34	X	-
43/34	-	X
44/35	X	-
45/35	-	X
46/35	X	-
47/43	X	-
48/45	X	-
49/57	X	-
50/59	-	X

Tablo-27: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerden İşe Deyamsızlıkları Azaltmaya İlişkin Yönetmelik Alanlar

SORU 19) 18. soruya verilen yanıt "evet" ise, işletmenizde işe devamsızlıkları azaltabilmek için alınan yönetsel önlemleri maddeler halinde sıralayınız.

18. soruya "evet" olarak yanıt veren 37 işletme bu soruya da çok çeşitli yanıtlar vermişlerdir (Bkz.: Tablo-28). İşe devamsızlıkları azaltabilmek için alınan yönetsel önlemleri gruplayarak aşağıda görüldüğü gibi sıralamamız olurludur:

1. Ücret kesintisi yapılmaktadır
2. Sözlü ve yazılı uyarılarda bulunulmaktadır
3. İhtar, kınama, ünvan veya sınıf indirimi gibi çeşitli disiplin cezaları verilmektedir
4. Hizmet akdi feshedilmektedir
5. İşe devamsızlık nedenini belgelemeleri istenmektedir
6. İşe devamsızlık nedeninin doğruluğu araştırılmaktadır
7. Aşırı işe devamsızlığı olanlar yükselmemektedirler
8. İşe devamsızlık yapmayanlara prim verilmektedir
9. Eğitim programlarında işe devamsızlık konusuna önem verilmektedir
10. İşyerinde doktor ve sağlık memuru bulundurulmaktadır
11. İş kazalarına karşı gerekli önlemler alınmaktadır
12. İşyerine geliş ve gidişler için servis otobüsü sağlanmaktadır
13. Personelin işe devamsızlığına neden olan sorunun çözümüne yardımcı olunmaktadır
14. Personel severek yapabileceği bir işe yerleştirilmektedir
15. Vardiya değişikliği yapılmaktadır
16. Personele yetki ve sorumluluk devredilmektedir.

Tablo-28: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerde İşe Devamsızlıkları Azaltabilmek İçin Alınan Yönetsel Önlemler

İşletme No.	İşe Devamsızlıkları Azaltabilmek İçin Alınan Yönetsel Önlemler
1/06	1. Ücret kesintisi yapılmaktadır 2. Sözlü ve yazılı uyarılarda bulunulmaktadır 3. Bir daha işyerinde çalıştırılmamak üzere hizmet akdi feshedilmektedir.
2/06	1. Ücret kesintisi yapılmaktadır 2. Sözlü ve yazılı uyarılarda bulunulmaktadır 3. Disiplin cezası verilmektedir (ünvan veya sınıf indirimi, işten çıkarma gibi).

"Tablo-28"den devam

3/06	<ol style="list-style-type: none">1. Ücret kesintisi yapılmaktadır2. İşten çıkarma yoluna gidilmektedir.
6/14	<ol style="list-style-type: none">1. İşyerinde doktor ve sağlık memuru bulundurulmaktadır2. İşe devamsızlık nedenini belgelemesi istenmektedir3. İşe devamsızlığı olmayanlara prim verilmektedir.
8/16	<ol style="list-style-type: none">1. İşyerinde doktor bulundurulmaktadır2. İş kazalarına karşı gerekli önlemler alınmaktadır (personel eğitimi, uyarı yazıları gibi)3. İşe devamsızlığı olmayanlara prim verilmektedir4. Disiplin cezaları uygulanmaktadır5. Servis otobüslerinin hareket yer ve saatleri sürekli duyurulmaktadır.
9/16	<ol style="list-style-type: none">1. İşe devamsızlığı olmayanlara prim verilmektedir2. Disiplin cezaları uygulanmaktadır3. Aşırı işe devamsızlığı olanlar yükselememektedirler4. İşyerinde doktor ve sağlık memuru bulundurulmaktadır.
10/16	<p>- İşe devamsızlığı olanlar uyarılmakta ve yardia değişikliği yapılmaktadır.</p>
13/16	<ol style="list-style-type: none">1. İşe devamsızlığı olmayanlara ay sonunda 1 yevmiye teşvik primi verilmektedir2. İşyerinde her gün doktor bulundurulmaktadır.
14/16	<ol style="list-style-type: none">1. Sözlü ve yazılı uyarılarda bulunulmaktadır2. Disiplin cezaları uygulanmaktadır3. Ücret kesintisi yapılmakta ve prim verilmemektedir4. İşyerinde doktor ve sağlık memuru bulundurulmaktadır.
15/16	<p>- İşletmemizde işe devamsızlıkları azaltabilmek için doktor bulundurulmaktadır. İşyeri doktorunun Sosyal Sigortalar Kurumu adına iki güne kadar dinlenme izni vermeye ve reçete yazmaya yetkisi bulunmaktadır.</p>
16/16	<ol style="list-style-type: none">1. Ücret kesintisi yapılmaktadır2. Disiplin cezaları uygulanmaktadır3. Eğitim programlarında işe devamsızlık konusuna önem verilmektedir4. Personel severek yapabileceği başka bir işe yerleştirilmektedir.
17/20	<ol style="list-style-type: none">1. Personelin işe devamsızlığına neden olan sorunun çözümüne yardımcı olunmaktadır2. Hizmet akdinin feshedilmesi yoluna gidilmektedir.
18/24	<ol style="list-style-type: none">1. Ücret kesintisi yapılmaktadır2. Sözlü ve yazılı uyarılarda bulunulmaktadır3. İş akdinin feshi yoluna gidilmektedir.
19/26	<ol style="list-style-type: none">1. İşe devamsızlık nedenlerinin doğruluğu araştırılmaktadır2. Disiplin cezası verilmektedir3. Yükseltmelerde personelin işe devamsızlığı gözönünde bulundurulmaktadır.

"Tablo-28"den devam

21/26	<ol style="list-style-type: none">1. Ücret kesintisi yapılmaktadır2. Hafta tatili ücreti ödenmemektedir3. İş akdinin feshi yoluna gidilmektedir.
23/26	<ol style="list-style-type: none">1. İşe devamsızlık nedenlerinin doğruluğu araştırılmaktadır2. Disiplin cezası verilmektedir.
24/26	<ol style="list-style-type: none">1. Ücret kesintisi yapılmaktadır2. Disiplin cezası verilmektedir3. İş akdi feshedilmektedir.
25/26	<ol style="list-style-type: none">1. Toplu iş sözleşmesi hükümleri uygulanmaktadır (ücret kesintisi, disiplin cezası, işten çıkarma gibi)2. İşyerinde doktor bulundurulmaktadır3. Personelin işyerine servis otobüsüyle gelip gitmesi sağlanmaktadır.
26/28	<ol style="list-style-type: none">1. İşe devamsızlık nedenlerinin doğruluğu araştırılmaktadır2. Disiplin cezaları uygulanmaktadır3. İş akdinin feshi yoluna gidilmektedir.
27/33	<p>- İşletmemizde her ay 30 gün işbaşı yapan işçiye 2 yevmiye işe devam primi verilmektedir.</p>
28/34	<ol style="list-style-type: none">1. Yükseltmelerde personelin işe devamsızlığı gözönünde bulundurulmaktadır2. Eğitim programlarında işe devamsızlık konusuna önem verilmektedir3. Ücret kesintisi yapılmaktadır4. Disiplin cezaları uygulanmaktadır5. İş akdinin feshi yoluna gidilmektedir.
29/34	<ol style="list-style-type: none">1. Ücret kesintisi yapılmaktadır2. İşyerinde doktor bulundurulmaktadır3. Personelin işyerine servis otobüsüyle gelip gitmesi sağlanmaktadır4. Personelle işyerinde kahvaltı ve yemek verilmektedir5. İşe devamsızlık nedenlerinin doğruluğu araştırılmaktadır.
30/34	<p>- İşletmemizde işe devamsızlık yapanların ücretleri kesilmektedir.</p>
31/34	<ol style="list-style-type: none">1. İşe devamsızlık yapmayanlara prim verilmektedir2. Toplu iş sözleşmesi hükümleri uygulanmaktadır (ücret kesintisi, disiplin cezası, işten çıkarma gibi).
32/34	<ol style="list-style-type: none">1. Ücret kesintisi yapılmaktadır.2. İşe devamsızlık yapmayanlara prim verilmektedir3. Toplu iş sözleşmesi hükümleri uygulanmaktadır (ücret kesintisi, disiplin cezası, işten çıkarma gibi)4. Sosyal etkinliklere katılması yasaklanmaktadır (sportif ve kültürel faaliyetlerinin sona erdirilmesi gibi)5. İşe devamsızlık nedenlerinin doğruluğu araştırılmaktadır.
33/34	<ol style="list-style-type: none">1. İşyerinde doktor bulundurulmaktadır2. İşe devamsızlık nedenlerinin doğruluğu araştırılmaktadır.

"Tablo-28"den devam

36/34	<p>- İşletmemizde aşırı işe devamsızlığı olmayanlar ödüllendirilmektedir. Şöyle ki;</p> <ul style="list-style-type: none">. Bir yıl boyunca aşırı işe devamsızlığı olmayanlara 1 adet cumhuriyet altını verilmektedir. 5 yıl boyunca aşırı işe devamsızlığı olmayanlara kol saati verilmektedir. 10 yıl boyunca aşırı işe devamsızlığı olmayanlara radyolu teyp verilmektedir. 15 yıl boyunca aşırı işe devamsızlığı olmayanlara buzdolabı verilmektedir. 20 yıl boyunca aşırı işe devamsızlığı olmayanlara renkli televizyon verilmektedir.
37/34	<ol style="list-style-type: none">1. Personelin işyerine servis otobüsü ile gelip gitmesi sağlanmaktadır2. Ücret kesintisi yapılmaktadır3. Disiplin cezası verilmektedir4. İş akdinin feshi yoluna gidilmektedir.
38/34	<ol style="list-style-type: none">1. İşyerinde doktor bulundurulmaktadır2. Ayda 8 saatten çok işe devamsızlığı olanların üretim primleri kesilmektedir.
39/34	<ol style="list-style-type: none">1. Personelin işe devamsızlığına neden olan sorunuyla ilgilenilmektedir2. İşe devamsızlık nedenlerinin doğruluğu araştırılmaktadır3. Toplu iş sözleşmesi hükümleri uygulanmaktadır (ücret kesintisi, uyarı ve cezalar, işten çıkarma gibi).
40/34	<ol style="list-style-type: none">1. İşe devamsızlığını önceden bildiren personelin (üst'ünden mazeret izni alan) yeymiyesi kesilmektedir2. İşe devamsızlığını önceden bildirmeyen personelin hem yeymiyesi hem de pazar günü ücreti kesilmektedir3. İşe devamsızlık yapmayanlara fazla çalışma olanağı sağlanmaktadır.
42/34	<ol style="list-style-type: none">1. Personele yetki ve sorumluluk devredilmektedir2. Personelin işe devamsızlık nedenleriyle ilgilenilmekte ve maddi-manevi destek sağlanmaktadır3. İşe devamsızlık nedenlerinin doğruluğu araştırılmaktadır.
44/35	<ol style="list-style-type: none">1. İşe devamsızlığı olanlar uyarılmaktadır2. Personelin işe devamsızlığına neden olan sorunun çözümüne yardımcı olunmaktadır.
46/35	<ol style="list-style-type: none">1. İşe devamsızlık yapmayanlara prim verilmektedir2. Yöneticiler ast'larının işe devamsızlık nedenleriyle ilgilenmektedirler.
47/43	<ol style="list-style-type: none">1. İşe devamsızlık yapanlar uyarılmaktadır2. Ücret kesintisi yapılmaktadır.
48/45	<ol style="list-style-type: none">1. Personelin işyerine servis otobüsüyle gelip gitmesi sağlanmaktadır2. Disiplin cezası verilmektedir.

"Tablo-28"den devam

49/57	1. İşe devamsızlığı olmayanlara prim verilmektedir 2. Akort ücretle çalışanların aylık toplam brüt kazançlarının % 12'si ceza olarak kesilmektedir.
-------	--

SORU 20) Sizce işe devamsızlık ile gönüllü işten ayrılma arasında bir ilişki var mıdır?

Evet

Hayır

Bu soruyu araştırma kapsamına giren işletmelerden 22'si (% 44) "evet", 28'i (% 56) "hayır" olarak yanıtlamışlardır. Araştırma kapsamına giren işletmelere göre işe devamsızlık ve gönüllü işten ayrılma arasındaki ilişki "Tablo-29"da görüldüğü gibidir.

Tablo-29: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerden İşe Devamsızlık ve Gönüllü İşten Ayrılma Arasında İlişki Kurabilenler

İşletme No.	Evet	Hayır
1/06	-	X
2/06	-	X
3/06	X	-
4/10	-	X
5/14	-	X
6/14	-	X
7/15	-	X
8/16	-	X
9/16	X	-
10/16	X	-
11/16	X	-
12/16	-	X
13/16	-	X
14/16	X	-
15/16	-	X
16/16	-	X
17/20	X	-
18/24	-	X
19/26	X	-
20/26	X	-
21/26	-	X
22/26	X	-
23/26	X	-

"Tablo-29"dan devam

24/26	X	-
25/26	X	-
26/28	-	X
27/33	-	X
28/34	X	-
29/34	X	-
30/34	-	X
31/34	-	X
32/34	X	-
33/34	-	X
34/34	-	X
35/34	X	-
36/34	-	X
37/34	-	X
38/34	-	X
39/34	X	-
40/34	X	-
41/34	X	-
42/34	-	X
43/34	X	-
44/35	-	X
45/35	-	X
46/35	X	-
47/43	-	X
48/45	-	X
49/57	X	-
50/59	-	X

SORU 21) 20. soruya verilen yanıt "eyet" ise, işe devamsızlık ile gönüllü işten ayrılma arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

- A- İşe devamsızlık gönüllü işten ayrılmanın habercisidir.
- B- Personel herhangi bir nedenle işinden ayrılmadığında işe devamsızlık gönüllü işten ayrılmanın yerini tutmaktadır.
- C- Diğer (belirtiniz).

Bu soruyu yanıtlayan 22 işletmeden 11'i (% 50) işe devamsızlığın gönüllü işten ayrılmanın habercisi olduğunu belirtmişlerdir. 2 işletme (% 9) işe devamsızlığın gönüllü işten ayrılmanın yerini tuttuğunu belirtmişlerdir. 9 işletme ise (% 41) işe devamsızlığın hem gönüllü işten ayrılmanın

habercisi olduğunu hem de gönüllü işten ayrılmanın yerini tuttuğunu belirtmişlerdir (Bkz.: Tablo-30).

İşletme No	Gönüllü İşten Ayrılmanın Habercisidir	Gönüllü İşten Ayrılmanın Yerini Tutmaktadır	Diğer
3/06	-	X	-
9/16	X	X	-
10/16	X	-	-
11/16	X	-	-
14/16	X	X	-
17/20	-	X	-
19/26	X	X	-
20/26	X	X	-
22/26	X	-	-
23/26	X	-	-
24/26	X	X	-
25/26	X	X	-
28/34	X	X	-
29/34	X	X	-
32/34	X	-	-
35/34	X	-	-
39/34	X	-	-
40/34	X	-	-
41/34	X	-	-
43/34	X	-	-
46/35	X	X	-
49/57	X	-	-

Tablo-30: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelere Göre İşe Devamsızlık ve Gönüllü İşten Ayrılma Arasındaki İlişkinin Niteliği

SORU 22) İşletmeden ayrılan toplam personel sayısı

A- Gönüllü olarak işten ayrılanların sayısı

a. İstifa edenlerin sayısı

aa. Sözleşmeli işçi

bb. Memur

cc. Yönetici

b. Kendi istekleriyle emekli olanların sayısı

aa. Sözleşmeli işçi

bb. Memur

cc. Yönetici

B- Gönülsüz olarak işten ayrılanların sayısı

a. İşten çıkartılanların sayısı

aa. Sözleşmeli işçi

bb. Memur

cc. Yönetici

- b. İşletmenin isteği üzerine emekli olanların sayısı
 - aa. Sözleşmeli işçi
 - bb. Memur
 - cc. Yönetici
- c. Zorunlu emeklilik yaşı nedeniyle işten ayrılanların sayısı
 - aa. Sözleşmeli işçi
 - bb. Memur
 - cc. Yönetici
- d. İş kazası ya da hastalığı nedeniyle işten ayrılanların sayısı
 - aa. Sözleşmeli işçi
 - bb. Memur
 - cc. Yönetici
- e. Diğer (belirtiniz)

Araştırma kapsamına giren işletmelerden ayrılan personel sayısının 1984 yılında önemli ölçüde arttığı saptanmıştır (Bkz.: Tablo-31). Bilindiği gibi, Milli Güvenlik Konseyi tarafından 12 Eylül 1980 günü yayınlanan 15 Sayılı Bildiri ile, tüm grev ve lokavtların ertelendiği belirtilmiştir. Ayrıca, erteleme süresi içinde işçinin kendi isteği, ahlâk ve iyiniyet kurallarına uymayan davranışları ya da sağlık nedenleri dışında işten çıkartılması Sıkıyönetim Komutanlığı'nın iznine bağlanmıştır. Tüm işletmeleri kapsamına alan bu uygulama nedeniyle 1475 sayılı İş Yasası'nın personeli nedensiz olarak işten çıkarmayı düzenleyen 13. maddesi askıya alınmış ve yasada bulunmayan istihdam güvencesi 1402 Sayılı Sıkıyönetim Yasası'na dayanılarak gerçekleştirilmiştir. Ancak 18 Ocak 1984 günü Milli Güvenlik Konseyi'nin işçi-işveren ilişkilerini düzenleyen karar ve bildirilerinin yürürlükten kalktığı açıklanmıştır. Bu da, 1984 yılında işten ayrılmaların bir önceki yıla oranla yaklaşık % 29 artmasına neden olmuştur.

SORU 23) Sizce personelin gönüllü olarak işten ayrılma nedenleri nelerdir? Sıralayınız.

Bu soruya araştırma kapsamına giren işletmeler çeşitli yanıtlar vermişlerdir (Bkz.: Tablo-32). Verilen yanıtları gruplayarak aşağıda görüldüğü gibi sıralamamız olurludur:

1. Daha yüksek ücretle başka bir iş bulması
2. Daha çok yetki ve sorumluluk alabileceği ya da yükselebileceği başka bir iş bulması
3. Daha az yorucu ve yapraticı başka bir iş bulması
4. Kendi işini kurması
5. Askerlik görevine çağırılması
6. Evlenme, doğum, çocuk bakımı, çalışan eşin başka bir kente atanması gibi ailevi nedenler
7. Kendi isteğiyle emekli olması
8. Çalışma arkadaşlarıyla ve üst'leriyle anlaşamaması
9. Yaptığı işi beğenmemesi, sevmemesi ya da işiyle uyum sağlayamaması
10. İstihdam güvencesinin bulunmaması
11. Kreş, öğle yemeği, servis otobüsü gibi sosyal yardımların sağlanamaması ya da yetersiz kalması
12. İşveren ya da temsilcileri tarafından verilen sözlerin yerine getirilmemesi
13. Yükseltmelerde adam kayırılması
14. Yurt dışına çalışmaya gitmesi
15. Köyüne ya da toprağına geri dönmek istemesi
16. İkametgâhına daha yakın bir işyerinde iş bulması.

Tablo-32: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerden Personelin Gönüllü Olarak İşten Ayrılma Nedenleri

İşletme No.	Personelin Gönüllü Olarak İşten Ayrılma Nedenleri
1/06	1. Kendi işini kurması 2. Daha iyi koşullarla (ücret, mevki gibi) başka bir iş bulması 3. Yurt dışına çalışmaya gitmesi.

"Tablo-32"den devam

2/06	<ol style="list-style-type: none">1. Kendi isteğiyle emekli olması2. Askerlik görevine çağrılması3. Daha iyi koşullarla başka bir iş bulması.
3/06	<ol style="list-style-type: none">1. Daha yüksek ücretle başka bir iş bulması2. Evlenme, doğum, çocuk bakımı gibi ailevi nedenler (kadın işçiler için).
4/10	<ol style="list-style-type: none">1. Askerlik görevine çağrılması2. Evlenme, doğum, çalışan eşin başka bir kente atanması gibi ailevi nedenler3. Daha iyi koşullarla başka bir iş bulması4. Kendi işini kurması.
5/14	<ol style="list-style-type: none">1. Askerlik görevine çağrılması2. Evlenme, doğum, çocuk bakımı gibi ailevi nedenler3. Kendi isteğiyle emekli olması.
6/14	<ol style="list-style-type: none">1. Askerlik görevine çağrılması2. Daha yüksek ücretle başka bir iş bulması3. Kendi işini kurması.
7/15	<ol style="list-style-type: none">1. Daha iyi koşullarla başka bir iş bulması2. Kendi işini kurması.
8/16	<ol style="list-style-type: none">1. Daha yüksek ücretle başka bir iş bulması2. Daha çok yetki ve sorumluluk alabileceği ya da yükselebileceği başka bir iş bulması3. Daha az yorucu ve yıpratıcı başka bir iş bulması4. Askerlik görevine çağrılması5. Evlenme, doğum, çocuk bakımı gibi ailevi nedenler.
9/16	<ol style="list-style-type: none">1. Daha iyi koşullarla başka bir iş bulması2. Çalışma arkadaşlarıyla ve üst'leriyle anlaşamaması3. Kendi işini kurması.
10/16	<ol style="list-style-type: none">1. Evlenme, doğum, çocuk bakımı gibi ailevi nedenler2. Askerlik görevine çağrılması3. Daha iyi koşullarla başka bir iş bulması4. Çalışma arkadaşlarıyla ve üst'leriyle geçinememesi.
11/16	<ol style="list-style-type: none">1. Daha iyi koşullarla başka bir iş bulması2. Evlenme, doğum, çalışan eşin başka bir kente atanması gibi ailevi nedenler3. İşle uyum sağlayamaması.
12/16	<ol style="list-style-type: none">1. Evlenme, doğum, çocuk bakımı, çalışan eşin başka bir kente atanması gibi ailevi nedenler2. Askerlik görevine çağrılması.
13/16	<ol style="list-style-type: none">1. Daha iyi koşullarla başka bir iş bulması2. Kendi işini kurması.
14/16	<ol style="list-style-type: none">1. Daha iyi koşullarla başka bir iş bulması2. Daha az yorucu ve yıpratıcı başka bir iş bulması3. Çalışan eşin başka bir kente atanması.

"Tablo-32"den devam

15/16	1. Daha iyi koşullarla başka bir iş bulması 2. Evlendikten sonra erkeğin eşinin çalışmasına izin vermemesi.
16/16	1. Daha yüksek ücretle başka bir iş bulması 2. Evlenme, doğum, çocuk bakımı, çalışan eşin başka bir kente atanması gibi ailevi nedenler 3. İşle uyum sağlayamaması 4. Kendi isteğiyle emekli olması.
17/20	1. Daha iyi koşullarla başka bir iş bulması 2. Kendi işini kurması.
18/24	1. Daha iyi koşullarla başka bir iş bulması 2. Çalışan eşin başka bir kente atanması 3. Askerlik görevine çağırılması 4. Kendi isteğiyle emekli olması.
19/26	1. Daha yüksek ücretle başka bir iş bulması 2. Kendi işini kurması 3. Askerlik görevine çağırılması.
20/26	1. Kendi isteğiyle emekli olması 2. Daha iyi koşullarla başka bir iş bulması 3. Kendi işini kurması.
21/26	1. Daha yüksek ücretle başka bir iş bulması 2. Evlenme, doğum, çocuk bakımı gibi ailevi nedenler.
22/26	1. Daha yüksek ücretle başka bir iş bulması 2. Daha çok yetki ve sorumluluk alabileceği ya da yükselebileceği başka bir iş bulması.
23/26	1. Daha yüksek ücretle başka bir iş bulması 2. İşle uyum sağlayamaması 3. İstihdam güvencesi veren bir devlet işletmesinde iş bulması 4. Köyüne ya da toprağına geri dönmek istemesi.
24/26	1. Daha yüksek ücretle başka bir iş bulması 2. Evlenme, doğum, çocuk bakımı, çalışan eşin başka bir kente atanması gibi ailevi nedenler 3. Daha çok yetki ve sorumluluk alabileceği ya da yükselebileceği başka bir iş bulması.
25/26	1. Daha iyi koşullarla başka bir iş bulması (ücret, yükselme olanığı, lojman, kreş, öğle yemeği, servis otobüsü gibi) 2. Kendi işini kurması.
26/28	1. Daha iyi koşullarla başka bir iş bulması 2. Evlenme, doğum, çocuk bakımı gibi ailevi nedenler
27/33	1. Daha yüksek ücretle başka bir iş bulması 2. Evlenme, doğum, çocuk bakımı gibi ailevi nedenler 3. Askerlik görevine çağırılması 4. İşle uyum sağlayamaması.
28/34	1. Daha yüksek ücretle başka bir iş bulması 2. Evlenme, doğum, çocuk bakımı gibi ailevi nedenler 3. Kendi işini kurması

"Tablo-32"den devam

	<ol style="list-style-type: none">4. Çalışma arkadaşlarıyla ve üst'leriyle anlaşamaması5. İkametgâhına daha yakın bir işyerinde iş bulması.
29/34	<ol style="list-style-type: none">1. Daha yüksek ücretle başka bir iş bulması2. İşle uyum sağlayamaması3. Evlenme, doğum, çocuk bakımı, çalışan eşin başka bir kente atanması gibi ailevi nedenler.
30/34	<ol style="list-style-type: none">1. Kendi isteğiyle emekli olması2. Daha çok yetki ve sorumluluk alabileceği ya da yükselebileceği başka bir iş bulması3. Kendi işini kurması.
31/34	<ol style="list-style-type: none">1. Daha yüksek ücretle başka bir iş bulması2. İkametgâhına daha yakın bir işyerinde iş bulması3. Evlenme, doğum, çocuk bakımı, çalışan eşin başka bir kente atanması gibi ailevi nedenler.
32/34	<ol style="list-style-type: none">1. Daha iyi koşullarla başka bir iş bulması2. Evlenme, doğum, çocuk bakımı, çalışan eşin başka bir kente atanması gibi ailevi nedenler3. İşveren ya da temsilcileri tarafından verilen sözlerin yerine getirilmemesi4. İstihdam güvencesinin bulunmaması5. Kreş, öğle yemeği, servis otobüsü gibi sosyal yardımların sağlanamaması ya da yetersiz kalması6. Yükseltmelerde adam kayırılması7. Çalışma arkadaşlarıyla ve üst'leriyle geçinememesi.
33/34	<ol style="list-style-type: none">1. Daha iyi koşullarla başka bir iş bulması2. Kendi işini kurması.
34/34	<ol style="list-style-type: none">1. Niteliksiz personelin deneyim kazandıktan sonra daha yüksek ücretle başka bir iş bulması2. Evlenme, doğum, çocuk bakımı gibi ailevi nedenler3. Yurt dışına (Libya, Saudi Arabistan) çalışmaya gitmesi.
35/34	<ol style="list-style-type: none">1. Daha yüksek ücretle başka bir iş bulması2. Yaptığı işi beğenmemesi ve sevmemesi3. İkametgâhına daha yakın bir işyerinde iş bulması.
36/34	<ol style="list-style-type: none">1. Evlenme, doğum, çocuk bakımı, çalışan eşin başka bir kente atanması gibi ailevi nedenler2. Askerlik görevine çağırılması3. Kendi isteği ile emekli olması.
37/34	<ol style="list-style-type: none">1. Daha yüksek ücretle başka bir iş bulması2. Yaptığı işi beğenmemesi ve sevmemesi3. Evlenme, doğum, yeni doğan çocuğuna bakacak kimsesinin olması gibi ailevi nedenler4. Kendi işini kurması.
38/34	<ol style="list-style-type: none">1. Daha iyi koşullarla başka bir iş bulması2. Askerlik görevine çağırılması.

"Tablo-32"den devam

39/34	1. Daha yüksek ücretle başka bir iş bulması 2. Evlenme, doğum, çocuk bakımı gibi ailevi nedenler 3. İkametgâhına daha yakın bir işyerinde iş bulması.
40/34	1. Daha iyi koşullarla başka bir iş bulması 2. Kendi işini kurması.
41/34	1. Daha yüksek ücretle başka bir iş bulması 2. Evlenme, doğum, çocuk bakımı gibi ailevi nedenler 3. Köyüne ya da toprağına geri dönmek istemesi.
42/34	1. Kendi işini kurması 2. Evlenme, doğum, yeni doğan çocuğına bakacak kimsesinin olmaması ya da çocukların okulu gibi ailevi nedenler 3. Daha iyi koşullarla başka bir iş bulması.
43/34	1. Daha yüksek ücretle başka bir iş bulması 2. İkametgâhına daha yakın bir işyerinde iş bulması 3. Evlenme, doğum, çocuk bakımı gibi ailevi nedenler 4. Köyüne ya da toprağına geri dönmek istemesi.
44/35	1. Daha iyi koşullarla başka bir iş bulması 2. Askerlik görevine çağırılması 3. Evlenme, doğum ve çocuk bakımı, çalışan eşin başka bir kente atanması gibi ailevi nedenler.
45/35	1. Daha iyi koşullarla başka bir iş bulması 2. Kendi işini kurması.
46/35	1. Daha yüksek ücretle başka bir iş bulması 2. Daha çok yetki ve sorumluluk alabileceğı ya da yükselebileceğı başka bir iş bulması 3. Kendi işini kurması 4. Çalışma arkadaşlarıyla ve üst'leriyle geçinememesi 5. Yaptığı işi beğenmemesi ve sevmemesi.
47/43	1. Daha iyi koşullarla başka bir iş bulması 2. Askerlik görevine çağırılması.
48/45	1. Daha yüksek ücretle başka bir iş bulması 2. Kendi isteğıyle emekli olması.
49/57	1. Daha iyi koşullarla başka bir iş bulması 2. Daha az yorucu ve yıpratıcı başka bir iş bulması 3. Askerlik görevine çağırılması.
50/59	1. Daha iyi koşullarla başka bir iş bulması 2. Evlenme, doğum, çocuk bakımı gibi ailevi nedenler 3. Köyüne ya da toprağına geri dönmek istemesi 4. Askerlik görevine çağırılması.

SORU 24) İşletmenizde işten ayrılmalar ölçülüyor mu?
Başka deyişle, bir oran olarak hesaplanıyor mu?

Evet

Hayır

Bu soruya araştırma kapsamına giren işletmelerden 10'u (% 20) "evet", 40'ı (% 80) "hayır" yanıtını vermişlerdir (Bkz.: Tablo-33). Bu da, araştırma kapsamına giren işletmelerin büyük bir çoğunluğunun işten ayrılmaları önemsemediklerini göstermektedir.

Tablo-33: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerden İşten Ayrılmaları Ölçenler

İşletme No.	Evêt	Hayir
1/06	-	X
2/06	-	X
3/06	-	X
4/10	-	X
5/14	-	X
6/14	-	X
7/15	-	X
8/16	-	X
9/16	-	X
10/16	X	-
11/16	-	X
12/16	-	X
13/16	X	-
14/16	-	X
15/16	-	X
16/16	-	X
17/20	-	X
18/24	-	X
19/26	-	X
20/26	-	X
21/26	-	X
22/26	-	X
23/26	-	X
24/26	-	X
25/26	X	-
26/28	-	X
27/33	X	-
28/34	-	X
29/34	X	-
30/34	-	X
31/34	-	X
32/34	X	-
33/34	-	X
34/34	X	-
35/34	X	-
36/34	-	X
37/34	-	X
38/34	-	X

"Tablo-33'den devam

39/34	-	X
40/34	-	X
41/34	-	X
42/34	-	X
43/34	-	X
44/35	X	-
45/35	-	X
46/35	X	-
47/43	-	X
48/45	-	X
49/57	-	X
50/59	-	X

SORU 25) 24. soruya verilen yanıt "evet" ise, işletmenizden işten ayrılmalarının nasıl ölçüldüğünü ya da işten ayrılma oranının nasıl hesaplandığını kısaca açıklayınız.

24. soruyu "evet" olarak yanıtlayan işletmelerin tümü, işten ayrılanların sayısını ortalama personel sayısına bölerek yıllık işten ayrılma oranını hesapladıklarını belirtmişlerdir. Ortalama personel sayısı ise, Ocak ayı başında ve Aralık ayı sonunda işletmede çalışan personel sayısı toplamının 2'ye bölünmesiyle bulunmaktadır (Bkz.: Tablo-34):

$$\frac{\text{İşten ayrılanların sayısı}}{\text{Ortalama personel sayısı}} \times 100$$

Tablo-34: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin İşten Ayrılma Oranını Hesaplama Yöntemleri

İşletme No.	İşten Ayrılma Oranını Hesaplama Yöntemi
10/16	İşletmemizde işten ayrılma oranı yıllık olarak hesaplanmaktadır. Bunun için, işten ayrılanların sayısı ortalama personel sayısına bölünmektedir. $\frac{\text{İşten ayrılanların sayısı}}{\text{Ortalama personel sayısı}} \times 100$

"Tablo-34'den devam

13/16	<p>İşten ayrılanların sayısı ortalama personel sayısına bölünerek yıllık işten ayrılma oranı hesaplanmaktadır.</p> $\frac{\text{İşten ayrılanların sayısı}}{\text{Ortalama personel sayısı}} \times 100$
25/26	<p>İşten ayrılma oranı, işten ayrılanların sayısının ortalama personel sayısına bölünmesiyle ve yıllık olarak hesaplanmaktadır. Ortalama personel sayısını hesaplayabilmek için, Ocak ayı başında ve Aralık ayı sonunda işletmede çalışan personel sayısı toplanarak 2'ye bölünmektedir.</p> $\frac{\text{İşten ayrılanların sayısı}}{\frac{\text{Ocak ayı başında işletmede çalışan personel sayısı} + \text{Aralık ayı sonunda işletmede çalışan personel sayısı}}{2}} \times 100$
27/33	<p>İşten ayrılanların toplamı ortalama personel sayısına bölünerek yıllık işten ayrılma oranı hesaplanmaktadır.</p> $\frac{\text{İşten ayrılanların toplamı}}{\text{Ortalama personel sayısı}} \times 100$
29/34	<p>İşten ayrılma oranını hesaplayabilmek için, bir yıl boyunca işten ayrılanların toplamı ortalama personel sayısına bölünmektedir.</p> $\frac{\text{İşten ayrılanların toplamı}}{\text{Ortalama personel sayısı}} \times 100$
32/34	<p>İşten ayrılanların sayısı ortalama personel sayısına bölünerek yıllık işten ayrılma oranı hesaplanmaktadır.</p> $\frac{\text{İşten ayrılanların sayısı}}{\text{Ortalama personel sayısı}} \times 100$
34/34	<p>İşten ayrılma oranı yıllık olarak ve işten ayrılanların sayısı ortalama personel sayısına bölünerek hesaplanmaktadır.</p> $\frac{\text{İşten ayrılanların sayısı}}{\text{Ortalama personel sayısı}} \times 100$
35/34	<p>İşten ayrılanların toplamı ortalama personel sayısına bölünerek yıllık işten ayrılma oranı hesaplanmaktadır.</p> $\frac{\text{İşten ayrılanların toplamı}}{\text{Ortalama personel sayısı}} \times 100$

"Tablo-34" den devam

44/35	İşten ayrılma oranı, işten ayrılanların sayısının ortalama personel sayısına bölünmesiyle ve yıllık olarak hesaplanmaktadır. $\frac{\text{İşten ayrılanların sayısı}}{\text{Ortalama personel sayısı}} \times 100$
46/35	İşten ayrılanların sayısı ortalama personel sayısına bölünerek yıllık işten ayrılma oranı hesaplanmaktadır. $\frac{\text{İşten ayrılanların sayısı}}{\text{Ortalama personel sayısı}} \times 100$

SORU 26) 24. soruya verilen yanıt "evet" ise, son iki döneme ait işten ayrılma oranını belirtiniz.

A-.../.../198...-.../.../198.. dönemine ait işten ayrılma oranı.....: %.....

B-.../.../198...-.../.../198.. dönemine ait işten ayrılma oranı.....: %.....

İşten ayrılma oranını hesaplayan 10 işletmeden elde edilen verilere göre, yıllık ortalama işten ayrılma oranı 15.8 olarak hesaplanmıştır (Bkz.: Tablo-35). Bu da, işten ayrılmaların önemli boyutlara ulaştığının ve bu sorun olarak ele alınması gerektiğinin bir göstergesidir.

İşletme No.	İşten Ayrılma Oranı (%) (a)	Dönemi	İşten Ayrılma Oranı (%) (b)	Dönemi	Son İki Dönemi Ait İşten Ayrılma Oranı Ort. (%) ($\frac{a+b}{2}$)
10/16	9.1	1/1/1983-31/12/1983	14.8	1/1/1984-31/12/1984	11.9
13/16	5.6	" "	7.1	" "	6.3
25/26	46.3	" "	62.6	" "	54.4
27/33	20.4	" "	17.9	" "	19.1
29/34	6.8	" "	10.2	" "	8.5
32/34	17.4	" "	31.1	" "	24.2
34/34	11.3	" "	10.1	" "	10.7
35/34	7.2	" "	22.6	" "	14.9
44/35	3.7	" "	5.8	" "	4.7
46/35	4.1	" "	4.3	" "	4.2

Tablo-35: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Son İki Döneme Ait İşten Ayrılma Oranları

SORU 27) İşletmenizden istifa ederek ayrılan personelin nitelikleri nelerdir?

- A- Öğrenim durumu
- İlk
 - Orta
 - Lise
 - Yüksek
 - Lisans üstü öğrenim
- B- İş deneyimi
- 0-5 yıl arası
 - 5-10 yıl arası
 - 10 yıldan çok
- C- Yabancı dil bilgisi
- Var
 - Yok
- D- Diğer (belirtiniz).

Araştırma kapsamına giren işletmelerden istifa ederek ayrılanların nitelikleri "Tablo 36"da görüldüğü gibidir.

Buna göre:

- İstifa ederek işten ayrılanlardan büyük bir çoğunluğunun (% 62) lise (endüstri meslek lisesi) ve yüksek okul mezunu oldukları saptanmıştır.

- İstifa ederek işten ayrılanlardan büyük bir çoğunluğunun (% 64) 0-5 yıl arası iş deneyimine sahip oldukları saptanmıştır.

- İstifa ederek işten ayrılanlardan büyük bir çoğunluğunun yabancı dil bilmedikleri saptanmıştır. Yalnızca 4 işletme (% 8) istifa edenler arasında yabancı dil bilenlerin de bulunduğunu belirtmiştir.

İşletme No.	ÖĞRENİM DURUMU					İŞ DENEYİMİ			YAB.DİL BİL.	
	İlk	Orta	Lise	Yüksek	L.Üstü	0-5 Yıl Arası	5-10 Yıl Arası	10 Yıldan çok	Var	Yok
1/06	X	-	-	-	-	-	X	-	-	X
2/06	X	-	-	-	-	-	X	-	-	X
3/06	X	-	-	-	-	X	-	X	-	X
4/10	X	X	X	X	-	X	X	-	-	X
5/14	-	-	X	X	-	X	-	-	-	X
6/14	-	-	X	X	-	X	-	-	-	X
7/15	X	X	X	X	-	X	-	-	-	X
8/16	X	-	-	-	-	X	-	-	-	X
9/16	-	-	X	X	-	X	-	-	-	X
10/16	-	-	X	X	-	X	-	-	-	X
11/16	-	-	X	X	-	X	-	-	-	X
12/16	-	-	X	X	-	X	-	-	-	X
13/16	X	X	X	X	-	X	-	-	X	X
14/16	X	-	X	X	-	X	-	-	-	X
15/16	-	-	X	X	-	X	-	X	-	X
16/16	-	-	X	X	-	X	-	X	-	X
17/20	-	-	X	X	-	X	X	X	-	X
18/24	-	-	X	X	-	X	-	-	-	X
19/26	-	-	X	X	-	X	-	-	-	X
20/26	X	-	X	X	-	X	-	X	-	X
21/26	-	-	X	X	-	X	-	-	-	X
22/26	-	-	X	X	-	X	-	-	-	X
23/26	-	-	X	X	-	X	-	-	-	X
24/26	-	-	X	X	-	X	-	X	-	X
25/26	-	-	X	X	-	X	-	-	-	X
26/28	-	-	X	X	-	X	-	X	-	X
27/33	X	X	-	-	-	X	-	-	-	X
28/34	-	-	X	X	-	X	-	-	-	X
29/34	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
30/34	-	-	X	X	-	X	-	-	-	X
31/34	-	-	X	X	-	X	-	-	-	X
32/34	X	-	-	-	-	X	-	-	-	X
33/34	-	-	X	X	-	X	-	-	-	X
34/34	-	-	X	X	-	X	-	X	-	X
35/34	X	X	X	X	X	X	-	-	-	X
36/34	-	-	X	X	-	X	-	X	-	X
37/34	X	-	X	X	-	X	-	-	-	X
38/34	-	-	X	X	-	X	-	-	-	X
39/34	X	-	-	-	-	X	-	-	-	X
40/34	-	-	X	X	X	X	-	X	-	X
41/34	X	X	X	X	-	X	-	-	-	X
42/34	-	-	X	X	-	X	-	-	X	X
43/34	-	-	X	X	-	-	X	-	-	X
44/35	-	-	X	X	-	X	-	-	-	X
45/35	-	-	X	X	-	X	-	-	-	X
46/35	-	-	X	X	X	X	-	X	X	X
47/43	X	-	-	-	-	X	-	X	-	X
48/45	X	X	-	-	-	X	-	-	-	X
49/57	X	X	-	-	-	X	-	-	-	X
50/59	-	-	X	X	-	X	-	-	-	X

Tablo-36: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerden İstifa Ederek Ayrılan Personelin Nitelikleri

SORU 28) İşletmenizde işten ayrılmaların maliyeti hesaplanıyor mu?

Evet

Hayır

Bu soruyu araştırma kapsamına giren işletmelerden 3'ü (% 6) "evet", 47'si (% 94) "hayır" olarak yanıtlamışlardır (Bkz.: Tablo-37). Bu da, işten ayrılmaların işletme maliyetlerine etkisinin önemsenmediğini göstermektedir.

Tablo-37: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerden İşten Ayrılmaların Maliyetini Hesaplayanlar

İşletme No.	Evet	Hayır
1/06	-	X
2/06	-	X
3/06	-	X
4/10	-	X
5/14	-	X
6/14	-	X
7/15	-	X
8/16	-	X
9/16	-	X
10/16	-	X
11/16	-	X
12/16	-	X
13/16	X	-
14/16	-	X
15/16	-	X
16/16	-	X
17/20	-	X
18/24	-	X
19/26	-	X
20/26	-	X
21/26	-	X
22/26	-	X
23/26	-	X
24/26	-	X
25/26	-	X
26/28	-	X
27/33	-	X
28/34	-	X
29/34	-	X
30/34	-	X
31/34	-	X

"Tablo-37"den devam

32/34	-	X
33/34	-	X
35/34	-	X
36/34	-	X
37/34	-	X
38/34	-	X
39/34	-	X
40/34	-	X
41/34	-	X
42/34	-	X
43/34	-	X
44/35	-	X
45/35	-	X
46/35	X	-
47/43	-	X
48/45	-	X
49/57	-	X
50/59	X	-

SORU 29) 28. soruya verilen yanıt "evet" ise, işletmenizden işten ayrılmaların maliyetinin nasıl hesaplandığını kısaca açıklayınız.

28. soruyu "evet" olarak yanıtlayan 3 işletmeden 2'si, işten ayrılmalar nedeniyle kıdem tazminatları, fazla çalışma ücretleri, eğitim harcamaları, verimlilik kayıpları gibi maliyetlere katılmak zorunda kaldıklarını ancak, yıllık işten ayrılma oranı yüksek olmadığından, işten ayrılmaların maliyetini hesaplama gereğini duymadıklarını belirtmişlerdir (Bkz.: Tablo-38). 1 işletme ise, işten ayrılanlara (işten çıkartılanlara, evlenenlere, askerlik görevine çağrılanlara ve emekli olanlara) ödediği kıdem tazminatları toplamını işten ayrılma maliyeti olarak gözönünde bulundurduğunu açıklamıştır.

Tablo-38: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin İşten Ayrılma Maliyetlerini Hesaplama Yöntemleri

İşletme No	İşten Ayrılma Maliyetini Hesaplama Yöntemi
13/16	Nitelikli bir personelimiz işten ayrıldığında kendisine ödenen kıdem tazminatı, yeri dolduruluncaya kadar üretimi aksatmamak için gerçekleştirilen fazla çalışmalara ödenen ücretler, yerine

"Tablo-38"den devam

	<p>işe alınan elemanın eğitimi için yapılan harcamalar ve işiyle uyum sağlayıncaya kadar geçen süre boyunca verimlilik kaybı gibi maliyet öğelerini işletmenin yüklenmek zorunda kaldığının bilincindeyiz. Ancak işletmemizde işten ayrılma oranı yüksek olmadığından, işten ayrılmaların maliyetini hesaplama gereğini duymuyoruz.</p>
46/35	<p>İşten ayrılmalar nedeniyle işletmenin kıdem tazminatları, fazla çalışma ücretleri, eğitim harcamaları (hem işten ayrılan personelin eğitimi için yapılmış olan harcamalar hem de yerini doldurmak için işe alınan elemanın eğitimi için yapılacak olan harcamalar), verimlilik kayıpları gibi maliyetleri yüklenmek zorunda kaldığının bilincindeyiz. Ancak işletmemizde işten ayrılma oranı yüksek olmadığından, işten ayrılmaların maliyetini hesaplama gereğini duymuyoruz.</p>
50/59	<p>İşten çıkarma, evlenme, askerlik görevine çağırılma, emeklilik gibi nedenlerle işten ayrılanlara kıdem tazminatı verilmektedir. Personelin işe başladığı tarihten itibaren hizmet akdinin devamı süresince geçen her tam yıl için tarafımızdan 30 günlük ücreti tutarında kıdem tazminatı ödenmektedir. Kıdem tazminatının hesaplanması son ücreti üzerinden yapılmakta ve ücretine ek olarak kendisine sağlanmış olan para ya da para ile ölçülmesi olanaklı akdi ve kanundan doğan çıkarları da gözönünde bulundurulmaktadır. Ayrıca işten çıkarma durumunda personelin ihbar önelilerine ait ücreti kendisine peşin olarak verilmektedir.</p>

SORU 30) 28. soruya verilen yanıt "evet" ise, son iki döneme ait toplam işten ayrılma maliyetini belirtiniz.

A-.../.../19...-.../.../19.. dönemine ait toplam işten ayrılma maliyeti: -----

B-.../.../19...-.../.../19.. dönemine ait toplam işten ayrılma maliyeti: -----

28. soruya "evet" olarak yanıt veren 3 işletmeden yalnızca 1'i (İşletme No. 50/59) bu soruyu da yanıtlamış ve işten ayrılanlara ödenen kıdem tazminatları toplamının 1983 yılında 46.930.796 TL., 1984 yılında 48.145.508 TL. olduğunu belirtmiştir.

SORU 31) İşletmenizde gönüllü işten ayrılmaları azaltmaya ilişkin yönetsel önlemler alınmış mıdır?

Evvet

Hayır

Bu soruyu araştırma kapsamına giren işletmelerden 12'si (% 24) "evet", 38'i (% 76) "hayır" olarak yanıtlamışlardır (Bkz.: Tablo-39). Bu da, araştırma kapsamına giren işletmelerden büyük bir çoğunluğunun gönüllü işten ayrılmaları azaltmaya ilişkin yönetsel önlemleri almadıklarını göstermektedir.

Tablo-39: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerden Gönüllü İşten Ayrılmaları Azaltmaya İlişkin Yönetsel Önlemleri Alanlar

İşletme No.	Evêt	Hayır
1/06	-	X
2/06	-	X
3/06	-	X
4/10	-	X
5/14	-	X
6/14	-	X
7/15	-	X
8/16	-	X
9/16	-	X
10/16	X	-
11/16	-	X
12/16	-	X
13/16	X	-
14/16	X	-
15/16	-	X
16/16	-	X
17/20	X	-
18/24	-	X
19/26	-	X
20/26	-	X
21/26	X	-
22/26	-	X
23/26	-	X
24/26	-	X
25/26	-	X
26/28	-	X
27/33	-	X
28/34	X	-
29/34	X	-
30/34	-	X
31/34	-	X
32/34	X	-
33/34	-	X
34/34	X	-
35/34	-	X
36/34	-	X

"Tablo-39"dan devam

37/34	-	X
38/34	-	X
39/34	-	X
40/34	X	-
41/34	-	X
42/34	X	-
43/34	-	X
44/35	-	X
45/35	-	X
46/35	X	-
47/43	-	X
48/45	-	X
49/57	-	X
50/59	-	X

SORU 32) 31. soruya verilen yanıt "evet" ise, işletmenizde gönüllü işten ayrılmaları azaltabilmek için alınan yönetsel önlemleri maddeler halinde sıralayınız.

31. soruyu "evet"olarak yanıtlayan 12 işletme bu soruya çok çeşitli yanıtlar vermişlerdir (Bkz.: Tablo-40). Verilen yanıtları ortak yönlerine göre gruplayarak aşağıda görüldüğü gibi sıralamamız olurludur:

1. Düzenli aralıklarla iş ve personel değerlemesi yapılarak işletme içi ücret adalet sağlanmaktadır.
2. Piyasa ücret araştırmaları doğrultusunda ücretler sürekli olarak gözden geçirilmektedir.
3. Nesnel temellere dayalı bir yükseltme politikası izlenmektedir
4. Dolaysız bağlı olduğu üst'ü ya da çalışma arkadaşlarıyla anlaşamadığı için istifa etmek isteyen personelin görev yeri değiştirilmektedir
5. İşiyile uyum sağlayamadığı için istifa etmek isteyen personel uyum sağlayabileceği ya da severek yapabileceği başka bir işe yerleştirilmektedir
6. Boşalan mevkiler işletme içinden yükseltmelerle doldurulmaktadır

7. Personelin sosyal yardımlardan (lojman, kreş gibi) yararlanabilmesi sağlanmaktadır
8. İstifa ederek işten ayrılanlara kıdem tazminatları ödenmemektedir
9. Personelin işletme için değeri ve gerekliliği sürekli vurgulanmaktadır
10. İşletme içi sportif ve kültürel faaliyetler desteklenerek personel arasında yakınlaşma sağlanmaktadır
11. İşletme içinde karşılıklı saygı, sevgi ve güvene dayalı bir çalışma ortamı yaratılmaya çalışılmaktadır
12. Kişisel sorunlarının çözümünde elden geldiğince kendisine yardımcı olunmaya çalışılmaktadır
13. Nitelikli personelin gönüllü işten ayrılma nedenleri incelenmekte ve ücret artışı, yükselme, bölüm değiştirme gibi istekleri olanaklar elverdiğince gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır
14. Personelle arkadaşça konuşularak çoğu kez "incir çekirdeğini doldurmayacak" nedenlerle istifa etmesi sağlanmaktadır.

Tablo-40: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerde Gönüllü İşten Ayrılmaları Azaltabilmek İçin Alınan Yönetmelik Önlemleri

İşletme No.	Gönüllü İşten Ayrılmaları Azaltabilmek İçin Alınan Yönetmelik Önlemleri
10/16	- Personelle arkadaşça konuşularak çoğu kez "incir çekirdeğini doldurmayacak" nedenlerle istifa etmemesi sağlanmaktadır.
13/16	- İşletme içinde karşılıklı saygı, sevgi ve güvene dayanan bir çalışma ortamı yaratılarak gönüllü işten ayrılmalar azaltılmaya çalışılmaktadır.
14/16	- Dolaysız bağlı olduğu üst'ü ya da çalışma arkadaşlarıyla anlaşamadığı için istifa etmek isteyen nitelikli personelin görev yeri değiştirilmektedir. Ayrıca kişisel sorunlarının çözümünde elden geldiğince kendisine yardımcı olunmaya çalışılmaktadır.
17/20	- Nitelikli personelin gönüllü işten ayrılma nedenleri incelenmekte ve ücret artışı, yükselme, bölüm değiştirme (yatay geçiş) gibi istekleri olanaklar elverdiğince gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.

"Tablo-40"dan devam

21/26	<ol style="list-style-type: none">1. Dolaysız bağı olduğu üst'ü ya da çalışma arkadaşlarıyla anlaşamadığı için istifa etmek isteyen nitelikli personelin görev yeri değiştirilmektedir2. İşle uyum sağlayamadığı için istifa etmek isteyen personel uyum sağlayabileceği ya da severek yapabileceği başka bir işe yerleştirilmektedir3. Sosyal yardımlardan (lojman, kreş gibi) yararlanabilmesi sağlanmaktadır.
28/34	<ol style="list-style-type: none">1. İşletme içi ücret adaleti sağlanmaktadır2. İşletme içi sportif ve kültürel faaliyetler desteklenerek personel arasında yakınlaşma sağlanmaktadır3. Personelin işletme için değeri ve gerekliliği sürekli vurgulanmaktadır.
29/34	<ol style="list-style-type: none">1. Piyasa ücret araştırmaları doğrultusunda ücretler sürekli olarak gözden geçirilmektedir2. İşletme içi ücret adaleti sağlanmaktadır3. Nesnel temellere dayalı bir yükseltme politikası izlenmektedir4. İşle uyum sağlayamadığı için istifa etmek isteyen personel uyum sağlayabileceği ya da severek yapabileceği başka bir işe yerleştirilmektedir.
32/34	<p>- İstifa ederek işletmeden ayrılmak isteyen personele neden?, niçin? soruları yöneltilmektedir. İstifa etme nedeni dolaysız bağı olduğu üst'ü ya da çalışma arkadaşlarıyla anlaşamaması ise, görev yeri değiştirilerek (yatay geçiş) nitelikli personel işletmeye yeniden kazandırılmaktadır. Buna karşılık istifa etme nedeni ücretini yeterli bulmaması ise, işletme içi ücret adaletini koruyabilmek amacıyla çıkışı engellenmektedir. Ancak ücretini yeterli bulmadığı için istifa etmek isteyen personel işletmenin verimliliğini olumlu yönde etkiliyorsa, yükseltilerek işletmede kalması sağlanmaktadır. Böylece, hem ücreti arttırılmış hem de işletme içi ücret adaleti korunmuş olmaktadır.</p>
34/34	<ol style="list-style-type: none">1. Düzenli aralıklarla iş ve personel değerlemesi yapılarak işletme içi ücret adaleti sağlanmaktadır2. Piyasa ücret araştırmaları doğrultusunda ücretler sürekli olarak gözden geçirilmektedir3. Boşalan mevkiler işletme içinden yükseltmelerle doldurulmaktadır.
40/34	<p>- İstifa ederek işten ayrılanlara kıdem tazminatları ödenmektedir.</p>
42/34	<ol style="list-style-type: none">1. Personeli tatmin edici bir ücret politikası izlenmektedir2. Görevi değiştirilmekte ve uyum sağlayabileceği başka bir işe yerleştirilmektedir3. Kişisel sorunlarının çözümünde elden geldiğince kendisine yardımcı olunmaya çalışılmaktadır.
46/35	<ol style="list-style-type: none">1. Gerçekçi bir ücret politikası izlenmektedir2. İşçi ve işveren arasında karşılıklı güven ve saygıya dayanan bir çalışma ortamı yaratılmaya çalışılmaktadır.

VII. SONUC

"Endüstri İşletmelerinde İşe Devamsızlıkların ve İşten Ayrılmaların Maliyetlere Etkisi ve Türkiye'deki Uygulama" başlığı altında, çok yönlü ve güncel bir konu olan işe devamsızlık ve işten ayrılmaları hem kuramsal, hem de uygulamalı olarak incelemeye çalıştık.

İşletmelerin sürekli büyümeleri, giderek karmaşıklaşmaları, hızlı teknolojik gelişme, işçi sendikalarının etkinliklerini arttırmaları, işgücünün sosyo-ekonomik güvence doğrultusunda güç kazanması, hükümetlerin uyguladıkları ekonomik politikalar gibi etmenler günümüzde işe devamsızlık ve işten ayrılmaların, bir sorun olarak karşımıza çıkmalarına neden olmuşlardır.

Hızlı toplumsal değişmeye koşut olarak hem personelin, hem de işletmenin (işletme yönetiminin) birbirleriyle ilgili istemleri sürekli değişmektedir. İşletmenin personelin değişen istemlerini karşılayamaması gönüllü işe devamsızlıklara ve gönüllü işten ayrılmalara neden olmaktadır. Personelin işletmenin değişen istemlerini karşılayamaması ise, işten çıkarılmalara ya da gönülsüz işten ayrılmalara neden olmaktadır. Çalışmamızda; iş, personel, işletme, işe devamsızlık, işten ayrılma arasında ilişki kurmaya özen gösterilmiş ve bir sistem bağlantısı içinde birbirlerini sürekli etkileyen ögeler olarak ele alınmıştır.

İş, personelin örgütsel amaçlar doğrultusunda bedensel ve/veya düşünsel gücünü kullanarak gerçekleştirdiği nesnel niteliği olan bir ögedir. Bilindiği gibi, işin arkasında insan ögesi (personel) bulunmaktadır.

İşgücü; işletmeyi yaşatan, onun sürekliliğini sağlayan, amaçlarına ulaştırmaya çalışan ve bu arada ekonomik, sosyal, kültürel çevresinden olduğu kadar çeşitli psikolojik etkenlerden de sürekli etkilenen duygusal bir öge olarak karşımıza çıkmaktadır.

Diğer öğeleri, başka deyişle; işletme, işe devamsızlık ve işten ayrılmayı birlikte ele almamızda açıklama kolaylığı açısından yarar vardır. Nitekim, çalışma yaşamının ayrılmaz bir parçası olan işe devamsızlıklar ve işten ayrılmalar işletmenin önemli bir gideri niteliğindedirler.

Bilindiği gibi, personelin ve işletmenin eylem ya da davranışlarının itici gücünü gereksinmeleri ve bunların tatmini oluşturmaktadır. Başka deyişle, ortaya konan her eylem ya da davranış bir gereksinmeden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle; gönüllü işe devamsızlık, gönüllü işten ayrılma ve işten çıkarma gibi "amaçlı eylemlerin" arkasında değişik gereksinmeler ve bunların tatmini bulunmaktadır. Ayrıca, gereksinmelerin çeşidine ve şiddetine bağlı olarak ortaya konan amaçlı eylemin gerçekleştirilme biçimi önemli ölçüde değişebilmektedir. Örneğin, personeli işten çıkarmaya karar veren işletme yönetimi, kıdem tazminatını ve ihbar önelilerine ait ücretini ödeyerek iş akdini derhal feshedebileceği gibi, yetki ve sorumluluklarını elinden alarak, görev yerini değiştirerek gönüllü olarak işten ayrılmaya da zorlayabilir.

Günümüzde personelin karşılamak istediği gereksinmelerinin sayısı hızla çoğalmaktadır. Bu gereksinmelerin çoğu bir kez karşılanmakla ortadan kalkmamakta, belirli aralıklarla yinelenmekte ve birtakım ekonomik, sosyal, kültürel etmenler tarafından biçimlendirilmektedir. Çalıştığı işletmede gereksinmelerini karşılayamayacağını anlayan personelin önünde iki seçenek bulunmaktadır: Bunlar; gönüllü olarak işten ayrılmak ya da o koşullar içinde işi sürdürmektir. İş-

letmeden ayrılan personel önemli bilgi ve becerilere sahipse, gönüllü işten ayrılma, işletme yönetimi için büyük huzursuzluk kaynağı olmaktadır. Ayrıca, gönüllü işten ayrılma işletmenin dengesini bozarak olağan çalışmalarını aksatmakta ve işe alma, yeniden eğitime, personel planlamasını gözden geçirme gibi sorunlara da neden olmaktadır.

Günümüzde sonuca en az kaynakla ulaşma ya da aynı girdi ile daha çok çıktı elde etme olanakları üzerinde işletmeler önemle durmaktadırlar. Son yıllarda yetenekli yönetici, nitelikli işçi, sermaye, enerji gibi kıt üretim faktörlerinin daha bilinçli, daha bilimsel ve daha verimli kullanıldıkları görülmektedir. "Kâr eden işletme personelini işten çıkarmaz" görüşü artık geçerliliğini kaybetmiştir. İşletme yönetimi bölümlerin kârlılığını, personelin başarı düzeyini titizlikle denetlemekte ve kârlı çalışmayan bölümleri kapatmakta, yatay geçiş yoluyla başka bölümlere yerleştiremediği personeli işten çıkarmaktadır. İşten çıkarmaların artması işletmede kalanlar için kuşkusuz önemli bir huzursuzluk kaynağı olmaktadır. İşten çıkarmaların devam etmesi halinde, sendikanın da desteğini alan personelin, işletme yönetiminin karşısına büyük bir baskı grubu olarak çıktığı görülmektedir.

İşe devamsızlık ve işten ayrılma giderlerinin hesaplanmasının işletmeye birtakım ek maliyetler yüklediği görülmektedir. Bu nedenle, işletme yönetiminin ortaya çıkmış bir maliyeti hesaplamak için ek maliyetlere katlanması, konuya verdiği önem ve maliyetin hesaplanmasında gördüğü yarar oranında söz konusu olmaktadır.

İşten ayrılma, deneyim kazanmış işgücü kaybına neden olmakta ve işletmeyi sürekli yeni elemanlar elinde bırakmaktadır. Başka deyişle, işletme yönetimi sürekli yeni elemanlar yetiştirmek ve uzmanlaşma sürelerine katlanmak zorunda

kalmaktadır. Ancak günümüzde personeli eğitme ve geliştirme için yapılan harcamaların gider harcamaları değil, yatırım harcamaları olduğu görüşü ağırlık kazanmıştır. Bununla birlikte, işletmenin işgücü piyasası için "okul" olmasının maliyetlere etkisi oldukça yüksektir.

İşe devamsızlık ve işten ayrılma maliyetlerini hesaplayan işletmeler; gelirin ölçülmesi, maliyet denetimi, personel planlaması gibi konularda üstünlük kazanmaktadırlar. Ayrıca, işletme yönetiminin işe devamsızlık ve işten ayrılma maliyetlerini hesaplayabilmek için gerçekleştirdiği çalışmalar kendi insan kaynağına verdiği değerin bir göstergesi de olmaktadır. İşe devamsızlık ve işten ayrılmanın maliyetlere etkisi, işe devamsız ya da işten ayrılan personelin üretim sürecindeki yerinin önemine bağlı olarak değişmektedir.

İşe devamsızlıkların ve işten ayrılmaların işletmeye toplam maliyetini hesaplarken, uzun dönemde ortaya çıkabilecek birtakım maliyet öğelerinin sağlıklı olarak hesaplanıp hesaplanamayacağı tartışılmaktadır. Şöyleki; işletmenin saygınlığının azalması, nitelikli personel bulmakta sıkıntıya düşme, düşük moralle çalışmanın verimliliği azaltması gibi birtakım maliyet öğelerini tam ve kesin olarak hesaplayabilme olanağı bulunmamaktadır. Ayrıca işe devamsızlıkları ve işten ayrılmaları tümüyle ortadan kaldıracak olanağı bulunmadığına göre, belli bir düzeydeki maliyetlere katlanmak gerekmektedir. Önemli olan, işe devamsızlık ve işten ayrılma maliyetlerinin tehlikeli boyutlara ulaşmasını önleyebilmektir.

İşe devamsızlığın ve gönüllü işten ayrılmanın azaltılmasına ilişkin yönetsel önlemler "koruyucu" ve "tedavi edici" olarak ikiye ayrılabilir. Koruyucu yönetsel önlemlerin amacı, işe devamsızlığın ve gönüllü işten ayrılmanın

işletmede en düşük düzeyde gerçekleşmesidir. Personel yönetimi işlevlerinin gerektiği gibi uygulanması, yönetime katılma, iş zenginleştirme gibi koruyucu yönetsel önlemler yalnızca işe devamsızlık ve gönüllü işten ayrılma sorunu için değil, personelle ilgili tüm sorunlar için geçerlidirler. Başka deyişle, işe devamsızlık ve gönüllü işten ayrılma sorununu "kavramsal" olarak ele alan koruyucu yönetsel önlemler, çok yönlüdürler.

Tedavi edici yönetsel önlemlerin amacı, işletmede işe devamsızlıkların ve işten ayrılmaların yoğunluğunu hafifletmektir. Koruyucu yönetsel önlemlerin yetersiz kaldığı durumlarda, tedavi edici yönetsel önlemler yardımıyla işe devamsızlık ve gönüllü işten ayrılma sorununun büyümesi önlenabilir. Ancak, tedavi edici yönetsel önlemler sorunun kısa bir süre için ortadan kalkmasını sağlamakta ve koruyucu yönetsel önlemlerle desteklenmediklerinde, etkinliklerini çabucak yitirmektedirler.

Gönüllü işten ayrılmaları tedavi edici yönetsel önlemler ülkedeki çalışma koşullarına, yasal düzenlemelere, işsizlik oranına, sosyo-ekonomik yapıya ve gelişmişlik düzeyine bağlı olarak değişebilmektedirler. Ayrıca, işkolunun ve işletmenin özellikleri de (örgüt yapısı, yönetim biçimi ya da üst-üst ilişkileri gibi) gönüllü işten ayrılmaları tedavi edici yönetsel önlemlerin seçiminde önemli rol oynamaktadır. Gönüllü işten ayrılmaları tedavi edici yönetsel önlemler arasında, işe devamsızlık kayıtlarının tutulması gibi "bürokratik", aşırı işe devamsızlıklara disiplin cezaları verilmesi gibi "sert" önlemler bulunmaktadır.

Çalışmamızın uygulamaya ilişkin kesiminde 4'ü kamu, 46'sı özel kesimden olmak üzere 50 endüstri işletmesinde yapmış olduğumuz araştırmadan elde ettiğimiz bulgulara göre,

Ülkemizde işe devamsızlıkların ve işten ayrılmaların önemsenmediği saptanmıştır. Başka deyişle, işe devamsızlıklar ve işten ayrılmalarla ilgili olarak işletmelerimizin kararlı, tutarlı ve somut verilere dayalı politikaları bulunmamaktadır.

Yapmış olduğumuz araştırmadan elde ettiğimiz bulgulara göre, işletmelerimizin işe devamsızlık ve işten ayrılmalarla ilgili olarak karşılaştıkları başlıca sorunlar şunlardır:

1. İşletmelerimizde işe devamsızlıklar genelde denetlenmekte, ancak personelin işe devamsızlık nedenleri üzerinde yeterince durulmamaktadır. Personelin en önemli işe devamsızlık nedeni "hastalık" olmaktadır (Bkz.: Tablo-18 ve 20). Ülkemizde sağlık hizmetlerinin nitelikli, güvenilir, kolay erişilebilir ve dengeli dağılmadığı bilinen bir gerçektir. Ayrıca, personelin hastalanması durumunda kendisine yapılacak sağlık yardımlarının yasal süresi de oldukça uzun tutulmuştur.
2. Genelde işletmelerimizde işe devamsızlık denetiminin kapsamına; işçi, memur ve nezaretçiler girmektedir. Orta ve üst düzey yöneticilerinin işe devamsızlıkları verimlilikleri doğrultusunda denetlenmemektedir (Bkz.: Tablo-19).
3. İşletmelerimizin yaklaşık % 76'sı işe devamsızlık oranını hesaplamamaktadırlar (Bkz.: Tablo-21). Bu da, işletmelerimizin işe devamsızlık sorununu öznel temellere dayandırarak ele aldıklarını göstermektedir. Bu nedenle, işletmelerimizde işe devamsızlık oranı

oldukça yüksektir. Nitekim, yıllık işe devamsızlık oranının yaklaşık % 11.6 olduğu saptanmıştır (Bkz.: Tablo-23).

4. Genelde işletmelerimiz işe devamsızlığın maliyetini hesaplamamaktadırlar. Bu da, işletmelerimizin önemli bir maliyet giderini gözönünde bulundurmadıklarını göstermektedir (Bkz.: Tablo-24 ve 25).
5. Genelde işletmelerimizde işe devamı sağlayan en önemli ögenin "devam baskısı" olduğuna inanılmaktadır. Bu da, personelin iş tatmininin önemsenmediğini göstermektedir. Ayrıca işe devamsızlığı azaltmaya ilişkin yönetsel önlemlerin tümü "tedavi edici" nitelikte olanlardır. Başka deyişle, işletmelerimizde işe devamsızlık sorununun "büyümesini" önleyebilmek için birtakım yönetsel önlemler alınmakta, ancak bu önlemler işe devamsızlık sorununu "kavramsal" olarak ele alan "koruyucu" yönetsel önlemlerle desteklenmektedir (Bkz.: Tablo-26, 27 ve 28).
6. İstihdam güvencesiyle ilgili yasal haklar açısından kamu ve özel kesim işletmeleri arasında büyük bir eşitsizlik söz konusudur (Bkz.: Tablo-31). Bu da, kamu işletmelerinde çalışan yetersiz personelin ayıklanmasını güçleştirmektedir.
7. İşletmelerimizin yaklaşık % 80'i işten ayrılma oranını hesaplamamaktadırlar (Bkz.: Tablo-33). Ayrıca, yıllık işten ayrılma oranının yaklaşık % 15.8 olduğu saptanmıştır (Bkz.: Tablo-34 ve 35). Bu da, işletmelerimizin işten ayrılma sorununu önemsemediklerini ya da öznel temellere dayandırarak ele aldıklarını göstermektedir.

8. Daha iyi koşullarla (ücret, mevki, sosyal yardım gibi) başka bir iş buldukları için istifa ederek işletmeden ayrılanların, genellikle 0-5 yıl arası deneyimli endüstri meslek lisesi ve yüksek okul mezunu oldukları saptanmıştır (Bkz.: Tablo-36). Kadınlar için "evlilik", erkekler için "zorunlu askerlik" diğer önemli gönüllü işten ayrılma nedenleridir (Bkz.: Tablo-32).
9. Genelde işletmelerimiz işten ayrılmanın maliyetini hesaplamamaktadırlar. Bu da, işletmelerimizin önemli bir maliyet giderini gözönünde bulundurmadıklarını göstermektedir (Bkz.: Tablo-37 ve 38).
10. Genelde, gönüllü işten ayrılmaları önleyecek en önemli öğenin "ücretler" olduğuna inanılmaktadır. Bu da, işletmenin verimliliğini olumsuz yönde etkileyen bir etmen olmaktadır (Bkz.: Tablo-40).

İşletmelerimizin karşılaştıkları bu sorunlara getirebileceğimiz çözüm önerilerimizi aşağıda görüldüğü gibi sıralayabiliriz:

1. Kamu işletmelerinde çalışanlara sağlanmış olan istihdam güvencesinin "oranı" yeniden belirlenmelidir. İstihdam güvencesi kapsamının yasal önlemler alınarak daraltılması hem güvence sisteminin yozlaşmamasını sağlayacak, hem de personelin sorumluluk duygusunun artmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca, izlenen ekonomik politikaların özel kesim işletmelerinde faaliyetlerin daraltılması ya da azaltılması ile sonuçlanabileceği de gözönünde bulundurulmalı ve yasalarda yapılacak yeni düzenlemelerle personelin işten çıkartılması zorlaştırılmalıdır.

2. Amaçları iyi saptamak ve sonuçları denetlemek koşuluyla yetkilerin uzman kişilere göçerilmesi ve işbölümüne gidilmesi personelin işletmeye olan bağlılığını arttıracaktır. Bu da, işe devamsızlıkların ve gönüllü işten ayrılmaların azalmasına yardımcı olacaktır.
3. İşletmelerin personel bölümleri düzenli aralıklarla işe devamsızlıkları ve işten ayrılmaları ölçmeli ve işletmeye olan maliyetini hesaplamalıdır. Bu çalışmalardan elde edilecek bulgulara göre, işletmenin personel politikası yeniden gözden geçirilmeli ve gerekli değişiklikler yapılmalıdır.
4. İşe devamsızlıkları ve gönüllü işten ayrılmaları azaltacak "tedavi edici" yönetsel önlemlerden işletmenin yapısına en uygun olanlar seçilmeli ve "koruyucu" yönetsel önlemlerle desteklenmelidir. İşletme yönetimi, verimliliğini olumlu yönde etkileyeceğine inandığı yönetsel önlemleri ödün vermeden uygulamalıdır.

Ülkemizde işletmelerin ve işletmelerde çalışan personelin sayısı hızla çoğalmaktadır. Kamu ve özel kesim işletmelerimizde işe devamsızlık ve işten ayrılmalar üzerinde önemle durulması; özelde işletmelerin verimliliğini, genelde ülke ekonomisini ve endüstrileşme sürecini olumlu yönde etkileyecektir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

MAKALELER

_____ ; "l'Absentisme Indicateur Social", Liaisons Sociales, Documents (R) No. 87/77, 28 Eylül 1977.

_____ ; "l'Absence au Travail", Conseil National du Patronat Français, S. 87, Haziran 1978.

AKDOĞAN, Nalân; "Kıdem Tazminatı ve Maliyetler", Yeni İş Dünyası, Y. 1, S. 14, Aralık 1980.

ALLEN, Robert F., HIGGINS, Michael; "The Absenteeism Culture: Becoming Attendance Oriented", Personnel, C. 56, S. 1, Ocak-Şubat 1979.

ARTAN, Sinan; "İşletmede Ücret Yönetimi Bölümü ve Yöneticisinin Yeri", Istanbul İ.T.İ. Akademisi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 1, S. 2, Aralık 1981.

AUGUSTINE, Joseph C.; "Personnel Turnover", Handbook of Modern Personnel Administration, Der.: Joseph J. FAMULARO, McGraw-Hill Book Co., New York, 1972.

BARTOL, Kathryn M.; "Professionalism as a Predictor of Organizational Commitment, Role Stress and Turnover: A Multidimensional Approach", The Academy of Management Journal, C. 22, S. 4, Aralık 1979.

BEKİROĞLU, Haluk, GÖNEN, Turan; "Labor Turnover: Roots, Costs and Some Potential Solutions", Personnel Administrator, C. 26, S. 7, Temmuz 1981.

BRUMMET, Lee R., PYLE, William C., FLAMHOLTZ, Eric G.; "Human Resource Accounting in Industry", Dimensions in Modern Management, 2.B., Der.: Patrick E. CONNOR, Houghton Mifflin Company, Boston, 1978.

- CLEGG, Chris W.; "Psychology of Employee Lateness, Absence and Turnover: A Methodological Critique and Empirical Study", Journal of Applied Psychology, C. 68, S. 1, Şubat 1983.
- CEM, Cemil; "İşgörenin Değerlendirilmesi", Sevk ve İdare Dergisi, Y. 12, S. 107, Temmuz 1977.
- CAWSEY, Thomas F.; WEDLEY, William C.; "Labor Turnover Costs: Measurement and Control", Personnel Journal, C. 58, S. 2, Şubat 1979.
- DALTON, Dan R., KRACKHARDT, David M., PORTER, Lyman W.; "Functional Turnover: An Empirical Assessment", Journal of Applied Psychology, C. 66, S. 6, Aralık 1981.
- DALTON, Dan R., TODOR, William D.; "Turnover Turned Over: An Expanded and Positive Perspective", The Academy of Management Review, C. 4, S. 2, Nisan 1979.
- DALTON, Dan R., TODOR, William D., KRACKHARD, David M.; "Turnover Overstated: The Functional Taxonomy", The Academy of Management Review, C. 7, S. 1, Şubat 1982.
- DREHER, George F.; "The Role of Performance in the Turnover Process", The Academy of Management Journal, C. 25, S. 1, Mart 1982.
- DUNAHEE, Michael H., WRANGLER, Lawrence A.; "The Psychological Contract", Organizational Behavior: A Book of Readings, 5.B., Der.: Keith DAVIS, McGraw-Hill Book Co., New York, 1977.
- FINLEY, Murray H., LEE, Terence A.; "The Terminated Executive: It's Like Dying", The Personnel and Guidance Journal, C. 59, S. 6, Şubat 1981.

- FITZGIBBONS, Dale, MOCH, Michael; "Employee Absenteeism: A Multivariate Analysis With Replication", Organizational Behavior and Human Performance, C. 26, S. 3, Aralık 1980.
- FLAMHOLTZ, Eric G.; "Human Resource Accounting", Handbook of Cost Accounting, Der.: Sidney DAVIDSON, Roman L. WEIL, McGraw-Hill Book Co., New York, 1978.
- HAMMER, Tove Helland, LANDAU, Jacqueline C., STERN, Robert N.; "Absenteeism When Workers Have a Voice: The Case of Employee Ownership", Journal of Applied Psychology, C. 66, S. 5, Ekim 1981.
- HILB, Martin; "The Standardized Exit Interview", Personnel Journal, C. 57, S. 6, Haziran 1978.
- HOLMES, Thomas H., RAHE, Richard H.; "Social Readjustment Rating Scale", Journal of Psychosomatic Research, C. 11, S. 2, Mayıs 1967.
- KAAGEN, Stephen S.; "Terminating People from Key Positions" Personnel Journal C. 57, S. 2, Şubat 1978.
- KAYA, Gülay; "İşçi Devri ve Maliyetinin Saptanması", Verimlilik Dergisi, C. 7, S. 1, Ekim-Aralık 1977.
- KOPELMAN, Richard E., SCHNELLER, George O. SILVER, John J.; "Parkinson's Law and Absenteeism: A Program to Rein in Sick Leave Costs", Personnel Administrator, C. 26, S. 5, Mayıs 1981.
- KRACKHARDT, David, KENNA, John Mc., PORTER, Lyman W., STEERS, Richard M.; "Supervisory Behavior and Employee Turnover: A Field Experiment", The Academy of Management Journal, C. 24, S. 2, Haziran 1981.

- KRAU, Edgar; "Turnover Analysis and Prediction From a Career Developmental Point of View", Personnel Psychology C. 34, S. 4, Kış 1981.
- KUSHELL, Robert E.; "How to Reduce Turnover by Creating a Positive Work Climate", Personnel Journal, C. 58, S. 8, Ağustos 1979.
- LEEK, Chris; "Techniques of Manpower Selection and Development". Manpower Planning Strategy and Techniques in an Organizational Context, Der.: John EDWARDS ve diğerleri, John Wiley and Sons, New York, 1983.
- LE MAITOUR, Louis-Marie; "Otomasyonun Doğurduğu Sorunlar", Çev.: Zeyyat SABUNCUOĞLU, Bursa İ.T.İ.A. İşletme Fakültesi Dergisi, C. 1, S. 1, Mart 1982.
- LIKERT, Rensis; "The Principle of Supportive Relationships", Organizational Behavior: A Book of Readings, 5. B., Der.: Keith DAVIS, McGraw-Hill Book Co., New York, 1977.
- LITRAS, Thomas S.; "The Battle Over Retirement Policies and Practices", Personnel Journal, C. 58, S. 2, Şubat 1979.
- MACY, Barry A., MIRVIS, Philip H.; "A Methodology for Assessment of Quality of Work Life and Organizational Effectiveness in Behavioral Economic Terms", Administrative Science Quarterly, C. 21, S. 2, Haziran 1976.
- MANGAN, John, SILVER, Mick; "The Demand for and Supply of Labour", Manpower Planning Strategy and Techniques in an Organizational Context, Der.: John EDWARDS ve diğerleri, John Wiley and Sons, New York, 1983.
- MARCH, James G., SIMON, Herbert A.; "Motivational Constraints: The Decision to Participate", Management and Motivation, Der.: Victor H. VROOM, Edward L. DECI, Penguin Books, New York, 1982.

- MARKHAM, Steven E., DANSEREAU, Fred, ALUTTO, Joseph A.; "Female vs. Male Absence Rates: A Temporal Analysis", Personnel Psychology, C. 35, S. 2, Yaz 1982.
- MERVE, R. Van Der, MILLER, Sylvia; "The Measurement of Labour Turnover", Human Relations, C. 24, S. 3, Haziran 1971.
- METZNER, Helen, MANN, Floyd; "Employee Attitudes and Absences", Job Satisfaction: A Reader, Der.: Michael M. GRUNEBERG, The MacMillan Press Ltd., New York, 1976.
- MIRVIS, Philip H., LAWLER, Edward E.; "Measuring the Financial Impact of Employee Attitudes", Journal of Applied Psychology, C. 62, S. 1, Şubat 1977.
- MOBLEY, William H.; "Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover", Journal of Applied Psychology, C. 62, S. 2, Nisan 1977.
- MOBLEY, William H.; "Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research", The Academy of Management Review, C. 7, S. 1, Şubat 1982.
- MONCZKA, Robert M., REIF, William E.; "A Contingency Approach to Job Enrichment Design", A Contingency Approach to Management Readings, Der.: John W. NEWSTROM, William E. REIF, Robert M. MONCZKA, McGraw-Hill Book Co., New York, 1975.
- NICHOLSON, Nigel; "Management Sanctions and Absence Control", Human Relations, C. 29, S. 2, Şubat 1976.
- OSTERMAN, Paul; "An Empirical Study of Labor Market Segmentation", Industrial and Labor Relations Review, C. 28, S. 4, Ağustos 1975.
- PARISI, Aurora; "Employee Terminations", Handbook of Modern Personnel Administration, Der.: Joseph J. FAMULARO, McGraw-Hill Book Co., New York, 1972.

- PETERSON, Richard O., DUFFANY, Bruce H.; "Job Enrichment and Redesign", Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development, 2. B., Der.: Robert L. CRAIG, McGraw-Hill Book Co., New York, 1976.
- PORTER, Lyman W., STEERS, Richard M.; "Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", Psychological Bulletin, C. 80, S. 2, Ağustos 1973.
- PRICE, James L.; "The Effects of Turnover on the Organization", Organization and Administrative Sciences, C. 7, S. 1-2, İlkbahar-Yaz 1976.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; "Endüstriyel Yorgunluk ve Çalışma Mutluluğu", Bursa İ.T.İ. Akademisi İşletme Fakültesi Dergisi, C. 1, S. 1, Mart 1982.
- SMITH, Howard L., WATKINS, Larry E.; "Managing Manpower Turnover Costs", The Personnel Administrator, C. 23, S. 4, Nisan 1978.
- SPENCER, Daniel G., STEERS, Richard M.; "The Influence of Personal Factors and Perceived Work Experiences on Employee Turnover and Absenteeism", The Academy of Management Journal, C. 23, S. 3, Eylül 1980.
- STEERS, Richard M., RHODES, Susan R.; "A New Look at Absenteeism", Personnel, C. 57, S. 6, Kasım-Aralık 1980.
- STEERS, Richard M., STONE, Thomas H.; "Organizational Exit", Personnel Management, Der.: Kendrith M. ROWLAND, Gerald R. FERRIS, Allyn and Bacon Inc., Boston, 1982.
- STERNHAGEN, C. J.; "Absenteeism and Tardiness", Handbook of Modern Personnel Administration, Der.: Joseph J. FAMULARO, McGraw-Hill Book Co., New York, 1972.

- SULLIVAN, Donald E.; "Never Too Old", The Personnel Administrator, C. 23, S. 6, Haziran 1978.
- SÜRMEİİ, Fevzi; "Kıdem Tazminatının Muhasebeleştirilmesine İlişkin Öneriler", Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Dergisi, C. 14, S. 1, Ocak 1978.
- SZILAGYI, Andrew D.; "Keeping Employee Turnover Under Control", Personnel, C. 56, S. 6, Kasım-Aralık 1979.
- THOMPSON, Kenneth R., TERPENING, Willbann D.; "Job-Type Variations and Antecedents to Intention to Leave: A Content Approach to Turnover", Human Relations, C. 36, S. 7, Temmuz 1983.
- TRAUM, Richard; "Reducing Headcount Through Attrition and/or Termination: A Cost-Effective Model", Personnel, C. 52, S. 1, Ocak-Şubat 1975.
- , "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu", Istanbul Sanayi Odası Dergisi, Y. 19, Özel Sayı, Ekim 1984, s. 4-33.
- VLASSENKO, Elisabet; WILLARD, Jean-Charles; "Absentéisme: le Poids des Facteurs Collectifs", Economie et Statistique, S. 164, Mart 1984.
- WAHL, Anne; "Kadın-Erkek Eşitliği?", Avrupa, C. 7, S. 93, Eylül 1984.
- WATSON, Charles A., GARBIN, Albano P.; "The Job Selection Process: A Conceptual Rapprochement of Labor Turnover and Occupational Choice", Human Relations, C. 34, S. 11, Kasım 1981.
- WULF, Gary W.; "The Alcoholic Employee", Readings in Personnel Management of White-Collar Employees, Der.: Donald J. BOGUE, Stanley G. HUDSON, University of Chicago, Chicago, 1976.

KİTAPLAR

- ADAL, Zeki; Personel Yönetimi Açısından İşgücü Devri Analizine Uygulamalı Bir Yaklaşım, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), I.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1977.
- ALBAYRAK, İsmail Hakkı; Beşeri Kaynaklar Muhasebesi ve Kıdem Tazminatı Maliyeti, Ekonomi ve Bilimsel Yayınlar Ltd. Yayını, İstanbul, 1982.
- ALBOU, Paul; Problèmes Humains de l'Entreprise, Editions Bordas, Paris, 1975.
- ALTUĞ, Osman; Maliyet Muhasebesi: İlkeler ve Uygulamalar, 2. B., M.Ü. Nihad Sayâr Yayın ve Yardım Vakfı Yayını, İstanbul, 1984.
- ARGYRIS, Chris; Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View, Addison-Wesley Publishing Co., Reading (Massachusetts), 1970.
- ARTAN, Sinan; Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, Eskişehir, 1976.
- ARTAN, Sinan; İşletmelerde İşgörenlerin Yönetime Katılması ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, Eskişehir, 1979.
- ARTAN, Sinan; Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, Eskişehir, 1981.
- ARTAN, Sinan; Personel Yönetimi, (Çoğaltma), İstanbul İ.T.İ. Akademisi Ticari Bilimler Fakültesi Yayını, İstanbul, 1981.

- AŞKUN, Inal Cem; İşgören Değerlemesi, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, Eskişehir, 1976.
- AŞKUN, Inal Cem; İşgören, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, Eskişehir, 1978.
- AYDIN, Vahdet; Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Ankara, 1977.
- AYTEK, Bintuğ; İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması, Ankara İ.T.İ. Akademisi Yayını, Ankara, 1978.
- AZZI, Corry F.; Equity and Efficiency Effects from Manpower Programs, Lexington Books, Massachusetts, 1973.
- BAER, Walter E.; Discipline and Discharge Under the Labor Agreement, American Management Association, New York, 1972.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem; Örgütsel Davranış, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara, 1982.
- BEACH, Dale S.; Personnel: The Management of People at Work, 3. B., MacMillan Publishing Co., New York, 1975.
- BECKETT, John A.; Management Dynamics: The New Synthesis, McGraw-Hill Book Co., New York, 1971.
- BERLINER, William M., McLARNEY, William J.; Management Practice and Training: Cases and Principles, 6. B., Richard D. Irwin Inc., Homewood (Illinois), 1974.
- BERZEK, Nail; İşgörenlerin Çalışmaya GÜdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma, M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, İstanbul, 1984.

BLACK, James Menzies; The Basics of Supervisory Management, McGraw-Hill Book Co., New York, 1975.

BURSAL, Nasuhi; Maliyet Muhasebesi-İlkeler ve Uygulama, 6. B., I.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1980.

CHRUDEN, Herbert J., SHERMAN, Arthur W.; Personnel Management, 4. B., South-Western Publishing Co., Cincinnati, 1972.

CURSON, Ron; Personnel Management, 2. B., Teach Yourself Books/Hodder and Stoughton Ltd., London, 1981.

ÇATALCA, Hasan; İşletmelerde İşgücü Devri ve Prodükтивiteye Etkileri, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), I.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1980.

ÇELİK, Nuri; İş Hukuku Dersleri, 6. B., Nihat Sayâr Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayını, İstanbul, 1984.

DALE, Ernest; Management: Theory and Practice, 6. B., McGraw-Hill International Book Co., Tokyo 1983.

DAVIS, Keith; Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour, 6. B., Tata McGraw-Hill Publishing Co. Ltd., New Delhi, 1981.

DESATNICK, Robert L.; Innovative Human Resource Management, American Management Association, New York, 1972.

_____; Design of Personnel Systems and Records, 2. B., Der.: The Industrial Society ve Gerard TAVERNIER, Gower Press Ltd., Epping (Essex), 1973.

DUPLAN, Andre B. ve diğerleri; Les Ratios Sociaux, 2. B., Les Editions d'Organisation, Paris, 1975.

- EKŞİOĞLU, Kâni; Sosyal Sigortalar Yasası, 8. B., Yasa Yayınları, İstanbul, 1984.
- EREN, Erol; İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi, Aktif Büro Yayını, İstanbul, 1979.
- FINNIGAN, John; The Right People in the Right Jobs, Business Books Ltd., London, 1973.
- FLIPPO, Edwin B.; Personnel Management, 5. B., McGraw-Hill International Book Co., Tokyo, 1981.
- FRENCH, Wendell; The Personnel Management Process: Human Resources Administration, 2. B., Houghton Mifflin Co., Boston, 1970.
- FRIEDMANN, Georges; Le Travail en Miettes, 2. B., Editions Gallimard, Paris, 1978.
- GAUDET, Frederick J.; Solving the Problems of Employee Absence, American Management Association, New York, 1983.
- GAUTHIER, Gilles, LEROUX, François; Microéconomie: Théorie et Applications, Gaëtan Morin and Associates Ltd., Chicoutimi (Quebec), 1981.
- GELLERMAN, Saul W.; Behavioral Science in Management, Penguin Books Ltd., Harmondsworth (Middlesex), 1974.
- GLUECK, William F.; Personnel: A Diagnostic Approach, 2. B., Business Publications Inc., Dallas, 1978.
- HARRIS, O. Jeff; Managing People at Work: Concepts and Cases in Interpersonal Behavior, John Wiley and Sons Inc., Santa Barbara, 1976.

- HATİBOĞLU, Zeyyat, GÜRSOY, Cudi Tuncer; Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, Aktif Büro Basım Organizasyon Yayını, İstanbul, 1979.
- HATİPOĞLU, Necdet; İnsan Kaynakları Muhasebesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), H.Ü. Mezuniyet Sonrası Eğitimi Fakültesi, Ankara, 1980.
- HINRICHS, John R.; The Motivation Crisis: Winding Down and Turning Off, The American Management Association, New York, 1974.
- HOPWOOD, Anthony G.; An Accounting System and Managerial Behaviour, 2. B., Saxon House Lexington Books, Hampshire, 1977.
- IŞIK, Rüçhan, SÜRAL, Nurhan; İş Yasaları, 4. B., Turhan Kitabevi Yayını, Ankara, 1984.
- KARAYALÇIN, Yaşar; Bilanço Hukuku Açısından Kıdem Tazminatı, Eskişehir I.T.İ. Akademisi Yayını, Eskişehir, 1976.
- KAZGAN, Gülten; İktisadi Düşünce veya Politik İktisadın Evrimi, 2. B., Remzi Kitabevi, İstanbul, 1980.
- KEPİR, Handan, PAZARCIK, Orhan; Sanayide İşe Devamsızlık Nedenleri, Sonuçları ve Çözüm Önerileri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1983.
- KILLEN, Kenneth H., Management: A Middle-Management Approach, Houghton Mifflin Co., Boston, 1977.
- KOÇEL, Tamer; İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, I.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1982.

- LUPTON, Tom; Management and Social Sciences, 7. B., Penguin Books, Harmondsworth (Middlesex), 1980.
- MARCH, James G., SIMON, Herbert A.; Organizations, John Wiley and Sons, New York, 1958.
- MARTIN, Jane Boyce; Personnel Management, 2. B., Macdonald and Evans Ltd. Estover (Plymouth), 1981.
- MASLOW, Abraham H.; Motivation and Personality, 2. B., Harper and Brothers, New York, 1970.
- MATHIS, Robert L., JACKSON, John H., Personnel: Contemporary Perspectives and Applications, West Publishing Co., Saint Paul, 1976.
- MEARNS, Ian; Foundamentals of Cost and Management Accounting, Longman Professional Education Series, London, 1983.
- MINER, John B., MINER, Mary Green; Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach, 2. B., The Macmillan Publishing Co., New York, 1973.
- MUCUK, İsmet; Modern İşletmecilik, Der Yayınları No. 32, İstanbul, 1983.
- MURRELL, Hywel; Motiyation at Work, Methuen and Co. Ltd., London, 1976.
- OĞUZMAN, Kemal M.; Hukuki Yönden İşçi-İşveren İlişkileri: Olaylar-Kararlar, 4. B., İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1983.
- OLDCORN, Roger; Management: A Fresh Approach, Pan Breakthrough Books, London, 1982.
- PALOMA, Margaret M.; Contemporary Sociological Theory, Macmillan Publishing Co., New York, 1979.

- FIGORS, Paul, MYERS, Charles A.; Personnel Administration-A Point of View and a Method, 9. B., McGraw-Hill International Book Co., Tokyo, 1981.
- PUGH, D.S., HICKSON, D.J., HININGS, C.R.; Writers on Organizations, 3. B., Penguin Books, Harmondsworth (Middlesex), 1983.
- REESER, Clayton, LOPER, Marvin; Management: The Key to Organizational Effectiveness, Scott-Foresman and Co., Dallas (Texas), 1978.
- REYNOLDS, Lloyd G.; Economics: A General Introduction, 4. B., Richard D. Irwin Inc., Homewood (Illinois), 1973.
- SAMUELSON, Paul A.; Economics, 11. B., McGraw-Hill Kogakusha Ltd., Tokyo, 1980.
- SARTAIN, Aaron, Q., BAKER, Alton W.; The Supervisor and the Job, 3. B., McGraw-Hill Kogakusha Ltd., Tokyo, 1978.
- SERPİL, Ahmet; İşletme Yönetiminde Kontrol: Sistemsel Yaklaşım, İstanbul İ.T.İ. Akademisi Yayını, İstanbul, 1976.
- STEERS, Richard M., PORTER, Lyman W.; Motivation and Work Behavior, 2. B., McGraw-Hill Book Co., New York, 1979.
- SUMMERS, Donald B.; Personnel Management, McGraw-Hill Book Co., New York, 1981.
- ŞENATALAR, Ferhat; Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul İ.T.İ. Akademisi Siyasal Bilimler Yüksek Okulu Yayını, İstanbul, 1975.
- TERRY, George R.; Supervisory Management, Richard D. Irwin Inc., Homewood (Illinois), 1974.

- TELİMEN, Osman; Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul İ.T.İ. Akademisi Nihad Sayâr Yayın ve Yardım Vakfı Yayını, İstanbul, 1978.
- THERBORN, Göran; Science, Class and Society, 3. B., Verso Editions, London, 1980.
- TUNCAY, A. Can; Sosyal Güvenlik Hukuku Dersleri, 2. B., Beta Basım-Yayım-Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1984.
- YALÇIN, Selçuk; Personel İdaresi, I.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1971.
- YODER, Dale; Personnel Principles and Policies: Modern Manpower Management, 2.B., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs (New Jersey), 1959.
- YOZGAT, Osman; İşletme Yönetimi, 4. B., M.Ü. Nihad Sayâr Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayını, İstanbul, 1983.
- WERTHER, William B., DAVIS, Keith; Personnel Management and Human Resources; McGraw-Hill Kogakusha Ltd., Tokyo, 1982.
- WEXLEY, Kenneth N., YUKL, Gary A.; Organizational Behavior and Personnel Psychology, Richard D. Irwin Inc., Homewood (Illinois), 1977.

E K L E R

EK I- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN
SAAT KARTLARINDAN ÖRNEKLER

POLYLEN Sentetik İplik Sanayii
A. Ş.

Adı : _____

Soyadı : _____

Sicil No. : _____

İşi : _____

Ay : _____ Yıl : _____

Başkasının kartını
damgalanmış
isten çıkartılır.

ÜCRET	Ayda	
	Günde	
	Saatte	

Tarih	Öğleden evvel		Öğleden sonra		Fazla İş saatleri		Normal İş saatleri	Fazla İş saatleri	Yekûn
	Geldi	Gitti	Geldi	Gitti	Gitti	Geldi			
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									

Gün	Normal	İzin	Hasta	Çalıştığı tatil	Çalışmadığı tatil	Fazla mesai
Saat						

POLYLEN Sentetik İplik Sanayii
A. Ş.

Adı : _____

Soyadı : _____

Sicil No. : _____

İşi : _____

Ay : _____ Yıl : _____

Başkasının kartını
damgalanmış
isten çıkartılır.

ÜCRET	Ayda	
	Günde	
	Saatte	

Tarih	Öğleden evvel		Öğleden sonra		Fazla İş saatleri		Normal İş saatleri	Fazla İş saatleri	Yekûn
	Geldi	Gitti	Geldi	Gitti	Geldi	Gitti			
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									

Gün	Normal	İzin	Hasta	Çalıştığı tatil	Çalışmadığı tatil	Fazla mesai
Saat						

Sümerbank Merinos Yünlü Sanayii Müessesesi Tarafından
Kullanılan Saat Kartı

SÜMERBANK															
Merinos Yünlü Sanayii Müessesesi															
İŞÇİ ÇALIŞMA KARTI															
DAİRESİ															
/ 19 Sicil No. :															
Adı, Soyadı :															
Tarih	Öğleden Evvel		Öğleden Sonra		Gece		Çalışma Müddeti								
	Geldi	Gitti	Geldi	Gitti	Geldi	Gitti	Normal	Fazla % 75	Haf. T.	Ek Ödene	İz. Hst.				
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
SAATLER YEKÜNÜ							Gün Yekünü								
Tatil		Normal		F. Mesai		Ek.öd.		Normal		Tatil					

Vazifeli	Hasta	İZİNLER													
		Sosyal	Spor-futb	Sandika	Sos.ücret	Ücretsiz	Devamsız								
Gün/Saat	Gün/Saat	Gün/Saat	Gün/Saat	Gün/Saat	Gün/Saat	Gün/Saat	Gün/Saat								
İLK 15 GÜNLÜK YEKÜN															
SAATLER YEKÜNÜ					Gün Yekünü										
Tatil		Normal		F. Mesai		Ek.öd.		Normal		Tatil					
Tarih	Öğleden Evvel		Öğleden Sonra		Gece		Çalışma Müddeti								
	Geldi	Gitti	Geldi	Gitti	Geldi	Gitti	Normal	Fazla % 75	Haf. T.	Ek Ödene	İz. Hst.				
16															
17															
18															
19															
20															
21															
22															
23															
24															
25															
26															
27															
28															
29															
30															
31															
SAATLER YEKÜNÜ							Gün Yekünü								
Tatil		Normal		F. Mesai		Ek.öd.		Normal		Tatil					

Saat Kartı

Metas-İzmir Metalurji Fab. T.A.Ş. Tarafından Kullanılan

M E T A Ş													
Sicil No. :		Çalıştığı Kısım					Tarih						
Adı, Soyadı :													
Saat ücreti :													
Gündeliği :													
I	Geldi	Gitti				Nor. Ç.	H. T.	G. T.	Sen. İz	F.M.	Paz. F.M.	Ç.B.%100	Ek. Paz.
II		Geldi	Gitti	Gitti									
III	Gitti		Geldi	Geldi									
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
YEKÜN													
İZMİR METALURJİ FABRİKASI T.A.Ş. DEVAM KONTROL KARTI													

M E T A Ş													
Sicil No. :		Çalıştığı Kısım					Tarih						
Adı, Soyadı :													
Saat ücreti :													
Gündeliği :													
I	Geldi	Gitti				Nor. Ç.	H. T.	G. T.	Sen. İz	F.M.	Paz. F.M.	Ç.B.%100	Ek. Paz.
II		Geldi	Gitti	Gitti									
III	Gitti		Geldi	Geldi									
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													
29													
30													
31													
Yekün													
N. Yekün													
Toplam													

EK II - ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN
ÇALIŞMA İMZA KARTLARINDAN ÖRNEKLER

F İ L A M E N T

SENTEYİK İPLİK ve ELYAF SANAYİİ A.Ş.

ÇALIŞMA İMZA KARTI

Adı, Soyadı :

Vardiye No. :

Kısmı :

Gündüzcü :

Görevi :

Ait Olduğu Ay :

Fabrika Sic. No. :

Normal Çalışma			Fazla Çalışma				G Ü N	Kapıdan GİRİŞ Kaydı		Kapıdan ÇIKIŞ Kartı	
Normal İş Saati	Vardiye Pazart	Genel Tatil	Normal İş Günü	Vardiye Pazartın	Genel Tatilde	Hafıza Tasitinde		Saat	İ M Z A	Saat	İ M Z A
							1				
							2				
							3				
							4				
							5				
							6				
							7				
							8				
							9				
							10				
							11				
							12				
							13				
							14				
							15				

Kartını İmzalamayan ÇALIŞMAMIŞ Sayılır.

Sönmez Filament Senteetik İplik ve Elyaf San. A.Ş.

Tarafından Kullanılan Çalışma İmza Kartı

SÜMERBANK
Eskişehir Basma Sanayii
Müessesesi

MEMUR AYLIK DEVAM CETVELİ

Ay :

Servisi Şubesi		Adı, Soyadı :			
Günler	İ M Z A L A R		Devamsızlık		Düşünceler
	S a b a h	Ö ğ l e	Sebebi	Zaman	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
İş başında bulunmayan zamanlar			Kontrolör		Personel Md.
Gecikme	G.	İdari izin	İ.İ.		
Mazeretsiz ayrılma	M.	Yıllık izin	Y.İ.		
Hasta	Hasta	Vazifeye	V.		
Sihhi izin	S.İ.				

Sümerbank Eskişehir Basma Sanayii Müessesesi Tarafından
Kullanılan Çalışma, İmza Kartı

EK III- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN
PUANTAJ CETVELLERİNDEN ÖRNEKLER

EK IV- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN
GÜNLÜK DEVAM CETVELLERİNDEN ÖRNEKLER

HALIFLEKS
Sanayi ve Ticaret A.Ş.

GÜNLÜK YOKLAMA FIŞI

Tarih :

KISIMLAR	Kayıt Kadro			İş Başında Bulunmayanlar												Mazeretli Kadro	Fiili Kadro		
	Maaşlı	Saat Ücretli	Toplam	M A A Ş L I						S A A T Ü C R E T L İ									
				H	İz	S. İz	x	V	Toplam	H	İz	S. İz	x	V	Toplam				
Müdüriyet																			
Muhasebe Müdürlüğü																			
Plânlama Şefliği																			
Ticaret Şefliği																			
Personel Şefliği																			
Tufting Şefliği																			
Tarak Şefliği																			
Baskı Şefliği																			
Boyahane Dairesi																			
Apre Şefliği																			
Kesim Konfeksiyon Şefliği																			
Kazan Dairesi																			
Elektrik Bakım Dairesi																			
Makina Bakım Dairesi																			
Atölye Dairesi																			
Sosyal Hizmetler Şf.																			
Sivil Savunma Uz.																			
Doktorluk																			
Yekûn																			
X																			
GIRENLER																			
ÇIKANLAR																			

H = Hastalık, İz = Ücretli, Ücretsiz Günlük İzinler, S. İz = Senelik İzin, x = Devamsız, V = Vazifeli

Mod. : 162

Haliflex San. ve Tic. A.Ş. Tarafından Kullanılan Günlük Devam Cetveli

EK V- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN
PERSONEL DEVAM KONTROL CETVELLERİNDEN
ÖRNEKLER

I P E K E R
TEKSTİL TİCARET ve SANAYİİ A. Ş.
B U R S A

Devam Kontrol Cetveli

S. Sicil No. :
Adı Soyadı :
Doğum Tarihi :
İşe Giriş Tarihi :

FB. No. :
Bordro No. :
M. Merkezi :

Aylar	NORMAL MESAI			Aylar	ÇALIŞMADIĞI GÜNLER						
	Çalıştığı Gün	Prima Esas Brüt	İkramiye		Sosyal İzin	Mazeret İzini	Viziteye Çıkış	İstirahat	Mazeretsiz	Yekün	D Ü Ş Ü N C E L E R
Ocak 19				Ocak 19							
Şubat »				Şubat »							
Mart »				Mart »							
Nisan »				Nisan »							
Mayıs »				Mayıs »							
Haziran »				Haziran »							
Temmuz »				Temmuz »							
Ağustos »				Ağustos »							
Eylül »				Eylül »							
Ekim »				Ekim »							
Kasım »				Kasım »							
Aralık »				Aralık »							
Yekün				Yekün							

Ocak 19				Ocak 19							
Şubat »				Şubat »							
Mart »				Mart »							
Nisan »				Nisan »							
Mayıs »				Mayıs »							
Haziran »				Haziran »							
Temmuz »				Temmuz »							
Ağustos »				Ağustos »							
Eylül »				Eylül »							
Ekim »				Ekim »							
Kasım »				Kasım »							
Aralık »				Aralık »							
Yekün				Yekün							

İpeker Tekstil San. ve Tic. A.Ş. Tarafından Kullanılan Personel Devam Kontrol Cetveli



yıldız tekstil
Ticaret ve Sanayi A.Ş.

İŞÇİ DEVAMLILIK FİŞİ

198

Yıldız Tekstil San. ve Tic. A.Ş. Tarafından Kullanılan
Personel Devam Kontrol Cetveli

	OC.	ŞUB.	MAR.	NİS.	MAY.	HAZ.	TEM.	AĞ.	EY.	EK.	KA.	AR.
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
31												

ÇALIŞTIĞI KISIM ()

ADI ve SOYADI :

BABA ADI :

ANA ADI :

MEDENİ HALİ :

DOĞUM YERİ ve TARİHİ :

İŞE GİRİŞ TARİHİ :

SİGORTA SİCİL NOSU :

İLK GİRİŞ ÜCRETİ :

SÖZLEŞMELİ-VASIFLI-VASIFSIZ :(.....).....(.....).....(.....)

SENDİKALI - KAPSAM DIŞI :(.....).....(.....).....

AÇIK ADRESİ :

.....

.....

.....

.....

D – Devamsız

E – Geç

İ – İstirahatlı

P – Ücretli İzin

T – Tatil

Ü – Ücretsiz İzin

Y – Yıllık İzin

- E.20 -

EK VI- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN
İZİN TALEP FORMLARINDAN ÖRNEKLER



Bursa meyve suları ve gıda san. a.ş.

İZİN TALEP FORMU

Yıllık Ücretli izine hak kazanmış bulunduğumdan, bu iznimi _____ tarihinde başlayarak kullanmak istiyorum.

Müsaadelerinize arz ederim.

Saygılarımla.

Sicil No. : _____

Adı - Soyadı : _____

Görevi : _____

NOT : Yol izni talep ediyorum / etmiyorum.

İzinde bulunacağım Adres : _____

Personel ve İdari İşler
Müdürlüğüne

Talep Sahibinin izine ayrılmasında mahzur bulunmadığına bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Saygılarımla.

GENEL MÜDÜRLÜĞE

Yukarıda adı geçen _____ Sicil No.lu _____ Yıllık izine hak kazanmıştır. _____ Tarihinde izne ayrılmak istediğinden _____ tarihinde göreve dönmek kaydıyla izine ayrılabilir.

Arz ederim.

UYGUN, Gereği.

GENEL MÜDÜR

Saygılarımla.
Personel ve İdari İşler
Müdürü

K/Ş AR. 42 - 04

Aroma Bursa Meyve Suları ve Gıda San. A.Ş. Tarafından
Kullanılan İzin Talep Formu

HALIFLEKS

Sanayi ve Ticaret A. Ş.

Tarih :/...../198.....

İZİN KÂĞIDI
GÖREV

Adı ve Soyadı :

MEMUR

İŞÇİ

Ünite :

Sicil No. :

İzin-görev sebebi :

İzin süresi :

Gün

Saat

İzin	Tarih	Saat	İzin Talep Edenin İmzası
Başlangıç/...../ 198.....	
Bitimi/...../ 198.....	

Yetkili Amirlerin Parafları

--	--	--	--	--	--

İmza
Yetkili Yönetici

İmza
Personel Şefi

ONAY

Bu kısım kapı kontrol memuru tarafından doldurulur.

ÇIKIŞ SAATİ :

DÖNÜŞ SAATİ :

Haliflex San. ve Tic. A.Ş. Tarafından Kullanılan
İzin Talep Formu

SÜMERBANK
Merinos Yünlü Sanayii
Müessesesi

Tarih/...../ 198...

MEMUR İZİN KAĞIDI

Adı Soyadı :		Sicil No. :
Görevi :		
İzin Nev'i :	Yol İzni : Gün	
İzin hakkı vardır <input type="checkbox"/>	İzin hakkı yoktur <input type="checkbox"/>	
İzine başladığı tarih :/...../ 19..... Saat :		
İzinden döneceği tarih :/...../ 19..... Saat :		
İzin Adresi :		
..... Tel. No. :		
KISIM ŞEFİ	SERVİS MÜDÜRÜ	MÜDÜRIYET

Sümerbank Merinos Yünlü Sanayii Müessesesi Tarafından
Kullanılan İzin Talep Formu

EK VII- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN
İZİN KAYIT KARTLARINDAN ÖRNEKLER

İPEKER

TEKSTİL TİCARET ve SANAYİ A.Ş.
BURSA

İşçi veya Müstahdemin

YILLIK ÜCRETLİ İZİN KARTI

Sicil No. _____

Adı, Soyadı : _____

İşe Giriş Tarihi _____

YILLAR	Bir yıl önceki izin hakkını iktisap ettiği tarih	Bir yıllık çalışma süresindeki inkıtalari						İzine hak kazandığı Tarih	İş yerindeki kıdem	İzin süresi	Yol izni	İzine başlangıç tarihi	İzinden avdet tarihi	D Ü Ş Ü N C E L E R
		Hastalık Gün	Askerlik Gün	Mücbir sebep Gün	Devamsızlık Gün	hizmet intikâl Gün	Diğer sebeplerle intikâl Gün							
1991														
1992														
1993														
1994														
1995														
1996														
1997														
1998														
1999														
2000														
2001														

İpeker Tekstil San. ve Tic. A.Ş. Tarafından Kullanılan Yıllık Ücretli İzin Kayıt Kartı

EK VIII- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN
HASTANE VİZİTE VE KAYIT
KARTLARINA BİR ÖRNEK

EK IX - ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ SAATI
KAYIPLARININ VE KAZANÇLARININ HESAPLANMASINDA
KULLANILAN İŞÇİ SAATI RAPORLARINA BİR ÖRNEK

SÜMERBANK ESKİŞEHİR BASMA SANAYİİ MÜESSESESİ	FORM ; E
İŞÇİ SAATI RAPORU	

İŞÇİ GRUBU	İŞÇİ SAATI KAYBI					İŞÇİ SAATI KAZANCI			GENEL TOPLAM (+)
	Sebepsiz	İzinden	Hastalıktan	Çıkıştan	TOPLAM (-)	Girişten	Fazla çalışma	TOPLAM (+)	
Akört İşçileri	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Zaman İşçileri	%	%	%	%	%	%	%	%	%

Toplam	%	%	%	%	%	%	%	%	%
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Esas İstihsal İşçileri	%	%	%	%	%	%	%	%	%
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---

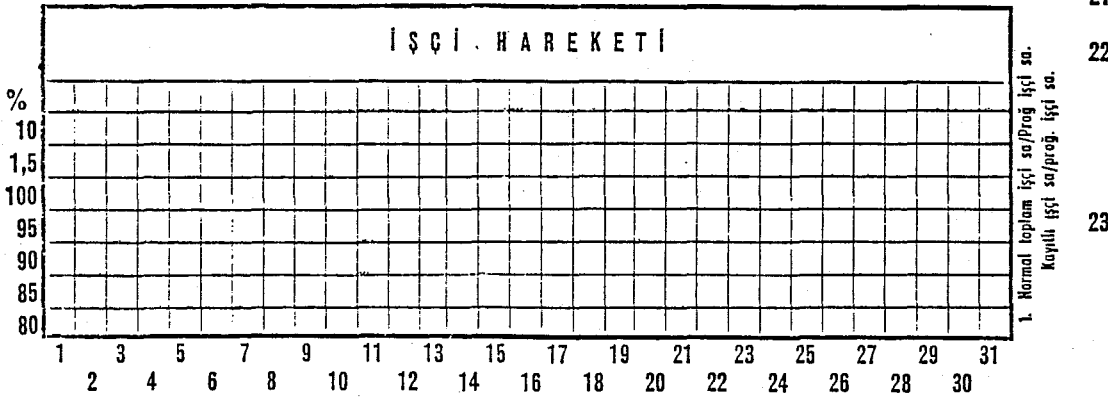
İŞÇİ GRUBU	Program İşçi saati	Toplam Normal Fiili İşçi saati	Fazla Çalışma İşçi saati	Faydalı İşçi saati	Programa göre		
					Kayıp İşçi saati	Fazla İşçi saati	Faydalı İşçi saati
					%	%	%
Akört işçileri							
Zaman işçileri							
Toplam							

Esas istihsal işçileri								
------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Prog. İş günü Program İşçi adedi (Toplam) Akört Zaman Esas İst.

Fiili İş günü : KAYITLI

(Ay sonu)



Not : Tabloda % ler toplam normal fiili işçi saatine göre hesaplanır. Gün

Hazırlayan	Personel Müdürü	İşletme Müdürü	Plan Müdürü	Müdür
------------	-----------------	----------------	-------------	-------

Formüller No. : 0534/11

Sümerbank Eskişehir Basma Sanayii Müessesesi Tarafından İlgücü Saati Kayıplarının ve Kazançlarının Hesaplanmasında Kullanılan İşçi Saati Raporu

EK X - ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN
GÖNÜLLÜ İŞTEN AYRILMA FORMLARINA BİR ÖRNEK



DİNARSU T.A.Ş.

...../...../ 19.....

Dinarsu İmalât ve Ticaret T.A.Ş.'ne,

Adı Soyadı :

Sicil No. :

Çalıştığı Kısım :

Ekibi :

..... dolayı bugünden itibaren
işimden istifa ediyorum. Kabulünü rica ederim.

İmza

Personel Müdürlüğüne,

İstifasını tarih itibariyle bildiren

..... 'nin ilişkisinin kesilmesi bilgilerinize sunulur.

Şef

Müdür

EK XI- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN
KIDEM TAZMİNATINI HESAPLAMA FORMLARINA
BİR ÖRNEK



KIDEM TAZMİNATI HESAP PUSULASI

ADI, SOYADI :	BABA ADI :	DOĞUM YERİ - TARİHİ :					
ÇALIŞTIĞI KISIM :	SİCİL No.	SİGORTA SİCİL No.					
DAİMİ ADRESİ :							
KIDEM GÜNÜ HESAP TABLOSU		ARTIK GÜNLER					
İŞLEM	ÇIKIŞ	GİRİŞ	SÜRE	NKİTA	KIDEMİ	TAM YIL -VE- TAM YILDAN ARTAN GÜNLERİN KIDEM GÜNÜNE CEVRİLMESİ	Oc. 31 ()
YIL						X Beher yıl için kıdem günlüğü (30-40) ()	Şu. 28 ()
AY						Artık gün sayısı ... ()	Ma. 31 ()
GÜN						Artık günler toplamı ()	Hi. 30 ()
						Gün sayısı () X (30-40) / 365 ()	Te. 31 ()
							Ağ. 31 ()
							Ey. 30 ()
							Ek. 31 ()
							Ka. 30 ()
							Ar. 31 ()
KIDEM TAZMİNATI VERİLME NEDENLERİ						KIDEM GÜNÜ TOPLAMI ()	Toplam ()
<input type="checkbox"/> İşveren tarafından M.17/II dışında		<input type="checkbox"/> Yaşlılık, emeklilik, malîliyet aylığı, toptan ödeme almak					
<input type="checkbox"/> İşçi tarafından M.18 uyarınca		<input type="checkbox"/> İşçinin ölümü halinde					
<input type="checkbox"/> Yasalardaki diğer nedenlerle		<input type="checkbox"/> Kadının evlendiği / / tarihinden itibaren bir yıl içinde yaptığı işlemle					
<input type="checkbox"/> Muvazzaf askerlik nedeniyle							
SON ÜCRET İLE İŞÇİYE SAĞLANMIŞ OLAN PARA VE PARA İLE ÖLÇÜLMESİ MÜMKÜN AKDİ VE KANUNDAN DOĞAN MENFAATLERİN GÜNLÜK TUTARI							
							GÜNLÜK TUTARI
1. ÜCRET	Aylık () TL / 30 gün						
	Gündelik () TL.						
	Saat ücreti () TL x 7,5 saat						
2. İKRAMIYE	Gündelik () TL x Yıllık ikramiye günü () / 365						
	Yılda () TL / 365						
3. YEMEK BEDELİ	Günde () TL x İşgünü ((365 - Çalışılmayan günler () = ()) / 365						
4. ÇOCUK ZAMMI	Ayda () TL x 12 ay x Çocuk adedi () / 365						
5. GİYİM YARDIMI	Yılda () TL / 365						
6. YAKACAK YARDIMI	Yılda () TL / 365						
7. TAHSİL YARDIMI	Yılda () TL / 365						
8. İZİN YOL PARASI	Yılda () TL / 365						
9. KIDEM TEŞVİK PRİMİ	Saat başına () TL x 7,5 x Kıdem yılı ()						
KIDEM TAZMİNATI TAVAN KONTROLÜ : (En yüksek Devlet memuruna ödenecek azami emeklilik ikramiyesini geçemez.) Bir hizmet yılı için Ödenecek ikramiye () / 30 = Bir günlük ikramiye ()						GÜNLÜK KAZANÇ TOPLAMI	
MAKBUZ : Miktar ve mahiyetli yukarıda hesaplanan KIDEM TAZMİNATI'nın Brüt tutarı Üzerinden Net olarak () TL.'yi nakten ve tamamen aldım. İşvereni İbra ederim. Tarih: Eİ yazısı ile alanın adı, soyadı, imzası						KIDEM GÜNÜ x	
						BRÜT KIDEM TAZMİNATI =	
						DAMGA VERGİSİ (% 04) --	
						NET KIDEM TAZMİNATI =	
Personel Müdürü		Hesaplayan		Personel Şefi			

EK XII.- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN İBRA
SÖZLEŞMESİ FORMLARINA BİR ÖRNEK



İBRA SÖZLEŞMESİ

İŞYERİNİN :

UNVANI : İGS - İstanbul Giyim Sanayi Ticaret A.Ş.
ADRESİ : Londra asfaltı - Avcılar - İstanbul

İŞÇİNİN :

DEPARTMAN-SİCİL No.:
ADI, SOYADI :
BABASININ ADI :
DOĞUM YERİ VE YILI :
İKAMETGAH ADRESİ :

İGS - İstanbul Giyim Sanayi Ticaret A.Ş. ye
tarihinde girmiş ve tarihinde
ayrılmış bulunuyorum.

Toplu iş sözleşmesinin devam ettiği süre içinde, hak kazandığım Normal çalışma ücretlerimi, hafta tatili ücretlerimi, ulusal bayram ve genel tatil ücretlerimi, fazla çalışma ücretlerimi, 506 sayılı yasanın tanıdığı haklarımı ve 2821-2822 sayılı yasalardan, hizmet sözleşmesinden vesair çalışma mevzuatından doğan bütün haklarımı işverenimden tam ve noksansız olarak aldım.

Ayrıca işten ayrıldığım gün çıkış istihkakı olmak üzere:

- ayı ücretimi TL. olarak,
- Kıdem tazminatımı TL. olarak,
- İhbar tazminatımı TL. olarak,
- Hak kazanıp ta kullanamadığım yılına ait izin ücretimi TL. olarak İŞVEREN'den tam ve noksansız olarak tahsil ettim.

Gerek işveren ve gerekse işveren vekillerinden yukarıda belirttiğim bütün hususlarla ve diğer sebeplerle ilgili hiçbir hak ve alacağım kalmadığını yukarıdaki hususlardan ve diğer sebeplerden dolayı her türlü dava ve mütealebelerden feragat ve bu haklarımı iskat ile işveren ve işveren vekillerini tamamen serbest irademle mutlak olarak ibra ettiğimi ve bu ibranameyi herhangi bir maddi veya manevi baskı altında kalmaksızın kendi rızamla imzadığımı kabul ve beyan ederim.

ADI SOYADI :

İMZASI :

Bu ibraname tarafından huzurumuzda imzalandı.

SENDİKA TEMSİLCİLERİ

Adı, Soyadı İmza Adı, Soyadı İmza

İ.G.S.- İstanbul Giyim San. ve Tic. A.Ş. Tarafından Kullanılan İbra Sözleşmesi Formu

EK XIII - ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN
İŞÇİ ÇIKIŞ BİLDİRİM LİSTESİ

EK XIV- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE UYGULANAN
ANKET FORMU ÖRNEĞİ

Anket Formu, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde "İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılmanın Maliyetlere Etkisi" konusunda yapılan akademik bir çalışmayla ilgilidir.

Anket Formundaki soruları yanıtlamanız kuşkusuz belli bir zamanınızı alacaktır. Ancak, elde edilecek sonuçlardan ortaklaşa yararlanacağımızı düşünerek, bu zamanı bize ayırabileceğinizi umuyoruz. Anket Formunda yanıtlanması gereken 32 soru bulunmaktadır. Yanıtlarınızın açık ve içtenlikli olmasının çalışmadan elde edilecek sonuçlar üzerindeki etkisi büyük olacaktır.

Göstereceğiniz yakın ilgiden dolayı teşekkür eder, başarılarınızın devamını dileriz.

Şadi Can SARUHAN

Soru 1) İşletmenin Adı :

Soru 2) İşletmenin Kuruluş Yeri ve Yılı :

Soru 3) İşletmenin Hukuki Şekli :

A- Kamu Kesimi

a. İktisadi Devlet Teşekkülü

b. Kamu İktisadi Kuruluşu

B- Özel Kesim

a. Anonim Ortaklık

b. Limited Ortaklık

c. Komandit Ortaklık

d. Kollektif Ortaklık

e. Adi Ortaklık

Soru 4) İşletmenin Hangi Sektörde Faaliyette Bulunduğu :

A- İmalat Sektörü

B- Madencilik Sektörü

C- Enerji Sektörü

D- Bankacılık ve Sigortacılık Sektörü

E- Nakliye-Ulaşım-Ambalaj-Haberleşme Sektörü

F- İnşaat Sektörü

G- Diğer (Belirtiniz)

Soru 5) İşletmenin Sermayesi ve Yıllık Cirosu :

A- Sermayesi : - - - -

B- Yıllık Cirosu : - - - -

1983 Yılında 1984 Yılında

Soru 6) İşletmede Çalışan Toplam

Personel Sayısı :

A- İşçi Sayısı (Sözleşmeli) .:.....

B- Memur Sayısı (Maaşlı) .:.....

C- Yönetici Sayısı:.....

Soru 7) İşletmenizde İşe Devamsızlıklar Denetleniyor mu?

EVET

HAYIR

Soru 8) 7. Soruya Verilen Yanıt "Evet" ise, İşletmenizde İşe Devamsızlıklar Aşağıda Sayılan Yöntemlerden Hangisiyle Denetlenmektedir?

A- Saat Kartı ile.....

B- İmza Yükümlülüğü İle

C- Personelin Dolaysız Bağlı
Olduğu Üst'ü Tarafından

D- Diğer (Belirtiniz).....

Soru 9) 7. Soruya Verilen Yanıt "Evet" ise, İşe Devamsızlık Denetiminin İşletmenin Hangi Düzeyde Çalışanlarını Kapsadığını Belirtiniz.

A- İşçiler

B- Memurlar

C- Alt Düzey Yöneticileri (Nezaretçiler)

D- Orta Düzey Yöneticileri

E- Üst Düzey Yöneticileri

Soru 10) İşletmenizde Çalışanların Başlıca İşe Devamsızlık Nedenleri Nelerdir? Maddeler Halinde Sıralayınız.

A-

B-

C-

D-

E-

F-

Soru 11) İşletmenizde İşe Devamsızlıklar Ölçülüyor mu? Başka Deyişle, Bir Oran Olarak Hesaplanıyor mu?

EVET

HAYIR

Soru 12) 11. Soruya Verilen Yanıt "Evet" ise, İşletmenizde İşe Devamsızlıkların Nasıl Ölçüldüğünü ya da İşe

Devamsızlık Oranının Nasıl Hesaplandığını Kısaca Açıklayınız.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Soru 13) 11. Soruya Verilen Yanıt "Evet" ise, Son İki Döneme ait İşe Devamsızlık Oranını ve İşe Devamsızlık Sıklık Oranını (Eğer Hesaplanmışsa) Belirtiniz.

A- .../.../198..-.../.../ 198.. Dönemine ait:

- a. İşe Devamsızlık Oranı: %
b. İşe Devamsızlık Sıklık Oranı: %

B- .../.../198..-.../.../ 198.. Dönemine ait :

- a. İşe Devamsızlık Oranı: %
b. İşe Devamsızlık Sıklık Oranı: %

Soru 14) İşletmenizde İşe Devamsızlığın Maliyeti Hesaplanıyor mu ?

EVET

HAYIR

Soru 15) 14. Soruya Verilen Yanıt "Evet" ise, İşletmenizde İşe Devamsızlığın Maliyetinin Nasıl Hesaplandığını Kısaca Açıklayınız.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Soru 16) 14. Soruya Verilen Yanıt "Evet" ise, Son İki Döneme ait Toplam İşe Devamsızlık Maliyetini Belirtiniz.

- A- .../.../ 198..- .../.../ 198.. Dönemine ait Top-
lam İşe Devamsızlık Maliyeti.....:-----
B- .../.../ 198..-.../.../ 198.. Dönemine ait Toplam
İşe Devamsızlık Maliyeti:-----

Soru 17) Sizce Personelin İşe Devamını Sağlayan Öğeler
Nelerdir? Maddeler Halinde Sıralayınız.

- A-
B-
C-
D-
E-
F-

Soru 18) İşletmenizde İşe Devamsızlıkları Azaltmaya İlişkin
Yönetmelik Önlemler Alınmış mıdır?

EVET

HAYIR

Soru 19) 18. Soruya Verilen Yanıt "Evet" ise, İşletmenizde
İşe Devamsızlıkları Azaltabilmek İçin Alınan Yönet-
melik Önlemleri Maddeler Halinde Sıralayınız.

- A-
B-
C-
D-
E-
F-

Soru 20) Sizce İşe Devamsızlık ile Gönüllü İşten Ayrılma
Arasında Bir İlişki Var mıdır?

EVET

HAYIR

Soru 21) 20. Soruya Verilen Yanıt "Evet" ise, İşe Devamsızlık ile Gönüllü İşten Ayrılma Arasında Nasıl Bir İlişki Bulunmaktadır?

- A- İşe Devamsızlık Gönüllü İşten Ayrılmanın Habercisidir
- B- Personel Herhangi Bir Nedenle İşinden Ayrılmadığında İşe Devamsızlık Gönüllü İşten Ayrılmanın Yerini Tutmaktadır
- C- Diğer (Belirtiniz)

Soru 22) İşletmeden Ayrılan Toplam 1983 yılında 1984 yılında
Personel Sayısı :

- A- Gönüllü Olarak İşten Ayrılanların Sayısı..... :
- a. İstifa Edenlerin Sayısı.... :
- aa. Sözleşmeli İşçi..... :
- bb. Memur..... :
- cc. Yönetici..... :
- b. Kendi İstekleriyle Emekli Olanların Sayısı..... :
- aa. Sözleşmeli İşçi..... :
- bb. Memur..... :
- cc. Yönetici..... :
- B- Gönülsüz Olarak İşten Ayrılanların Sayısı..... :
- a. İşten Çıkartılanların Sayısı..... :
- aa. Sözleşmeli İşçi..... :
- bb. Memur..... :
- cc. Yönetici..... :
- b. İşletmenin İsteği Üzerine Emekli Olanların Sayısı.... :
- aa. Sözleşmeli İşçi..... :
- bb. Memur..... :
- cc. Yönetici..... :

- c. Zorunlu Emeklilik Yaşı Nedeniyle İşten Ayrılanların Sayısı.....:
- aa. Sözleşmeli İşçi.....:
- bb. Memur.....:
- cc. Yönetici.....:
- d. İş Kazası ya da Hastalığı Nedeniyle İşten Ayrılanların Sayısı :
- aa. Sözleşmeli İşçi.....:
- bb. Memur.....:
- cc. Yönetici.....:
- e. Diğer (Belirtiniz):

Soru 23) Sizce Personelin Gönüllü Olarak İşten Ayrılma Nedenleri Nelerdir? Sıralayınız.

- A-
- B-
- C-
- D-
- E-
- F-

Soru 24) İşletmenizde İşten Ayrılmalar Ölçülüyor mu? Başka Değişle, Bir Oran Olarak Hesaplanıyor mu?

EVET

HAYIR

soru25) 24. Soruya Verilen Yanıt "Evet" ise, İşletmenizde İşten Ayrılmaların Nasıl Ölçüldüğünü ya da İşten Ayrılma Oranının Nasıl Hesaplandığını Kısaça Açıklayınız.

-
-
-
-
-
-

Soru 26) 24. Soruya Verilen Yanıt "Evet" ise, Son İki Döneme ait İşten Ayrılma Oranını Belirtiniz.

A- .../.../ 198..-.../.../ 198.. Dönemine ait
İşten Ayrılma Oranı: %

B- .../.../ 198..-.../.../198.. Dönemine ait
İşten Ayrılma Oranı: %

Soru 27) İşletmenizden Gönüllü Olarak (İstifa Ederek) Ayrılan Personelin Nitelikleri Nelerdir?

A- Öğrenim Durumu:

a. İlk.....

b. Orta

c. Lise

d. Yüksek

e. Lisans Üstü Öğrenim

B- İş Deneyimi :

a. 0-5 yıl arası

b. 5-10 yıl arası.....

c. 10 yıldan çok

C- Yabancı Dil Bilgisi :

a. Var

b. Yok

D- Diğer (Açıklayınız)

Soru 28) İşletmenizde İşten Ayrılmaların Maliyeti Hesaplanıyor mu ?

EVET

HAYIR

Soru 29) 28. Soruya Verilen Yanıt "Evet" ise, İşletmenizde İşten Ayrılmaların Maliyetinin Nasıl Hesaplandığını kısaca açıklayınız.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Soru 30) 28. Soruya Verilen Yanıt "Evet" ise, Son İki Döneme ait Toplam İşten Ayrılma Maliyetini belirtiniz.

A- .../ .../ 198..-.../.../ 198.. Dönemine ait
Toplam İşten Ayrılma Maliyeti ...: - - - - -

B- .../.../ 198..-.../.../ 198.. Dönemine ait Top-
lam İşten Ayrılma Maliyeti: - - - - -

Soru 31) İşletmenizde Gönüllü İşten Ayrılmaları Azaltmaya İlişkin Yönetmelik Önlemler Alınmış mıdır?

EVET

HAYIR

Soru 32) 31. Soruya Verilen Yanıt "Evet" ise, İşletmenizde Gönüllü İşten Ayrılmaları Azaltabilmek için Alınan Yönetmelik Önlemleri Maddeler Halinde Sıralayınız.

A-
B-
C-
D-
E-
F-

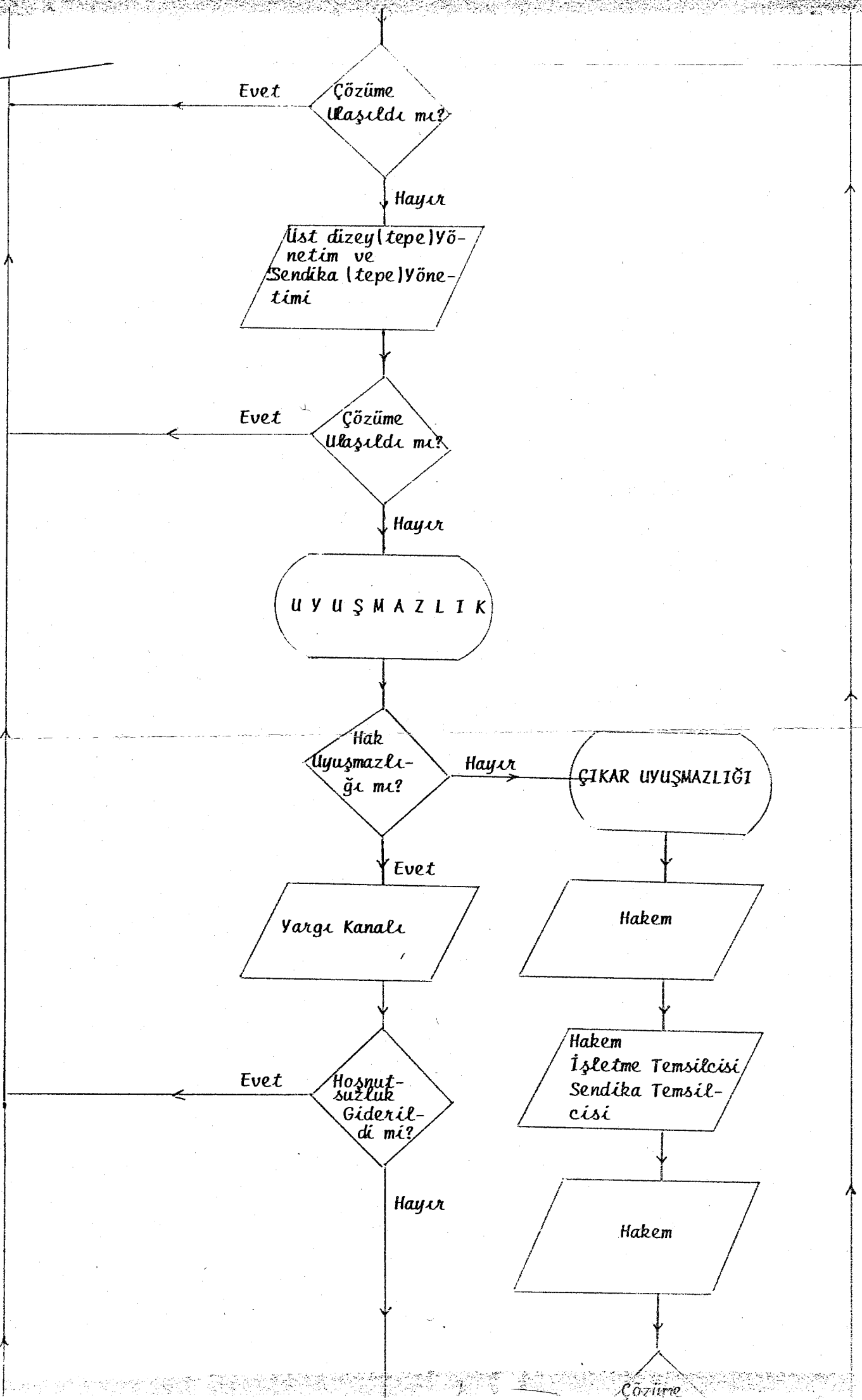
Eğer varsa, İşletmenizde Kullanılmakta Olan

- . zaman kartı ya da sabah-akşam imza çizelgesi
- . işe devamsızlık kayıt formu ya da çizelgesi
- . işe devamsızlık maliyetini hesaplama formu
- . işten ayrılma görüşmesi formu
- . işten ayrılma maliyetini hesaplama formu

Örneklerinden Birer Adedini Anket Formuna Ekleyiniz.

ANKETİ YANITLAYANIN

Adı ve Soyadı :
İşletmedeki Ünvanı :
Tarih ve İmzası :



SORUN
ÇÖZÜLDÜ

YAKINMA

İlk üst yönetici
veya
Personel Yöneticisi

Çözüm
Ulaşıldı mı?

Evet

Hayır

ŞİKAYET

İlk üst yönetici
ve
Sendika İşyeri
Temsilcisi

PERSONEL
YÖNETİCİSİ

Çözüm
Ulaşıldı mı?

Evet

Hayır

Bölüm Yöneticisi
ve
Sendika İşyeri
Temsilcisi

PERSONEL
YÖNETİCİSİ

Çözüm
Ulaşıldı mı?

Evet

Hayır

Personel Yöneticisi
ve
Sendika Temsilcisi

