

**ELAZIĞ'DAKİ İŞLETMELERDE ÇEŞİTLİ
BOYUTLAR İTİBARIYLA PERSONEL DEVİR
ORANININ KARŞILAŞTIRILMASINA
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Cem AYDEN

**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönergesinin
İşletme Anabilim Dalı İçin Öngördüğü**

BİLİM UZMANLIĞI TEZİ

Olarak Hazırlanmıştır

**Malatya
Kasım-1995**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İşbu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında BİLİM UZMANLIĞI tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Adı, Soyadı ve Ünvanı

Üye

Adı, Soyadı ve Ünvanı

Üye

Adı, Soyadı ve Ünvanı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../1995

İmza

Adı,Soyadı ve Ünvanı

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Personel yönetimi konusunun önemli kavramlarından birisi olan personel devir oranı, işletmenin geleceğe yönelik personel planlamasında kullandığı en önemli araçlardan bir tanesidir. Ayrıca personel devir oranı, işletme yöneticilerine, işletmenin işleyişi konusunda önemli ipuçları sağlamaktadır.

Araştırmanın amacı Elazığ bölgesindeki orta ve büyük ölçekli işletmelerdeki personel devir oranı verilerini çeşitli boyutlar itibariyle incelemektir.

Çalışmalar esnasında konu ile ilgili olarak yönlendiren tez danışmanım Sayın Yrd.Doç.Dr.Mehmet Tikici'ye ve bu tezi bitirmemde yardımlarını esirgemeyen hocalarıma ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Cem AYDEN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

GİRİŞ..... 1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞGÜCÜ KAYNAKLARI PLANLAMASI

KISIM 1: İŞGÜCÜ PLANLAMASININ TANIM ve

KAPSAMI..... 4

1.1. GENEL ANLAMDA İŞGÜCÜ PLANLAMASI..... 5

1.2. İŞLETMELERDE İŞGÜCÜ PLANLAMASI..... 5

1.2.1. İşletmenin Uzun Dönemli İşgücü Planlamasında
Geçirdiği Aşamalar..... 8

1.2.2. İşletmenin Kısa Dönemli İşgücü Planlaması..... 11

KISIM 2: İŞGÜCÜ TALEBİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER..... 13

2.1. İŞLETMENİN ÇEVRESİNDE GÖZLENEN

DEĞİŞİKLİKLER..... 13

2.1.1. Ekonomik Değişiklikler..... 14

2.1.2. Sosyal, Politik ve Yasal Değişiklikler..... 14

2.1.3. Teknolojik Gelişmeler 15

2.1.4. Rekabet Koşullarında Gözlenen Değişiklikler..... 16

2.2. İŞLETME İÇİNDE ALINAN KARARLAR..... 16

2.3. İŞGÜCÜ FAKTÖRÜNÜ TEMEL ALAN UYGULAMALAR 17

KISIM 3: İŞGÜCÜ PLANLAMASININ AŞAMALARI..... 18

3.1. STRATEJİK PLANLAMA..... 19

3.2. İHTİYAÇ DUYULAN PERSONELİN TESBİTİ..... 19

3.2.1. İşletmenin İhtiyaç Duyulan Personel Sayısının
Saptanması..... 21

3.3. MEVCUT PERSONEL ENVANTERİNİN YAPILMASI... 23

3.4. MEVCUT OLAN VE İHTİYAÇ DUYULAN PERSONELİN
EŞLEŞTİRİLMESİ..... 24

3.5. PERSONEL PLANLARINI PROGRAMLAMA
ve YÜRÜTME..... 25

3.6. İNSAN KAYNAKLARINI PLANLAMA SİSTEMİNİ
GELİŞTİRME ve KONTROL..... 26

KISIM 4: İŞGÜCÜ PLANLAMASINDA KULLANILAN

İŞGÜCÜ TAHMİN YÖNTEMLERİ..... 27

4.1. UZMANLARIN YARGI ve ÖNSEZİLERİNDEN

YARARLANMA YÖNTEMİ..... 27

4.2. RASYO-TREND ANALİZİ YÖNTEMİ.....	28
4.3. MATRİKS MODELLERİ.....	29
4.4. GİRDİ-ÇIKTI YÖNTEMİ.....	29
4.5. NİCELİKSEL YÖNTEMLER.....	30
4.6. BİLGİSAYAR MODELİ.....	30
4.7. BÜTÇE, PLANLAMA ve YENİ GİRİŞİM ANALİZLERİ.	30
KISIM 5: İŞGÜCÜ PLANLAMASINDA KULLANILAN	
ARAÇLAR.....	32
5.1. İŞGÜCÜ ENVANTERİ.....	32
5.1.1. İşgücü Genel Envanteri.....	34
5.1.2. İşgücü Beceri Envanteri.....	35
5.2. DEVAMSIZLIK ORANI.....	36
5.2.1. İşe Devamsızlık Nedenleri.....	37
5.2.2. İşe Devamsızlık Maliyeti.....	39
5.2.3. İşe Devamsızlığın Azaltılmasına İlişkin Önlemler.	40
5.2. PERSONEL DEVİR ORANI.....	42

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL DEVİR ORANI

KISIM 1: PERSONEL DEVRİNİN TANIMI, KAPSAMI,	
ETKİLERİ ve HESAPLAMA YÖNTEMLERİ.....	44
1.1. PERSONEL DEVİR ORANININ TANIMI.....	44
1.2. PERSONEL DEVİR ORANININ KAPSAMI.....	48
1.2.1. Genel Ekonomi Açısından Personel Devir	
Oranının Kapsamı.....	48
1.2.2. İşletmeler Açısından Personel Devir Oranının	
Kapsamı.....	48
1.2.3. Çalışanlar Açısından Personel Devir Oranının	
Kapsamı.....	50
1.3. PERSONEL DEVRİNİN ETKİLERİ.....	50
1.3.1. Personel Devrinin Dengeleyici Etkisi.....	50
1.3.2. Personel Devrinin Denge Bozucu Etkileri.....	51
1.4. PERSONEL DEVİR ORANININ BAŞLICA HESAPLAMA	
YÖNTEMLERİ.....	53
1.4.1. Ayrılmalar Yöntemi (Labour Turnover Index).....	55

1.4.2. Girişler Yöntemi.....	56
1.4.3. İşgücü Akış Yöntemi.....	56
1.4.4. Net İşgücü Yöntemi.....	57
1.4.5. Kaçınılabılır Ayrılmalar Yöntemi.....	57
1.4.6. Personel Denge İndeksi (Labour Stability Index).	58
1.4.7. Bowey Denge İndeksi.....	58
1.4.8. Yetenek Çıkış İndeksi (Skill wastage index).....	59
İKİNCİ KISIM: PERSONEL DEVRİNE YOL AÇAN	
FAKTÖRLER.....	60
2.1. DIŞSAL FAKTÖRLER.....	61
2.2. İŞLETME İÇİ FAKTÖRLER.....	62
2.2.1. Personelin Ücretle İlgili Bekleyişleri.....	66
2.2.2. Personelin İş Güvenliği Konusundaki Bekleyişleri.	68
2.2.3. Personelin Yükselme İmkanlarıyla İlgili Bekleyişleri.....	69
2.2.4. Personellerin Sosyal İlişkiler Konusundaki Bekleyişleri.....	69
2.2.5. Personelin Çalışma Koşulları İle İlgili Bekleyişleri.	71
2.2.6. Personelin Sosyal Yardım ve Hizmetler Konusundaki Bekleyişleri.....	72
2.2.7. Personelin İşin Açık Olarak Belirlenmesi Konusundaki Bekleyişleri.....	72
2.2.8. Personelin İş Performansı Konusundaki Bekleyişleri.....	72
2.3. KİŞİSEL VE ZORUNLU NEDENLER.....	73
KISIM 3: PERSONEL DEVRİNİN İŞLETMEYE	
ETKİLERİ.....	74
3.1. PERSONEL DEVRİNİN VERİMLİLİĞE ETKİLERİ.....	74
3.2. PERSONEL DEVRİNİN MALİYETLERE ETKİSİ.....	75
KISIM 4: PERSONEL DEVİR ORANINI AZALTICI	
YÖNTEMLER.....	78
4.1. PERSONEL DEVİRİ HAKKINDA BAZI ÖNEMLİ SORULAR.....	78
4.2. PERSONEL DEVRİNİ AZALTICI ÖNLEMLER.....	81
4.2.1. İşe Alma ve Yerleştirme Sürecinde Alınabilecek Önlemler	81

4.2.2. Yükselme Sürecinde Alınabilecek Önlemler	82
4.2.3. Ayrılma Nedenlerinin İncelenmesi Sonucu Alınabilecek Önlemler	83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRMESİ

1. PROBLEM DURUMU.....	89
2. ARAŞTIRMA KONUSUNUN VARSAYIMLARI.....	90
3. ARAŞTIRMA ALANI.....	91
4. ÖRNEKLEME.....	91
5. ARAŞTIRMADA KULLANILACAK BİLGİ TOPLAMA VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ.....	91
6. ARAŞTIRMA MODELİ.....	91
7. ARAŞTIRMADA KULLANILAN TEKNİKLERİN AÇIKLANMASI.....	92
8. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	93
9. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	107
EK 1 ANKET.....	112
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	116

GİRİŞ

Vücut ısısını ölçen bir doktora, derecedeki yükselmenin insan organizmasında bir şeylerin yanlış gittiği sinyallerini verdiği gibi, personel devrinin yüksek oranda seyretmesi de, yöneticiye örgütün işleyişinde bazı şeylerin yanlış gittiği sinyallerini verir. Yüksek ısının organizmada neyin yanlış gittiğini göstermeyip sadece bir şeyin yanlış olduğunu belirtmesi gibi, personel devir oranında teşhis etmek yerine sadece uyarıda bulunur. Yüksek ısı zatüre, kabakulak veya kızamık nedeniyle olabileceği gibi yüksek personel devir oranında personel etkinliğinin zayıflığından, yönetim yetersizliğinden veya işletme politikalarının zayıflığından kaynaklanabilir. Ayrıca normalin altındaki ısısında organizma için tehlike sinyalleri verdiği gibi düşük oranlı personel devrinde tehlike arz edeceğini unutmamak gerekir.

Geleceğe yönelik işgücü planlamasında, yöneticilere büyük ipuçları sağlanması yanında, personel devir oranı örgütün genel işleyişinin sağlıklı yürüyüp yürümediği konusunda da uyarılarda bulunmaktadır. Personel devrinin yöneticiler tarafından göz ardı edilmesi, işletmeyi büyük maliyetlerle karşı karşıya bırakacak ve işletmede verimlilik kayıplarına neden olacaktır.

Bu araştırmanın amacı örgütün işleyişinde ve geleceğe yönelik işgücü planlamasında büyük öneme sahip olan personel devrinin Elazığ'daki özel ve kamu sektör işletmelerince ne derece dikkate alındığının ölçülmesi ve ortaya koyacağı maliyetlerin farkında olup olunmadığının tesbit edilmesi, geleceğe yönelik personel planlamalarında personel devrinden

yararlanıp yararlanmadıklarını ve eğer devirde olumsuzluklar gözlüyorlar ise devri azaltıcı yönde önlemler alıp almadıklarını ortaya koyma ve özel sektör ve kamu sektörü ayrılaşmasının personel politikalarında ve personel devrinde farklılıklar yaratıp yaratmadığını belirlemektir.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işgücü kaynakları planlaması üzerinde durulmaktadır. İşgücü planlamasının tanımı, kapsamı, işgücü talebini etkileyen faktörler, işgücü planlamasında kullanılan işgücü tahmin yöntemleri ve araçları birinci bölümün kapsamında anlatılmaktadır. İkinci bölümde ise personel devrinin tanımı, kapsamı, hesaplama yöntemleri, personel devrine yol açan etmenler, işletmenin verimlilik ve maliyetlerine etkileri ve yaratacağı olumsuz etkileri azaltmak için alınabilecek önlemler üzerinde durulmaktadır. Son bölümde ise personel devrinin dikkate alınma derecesini ölçmek ve kamu ve özel sektör işletmelerinin yönetim şekillerindeki farklılığın uygulamada neler getirdiğini belirlemek amacı ile bir anket düzenlenmiştir. Anketler Elazığ'daki özel ve kamu sektör işletmelerinin personel yöneticilerine uygulanmış ayrıca görüşme yönteminde başvurulmuştur. Tezin son bölümü anket ve görüşmeler sonucu elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi, sonuç ve öneriler kısımlarını kapsamaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM
İŞGÜCÜ KAYNAKLARI PLANLAMASI

KISIM 1: İŞGÜCÜ PLANLAMASININ TANIM ve KAPSAMI

"En genel anlamıyla plan, gelecekte izlenecek olan yolun önceden belirlenmesidir. Planlar; işletmelerin amaçlarına en kısa yoldan ulaşmalarını engelleyecek etkenlere karşı önceden önlem almalarını sağlar." ¹

Üretim faktörleri kıt kaynaklarıdır. Bu nedenle verimli biçimde kullanılmalıdır. Aksi halde yapılan üretim oldukça maliyetli olacaktır. Üretim faktörlerinden işgücü (emek) de sayı ve kalite olarak az bulunan faktörlerden biridir. Üretimde emeğin etkin ve verimli bir biçimde kullanımı hayati bir konudur. Bunun için öncelikle yapılması gereken, üretim için gerekli sayıda ve gerekli nitelikteki personeli, istenen zamanda işletmede hazır bulundurmaktır. Bu işlevin adı işgücü planlamasıdır. İşletmelerde işgücü planlarını hazırlama görevi personel bölümüne düşer. ²

İşgücü planlaması denildiğinde akla öncelikli olarak işletme bünyesinde yapılan planlar gelmesine rağmen, işgücü planlaması makro ve mikro diye nitelenen iki farklı boyuta sahiptir. Makro boyut insan gücü planlarının daha geniş bir ölçekte ülke genelinde planlanması, mikro boyut ise planlamanın işletme bazında daha dar kapsamlı olarak yapılmasıdır.

¹ Ramazan GEYLAN; Per sonel Yönetimi, Met Basım- Yayım, Eskişehir, 1992, s.31

² Zeyyat SABUNCUOĞLU; Per sonel Yönetimi, S.B., İstanbul, 1988, s.51

1.1. GENEL ANLAMDA İŞGÜCÜ PLANLAMASI

"Makro açıdan bakıldığında işgücü planlaması, bir ülkenin kısa ve uzun sürede, sayı ve nitelik olarak ihtiyaç duyacağı insan gücünün saptanması ve gereken zamanda hazır bulundurulması çalışmalarını içerir" ³

Makro düzeydeki işgücü planlaması, 1 ve 5 yıl arasında kısa süreli, 5 yıldan fazla olarakta uzun süreli hazırlanırlar. Bu yapılan planlar ile kısa ve uzun süreli dönemlerde gelecekte sektörel bazda ne kadar ve ne nitelikte personele ihtiyaç duyulacağı belirlenir.

Makro düzeyde işgücü planlamasının yapılmadığı durumlarda bazı sektörlerde işgücü sıkıntısı çekilirken, diğerlerinde işgücü fazlalığı yaşanacaktır. İşsizlik ve gizli işsizlik artacaktır. Bu durumların sonucundaysa işgörenlerin etkin bir şekilde gerekli yerlerde kullanılmaması sonucu, verimlilik kayıpları ortaya çıkacaktır.

1.2. İŞLETMELERDE İŞGÜCÜ PLANLAMASI

Makro yönüyle inceleme yapılması, devletin işgücü çalıştırma politikalarını yakından ilgilendirmekte ve bir ülkenin çalışma gücünü nitelikleri ve nicelikleri yönünden saptamaktadır. İşletmelerde yürütülen işgücü planları da geleceğe yönelik kararların alınmasında temel bir kaynak oluşturarak, işletmenin ihtiyaç duyduğu personelin niteliksel ve niceliksel olarak tahmini miktarının belirlenmesinde esas teşkil edecektir.

³ Ramazan GEYLAN; a.g.e. s.32

İşgücü Planlamasının tanımı konusunda farklılık bulunmaktadır. Genel kabul gören tanımlardan bazıları ise şunlardır:

"İşgücü Planlaması, bir işletmenin gelecekteki işgücü arz ve talebinin sistematik olarak tahminidir." 4

"İşgücü Planlaması, işletmenin her kesimi için gelecekte nitelik ve nicelik olarak gerekli personelin ihtiyacının önceden tahmin edilmesi, bu ihtiyacın nereden ve ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlemesidir." 5

Diğer bir geniş tanımlama ise şöyle yapılmaktadır. "İnsangücü Planlaması, işletmenin genel anlamda amaçlarına katkı verebilecek en uygun nitelikteki personelin, en uygun zamanda işletmeye alımı, en uygun işletme bölümüne yerleştirilmeleri, yeni görevlere eğitim yoluyla hazırlanmaları, başarılarının değerlendirilmesi ve etkin bir şekilde çalıştırılmalarıdır." 6

Seçilen bu üç tanımlamadan sonra insangücü planlamasını şu şekilde nitelemek mümkündür: "İnsangücü Planlaması, gelecekte ne kadar ve ne tür çalışanın gerekli olduğunun ve ne kadar oranda bu talebin karşılanabileceğinin tahminidir."

Örgütün bugünkü kaynaklarıyla gelecekteki ihtiyaçlarının karşılaştırılmasını ve sonuç olarak, işe alma, eğitim, yeniden yerleştirme ve çalışanın işten çıkarılması programlarının geliştirilmesini kapsamaktadır. Etkin bir

4 Ramazan GEYLAN; a.g.e, s. 33

5 Zeyyat SABUNCUOĞLU; a.g.e.,s.

6 Bıntuğ AYTEK; İşletmelerde İnsangücü Planlaması, Ankara İkt ve Tic. İlimler Akademisi Ankara a, 1978, s.6

insangücü planlaması doğru insanın doğru zamanda ve yerde doğru işi yapmasıyla sonuçlanmalıdır.

İnsangücü planlaması pek çok alanlarda yöneticinin karar vermesine yardımcı olmaktadır. Özellikle aday toplama, fazlalıklardan sakınma, yönetim geliştirme, eğitimin miktar ve kategorisinin belirlenmesi, işçi maliyetinin tahmin edilmesi, üretkenlik, uyum gibi alanlarda yönetime büyük kolaylıklar sağlamaktadır. ⁷

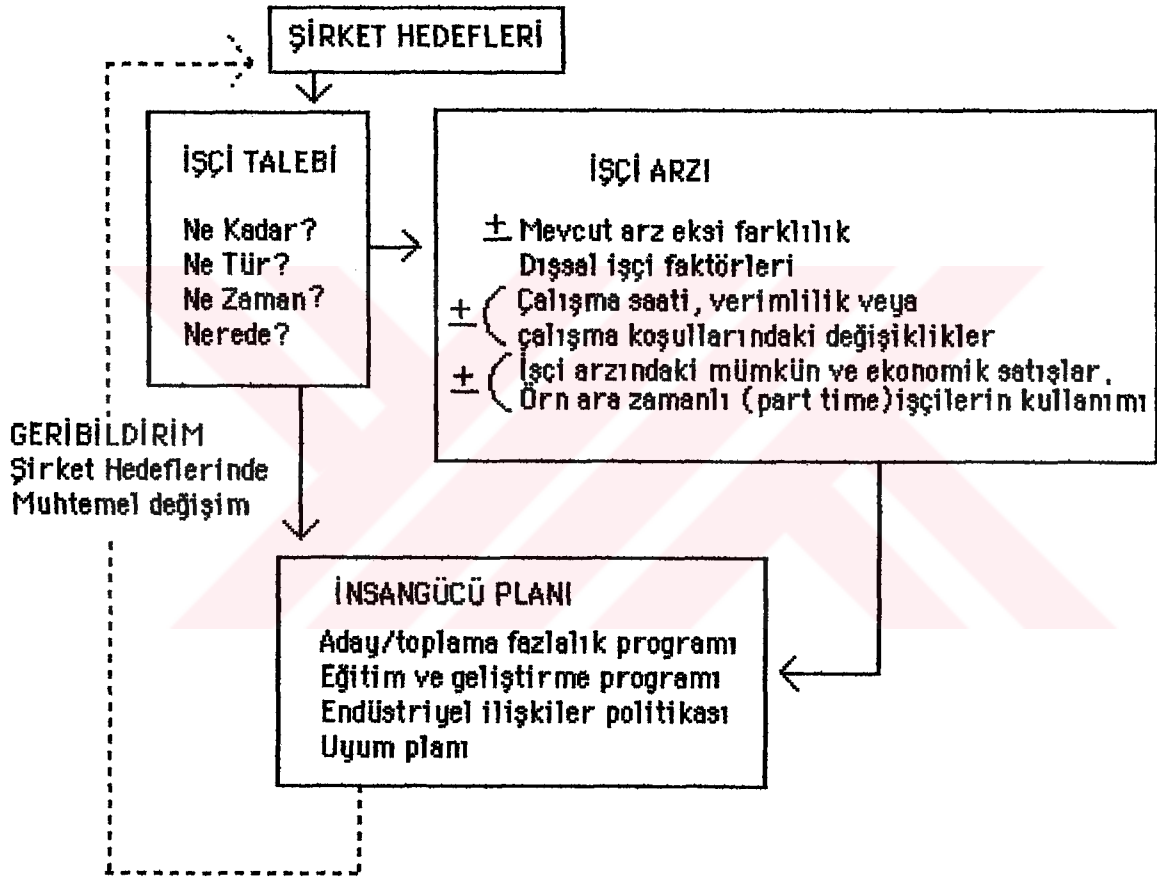
İşletme insangücü planları sürekli olarak yeniden şekillenmeye ihtiyaç duymaktadır. Çünkü örgüt amaçları sürekli olarak değişmekte ve çevresi belirsizlik arz etmektedir. Aynı şekilde işletmenin çevresi karmaşık bir yapıya da sahiptir. Çünkü birbirinden bağımsız (yenilik, nüfus değişiklikleri, değişime direnç, tüketici talebi, devletin etkisi, dış rekabet ve yerli rekabet gibi) değişkenleri kapsamaktadır. İşgücü planlaması geri bildirimini mutlaka içermelidir. Çünkü, planların işletmenin ihtiyaçlarını karşılamadığı durumlarda gerekli değişiklik yapılmalıdır.

Şekil 1.1.'de görüldüğü gibi insangücü planlamasındaki gerekli ilk aşama işletme hedefleridir. Bu hedefler işletmenin üretimini, kullandığı yönetimleri ve sahip olduğu pazarı kapsamaktadır. Bütün bunların sonucunda işçiye olan talebe varılır ki bu daha sonra insangücü planını oluşturacak olan işçi arzıyla da ilişkilidir. Şirket hedeflerinin değişimine ihtiyaç duyulduğu anlarda, insangücü planlamasının uygulanması şirketin tepe yönetimi tarafından mutlaka gözden geçirilmelidir. Örneğin

⁷ Graham ve Bennet; Human Resources Management, Mc Graw Hill Company, 1992, s. 172

gerekli işçi miktarının belirlenen zaman dilimi içinde eğitimlerinin sağlanamaması veya işçilerin yeterli niteliklere sahip olmaması dolayısıyla planlanan miktarda üretim artışı sağlanamayabilir.

Şekil 1.1. İşgücü Planlama İşlevi



Kaynak: Graham ve Bennett, Human Resources Management, Mc Graw Hill Company, 1992, s.173

1.2.1. İşletmenin Uzun Dönemli İşgücü Planlamasında Geçirdiği Aşamalar

Uzun dönemli işgücü planları 5 yıl sonrasını tahmin etmeye yönelik planlar olarak nitelendirilmektedir.

Şekil 1.1.'de gösterildiği gibi işletme insangücü planlamasını yaparken işçi talebini, potansiyel arzını (mevcut eksik kullanım, aşırı kullanım veya kullanım azlığı düzeltmeleriyle birlikte) ve dış çevreyi dikkate almalıdır. Bütün bu faktörlerin bileşiminin incelenmesi sonucu, gelecekte ne kadar ve ne tür işgörenin gerektiğini gösteren tahmini bir plan üretilir. Planlama yapılırken dikkate alınması gereken unsurlar şöyle sıralanabilir:

a.Şirket insangücü planlama grubunun oluşturulması

b.Aşağıda verilen işletme hedefleri doğrultusunda değerlendirme yaparak işgücü hedeflerinin belirlenmesi,

(I) Sermaye teçhizat planları,

(II) Yeniden örgütlenme, örn: merkezi, merkezkaç,

(III) Üretim veya çıktıdaki değişiklikler,

(IV) Pazarlama planları,

c.İnsangücünün mevcut kullanımı. Özellikle; değişik kategorilerdeki işgören sayısı, her bir derecedeki işgörenler için işgören devrinin tahmini miktarı ve düşük veya yüksek devrin örgüt performansı üzerindeki etkileri, fazla mesai miktarı, az çalışma miktarı, mevcut işgörenin performans ve potansiyel değerlemesi, diğer firmalarla karşılaştırılmış genel ücret seviyesi. Bütün bu verileri alabilmek için tam ve doğru personel kayıtlarına ihtiyaç vardır.

d.İşçinin potansiyel arzı, özellikle; yerel göçlerin etkileri, yerel işletmelerin aday toplama veya aday fazlalığının etkisi, verimlilik, çalışma saatleri veya işlerdeki değişimler gibi konuların değerlendirilmesi.

1.2.1.1. Uzun Dönemli İşgücü Planlarının Sonuçlandırılması

Yukarıda sayılan bütün unsurları gözönüne alarak ve aralarında koordineyi sağlayarak sonuçta işgücü planı yapılır. Bu planlarda detaylı bir şekilde meslekler ve mevkileri, değişik kademelerde kaç işgörenin istihdamının gelecekte mümkün olabileceği gösterilir. Aşağıda sıralanan hususlar bu planda ortaya çıkmaktadır.

- a. Ortaya çıkan, önemini yitiren veya değişen işler,
- b. Yeniden istihdam ve eğitimin ne oranda mümkün olduğu,
- c. Üst ve yönetim düzeylerindeki gerekli değişiklikler,
- d. Aday toplama, fazlalık veya emeklilik programları,
- e. Endüstriyel ilişkilerin yansımaları
- f. Şirket hedeflerinde ve planlarında değişimin gerektiği durumlarda geribildirime dayalı düzenlemeler,
- h. İşçi fazlalığından doğan bireysel sorunları çözecek detaylı düzenlemeler.

1.2.1.2. Uzun Dönemli İşgücü Planlarının Avantajları

Bu avantajlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- a. Örgüt değişen durumlara karşı insangücünü daha uyumlu bir hale dönüştürecektir.
- b. Gelecekteki insangücü ihtiyacının dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi sonucunda, firma insangücü yönetiminde yeni ve gelişmiş yollar keşfedecektir.
- c. İşgören azlığı veya fazlalığı gözlenilmeyecektir.
- d. Firmaya işgören eğitimi ve yönetim programları geliştirmede yardımcı olacaktır.

e.Yönetim değişiminin yarattığı bazı problemler önceden tahmin edilebilecek ve sonuçları ılımlı hale dönüştürülebilecektir.

Değişim işleminin başlangıç aşamasında etkili grup ve bireylerle görüşmeler sağlanır. Kararlar acelesiz ve bütün varsayımlar değerlendirilerek alınır.

f.Yönetim, personel politikasının güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmeye zorlanır.

g.Çalışanlar arasında gözlenen iş tekrarları önlenir, çalışanların eforlarının koordinesi ve entegrasyonu geliştirilir.

Plan konusunda karara varıldığında, plan bütün seviyedeki işgörenlere, öncelikli olarak ta yöneticilere ve sendikacılara iletilmelidir. Planların uygulanması konusunda sendikalarla görüşmeler yapmak yararlı olacaktır.

1.2.2.İşletmenin Kısa Dönemli İşgücü Planlaması

Kısa dönemli işgücü planları genellikle bir yıllık bir süreyi kapsamaktadır ve uzun dönemli planlardan daha yaygındırlar. Çünkü pekçok işletme uzun dönemli hedefleri tahmin edecek yönetim kalitesine sahip değildir. Veya işlerinin doğası gereği bir yıldan daha uzun bir süreyi tahmin etmeyi mümkün görmemektedirler.

Uzun dönemli planlarla karşılaştırıldığında, kısa dönemli planlar daha kolay işlemlerdir. Çünkü firmalar üretim ve pazarlama planlarını bir yılllık bir süre için yapmaktadırlar. Bütçeler yeni araçlar ve gereçler için yapılan siparişler ve satış politikaları da bunlara dahildir. Bunlardan gelecekte ihtiyaç duyulan işgücü miktarlarına varılır. Kısa dönemli planın sağlayacağı avantaj; gelecekte talep edilen işgörenle, tahmini

miktarların kolaylıkla karşılaştırılabilmesi ve aradaki farkın analiz edilebilmesidir.



KISIM 2: İŞGÜCÜ TALEBİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmeler sürekli bir şekilde çevresiyle etkileşim içinde bulunan, çevresindeki değişiklikleri örgüt yapısına yansıtan ve örgütteki değişimlerle çevresini de değişime zorlayan organik bir yapıya sahiptirler. Bu sürekli değişim insangücü, planlama sürecini de doğal olarak etkilemekte, gelecekteki işgücü ihtiyaç ve fazlalıklarının ortaya çıkmasında bir takım içsel ve dışsal faktörler etkili olmaktadır.

İşgücü talebini ortaya koyan faktörler; işletmenin çevresinde gözlenen değişiklikler, işletme içinde alınan kararlar ve işgücü faktörünü temel alan uygulamalar olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilir.⁸

2.1. İŞLETMENİN ÇEVRESİNDE GÖZLENEN DEĞİŞİKLİKLER

Daha öncede belirtildiği gibi işletmeler organik örgütlerdir. Çevrelerinden birtakım girdiler alıp, bunları işleyerek, çevrelerine tekrar çıktı olarak sunarlar. Bu işletme ve çevresi arasındaki etki-tepkiye dayalı ilişki, işletmenin çevresinden etkilendiği ve çevresini etkileyebildiğini ortaya koymaktadır. İşgücü talebini etkileyen ana faktörlerden birisi de bu etki-tepki ilişkisidir.

Personel uzmanlarının örgütün çevresinde meydana gelebilecek değişiklikleri önceden tahmin etmeleri oldukça güçtür.

İşletmelerin gelecekteki işgücü talebini belirleyen işletme dışı değişiklikler şu şekilde sıralanabilir.⁹

⁸ Ramazan GEYLAN; a.g.e., s. 37

⁹ Ramazan GEYLAN; a.g.e., s.38

2.1.1. Ekonomik Değişiklikler

Ekonomik değişiklikler işletme dışında gelişen ve işgücü talebini yakından ilgilendiren, tahmini zor faktörlerden biridir.

Yüksek enflasyonist ortam, faiz hadlerindeki artış, işsizlik ve ekonominin durgunluğu gibi olumsuz ekonomik olaylar işgücü talebini etkiler.

Aşırı enflasyonist ortamlarda gelir dağılımındaki denge bozulur, bireylerin alım gücü düşer ve bazı sektörlerde mala olan talep artar. Bu durum personel talebini arttırıcı yönde rol oynayabilir.

Bir ülkede faiz hadlerinin artması o ülkede yatırımların ve ilişkili olarak istihdam olanaklarının azalmasına neden olur. Aynı şekilde ekonominin durgunluk dönemlerinde personel talebinde azalmalar, ekonominin dinamik olduğu dönemlerde ise artmalar gözlenir. Personel planlamacılarının, planlama yaparken işgücü talebini etkileyecek ekonomik değişiklikleri önceden tahmin etmesi gerekir.

2.1.2. Sosyal, Politik ve Yasal Değişiklikler

İşletmenin insangücü talebi, o ülkenin sosyal ve siyasi ortamından da etkilenir. Örneğin gelişmekte olan ülkelerde görülen "noksan istihdam" ve işsizlik karşısında devlet, işletmelerin emek yoğun bir üretim politikası gütmeleri yolunda kararlar alır. Bu tür siyasi kararlar, belirli bir ekonomik uğraşının yürütülmesi için gerekli olan toplam işgücü talebini etkilemekle kalmaz, çalıştırılmakta olan insangücünün mesleki durumlarını da etkiler.¹⁰ Ayrıca çeşitli baskı grupları, ticaret birlikleri, uluslararası kuruluşlar ve sendikalar; işletmede

¹⁰ Bİntuğ AYTEK; a.g.e., s. 20

teknoloji seçimi, insangücünün çalışma saatlerinin saptanması, işten ayrılma kuralları ve üretim standartlarını ayarlama gibi konularda baskı unsuru olurlar.

Devlet insangücü talebinin ayarlanmasında bazen talebi yükseltici bazen ise düşürücü rol oynayabilir. Örneğin, en az ücret düzeyi ile ilgili yasalar çıkarmakla devlet, işletmelerin ödeme politikalarına yön verir. En az ücret ödeme zorunluluğu nedeniyle, işletmeler personel giderlerini kesme gücünden yoksun kalırlar. Bu durumda, işletmeler daha az personelle daha üstün verim sağlama yoluna giderler.

Devlet ithalat rejiminde yapacağı değişikliklerle de talebi etkileyici yönde rol oynar. Örneğin yatırım malları ve makina ithalinde devlet bazı vergi indirimlerini kaldırarak veya arttırarak, işletmenin emek yoğun veya makina yoğun bir teknolojiye kaymasına neden olur.

Toplumların sosyal yönden gelişmeleri birtakım sosyal güçlerin doğmasına ve etkinlik kazanmasına yol açar. Kadınlar, özürlüler, azınlıklar ve işsizler bu türden baskı gruplarıdır. İşletmelerin, istihdama yönelik kararlarında söz konusu baskı gruplarından etkilenmesi doğal karşılanmalıdır. Bu nedenle sosyal yapıda meydana gelecek değişiklikler de işletmelerin gelecekteki işgücü talebini etkileyici bir faktör olacaktır.

2.1.3. Teknolojik Gelişmeler

Teknolojik alanda gözlenen değişiklikler ve bunların işletme bünyesine yansımaları, işgücü talebini etkileyici yönde rol oynamakta ve planlamacıların bu değişimi önceden tahmin etmeleri oldukça güç olmaktadır. Teknolojik değişimle, işgücü talebi niteliksel ve niceliksel olarak değişime uğrayacaktır.

Örneğin bilgisayarın işletmeye girmesiyle bir bölümdeki işgücü talebinde azalmalar görülmekle birlikte bilgisayarı kullanabilecek işgücü talebi ortaya çıkacaktır.

2.1.4. Rekabet Koşullarında Gözlenen Değişiklikler

Rekabet koşullarındaki değişiklik işgücü talebini etkiler. Pazara yeni rakiplerin girmesi rekabeti arttıracak dolayısıyla da üretimin artması, fiyatların düşmesi ve ek işgücü talebine neden olacaktır.

2.2. İŞLETME İÇİNDE ALINAN KARARLAR

Örgütün işleyişini sağlayabilmek için örgüt içinde pekçok kararlar alınmaktadır ve bu kararlar da işgücü talebi üzerinde uzun ve kısa sürede etkili olmaktadır.

İşletmelerin uzun süreli kararlarını oluşturan stratejik planlar işletmelerin uzun vadeli amaçlarını oluşturmaktadır. İşletmelerin büyüme oranı, piyasaya süreceği yeni ürünler, gireceği yeni pazarlar bu tür uzun vadeli amaçlara örnek olarak gösterilebilir. İşletmelerin stratejik planlarında yer alan bu tür kararlar gelecekteki işgücü talebinin sayı ve nitelik olarak tahmin edilmesinde önemli rol oynarlar. Kısa dönemli işgücü planlarının yapılmasında da işletmenin yaptığı bütçelerden büyük oranda yararlanılabilir. Çünkü bütçeler kısa sürede, işletmenin faaliyet hacmini belirlemektedir. Söz konusu faaliyet hacmide işgücü talebini etkileyecektir.

Ayrıca geleceğe yönelik satış ve üretim tahminleri ve işletmenin yeni faaliyet alanlarına girmesi, üretim birimini ve yapısını değiştirmesi veya başka işletmelerle birleşmesi de işgücü talebinde değişime yol açar.

2.3. İŞGÜCÜ FAKTÖRÜNÜ TEMEL ALAN UYGULAMALAR

İşletmelerde personel tarafından veya personel hakkında yönetim tarafından alınan kararlar da işgücü talebini doğrudan etkiler. İşgücü talebini doğrudan etkileyen işgücü faktörleri şöyle sıralanabilir:¹¹

- Emeklilik,
- İşten ayrılma,
- İşten çıkarma,
- Ölümler,
- İşe gelmeme.

Eğer bu rakamlar önemli seviyelere ulaşmaktaysa, gelecekteki işgücü talebinin belirlenmesinde dikkate alınmalıdır.

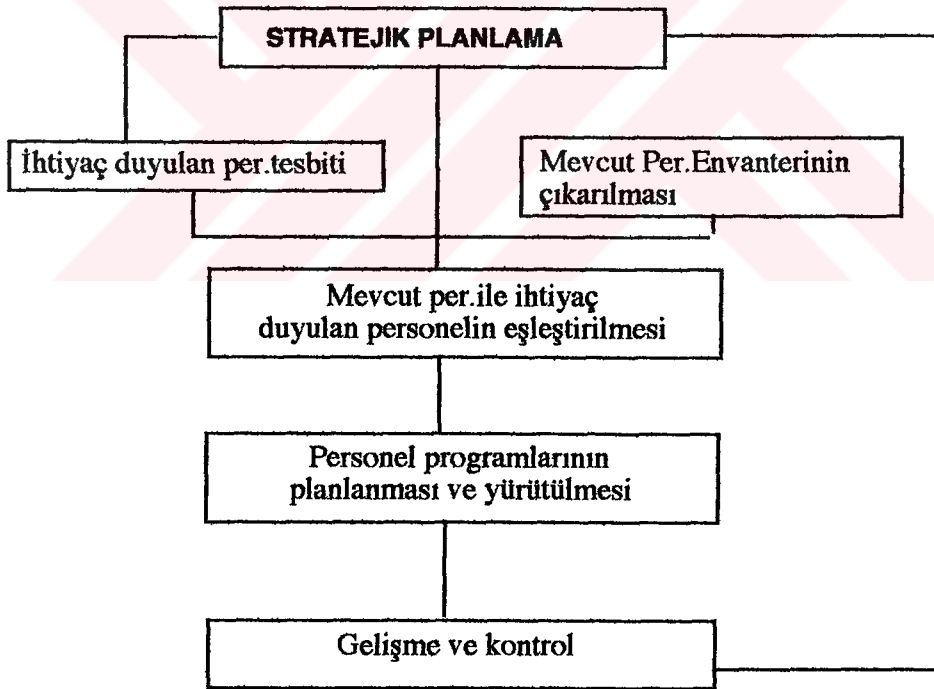
¹¹ Ramazan GEYLAN; a.g.e., s. 42

KISIM 3: İŞGÜCÜ PLANLAMASININ AŞAMALARI

İşgücü planlaması altı aşamadan oluşmaktadır. Şekil 1.2'de gösterilen bu aşamalar; ¹²

1. Stratejik planlama,
2. İhtiyaç duyulan personelin tesbiti,
3. Mevcut personel envanterinin yapılması,
4. Mevcut olan ve ihtiyaç duyulan personelin eşleştirilmesi,
5. Personel programlarının planlanması ve yürütülmesi,
6. İşgücü planlama sisteminin geliştirilmesi, yürütülmesi ve kontrolüdür.

Şekil 1.2. İşgücü Planlamasının Temel Unsurları ve Yapısı



Kaynak: Mehmet Tikici, Personel Yönetimi, Enstitü Yayıncılık,
Malatya, 1994, s.7

¹² Mehmet TIKICI; Personel Yönetimi, Enstitü Yayıncılık, Malatya, 1994, s.7

3.1. STRATEJİK PLANLAMA

"Stratejik Planlama, işletmeyi bir bütün olarak değerleyerek en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının, ürün pazarlama yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlemeleri kapsamaktadır."¹³ İşgücü planlaması da, stratejik planlamayla birlikte başlamaktadır. İşgücü planlamasının en başta gelen faydası, işletmeye üretimini gerçekleştirecek ve amacına ulaştıracak işgücünü sağlamasıdır. Bu nedenle, örgütün her düzeyinde ortaya konan amaçlar ve planlar insangücü ihtiyacının sağlanmasında temel kaynak durumundadır.

3.2. İHTİYAÇ DUYULAN PERSONELİN TESBİTİ

İşletmede çalışanların sayısı ve nitelikleri, işletmede sürdürülen faaliyetlerin özelliklerine ve işletmenin hacmine göre değişiklik gösterir. İşletme halihazırda işgörenleriyle faaliyetlerini aksaksız bir şekilde yürütebilir. Fakat işletmenin gelecekteki çalışma kapasitesinin farklı olacağı ve mevcut işgücünden azalmalar olacağı tahmin ediliyorsa, işletme gelecekte personel ihtiyaçlarıyla karşı karşıya kalacaktır. Bu ihtiyaçları karşılayabilmek için işletme gelecekteki işgücü miktarını yer, zaman, sayı ve nitelik olarak belirlemek zorundadır. Gelecekte ihtiyaç duyulacak ek işgücü miktarı;

- (1) Örgütün büyüme hızından
- (2) Personelin devrinden ve

¹³ Er ol EREN; İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İşletme Fakültesi Yayın No:234, İstanbul, 1990, s.49

(3) Halihazır işgücünün yapısından etkilenmektedir. ¹⁴

Yeni işgörenlere olan ihtiyacı etkileyen ilk etmen, örgütün büyüme oranıdır. Büyüme oranı yönetim politikasından, ürün piyasasındaki rekabetin yoğunluğundan genel ekonominin durumundan ve diğer pekçok koşuldan etkilenmektedir.

İşletmenin üretim hacminin ve satışlarının artması işgücü ihtiyacını doğurabilir. Ayrıca, örgütte meydana gelecek değişiklikler, yeni işlevlerin oluşturulması, yeni ürünlerin üretilmesi unsurları da gözönünde bulundurularak hangi nitelikte ve sayıda işgücüne gelecekte ihtiyaç duyulacağı belirlenmelidir. Ancak, ihtiyaç duyulan üst kademe yöneticilerinin sayısı ve niteliklerinin üretim hacmiyle yakından ilişkili olmayacağını planlama yaparken dikkate almak gerekir.

Dikkat edilmesi gereken bir başka nokta ise işletme satışlarının ve üretim hacminde ki artışın, istihdamda da genel bir artışa neden olacağına her zaman geçerli olmadığıdır. İşletme teknolojik gelişmeyle istihdam artışına gitmeden de satış ve üretim artışı sağlayabilir. Bu yüzden planlamacılar, işletmenin geleceğe yönelik üretim hacmi ve satış durumlarını incelemenin yanında, işletmenin plan dönemi boyunca kullanacağı teknolojiyi de gözönüne almalıdır. Ayrıca işgören verimliliğini arttırmak amacıyla çeşitli yöntemler kullanılacaksa; artan işyükünden doğan ek insangücünün ne kadarının bu yolla karşılanabileceğinin de saptanması gerekir.

Mevcut işgücünün yapısı, aynı zamanda yeni işgücü ihtiyacını etkilemektedir. Eğer işletme örgütsel değişim sürecine

¹⁴ Dur sun BINGÖL; Per sonel Yönetim i ve Beşer i İlişkiler , Atatürk Üniversitesi Basımevi, Er zur um, 1990, s.61

girmişse değişim doğrultusunda ya mevcut işgücü eğitime tabi tutulacak, transferler ve atamalarla boşluk doldurulmaya çalışılacak, eğer bu mümkün değilse dışardan işgücü alımı yoluna gidilecektir.

İşletmede gönüllü ve zorunlu ayrılmalar sonucu yaşanacak olan yüksek devir oranı, personel bölümünü sürekli olarak yeni işgörenler aramaya itmektedir.

Kısaca beşeri kaynaklar ihtiyacı başka kuruluşun geleceğini etkileyen planlardan, genel ekonominin seyrinden ve bunlara bağlı olarak üretim ve satış hacminden etkilenmesi yanında, halihazırdaki işgücünün yapısıyla işletmedeki içe ve dışa doğru hareketten de etkilenmektedir.¹⁵

3.2.1. İşletmenin İhtiyaç Duyulan Personel Sayısının Saptanması

İnsangücünün ihtiyaçlardan hareket edilerek saptanması ve işletmenin bu tür kaynaklarının etkin bir biçimde kullanılması gerekir. Bunu sağlamak için iki tür çalışma yapılması söz konusudur. Bunlardan birincisi, belirli bir dönem için işletmenin ihtiyaçlarının tasarlanması; ikincisi ise, bunları karşılayacak kapasitede olan mevcut işgücünün analizidir.

3.2.1.1. İşyükü Analizi

Bir işletmede işyükü analizinin yapılabilmesi için halen o işletmede ifa edilecek işlerin tüm özellik boyutlarının belirlenmesi zorunludur. Bu doğrultuda planlama yapılan dönemlerde gerçekleştirilecek satışlar tahmin edilmelidir.

Gerçek personel ihtiyacı, işletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için, çıkarılması gereken işi fiilen

¹⁵ Dur sun BINGÖL; a.g.e., s.63

gerçekleştiren işgücüne olan ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç, işgücünü oluşturan bireylerin kişisel niteliklerinden, çalışma süresinden, fazla çalışmalardan, iş veriminden vb. bağımlı olacaktır.

Gerçek personel ihtiyacının hesaplanması, öncelikle işyükü analizinin yapılmasını gerektirir. İşyükü analizi ise, bir işin tüm işlemlerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan toplam zamanın, bir işgörenin o dönem içinde kullanacağı zaman miktarına bölünmesiyle saptanır. Bu işlem sonuçta o işin bitirilmesi için gerekli personel sayısını ortaya koyar. 16

İşyükü hesaplamasını yaparken satış tahminlerinin doğru yapılması yeterli olmayıp diğer bölümlerin faaliyetlerinin de bir bütün olarak aynı dönem için planlanmış olması gerekir.

İşlemi kısaca belirtmek gerekirse öncelikli olarak planlanan dönemde üretilecek mal miktarı ve satış doğru bir şekilde tahmin edilir daha sonra ise işyükü analizi yapılarak bütün bu işlemlerin yapılması için gerekli olan toplam zaman ve bir kişinin işi yapmakla yükümlü olduğu zaman hesaplanır ve bundan da o işin bitirilmesi için gerekli personel sayısı hesaplanır.

Yukarıdaki açıklamalar daha çok kısa dönem planlama da gözönüne alınan unsurlardır. Uzun dönemli planlama ise daha karmaşık ve tahmini güç çalışmaları içermektedir. Uzun dönemli işgücü kaynaklarının belirlenmesi ve planlaması şu beş etmenden etkilenir. 17

16 Dur sun BINGÖL; a.g.e., s.63

17 Dur sun BINGÖL; a.g.e., s.63

- (1) Nüfusun yaş dağılımı
- (2) Hem ürünlerde hem de işletmelerdeki teknolojik gelişmeler
- (3) Rekabet
- (4) Ekonomik faaliyetler düzeyi ve
- (5) Büyüme konusunda özel işletme planları.

3.2.1.2. İşgücü Analizi

Planlama yapılan dönemde personelin nitelik ve nicelik yönünden tesbiti yeterli olmamakta aynı zamanda işgücünün yapısındaki aksaklıkların, ani değişimlerin faaliyetleri ne ölçüde etkileyeceğinin de tahmin edilmesi gerekmektedir. Bu tahminde bulunurken devamsızlık ve deviroranlarının işgücü yapısını ne yönde ve nasıl etkileyeceği gözönüne alınmalıdır.

3.3. MEVCUT PERSONEL ENVANTERİNİN YAPILMASI

İşgücü planlamasındaki üçüncü aşama işletmenin halihazırdaki personel mevcudunun tespit edilmesidir. Bunu yapmaktaki amaç, ihtiyaç duyulan personelin ne oranda mevcut personelle karşılanabileceğinin tesbitini yapmaktır. Tesbit edilen ihtiyaçları karşılamak, öncelikle halihazırdaki işgörenlerin sayısı, özellikleri, becerileri, etkinlikleri ve gizli güçleri hakkında çok iyi bir bilgi birikimini gerektirir. Bu bilgi birikimini bizlere personel envanteri sağlamaktadır.

Genel personel envanterinin hazırlanması, tek bir analizi değil bir seri işlemi kapsar. Personelin birer birer sayılması yoluyla genel envantere ulaşılması en açık yoldur. Fakat büyük bir işletmede "x" sayıda personelin çalıştığını belirlemek yeterli değildir. Envanteri hazırlayanın aradığı husus, işletmenin her bölümünde hangi sayıda personelin çalıştığıdır. Bunun yanında insangücü envanteriyle temel insangücü sınıfları incelenerek, her

işletme bölümünde hangi sayıda erkek ve kadın, hangi sayıda tam ve yarım mesai çalışan personel bulunduğu, statülerine ve ödeme durumlarına göre çalışan personel sayıları da saptanır.¹⁸

3.4. MEVCUT OLAN VE İHTİYAÇ DUYULAN PERSONELİN EŞLEŞTİRİLMESİ

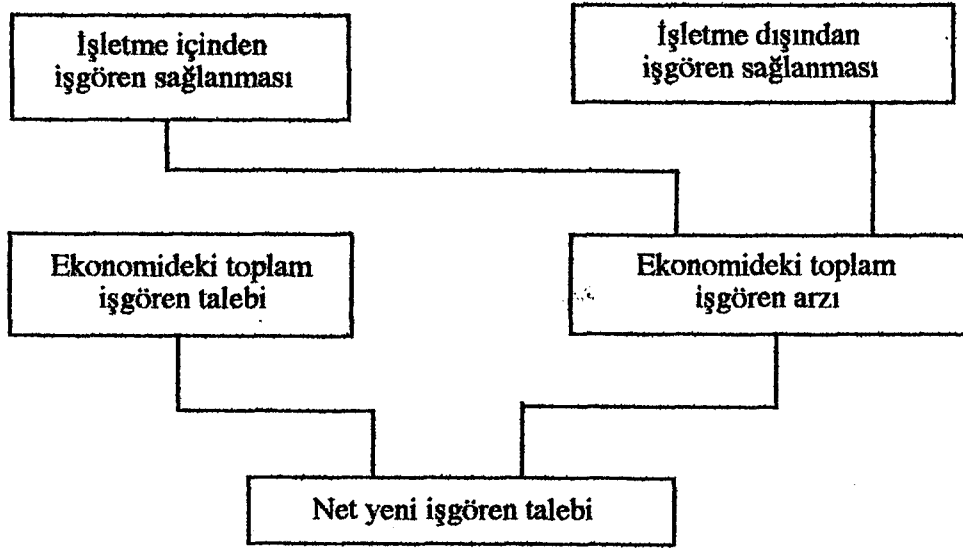
İhtiyaç duyulan işgören sayısı ile mevcut işgören sayısı (envanteri) arasındaki fark, net yeni işgören ihtiyacını vermektedir. Bulunan bu sayı, planlanacak döneme ilişkin işgören hedefini gösterir. Yeni işgören bulmanın başlangıç noktası bu işlemdir. Bununla birlikte, işgören ihtiyacının karşılanmasında zamanlama, yaş, cinsiyet ve planlama için geçecek süre, işgören bulma planlarını etkiler.

Yeni işgören ihtiyacının belirlenmesi çalışmaları, Şekil 1.3'te gösterilen üç ayrı modelle desteklenmektedir. Bunlar "içten karşılanacak işgörenler", "dışardan karşılanacak işgörenler" ve "net işgören talebi"dir. Yeni işgören ihtiyacı belirlenirken bu üç değişken gözönünde bulundurulmalıdır.¹⁹

¹⁸ Blntuğ AYTEK, a.g.e., s.85

¹⁹ Semih BÜKER, İş İdar esi, Anadolu Üniver sitesi Yayınları, Eskişehir, 1993, s. 256

**Şekil 1.3. Yeni İşgören İhtiyacı Belirlenirken Gözönünde
Bulundurulması Gereken Değişkenler**



Kaynak: Semih BÜKER, İş İdaresi Anadolu Üniversitesi Yayınları,
Eskişehir, 1993, s.256.

3.5. PERSONEL PLANLARINI PROGRAMLAMA ve YÜRÜTME

İşgücü planlamasının diğer aşamasını, gerekli işgücünü bulmak ve seçmek için hareket programlarının hazırlanması oluşturmaktadır. İşgücü ihtiyacının sağlıklı bir biçimde karşılanabilmesi, bu programların hazırlanmasıyla mümkün olabilmektedir.

Hazırlanan işgücü bulma programlarında, duruma göre bazı değişiklikler yapılabilir. Genellikle bu değişiklikler, işgücünü genişletme, işgücünü ayarlama, işgücünü azaltma veya bunların hepsinin belirli oranda birleşimi biçiminde olabilir. ²⁰

İşgücünü bulma ve seçme programlarını hazırlarken dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır. Bazı işgücü

²⁰ Semih BÜKER; a.g.e., s.256

ihtiyaçlarının içerden terfi, yer değiştirme veya eğitim yoluyla karşılanabileceğini görmek için, işgören becerilerinin dikkatli bir analize tabi tutulması gerekir.

İşletmenin daralma dönemlerinde, hareket planlarının yapılması, özellikle yönetici işgörenler için çok zordur. Bu yöneticiler, genişleme dönemlerinde işe alınmışlarsa, orta ve üst düzeyle gelmişlerdir. İşletmenin büyümesi ve genişlemesiyle birlikte, işlerinde ilerlemek isterler.⁴⁶ Ancak, araya bir daralma dönemi girecek olursa, işletme dışına gitmekten başka yapacakları birşey yoktur.

Özel programlar için işletmeye alınan işgörenler de değişikliklerden zarar görebilirler. Bu işgörenlerin tamamen işletmeden ayrılma veya tekrar işe alma işlemlerine gerek kalmaması için geçici olarak işten ayrılmalarına izin verilebilir.

3.6. İNSAN KAYNAKLARINI PLANLAMA SİSTEMİNİ

GELİŞTİRME ve KONTROL

İşgücü planlamasındaki son aşama sistemin devamlılığını sağlayacak kontrol ve geri bildirim mekanizmasının kurulmasıdır.

KISIM 4: İŞGÜCÜ PLANLAMASINDA KULLANILAN İŞGÜCÜ TAHMİN YÖNTEMLERİ

İşgücü tahminleri bir işletmenin gelecekte talep edeceği (kısa ve uzun sürede) işgücünün sayısı, tür ve nitelik olarak belirlenmesi çalışmasıdır.

Günümüze kadar pekçok tahmin yöntemi geliştirilmiştir fakat, tüm işletmeler için ideal bir işgücü tahmin yönteminden söz etmek mümkün değildir. İşletmenin büyüklüğü, yaşı, faaliyet alanı, örgüt yapısı ve yönetim anlayışı gibi faktörler yönetimin seçiminde belirleyici rol oynarlar. 21

İşgücü planlamasında kullanılan işgücü tahmin yöntemleri yedi başlık altında toplanacaktır. Bunlar;

1. Uzmanların yargı ve önsezilerinden yararlanma yöntemi,
2. Rasyo-Trend analizi yöntemi,
3. Matris modelleri,
4. Girdi-çıktı yöntemi,
5. Niceliksel yöntemler,
6. Bilgisayar benzetme modelleri,
7. Bütçe planlama ve yeni girişim analizleri. 22

4.1. UZMANLARIN YARGI ve ÖNSEZİLERİNDEN

YARARLANMA YÖNTEMİ

İşgücü planlaması yapan kişiler için en basit ve en etkili tahmin yöntemleri yöneticilerin görüşlerine dayanan tahmin yöntemleridir. Yöneticiler işgücü talebi konusunda uygulamadan gelen belirli bir bilgi birikimine sahiptirler. Onların bu deneyimlerinden yararlanarak işletmenin işgücü talebini tahmin

21 Ramazan GEYLAN; a.g.e., s. 43

22 Bintuğ AYTEK; a.g.e., s.43

etmek basit ve mantıklı bir yoldur. Her yönetici kendi bölümünün ileride ihtiyaç duyacağı işgücünü planlama yapan kişiden daha net olarak saptama imkanına sahiptir.

Yöneticiler işgücü ihtiyacını (biçimsel olmayan) ve anlık kararlarla sergileyebilirler. Fakat böylesi bir uygulama sistematik planlamanın bir parçası olarak kabul edilemez. Formal (biçimsel) karar yönteminde her yönetici kendi bölümünün gelecekteki işgücü ihtiyacını önceden hazırlanmış işgücü istek formlarına geçirerek planlama merkezine gönderir. Bu merkezde toplanan bilgiler gelecekteki işgücü talebini oluştururlar.

Diğer bir yöntemse Delphi tekniğidir. Delphi tekniği, işgücü talebinin belirlenmesinde grup çalışmasını öngörmektedir. Bu yöntemde, belirli bir yönetici grubundan gelecekteki işgücü talebi konusunda görüşleri istenir. Delphi tekniğinde personel uzmanları arabuluculuk rolü üstlenirler. Yöneticilerden alınan işgücü tahminleri personel uzmanları tarafından özetlenir, değerlendirilir ve yöneticilere geri gönderilir. Yöneticiler bu değerlendirmeleri aldıktan sonra kendi tahminlerini tekrar gözden geçirip yeni değerlendirmeler yaparlar. Tahminlerine başvurulmuş yöneticilerin, gelecekteki görüşmeler üzerine görüş birliğine varmalarına kadar bu süreç devam eder. ²³

4.2. RASYO-TREND ANALİZİ YÖNTEMİ

Rasyo-Trend analizleri, uğraşları durgun ve yavaş bir gelişim süreci içinde bulunan, insan gücü standartları sık değişmeyen işletmelerde uygulanır.

Rasyo-trend analizlerinin, merkezleşme ilkesinin benimsendiği işletmelerde merkezce, merkezkaç ilkesinin

²³ Ramazan GEYLAN; a.g.e., s.45

uygulandığı işletmelerde ise ilgili bölümler tarafından uygulanması gerekir.

Rasyo-Trendine göre insangücü talebinin tahmininde önce varolan insangücü standartları saptanır. Bu insangücü standartlarını değiştirmeye yönelik olarak trend analizleri yapılır. Rasyo-trend analizleri kullanılmakta olan insangücü standartlarını, önceden planlanmış iş gereklerine uygulamaya ve bu yolla gelecekteki insangücü standartlarını açıklamaya çalışır. Analizde hareket noktası, herhangi bir işin gereklerinin saptanması ve kullanılmakta olan rasyolardır. Burada önce, varolan işyükünün kaç personel çalıştırılmak suretiyle yürütüldüğü ortaya konulur.

4.3. MATRIKS MODELLERİ

Matriks modelleri, personel yöneticisine, personelin durumu ile ilgili yeni bilgiler vermez. Ancak, eldeki personel bilgilerinin, yeniden değerlendirilmesini sağlar. Uygulamada matriks modelleri yoluyla insangücü talebinin tahmini, yönetici personeli için kullanılmaktadır.

4.4. GİRDİ-ÇIKTI YÖNTEMİ

Girdi-çıkı yöntemi ile insangücü talebinin tahmini, işletmedeki insangücünün verimlilik düzeylerinin saptanmasını gerektirir. bu yöntemde, belirli bir üretimin gerçekleştirilmesi için kullanılan girdiler (malzeme, para, insangücü gibi) arasındaki ilişkiler incelenir. Başka deyişle üretim faktörlerinin verimliliği araştırılır. İşletmenin üretim sürecinin etkinliği arttıkça, kullanılan girdilerden sağlanan üretim yani verimlilik yükselir. İnsangücü planlamasında, üretim artışını sağlayan insangücü girdisine eğilmek suretiyle, işletmenin gelecekteki

üretim oranı tahmin edilir. Sonra işletmenin gelecek dönemlerdeki toplam satışları tahmin edilerek işgören başına düşen üretime bölünür. İşgören başına düşen üretimin bulunması gelecek dönemde verimlilik oranında ortaya çıkması beklenen artışın tahmin edilmesini gerektirmektedir.

4.5. NİCELİKSEL YÖNTEMLER

Niceliksel yöntemlerden en yaygın olarak kullanılanı istatistiksel analizlerdir. En karmaşık yöntemlerden biri olan istatistiksel analiz yöntemi, talebi etkileyen yöntemleri gözönüne aldığından daha sağlıklı sonuçlar vermektedir. İstatistik yöntemle, planlamacı, teknolojik gelişmeleri, devresel olayları ve mevsimlik değişimleri gözönüne almaktadır. Ayrıca, insangücü bilgilerinin ortaya koyduğu gelişim ve değişimlerin tekrarlanma niteliklerinin bulunduğunu varsayar. ²⁴

4.6. BİLGİSAYAR MODELİ

Günümüzde en karmaşık işgücü tahmini bilgisayar yardımı ile gerçekleştirilir. Bilgisayar modeller, gelecekteki işgücü talebini matematiksel formüller yardımı ile belirler. İleriye dönük kestirim, indeks hesabı ve emeklilik, ölüm, işten ayrılma gibi işgücü faktörlerindeki değişiklikler bu formülasyonun içinde yer alır. Böylece, gelecekteki işgücü talebini etkileyecek tüm değişikliklerin sonuçları bilgisayar modellerle ortaya konarak sağlıklı bir işgücü tahmini yapılır.

4.7. BÜTÇE, PLANLAMA ve YENİ GİRİŞİM ANALİZLERİ

İşgücü talebini belirlemede kullanılacak yöntemlerden biri de bütçe ve planlama analizidir. İşgücü planlaması yapmak isteyen işletmelerin çoğu ayrıntılı bütçelere ve uzun süreli

²⁴ Bİntuğ AYTEK; a.g.e., s. 58

planlara sahiptir. Bütçeleri ve uzun süreli planları inceleyen planlamacı gelecekteki işgücü talebini kolayca saptayabilir. Kısa süreli işgücü talebinin tahmini için bölüm bütçelerinin analizi gerekir. Bütçeler her bölümün ek işgücü açısından parasal boyutlarını ortaya koyar. Bu bilgilere emeklilik, ölüm, işten ayrılma gibi işgücü faktörlerinde meydana gelecek değişiklikler de ilave edilerek kısa süreli işgücü talebi belirlenir. Uzun süreli işgücü talebini belirlemek için işletmelerin tüm bölümlerinin uzun süreli planlarını tek tek analiz etmek gerekir.

İşletmeler yeni girişimlere kalkıştığı zaman işgücü planları alt üst olmaktadır. Bu durumda işgücü planlarının yeni girişim analizi yöntemi ile yeniden hazırlanması gerekir. Yeni girişim analizi yönteminde işgücü talebini bulmak için benzer işleri yapan işletmelerin işgücü durumu analiz edilir.

KISIM 5: İŞGÜCÜ PLANLAMASINDA KULLANILAN ARAÇLAR

Gelecekteki işgücü talebinin hatasız ve eksiksiz olarak tahmini için planlamacılar bazı araçlardan yararlanmaktadırlar. Bu araçlardan en önemlileri işgücü envanteri, personel devir oranı ve devamsızlık oranıdır. İşletmenin mevcut personel miktarını, her yıl işletmeden kaç kişi ayrıldığını ve işletmede devamsızlığın hangi düzeyde olduğunu belirten bu araçlar gelecekteki işgücü kaynaklarının tahmininde çok önemlidir.

5.1. İŞGÜCÜ ENVANTERİ

İşgücü envanteri işletmenin mevcut personelinin sayı ve nitelik olarak özelliklerini ortaya çıkarmaktadır.

Küçük işletmelerde, kaç personelin çalıştığını ve bu personelin hangi işleri yaptıklarını öğrenmek oldukça kolaydır. Ancak, işletme karmaşıklaşıp, büyüdükçe, insan gücü envanterinin hazırlanması zorunlu olur. Çok sayıdaki işyerinde yüzlerce personel çalıştıran bir işletmede; kaç personelin tam, kaç personelin yarım mesai çalıştıklarını, işyerinden ayrılan, emekli olan, işyerinden çıkarılan personelin yerlerinin, nasıl ve ne tür beceriye sahip olanlarla doldurulacağını, yeni işler ya da fazla mesai gerektiren işler için ne kadar personel kullanılacağını bilmek zorunludur. Bu amaçla işletmeler basit kart sistemlerinden, bilgisayar destekli karmaşık istatistik ve matematik yöntemlerden yararlanırlar.

İnsan gücü envanteri, diğer envanter çalışmaları gibi belirli sürelerde yapılır. Bu süreler, yıllık, aylık, haftalık ve gündelik durumları göstermek üzere seçilebilir.

Envanterin yapılabilmesi için gerekli bilgilerin bazıları, işgörenlerin dosyalarındaki iş güncellerinden ve ücret bordrolarından elde edilebilir. Bunun yanında işgörenderce doldurulup en yakın amirlerine verilen ve personel departmanında denetlenen formlardan elde edilen veriler de envanter çalışmaları için gerekli ve en değerli bilgilerdir. Ayrıntılı çalışmayı gerektiren ve çeşitli kaynaklardan elde edilen veriler personel durum kartlarında özet halinde gösterilir.

Personel durum kartlarında;

1. İşgörenin adı ve soyadı, doğum yeri ve tarihi, cinsiyeti,
2. İşgörenin bağlı olduğu departman, kısım ve görevi,
3. İşe giriş tarihi,
4. Sosyal sigorta numarası, işyeri sicil numarası,
5. Medeni durumu, bakmakla yükümlü olduğu kişiler,
6. Öğrenim durumu, kurumu, konusu, dönemleri ve mezuniyet derecesi,
7. Okuma, yazma ve konuşma mükemmelliği açısından yabancı dil bilgisi,
8. Aldığı eğitim, konusu ve başarı derecesi,
9. Ücret artışları, ikramiye,
10. İzin kullanma durumu,
11. Aldığı cezalar ve ödüller²⁵ gibi işgörene ait çeşitli bilgiler yer almaktadır.

İşgücü envanteri konusu aşağıdaki dört uğraşı kapsamaktadır.²⁶

²⁵ Dursun BİNGÖL; a.g.e.,s. 59

²⁶ Bintuğ AYTEK; a.g.e.,s. 84

1.İşletmede çalışmakta olan personelin yeteneklerinin ortaya çıkarılması: Bu çalışma personelin insangücü envanterinde kimlerin bulunduğunu gösterir. Gelecekte hangi tür ve nitelikte personelin envanterinde yer alabileceği hakkında fikir verir.

2.İşletmede çalışmakta olan personelin başarılarının değerlendirilmesi: Personelin yeteneklerinden ne ölçüde yararlandığını gösterir. Personelin yetenekleri yeterli değilse ne tür ve ne nitelikte ek personele gerek olacağını belirtir. Bu amaçla insangücü pazar arzı incelenir.

3.Geleceğe dönük insangücü belirlenmesi: Bu çalışmanın insangücü envanterine eklediği boyut, gelecekte işlerin gereklerinde olması beklenen değişikliklerin gözönüne alınmasıdır.

4.Personel ihtiyaçlarının işletme içinden giderilmesi: Eğer geleceğe yönelik insangücü ihtiyacının işletme dışından giderilmesi mümkün değil ise işletme içine dönülür. Bu daha düşük maliyetli olması ve personelin yükseltilmesine imkan sağladığından özendiricidir.

Yukarıda belirtilen (1), personel genel envanterinin hazırlanmasına, (2), personelin beceri envanterinin düzenlenmesine, (3), personelin eğitim ve geliştirilmesine, (4), personel seçimi stratejilerine ışık tutar.

5.1.1. İşgücü Genel Envanteri

"İşgücü genel envanteri, belirli bir dönemde işletmede görev yapan personelin çeşitli kriterlere göre özelliklerini toplu olarak yansıtan bir çalışmadır." 27

²⁷ Ramazan GEYLAN; a.g.e., s. 48

Genel envanter çalışmasında işgücü başlıca şu kriterler esas alınarak incelenir:

- Personelin kadın ve erkek olarak sayımı,
- Personelin işlerine göre sayımı,
- Personelin statü ve meslek gruplarına göre sayımı,
- Personelin aldıkları maaş ve ücrete göre sayımı,
- Personelin kıdem durumuna göre sayımı,
- Personelin eğitim düzeylerine göre sayımı.

İşgücü genel envanterinde yer alan bilgiler sayesinde planlamacı mevcut işgücü arzını ve gelecekteki faaliyetlerin mevcut personel tarafından karşılanıp, karşılanmayacağını ortaya koyar.

5.1.2. İşgücü Beceri Envanteri

İşgücü beceri envanteri mevcut personelin yetenek, beceri, eğitim ve deneyim gibi özelliklerini tek tek ortaya koyan bir çalışmadır.

İşgücü beceri envanteri personele yönelik şu bilgileri toplar.

- Eğitim ve yabancı dil durumu,
- Bugüne dek çalıştığı işletmeler, yaptığı işler ve bulunduğu pozisyonlar,
- Katıldığı yurt içi ve yurt dışı eğitim çalışmaları,
- Düşünsel ve fiziksel yetenekler,
- İş deneyimi,
- Yaşı, cinsiyeti ve kıdem durumu,
- İlerde başarı ile üstlenebileceği görevler.

İşgücü genel envanteri ve işgücü beceri envanterinde sağlanan bilgiler planlamacıya çok önemli kaynak sağlamaktadır.

Bu bilgiler ile işletmenin gelecekteki işgücü arzı belirlenir. Daha sonra işgücü talebi ortaya konur. Her ikisi arasındaki fark işgücü fazlasını veya işgücü ihtiyacını ortaya çıkarır.

5.2. DEVAMSIZLIK ORANI

İşe devamsızlık kısaca, "ücret bordrosunda ve çalışma programlarında bulunan personelin gönüllü ya da gönülsüz olarak iş sözleşmesinde belirtilen çalışma saatleri içinde görev başında bulunmaması" olarak tanımlanmaktadır. 28

İşe devamsızlığın kapsamına işletmenin her düzeydeki personeli girmektedir. Ancak yöneticilerin işe devamsızlıklarını verimlilikleri ve etkinlikleri açısından ele almak gerekmektedir. İşe devamsızlık genellikle personel devam cetveli yardımıyla izlenmekte ve ölçülmesinde çeşitli oranlardan yararlanılmaktadır. Yaygın olarak kullanılan işe devamsızlık oranına göre; belli bir dönemde kaybedilen toplam işgücü saatleri, planlanan toplam işgücü saatlerine bölünmektedir. Bu, şu şekilde formüle edilir.

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

Devamsızlık yedek personel ihtiyacını ortaya çıkaran temel unsurdur. Ancak tüm önlemlere karşın, çoğu örgütte devamsızlık söz konusudur ve devamsızlığı sıfıra indirmek mümkün değildir. Örgüt için önemli olan devamsızlık oranının aşırı düzeylere çıkmamasıdır. Mazeretsiz işe gelmeyen

28 Şadi Can SARUHAN; Endüstri İşletmelerinde İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Sorunu, Marmara Ünl.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 3, sayı3, 1986

işgörenlere ücret verilmese bile, aşırı devamsızlık, işletmeler için önemli derecede maliyet oluşturur.

Özellikle aşırı devamsızlık, iş programlarının aksamasına ve gecikmelere yol açar. Bu devamsızlık olgusunun "beklenmedik" bir nitelik göstermesi durumunda daha etkili olur. Ayrıca ürün kalitesi düşmeye başlar. İş tamamlamak için fazla mesaiye gerek duyulabilir ve ayrıca sosyal ödemelerin devamla bakılmaksızın yapılması da söz konusu olabilir.

5.2.1. İş Devamsızlık Nedenleri

İşletmelerde ortaya çıkan devamsızlık oranıyla bazı etmenler arasında bir ilişki mevcuttur ve devamsızlık oranının artmasında rol oynamaktadır. Bunların başlıcaları şunlardır. ²⁹

a. Yaş Durumu: Yaş ile devamsızlık arasındaki ilişki üzerinde yapılan araştırmalar farklı sonuçlar vermesine rağmen, bütün araştırmaların odak noktası, orta yaş grubuna giren 25-45 yaş arası kimselerde devamsızlığın genç gruplara ve yaşlara nazaran daha az olduğudur. Çünkü, bu yaşlarda kişiler mesleki seçimlerini ve yöntemlerini tamamlamış olmaktadır.

b. Cinsiyet: Yapılan araştırmalara göre kadınlar erkeklere oranla daha fazla devamsızlık sergilemektedirler. Bunun nedeni ise, kadınların işlerine karşı daha az bağlılık göstermeleridir.

c. Aile Durumu: Aile büyüğü ile aile yapısı da devamsızlığı etkilemektedir. Çekirdek aile yapısında yaşayan kişiler büyük aile yapılarına oranla daha az devamsızlık sergilemektedirler. Çocuk sayısının fazla olduğu ailelerde ve bekar bayanlara oranla evli bayanlarda daha fazla devamsızlık gözlenmektedir.

²⁹ Er ol EREN; Yönetim Psikolojisi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 115, İstanbul, 1989, s.125

d. İşyerinin Uzaklığı: İşyerine uzaklık arttıkça işe geç kalma ve devamsızlıklarda artmaktadır.

e. İşyerinde Kıdemlilik: İşyerinde kıdemli işçilerde, kıdemsizlere oranla devamsızlık oranı artmaktadır. Bunun nedeni, çalışanın kıdemi dolayısıyla elde etmiş olduğu güvene ve işyerinde uzun süreli çalışma sonucu meydana gelen mesleksi rahatsızlıklar, bıkkınlıklar ve yıpranmalar ile yaşlanmalara bağlanabilir.

f. Öğrenim Derecesi ve Monotonluğun Etkisi: Öğrenim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve daha bağımsız karar verme ve uygulama imkanı artmakta bu da işte monotonluğu azaltmaktadır. Böylelikle düşük öğretim düzeyine sahip kişilerin yapması gereken işlerin monotonluk düzeyinin fazla olması nedeniyle, bu işgörenlerde daha fazla devamsızlık gözlenmektedir.

g. Dönemsel Faktörün Etkisi: Dönemsel faktörlerle devamsızlık arasında bir ilişki mevcuttur. Mevsim değişikliklerinin, haftalık çalışma günlerinin ve vardiya çeşitlerinin devamsızlık üzerine etkileri mevcuttur. Kış aylarında hastalıkların artması dolayısıyla, haftanın ilk ve son günlerinde ve sabah vardiyalarında devamsızlığa daha sık rastlanmaktadır.

h. Günlük Çalışma Sürelerinin Etkisi: Günlük çalışma sürelerinin artmasıyla devamsızlıkta artmaktadır.

i. Ücret Miktarının Etkisi: Düşük ücret miktarı işe devamsızlığı arttırmaktadır.

k. İş Kazası ve Meslek Hastalıkları: İş kazalarının yoğun olarak yaşandığı ve hastalık alma riskinin fazla olduğu çalışma ortamlarında bu durumlardan kaçınmak için işgörenler arasındaki devamsızlık artacaktır.

j.İşgörenin İçinde Bulunduğu Çalışma Grubunun Yapısı: İşgörenin içinde bulunduğu çalışma grupları ne kadar küçük olursa, büyük çalışma gruplarına nazaran devamsızlık daha az olmaktadır. Küçük gruplar, kişilerin birbirlerini kolayca tanımalarına ve kişisel ilişkilerini yoğunlaştırmalarına yol açtığından, bu gruplarda moral seviyesi yüksek olmakta ve devamsızlıklar azalmaktadır. Oysa, büyük gruplarda, kişinin kendisini gruba tanıtmaması ve kişiliğini kabul ettirmesi zor olmakta, grup içindeki değerinin takdir edilmediği kanısına kapılan işgörenler tatminsizlik duymakta işyerine ve çalışma grubuna bağlılıkları azalmaktadır. Bu durum doğal olarak devamsızlıklara neden olmakta kişiyi çalışma grubu dışındaki diğer bazı gruplarla ilişkiler kurmaya yöneltmektedir.

5.2.2.İşe Devamsızlık Maliyeti

İşe devamsızlığın maliyetlere olan etkisi; hesaplanması ayrıca bir maliyet istediğinden gözardı edilen bir husustur. Ancak işe devamsızlık maliyetlerini hesaplayan işletmeler, gelirin ölçülmesi, maliyet denetimi, personel planlaması gibi konularda, üstünlük sağlamaktadır. İşe devamsızlığın maliyetini hesaplamak için tüm dolaylı ve dolaysız maliyetini hesaba katmak gerekmektedir. ³⁰

İşe devamsızlık dolaysız maliyeti şu şekilde hesaplanabilir.

* Çalışma grubunun tamamıyla gerçekleştirilen üretim miktarı (-) bir kişi eksik gerçekleştiren üretim miktarı (x) birim başına kar.

³⁰ Şadi Can SARUHAN; a.g.m., s. 504

* İşe gelmeyen personelin gerçekleştirdiği üretim miktarı (-), başka bölümden gelerek işe gelmeyeninin yerinde geçici olarak çalışan personelin gerçekleştirdiği üretim miktarı (x) birim başına kar.

* Üretim düzeyini koruyabilmek için bulundurulmuş yedek işgücü sayısı (x) ortalama aylık brüt ücret.

* Üretim düzeyini koruyabilmek için gerçekleştirilen fazla çalışma saatleri toplamı (x) fazla çalışma ücreti.

İşe devamsızlığın dolaylı maliyetlerini tam olarak hesaplayabilmek oldukça güçtür. Bunun en önemli nedeni, işe devamsızlığın dolaylı maliyetlerinin üretim giderlerinden belirgin olarak ayrılmamasıdır. İşe devamsızlığın dolaylı maliyetleri işletmede işe devamsızlık sorunuyla uğraşanların kaybettikleri çalışma saatleri gözönünde bulundurularak hesaplanmaktadır. Ayrıca işe devamsızlıklar, işlerin aksamasına, işletmenin adının kötüye çıkmasına, saygınlığının azalmasına neden olabilir. İşe devamsızlığın bu gibi olumsuz etkilerinin maliyetini hesaplayabilmek oldukça güçtür.

5.2.3. İşe Devamsızlığın Azaltılmasına İlişkin

Önlemler

Daha önce belirttiğimiz gibi işe devamsızlığı sifıra indirmek mümkün olmamaktadır. Özellikle hastalıklar sonucu ortaya çıkan devamsızlıklar önlenemez, ama sağlık ve korumaya ilişkin alınacak önlemler hastalık sürelerinin azaltılmasında büyük ölçüde yardımcı olacaktır.

Bazı insanlar kişisel özellikleri itibariyle, yaptıkları işe karşı antipati duyan, kişisel ilişkilerinde fazla alıngan olan, iş grubu içerisinde kaynaşamayan ve yalnız kalan kimselerdir. Bu

tür kimselerde iş tatminsizliği nedeniyle devamsızlık gözlenmektedir. Ve uygun bir iş bulduklarında işten ayrılmaya eğilimlidirler. Bu tür devamsızlıkları azaltmak oldukça zordur.

Bazı işler çalışanlarda psikolojik yorgunluk, sinirsel bozukluk ve monotonluklara neden olmaktadır. Bunun sonucu devamsızlık meydana gelmektedir. Bunun önlenmesi için işin fiziksel ortamında bir takım değişikliklere gidilebilir. Optimal aydınlatma, sıcaklık, havalandırma koşullarının sağlanması ve rahatsız edici gürültünün önlenmesi bu tür değişikliklerdendir. Ayrıca monotonluğun giderilmesine yönelik olarak iş genişletme, iş değişimi, iş yapılma süratini değiştirme, dinlenme sürelerini programlı bir şekilde ayarlama gibi önlemler alınmalıdır. ³¹

Devamsızlığı azaltıcı diğer bir önlemse devamsızlık yapılmayan her hafta ya da her ay için belirli bir miktar prim verilmesidir. Ayrıca prim sisteminin yanısıra devamsızlık yapan personeli cezalandırma yoluna gidilmektedir. Fakat bu iki yöntem sonuçlara ilişkin hususları oluşturmaktadır. Ayrıca devamsızlık nedenlerini azaltacak, personelin işe uyumunu sağlayacak önlemlerde mevcuttur. Bu nedenle yöneticilerin astlarla yüzyüze görüşmeleri, anket ve soru kağıtlarıyla devamsızlığın gerçek nedenlerinin ortaya çıkarılması yararlı olmaktadır.

Devamsızlığı önlemek için, yeni işe alınan personelin bir ön eğitimden ya da işe alıştırmaya eğitiminden geçirilmesi de yararlı olacaktır. Çünkü yeterli ölçüde kalifiye olmuş ve işyeri koşullarına alışmış, acemilik devresini atlatmış olan işçilerin

³¹ Erol EREN; a.g.e., s. 219

kendilerine güvenleri artmakta, işe ilişkin sorunları oldukça azalmaktadır.

5.2. PERSONEL DEVİR ORANI

İkinci bölüm tamamen personel devir oranına ayrıldığından burada, sadece personel devrinin tanımını yapmakla yetineceğiz. Personel devri, bir örgütün içine ve dışına doğru olan personel hareketini göstermektedir. Personel devrinin ölçümünde kullanılan yaygın iki formül şöyledir.

a. Ayrılma oranı, belirli bir dönem boyunca (genellikle 1 yıl) ayrılanların sayısının, bu dönem boyunca istihdam edilenlerin ortalama oranın yüzde olarak yansıtılmasıdır. Ve şu şekilde formüle edilmektedir.

$$\frac{\text{Dönem boyunca ayrılanların sayısı}}{\text{Dönem boyunca istihdam edilenlerin sayısı}} \times 100$$

b. Personel denge indeksi, en az bir yıllık hizmete sahip personelin oranını yüzde olarak yansıtmaktadır. Ve şu şekilde formüle edilmektedir.

$$\frac{\text{En az bir yıllık hizmeti olan işgören sayısı}}{\text{Bir yıl önce istihdam edilen işgörenlerin sayısı}} \times 100$$

İKİNCİ BÖLÜM
PERSONEL DEVİR ORANI

KISIM 1: PERSONEL DEVİRİNİN TANIMI, KAPSAMI, ETKİLERİ ve HESAPLAMA YÖNTEMLERİ

1.1. PERSONEL DEVİR ORANININ TANIMI

İnsan vücut ısısını ölçen bir doktora, derecedeki yükselme insan organizmasında birşeylerin yanlış gittiği sinyallerini verdiği gibi, personel devir oranının yüksek oranda seyretmesi de yöneticiye örgütün işleyişinde bazı şeylerin yanlış gittiği sinyallerini verir. Yüksek ısının organizmada neyin yanlış işlediğini göstermeyip sadece birşeyin yanlış olduğunu belirtmesi gibi, personel devir oranı da teşhis etmek yerine sadece uyarıda bulunur. Yüksek ısı zatüre, kabakulak veya kızamık nedeniyle olabileceği gibi yüksek personel devir oranında personel etkinliğinin azlığından, yönetici etkinliğinin azlığından veya şirket politikalarının zayıflığından kaynaklanabilir. Ayrıca normalin altındaki ısısında organizma için tehlike sinyalleri verdiği gibi düşük oranlı personel devrinde tehlike arz edeceğini unutmamak gerekir.³²

Personel devri veya başka bir deyişle çıkış analizleri insangücü planlamacılarının büyük dikkatini çeken bir konudur. Çünkü personel devir oranı yöneticileri teşhisi ve kontrolü zor olan ve birbiriyle bağıntılı pek çok personel sorunuyla karşı karşıya bırakır. İnsangücü çıkışları organizasyon üzerinde dolaylı bir etkiye ve aday toplama, eğitim ve terfi gibi personel stratejileri üzerinde de doğrudan bir etkiye sahiptir.³³

³² Frederick J. GAUDET; Labor Turnover; Calculation and Cost; American Management Association, New York, 1960, s.12

³³ K.S.PRATT and S.G.BENNETT; Elements of Personnel Management, Van Nostrand, Reinhold (UK), s.108

Başlangıç olarak kavram sorunu üzerinde durmak gerekmektedir. "çıkış" kavramı genellikle "devir" ile karıştırılmaktadır. Ama aralarında büyük farklılık bulunmaktadır. Çıkış kavramı devirin bir unsuru durumundadır. Çıkış yalnızca ayrılma işlemini kapsamasına rağmen devir bütün işe alma, terfi ve ayrılma işlemlerini kapsamaktadır.

Glacier Metal Şirketinde, Tavistock Enstitüsü tarafından gerçekleştirilen bir dizi empirik çalışmalar çıkışlar konusunda çok önemli bulgular ortaya koymaktadır. Bu çalışmaya göre Şekil 2.1'de gösterilen çıkışın eğrisel bir grafikte yansıtılabileceği ve bu eğrinin belirgin üç aşamaya ayrıldığı gösterilmektedir. ³⁴

Şekil 2.1. Personel Devir İşlemi



Kaynak: K. S. Pratt and S. G. Bennett; Elements of Personnel Management,
Van Manstrad, Reinhold, s. 108.

³⁴ K.S.PRATT and S.G. BENNETT; a.g.e., s.107

1. Başlangıç Krizi: Birinci aşama olan başlangıç krizi işgörenin işe başlamasından kısa bir süre sonra ortaya çıkar. Bu aşamada çalışanın pek çok faktörü ve diğer iş imkanlarını değerlendirdiği ve değerlemeler sonucu işten ayrılabilceği aşamadır.

2. Farklılaşma Geçişi: Bu aşama eğer ayrılma gözlenmemişse işgören ile organizasyonun karşılıklı olarak birbirlerine uyum göstermeye başladıkları aşamadır. Bu aşamada yönetici ve çalışan karşılıklı olarak beklentilerini ılımlı hale getirirler.

3. Bağlantı Kurma: Bağlantı kurma diye adlandırılan üçüncü aşamada ise çalışan artık işletmeden ayrılmayı düşünmemekte ve örgütle uyum sağlamış olmaktadır. Bütün organizasyonlarda bu üç aşamayı açık olarak gözlemlemek mümkün olmasa da bu evreler genel olarak bütün organizasyonlarda yaşanmaktadır. Son yapılan çalışmalar bazı organizasyonlarda birden fazla başlangıç krizinin yaşandığını ortaya koymaktadır. Fakat bu ikinci kriz birincisine oranla oldukça hafif geçmekte ve bazı işletmelerde hiç görülmemektedir. 35

Yukarıda belirtilen kavram farklılığı personel devir oranının tanımında da yaşanmaktadır. Bazı yazarlar personel devrini yalnızca işletmede ortaya çıkan "çıkışlar" üzerinden ele alıp, çok dar bir çerçevede incelemişlerdir. Başka deyişle, sadece çıkış nedenlerine inerek tanımlar geliştirmişlerdir. Buna göre "personel devri, işgörenin başka bir işletmede çalışmak üzere

35 Margaret ATTWOOD; Introduction to personnel management, Pan Books, London, 1985, s.20

kendi isteği ile işlerini terketmesidir." Bu tanıma doğal ayrılmalar, iş hukuku ve sosyal hukuk ile ilgili ayrılmalar girmemektedir.³⁶

Çıkışlar açısından yapılan başka bir tanımda şöyledir: "Personel devri, çalışanların bir işletmenin kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya işletmeden uzaklaştırılmalarını ifade eder.³⁷

Ancak işgücü devrini yalnızca işletmede ortaya çıkan "çıkışlar" üzerinden ele almak yanıltıcı olabilir. Çıkan işgörenin yerine yeni bir işgören alınmadığı sürece işgücü devrinden söz etmek imkansızdır.

İşletmede aşırı istihdam ve gizli işsizlik söz konusu ise, ayrılmalar işlerin yapımını engellemiyorsa, ayrılan işgörenin yerine başka bir işgören gerekmiyorsa, işgücü devrinden söz edilemez. ³⁸

İşçi çıkışları yanı sıra işçi girişlerini de kapsayan bir tanım şöyledir: "İşgücü devri, çıkış nedenleri işletme tarafından etkilensin veya etkilenmesin, işten çıkarılma veya işgörenin kendi isteği ile ayrılması şeklinde ortaya çıkan ayrılma nedenleri işgörenele ilgili olan ve yerine yeni işgörenin alınmasını gerekli kılan ayrılmalardır". Bu tanımda Personel devri işgören tarafından ele alınmıştır. Ayrılmalarda personelin isteği ve ayrılma nedeninin işgörenele ilgili olması önemlidir. Bir de yeni

³⁶ Ayla GÜRKAN; İşletmelerde İşgücü Devri Hızı ve Uygulamadan Örnekler, Yayınlanmamış Bil.Uz.Tz. İstanbul, 1989, s.6

³⁷ Er ol EREN; Yönetim Psikolojisi, a.g.e. s.224

³⁸ Gül ay KAYA; İşçi Devri Kavramının Tanımlanması ve Maliyetinin Saptanması." İşçi Devri ve Maliyeti, MPM, Yayınları No:215, Ankara, 1978, s.7

bir işgörenin alınması gereklidir. Eğer bu iki şart varsa personel devrinden söz edebilir.

1.2. PERSONEL DEVİR ORANININ KAPSAMI

1.2.1. Genel Ekonomi Açısından Personel Devir Oranının Kapsamı

Ekonomi açısından personel devri, işgücünün meslekler, işler ve bölgeler arası gidip-gelmesidir. Bu hareketliliği belirleyen en önemli etken arz-talep dengesidir. İş değiştirme amacıyla işten ayrılma net ulusal geliri (karşılığında ücret ödenen bütün hizmetleri arttırabilmekte), gelir dağılımındaki eşitsizliği azaltabilmekte ve uzun dönemde ekonomik büyümeye katkıda bulunabilmektedir. Bilindiği üzere, işgücü de arz ve talep yasasına bağlı olarak işgücü pazarında gerçekleşen bir fiyattan satılmaktadır. İşgücü pazarını canlandıran iş değiştirme, birincil işgücü pazarına geçmek isteyenler için gerekli bir davranış biçimi olabilir.

Ekonomik olayları diğer sosyal olaylardan ayırabilme olanağı bulunmamaktadır. Dolayısıyla, işten ayrılma personelin hem ekonomik, hem de toplumsal gelişmesini sağlayacak bir işleyiş biçimi olarak ele alınabilir. Nitekim işten ayrılma, çalışma yaşamında fırsat eşitliğinin sağlanmasına da yardımcı olabilmektedir.³⁹

1.2.2. İşletmeler Açısından Personel Devir Oranının Kapsamı

Personel devir oranı işletmeleri pek çok personel sorunlarıyla karşı karşıya bırakır. Çok düşük personel oranının da çok yüksek personel oranı gibi işletmelere yüklediği zararları

³⁹ Şadi Can SARUHAN; a.g.m., s.501

mevcuttur. Yetersizlik, ölüm ve emeklilik gibi bazı kaçınılmaz durumlar dolayısıyla belirli orandaki personel devri işletmelerce mazur görülebilir. Şayet personel devri insanların başka işlerde yeteneklerini daha etkili olarak sergilemelerine neden olacaksa ve dinamik ekonominin diğer sektörlerindeki genişleyen işletme ve endüstrilerin ihtiyaçlarını karşılayacaksa, belirli orandaki gönüllü devrin de yararları mevcuttur. Devir bir işletme için maliyet olarak görünsede personel istihdam eden başka bir işletme için kazanç olarak görülebilir.⁴⁰

Personel devrinin işletmeye yüklediği olumsuz etkilerin başında yüksek maliyet gelir. Bu maliyetler şu şekilde olabilir.

- a.Öğrenim dönemi boyunca gözlenen düşük üretim.
- b.Ayrılan işgörenin yerine yenisi girinceye kadar geçen süredeki üretim kaybı.
- c.Yeni işgören istihdamı gerçekleşinceye kadar çalışanlara ödenen fazla mesai ücretleri.
- d.Yeniden istihdam için beklenirken yüksek yeteneğe sahip işgörenlerin eforlarının tersine dönmesi.
- e.İşin öğrenilmesi sırasında ortaya çıkan zarar ve atık maliyeti.
- f.Aday toplama, seçme ve sınav maliyeti.
- g.Eğitim maliyeti.

Yüksek işgücü devrinin işletmeye getirdiği bu olumsuzluklar niteliksiz işgücü bakımından daha da önemlidir. Nitelikli işgücü açısından ise işletmeden ayrılan personelin kendileriyle birlikte işletme hakkındaki yararlı bilgileri rakip işletmelere kaptırabileceği riski ön plandadır.

⁴⁰ Paul RIGERS, Charles A.MYERS; Personnel Administration, Mc Graw Hill Company, 1969, s.306

1.2.3. Çalışanlar Açısından Personel Devir Oranının Kapsamı

Personel devri çalışanlar açısından incelendiğinde iki nokta üzerinde durulması gerekir. Birincisi kendi isteği ile işten ayrılanlar, ikincisi de işletme yönetimi tarafından işten çıkarılanlar.

Kendi isteği ile işten ayrılanlar, kendi amaç ve gereksinmelerini gerçekleştirebilecekleri en uygun işi ve işyerini bulabilmeleri açısından avantajlı durumdadırlar.

Personel devri, işletme yönetimi tarafından çıkarılan işgörenin yeni bir iş arama, işin ve işyerinin koşullarına uyma açısından büyük güçlükleri de beraberinde getiren bir olaydır. Ayrıca işgörenin işletmedeki kıdemini kaybetmesi, bunun sonucu daha düşük ücretle çalışmaya başlaması, tatil ve ikrameyi gibi imkanları kaybetmesi işgören için konunun diğer olumsuz yönleridir.⁴¹

1.3. PERSONEL DEVRİNİN ETKİLERİ

1.3.1. Personel Devrinin Dengeleyici Etkisi

Personel devri işgören sirkülasyonu yoluyla örgüte taze kan sağlayarak işletme uyumunun artmasına katkıda bulunur. Sağlık ve yüksek yaş dolayısıyla çalışanların daha güçlü ve daha genç çalışanlarla yer değiştirmesi sonucunda işletme sürekli bir dönüşüm ve yapılanma sürecine girer. Şayet gerekli olan yönetici değişimi atama yoluyla işletme içinden sağlanırsa örgütün etkinliği ve morali yükselir.

Aynı şekilde transferler yoluyla bir takım çalışanlar arasında daha iyi bir düzenleme getirilirse, dahili hareketlilik

⁴¹ Ayla GÜRKAN; a.g.e, s.306

yoluyla takım çalışması sağlanmış olur. Atamalar yoluyla çalışanların yükselme ihtiyaçları giderilir ve işsel çatışmanın çözümüne katkıda bulunur. Hırslı bir işgören atamanın kendi artan yeteneği ve işletmede artan değeriyle paralel ilerlediğini hissetmelidir. Şayet görevlendirildiği iş kapasitesinin altında bir görevse yeteneğini boş yere harcayacak ve gerilime maruz kalacaktır. Aynı şekilde geleceği olmayan bir işle yükümlü olduğunu hissederse sonuçta çalışanın tatminsizliğine yol açabilecektir. İşgörenin bu türden gerilimlere maruz kalması sonuçta grup morali üzerinde de olumsuz etkilere yolaçar.

Amiri tarafından yeteneklerinin üstünde bir işle görevlendirilen personel ister istemez yetersiz kalacak ve aşırı zorlanacaktır.

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

Personel devri ve örgüt içi hareketlilik bu sayılan yöntemlerle, iş tatminini, işe bağlılığı ve verimliliği artırarak bireyin, grubun ve işletmenin çıkarlarını üst seviyede tutar.⁴²

1.3.2. Personel Devrinin Denge Bozucu Etkileri

Doğal olarak personel hareketliliğinin tümü işletme için bir kazanç unsuru değildir. Herhangi bir nedenden dolayı örgütten ayrılma kaçınılmaz hale gelirse, ilgili örgüt ve çalışma grubu kendini bu kayıba karşı hazırlıklı hale getirmelidir.

⁴² Paul RIGERS, Charles A.MYERS; a.g.e., s.308

Ayrılma dolayısıyla iş programlarında kaçınılmaz olarak değişiklik yapmak gerekecektir ve belirli bir süre için örgüt eksik personelle yürümek zorunda kalacaktır. Şayet ayrılan işgören çalışma arkadaşları tarafından sevilen bir kişiyse ve çıkarılma konusunda geçerli bir açıklama getirilemiyorsa, çalışma grubu böylesi bir durumdan rahatsız olacaktır. Çalışanlar arası spekülasyonlar dedikodulara yol açar ve bu dedikodularda çalışma etkinliğini azaltıcı yönde rol oynarlar. Çalışma grubu içinde gözlenen güvensizlik ve alınma duygusu sonuçta çalışanların gönüllü olarak işten ayrılmalarına sebep olabilir ve bu ayrılık grup düzenini sarsar.

Yeni bir üyenin çalışma grubuna dahil olduğu durumlarda yeni personelin örgüte adaptasyonu kapsamlı bir şekilde yapılmalıdır. Yeni üyenin örgüt içi atamayla gelmesi durumunda dahi uyum çalışmasına gidilmesi gereklidir. Şayet işletmeye dışarıdan alınan personelin daha önceden endüstriyel bir deneyimi yoksa bu kişinin çalışma takımına alınmasından önce daha bir özenle örgüte adaptasyonu sağlanmalıdır. Eski çalışanlar, yeni personel hakkında alaycı davranmaya eğilimlidirler. Yeni gelen personel ilk günün sonunda "Ben burada çalışamayacağım" duygusuna kapılır. Grubun yeni bir üyeye adapte olması veya deneme sürecindeki personelin kendini gruba kabul ettirmesi güç bir olaydır. Grup içi gerilim düşük çalışma performansı, artan iş kazaları ve grup çekişmeleriyle kendini gösterir. Böylesi durumlar, örgüt içi personel hareketine giderken yöneticilerin birey ve grup ihtiyaçlarını da göz önüne

olarak, bunlar arasında bir dengeye varmaları gerektiğinin önemini vurgulamaktadır. ⁴³

1.4. PERSONEL DEVİR ORANININ BAŞLICA HESAPLAMA YÖNTEMLERİ

Personel devri örgüt içine ve dışına doğru olan bütün hareketlilikler için ölçülebilir. Personel devrinin ölçümüne geçmeden önce devrin farklı türlerini açıklamada yarar vardır. ⁴⁴

1.Artma (Accessions): Yeni bir personelin veya daha önceden çalışmış olan bir personelin işe alınmasıdır.

2.Ayrılmalar (Seperations): Personelin işine son verilmesidir. Genellikle şu şekilde sınıflandırılır.

a.İstifa (Gönüllü İşten Ayrılma): Çalışanlar, ya kişisel nedenlerle ya çalışma koşullarından dolayı ya da daha iyi iş imkanları sağlayan işletmelere geçmek için halihazırda çalıştıkları örgütlerden istifa ederler veya gönüllü olarak ayrılırlar. Bu tür ayrılmaların kuruluş için önemi nedeniyle özenle incelenmesi gerekir. Gönüllü ayrılmalar, bazen bir örgütün kadrolaştırmada yaptığı bir hatayı düzeltmesine ve bir birime taze kan getirmesine imkan tanırsa da aşırı personel devri pahalıya mal olabilir.

b.İşten Çıkarma (Layoff): İşten çıkarma, işgörenlerin denetimleri ötesindeki etmenler nedeniyle belirsiz bir süre ile geçici olarak ücret bordrosundan çıkarılmasıdır. İşten ayırmanın

⁴³ C.L. De VARDER, A.G. Batesan; **Employee Job Change: Effectively Managing the Transition**, Advanced Management Journal, Cilt 57, sayı 1, 1992, s.30.

⁴⁴ Paul RIGERS, Charles A.MYERS; a.g.e., s.312

amacı, beşeri kaynaklardan etkili bir biçimde yararlanılmadığında örgüt üzerindeki mali yükü hafifletmektir.

Günümüzdeki sık sık örneklerine tanık olduğumuz gibi serbest piyasa ekonomisinin uygulandığı ülkelerde kitleler halinde işgörenleri işten çıkarma olaylarına rastlanılmaktadır. Mal ve finans pazarlarındaki iniş-çıkışlar, konjektürel hareketler ve binlerce iş örgütünün uyumlu olmayan kararları, zaman zaman büyük çapta işten çıkarmalarla sonuçlanmaktadır. Gerçektende genel ekonomik durumun etkisi altında bulunan işletmeler, satış kayıpları, malzeme noksanlığı, pazarlardaki mevsimsel düzensizlikler, üretim gecikmeleri ve teknolojik nedenlerle işgörenlerinin belirli bir kısmını belirsiz sürelerle geçici olarak işten çıkarmak zorunda kalırlar. İşletme faaliyetleri yoğunlaştıkça veya ekonomik koşulları iyileştikçe çıkarılan işgörenler geriye çağrılırlar. Ancak üretim hacmi, işten çıkarılmış bulunan işgörenlerin tekrar istihdam edilmelerini yeterli derecede garanti edemezse, bu tür geçici çıkarmalar fiilen sürekli ayrılmalara dönüşür. ⁴⁵

c.İşten Sürekli Uzaklaştırma (Discharge): İşten sürekli olarak çıkarma veya işten atma, işletme kurallarının ihlalinden ve yetersiz başarımdan dolayı işgörenlerin işten çıkarılmasıdır. Sürekli bir cezalandırma niteliğinde olan işten atma, "endüstriyel ölüm cezası" olarak isimlendirilmektedir. İşten atmanın ilgili herkes için sarsıntı doğuran bir deneyim olmasından dolayı çoğu yöneticiler, böyle bir eylemi gerçekleştirme konusunda isteksiz davranmaktadırlar.

⁴⁵ Dur sun BİNGÖL; a.g.e., s.143

d.Emeklilik veya Ölüm: Emeklilik süresinin dolması nedeniyle personelin işten ayrılması veya personelin ölümü dolayısıyla iş akdinin son bulmasıdır.

Personel devrinin hesaplanmasında farklı yöntemler kullanılmaktadır. Bu farklılıklar daha çok işgücü, devir sayısı, kıyaslama, ve zaman birimi üzerinde çıkmaktadır. Zaman birimi konusundaki tartışmalar personel devrinin kısa bir dönem için mi yoksa uzun bir dönem için mi hesaplanmasıyla ilgilidir. Genellikle zaman birimi ay olarak ele alınmakta. Fakat küçük işletmeler ve personel devrinin küçük olduğu işletmelerde zaman birimi 3 ay, 6 ay veya 1 yıl olarak alınmaktadır. Personel devir oranı verileri verilirken kullanılan zaman diliminde belirtilmesi gerekmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda farklı personel devir oranı hesaplama yöntemlerini kısaca açıklayabiliriz:

1.4.1. Ayrılmalar Yöntemi (Labour Turnover Index)

Kullanımı en yaygın olan bu yöntem belirli bir zaman içinde işletmeden ayrılanların sayısının işletmedeki ortalama işgücü sayısına oranlanmasıyla bulunur. Ortalama işgücü sayısı, esas alınan dönemin ilk ve son günündeki personel sayısının ikiye bölünmesiyle bulunur. ⁴⁶

$$\text{Personel Devir Oranı} = \frac{\text{Belli bir dönemde ayrılanların sayısı}}{\text{Belli bir dönemde çalıştırılan ort. per. sayısı}} \times 100$$

Bu yöntem yalın devir oranını ortaya koyan bir tekniktir. İlk olarak British Institute Management'ın 1949 yılı kitapçığında kullanıldığından BIM indeksi olarakta

⁴⁶ K.S.PRATT and S.G.BENNETT, a.g.e., s.108

adlandırılmaktadır. Her ne kadar terim olarak devir kullanılsada daha çok çıkışlarla ilgilenmektedir. Elde edilen oran iyi midir yoksa kötü müdür? Böylesi bir yargıya geçmiş değerler ve diğer benzer işletmelerin sonuçları incelenerek varılır. Bundan sonra dahi, bu oran kalitatif bilgi sağlamamaktadır. Ayrıca bu oran farklı bilgiler sunmamaktadır. Genelde hizmet süresinin çıkışları etkilemesine rağmen bu oran ayrılanların ne kadar süreyle işletmede kaldığını belirtmemektedir. Aynı şekilde ayrılmaların hangi birimlerde meydana geldiğini de belirtmemektedir.

1.4.2. Girişler Yöntemi:

Bu yöntem personel devrinin hesaplanmasında çıkışlar yerine girişleri ele almaktadır.

$$\text{Per.Devir Oranı} = \frac{\text{Belli bir dönemde işletmeye girenlerin sayısı}}{\text{Belli bir dönemde çalıştırılan ortalama işgören sayısı}} \times 100$$

1.4.3. İşgücü Akış Yöntemi

Ayrılmalar ve girişler yönteminin birleştirilmesiyle ortaya çıkan bu yöntem girişler ve çıkışlar toplamının ortalama işgücü sayısına bölünmesiyle bulunur. ⁴⁷

$$\text{Personel Devir Oranı} = \frac{\text{Girişler} + \text{Çıkışlar}}{\text{Ortalama İşgücü Sayısı}} \times 100$$

Bu yöntem için ortaya atılan iki görüşten birisi giriş ve çıkışların ortalamasının alınarak ortalama işgücü sayısına bölünmesidir.

⁴⁷ Ayl a GÜRKAN; a.g.e., s.14

Girişler Ve Çıkışlar
2

$$\text{Personel Devir Oranı} = \frac{\text{Ortalama İşgücü Sayısı}}{\text{Ortalama İşgücü Sayısı}} \times 100$$

Diğer görüş ise giriş ve çıkışların ortalamasının alınarak sabit işgücüne bölünmesidir.

Girişler + Çıkışlar
2

$$\text{Personel Devir Oranı} = \frac{\text{Sabit İşgücü Sayısı}}{\text{Sabit İşgücü Sayısı}} \times 100$$

1.4.4. Net İşgücü Yöntemi

Bu yöntemin kullanılmasında esas olarak alınan sayı ayrılanların yerine geçenlerdir. Baz olarak bu sayının kullanılmasının gereği, işletme açısından yerine yeni işçi alınmayan ayrılmaların işletmeye bir masraf doğurmadığıdır. 48

$$\text{Personel devir oranı} = \frac{\text{Çıkışlar (Ayrılanların Yerine Alınanlar)}}{\text{Ortalama İşgücü Sayısı}} \times 100$$

1.4.5. Kaçınılabilir Ayrılmalar Yöntemi

Bu yöntemle ölüm, evlenme, askerlik ve emeklilik gibi ayrılmalar kaçınılmaz ayrılmalar olarak ele alınmaktadır. 49

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

48 Ayla GÜRKAN; a.g.e., s.15

49 Der ek TARRINGTON and Laur a HALL; Per sonnel Management A New Appar oech, Pr entice Hall Inter national, England, 1987, s.170

Şu ana kadar sayılan metodlar personelin çalışma süresini, çalışılan birimi veya çalışılan mesleği göz önüne almamaktadırlar.

1.4.6. Personel Denge İndeksi (Labour Stability Index)

Bu ölçüm belirli bir dönem boyunca işletmede kalan personel sayısına dayanmaktadır. Genelde bir yıllık hizmet süresine sahip personelin, bir yıl önce çalışan personel sayısına oranlamasıyla bulunmaktadır. ⁵⁰

$$\text{Pers. Denge İndeksi} = \frac{\text{O anda 1 yıllık hizmet süresine sahip per. mik.}}{\text{Bir yıl önce çalışan personel sayısı}} \times 100$$

Bu ölçüm bir yıl içindeki katılanları gözardı etmekte ve hizmet süresine çok az önem vermektedir.

1.4.7. Bowey Denge İndeksi

Bowey indeksi (Bowey 1964) çalışanların hizmet sürelerini dikkate almaktadır. Bu ölçüm belirli bir zaman dilimi boyunca halihazırdaki işgörenlerin bir araya toplanılmış hizmet sürelerine bakmakta ve bu toplam hizmet süresi personelin bu zaman dilimi boyunca tamamen istihdam edilmesi durumunda sahip olacağı hizmet süresine bölünmektedir. Burada kullanılan zaman dilimi genellikle iki yıldır ve hizmet aylık olarak gösterilmektedir.

$$\text{Bowey denge ind.} = \frac{\text{Per. iki yıl boyunca bir araya top. hizmet süresinin aylık mik.}}{\text{Per. iki yıl boy. tam olarak çalış. halinde elde ed. hiz. sür. aylık mik.}} \times 100$$

⁵⁰ Der ek TORRINGTON and Laur a HALL; a.g.e., s.170

1.4.8. Yetenek Çıkış İndeksi (Skill wastage index)

Bu ölçümle çıkışların hangi mesleklerde meydana geldiği hesaplanmaktadır.⁵¹

$$\text{Yetenek çıkış indeksi} = \frac{\text{Zaman dilim boyunca kategoride boşalan işlerin sayısı}}{\text{Kategoride çalışanların ortalama sayısı}} \times 100$$

Göstermiş olduğumuz ölçüm metodlarından da anlaşılacağı üzere personel devri konusunda pek çok değişik istatistiksel yöntemler kullanmak mümkündür. Önemli olan unsur işletmeye insangücü planlaması aşamasında en fazla yarar sağlayacak yöntemin seçilmesidir. Ayrıca tek başına personel devir oranı rakamları işletme için bir şey ifade etmemektedir. Bu rakamların standartlarla karşılaştırılması ve işgörenlerin tatminsizliğinin açıklanmasında hareket noktası olarak ele alınması gerekmektedir. Ülke genelinde veya sektörel bazda işgören devir oranının incelenip buna göre işletme verileriyle karşılaştırma yapılması yararlı olacaktır. Fakat ne yazık ki ülkemizde ülke genelinde veya sektörel bazda devir oranı verilerini elde etmek mümkün değildir.

⁵¹ K.S.PRATT and S.G.BENNETT; a.g.e., s.109

İKİNCİ KISIM: PERSONEL DEVRİNE YOL AÇAN FAKTÖRLER

Personel devrinin sınıflandırılması yapılırken genelde kullanılan terimler gönüllü veya gönülsüz ayrılmalarla, önlenebilir veya önlenemez ayrılmalar şeklindedir. Gönüllü ayrılmalar; personelin kendi isteği doğrultusunda işten ayrılması, gönülsüz ayrılmalar; işletme tarafından personelin çıkarılması, önlenebilir ayrılmalar; işletme içinde gelişen etmenlerden dolayı personelin işinden ayrılması ve işletmenin yapacağı düzenlemelerle kontrol edebileceği ayrılmalar, önlenemez ayrılmalar ise; işletmenin kontrolü dışında gelişen etmenler dolayısıyla oluşan ayrılmalardır. İşletme için önemli olan ve büyük maliyetlere sebep olan ayrılmalar gönüllü ayrılmalar ile önlenebilir ayrılmalardır. Çünkü diğer iki tür ayrılmanın tahmini önceden kolay olmakta ve genellikle işletmenin kontrolü dahilinde gerçekleşmektedir. Personel devrine yol açan etmenler anlatılırken daha çok gönüllü ve önlenebilir ayrılmalara neden olan unsurlar üzerinde durulacak ve bunların giderilmesi yönünde çözüm yolları getirilecektir.

Şekil 2.2.'de gösterildiği üzere, 120 farklı personel devrinin incelenmesi sonucu, devirde rol oynayan üç tür değişkenin (dışsal faktörler, işle bağlantılı faktörler, kişisel özellikler) bulunduğu gözlenmiştir. Bu sınıflamaların herbirinde belirli faktörler personelin işletmeyi terk etmesinde rol oynamaktadırlar. 52

⁵² R.MATHIS and J.JOCKSON; Per sonnel Hum an Resour ce Managemenet, Nest Publishing comp., 1991, s.91.

Şekil 2.2. Devirle İlgili Faktörlerin İncelenmesi

DIŞSAL FAKTÖRLER	İŞLE İLGİLİ FAKTÖRLER	KİŞİSEL ÖZELLİKLER
*Elde edilebilir diğer iş imkanları.	* Düşük ücret	*Genç yaş.
* Düşük iş tatmini	*Yeni işgören	*Yüksek eğitim seviyesi
*Sendikal savunmasızlık	*Düşük iş performansı	*Düşük bağımlılık
*Düşük işsizlik oranı	*İşin net olmaması	*Kadın
		*Beklentilerin karşılanmaması

Kaynak: Robert MATHIS, John JOCKSON, Personnel Human Resource Man., Mest Publishing Comp. U.S.A.,1991, s.91.

Personel devrine neden olan etmenleri incelerken biz de üçlü sınıflandırma yapacağız. Bu sınıflandırma dışsal faktörler, işletme içi faktörler ve kişisel faktörler şeklinde olacaktır.

İşgücü devrinin işletmeye olumsuz etkileri olduğu saptandığında, azaltılması ve bu olumsuz etkilerin giderilmesi görevini ve sorumluluğunu yüklenen yöneticiler için ön planda tutulacak olan, işgörenin kendi isteğiyle işten ayrılmasına yol açan, işletme içi etmenler olacaktır. Bu yüzden çalışmamızda işletme dışı etmenler üzerinde fazla durulmayacaktır.

2.1. DIŞSAL FAKTÖRLER

Personel devrine neden olan bu dışsal faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür.⁵³

a. Alternatif iş imkanlarının fazlalığı

b. Ekonomik hayattaki genişleme ve daralmalar, mevsimlik dalgalanmalar,

⁵³ Robert MATHIS and John JOCKSON; a.g.e., s.92

c.Teknolojik yenilikler

d.Kıdem tazminatının yüksek maliyeti,

e.Piyasa değişmeleri (malzeme yokluğu ve sipariş azlığı),

f.Başka mesleklerin toplumda daha cazip ve gelecek vadeden meslekler haline gelmesi ve kişilerin bu yeni mesleklere yönelmesi sonucu işyerlerini değiştirmesi.

g.Gelişmekte olan ülkelerde tarım ve sanayi kesimi arasındaki gidiş-gelişler

h.Genel ekonomik durum ve refah seviyesinin düzelmesi,

i.Otomasyon ve mekanikleşme nedeniyle başka işe uyum ve atlama kolaylığı.

1.Çalışanların çıkarlarını koruyacak sendikal kurumların eksikliği.

2.2. İŞLETME İÇİ FAKTÖRLER

Personelin işten ayrılmasında etken olan faktör bir tane olmayıp birden fazla faktörün olumsuz etkisine giren personel işten ayrılma kararını verir. İşletme içi faktörlerin olumsuzluğu ayrılmaya yeterli değildir. Aynı zamanda, işgörenin işletme dışından olumlu sinyaller de alması gerekmektedir. Dış çevreden olumlu sinyaller alınmadığında personel işletmede kalmayı tercih edecektir.

İşletmeler iyi eğitilmiş, deneyimli personellere büyük yatırımlar yapmaktadırlar. Şayet bu kişiler umulmadık bir anda işletmeden ayrılırlarsa bu işletmeye büyük kayıp getirecektir. Planlanmamış devrin potansiyel nedenleri üzerinde durduğumuzda, birbiriyle ilişkili fakat farklı iki kavramla karşı

karşıya kalmaktayız. Bunlar işletmede kalmaya istekli olmakla, işletmede kalmaya niyetli olmanın farklılığıdır.⁵⁴

Bu iki değer birbiriyle sürekli uyum içerisinde değildir. Aralarında uyumsuzluk ortaya çıktığında ise bu durum işletme devir oranına beklenmeyen şekilde olumsuz etkilerde bulunacaktır.

Karen Gaertner ve Stanley Nollen tarafından yapılan çalışmalarda kalmaya istekli olmakla kalmaya niyetli olmak kavramlarının oluşturduğu yöneticinin işletmeye bağlılığı tipolojisi dört kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar: ayrılanlar (Leavers), kalanlar (Stayers), kilitli kalanlar (Locked-ins) ve aldatanlar (Jilteds)dır.

Kalmaya istekli olma işletmeye karşı bağlılığın etkili bir şeklidir. Ortak paylaşılan değerler, ait olmanın algılanması ve iş tatmini ile karakterize edilmektedir. Bunun aksine kalmaya niyetli olmak işletmeye bağlılıkta yardımcı bir unsur olarak nitelenmektedir. İşgörenin işletme dışı imkanlarla işletmede kalmanın zarar ve yararlarını değerlemesi sonucunda belirlenmektedir. Kalmaya istekli olmak, kalmaya niyetli olmayı etkileyen pek çok unsurdan birisi olarak nitelenebilir.

Kalmaya (ayrılmaya) niyetli olmakla, kalmaya (ayrılmaya) istekli olmak arasındaki uyum ve uyumsuzluk Şekil 2.3'te dört farklı kategoride gösterilmektedir.

⁵⁴ Karen N. GAERTNER and Stanley D. NALLEN; **Turnover Intentions and Desire Among Executives**, Human Relations, Cilt 45, Sayı 5, 1992, s.448- 449

Şekil 2.3. İşgörenlerin ayrılmaya veya kalmaya olan eğilimleri

		Kalmayı istemek	
		Evet	Hayır
Kalmaya Niyetlenmek	Evet	Kilitli- Olanlar	Kalanlar
	Hayır	Ayrılanlar	Aldatanlar

Kaynak: Turnover Intentions and Desire Among Executives, K.GAERTNER and D.NALLEN; Human Relations, Cilt 45, Sayı 5, 1992, s.450

Kalmaya istekli veya niyetli olmak alt sol ve üst sol kutularda uyumludurlar. Alt sol kutuda işletmeden ayrılmaya istekli ve niyetli olan "ayrılanlar" sergilenmektedir. Üst sağda işte kalmaya niyetli ve istekli olan "kalanlar" görülmektedir.

Diğer iki kutu kalmaya istekli ve niyetli olmak arasındaki uyumsuzluğu sergilemektedir. Sol üsttekiler "kilitli-kalanlar"dır. Bu kategorideki insanlar işletmede kalmaya büyük istek duymamalarına rağmen, işletmede kalacağına inanan kişilerdir. Bu tür davranışa neden olarak, işgörenin ayrıldığında çok şey kaybedeceğini düşünmesi veya işletme dışı imkanların az olması gösterilebilir. Sağ alt kutuda ise işletmede kalmayı isteyen fakat bunu yapamayacağına inanan kişileri göstermektedir. Bunları "aldatanlar" olarak nitelemekteyiz. Aldatanlar işletmeye bağlı veya işletmeyle tatmin olabilirler. Fakat yine de ayrılmaya eğilimlidirler. Bu kategorideki kişilerin davranışlarının açıklaması iki şekilde yapılabilir. Açıklamalardan birincisi düşük

performanstır. Bazı aldatan personeller işletmeyi sevebilir ve işletmede kalmayı isteyebilirler. Fakat kendilerinden sahip oldukları performansın altında iş istenmesi buna engel olmaktadır. Üst düzey yöneticiler için düşük performans işten ayrılmak için bir neden olarak gösterilemez. Çünkü bu kişiler kendi yeteneklerini ortaya koymuş ve işte ilerleme sağlamaktadırlar. Bunların ayrılma nedenleri finansal yetersizlik veya düşünce ayrılıklarından kaynaklanabilir. Bu kategorideki davranışa ikinci bir açıklama, işletme içi kariyer sağlama imkanlarının az olması veya işletme dışı imkanların daha iyi olması şeklinde yapılabilir.

Kısaca, ayrılmaya istekli olmakla, niyetli olmanın uyumu durumunda (ayrılanlar) veya kalmaya istekli olmakla, ayrılmaya niyetli olma uyumsuzluğunda (aldatanlar) devir oluşmaktadır. Planlanmamış ve önlenemez personel devrinin kaynağı aldatanlar kategorisindeki kişilerdir.

Bu dört farklı kategorideki işgörenlerin farklı özellikleri ortaya konulabilir. Kalanlar, yüksek iş tatminine sahip, ücretinden tatmin olan ve çalışma takımına uyum sağlayan kişiler olarak nitelenebilir. Ayrılanlar içinse bu sayılanların tam tersi söylenebilir.

Kilitli - kalan personeller için ayırt edici temel özellik, uzun bir çalışma hakkına sahip olmaları ve dış imkanlarının az olmasıdır. Aldatan personeller ise iyi dış imkanlara sahiptirler. Bunlar işletme tarafından aldatılmaktansa, işletmeyi aldatmayı yeğleyen kişilerdir. Bu kişiler belirli ölçülerde de olsa işlerinden tatmin olmaktadır. İş tatmini ve diğer "kalan"ların sahip olduğu özellikler bunlar için belirleyici unsur olmamaktadır.

Yukarıda yaptığımız açıklamalardan da anlaşılacağı üzere işletme içi ve dışı faktörlerin bir araya getirilip değerlendirilmesi sonucu işten ayrılma kararı ortaya çıkmaktadır.

Şimdi personel devrini etkileyen işletme içi faktörlerin neler olduğu konusunda daha geniş bir şekilde duralım.

Personel devriyle ilgili kaynaklarda, devri etkileyen işletme içi faktörler şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Ücret,
2. İş güvenliği,
3. Yükselme imkanları,
4. Sosyal ilişkiler,
5. Çalışma koşulları,
6. Sosyal yardım ve hizmetler,
7. İşin açık olarak belirlenmemesi,
8. Düşük iş performansı.

Yukarıda maddeler halinde sayılan faktörlerle, personel devri arasındaki ilişki şöyle açıklanabilir.

2.2.1. Personelin Ücretle İlgili Bekleyişleri

Personel devrinde, ücret konusunun önemi büyüktür. Klasik iktisatçılara göre işgücü devrini etkileyen başlıca unsur ücrettir. Oysa yapılan araştırmalarda bu görüşü destekleyen sonuçlar elde edilmediği gibi, çağımızda da bu görüşün geçerliliğini yitirdiği gözlenmektedir. Gerçektende temel problem ücret olsaydı, ücret politikası çok iyi olan işletmelerde personel devri sıfır noktasında olmalıydı. Fakat işletmeler bazında incelendiğinde işgücü devrinin bu kadar düşük seyrettiği görülmektedir. Günümüzde bireyin yalnızca işletme için çalışan bir üretim unsuru olmadığı gerçeği anlaşılmış olup, onun

çalışırken çevresinden ve çalışma koşullarından etkilendiği bilinmektedir. Ayrıca işgörenin çalışma arkadaşları, üstleri ve astları ile de formal ve informal ilişkiler içinde olduğu gözönüne alındığında bu ilişkilerden etkileneceği gibi onları da etkileyebileceği gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında kişinin fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini de ancak çalışarak tatmin edebileceği düşünülürse, etkileme ve etkilenmede ücret politikasının tek ve temel unsur olarak ele alınamayacağı gerçeği ortaya çıkar. 55

Personel devrinde ücretin ön veya arka planda olması ücret tatmini veya tatminsizliğine bağlı olduğundan, ücret tatminsizliğini belirleyen unsurlar üzerinde durmak gerekir.

Kişilerin gereksinimlerinin karşılanmasında paranın araç olma özelliği ve önemi işgören açısından aldığı ücretin öneminin de belirleyicisidir. Kişi aldığı ücreti, kendinde olduğuna inandığı değerlere, niteliklerine, karşılaştırdığı değerlere ve bunların yanısıra gereksinimlerini karşılayabilme limitine göre alması gerektiği ücretle karşılaştırırken bunların yanısıra genel ücret düzeyi, daha önce çalıştığı işinde elde ettiği ücreti ve tüm bunlarla birlikte ilişkide bulunduğu kişilerin aldıkları ücretleri de aldığı ücreti değerlendirmede etken faktörler olarak gözönüne alır. Eğer aldığı ücret belirlediği ücret miktarına eşdeğerde ise sorun o dönem için yoktur. Fakat, aldığı ücret belirlediği ücretten daha az ise, işte o zaman ücret tatminsizliği ortaya çıkar. Ücret tatminsizliği, kişinin işini beğenmemesini ve daha cazip şartların sağlandığı bir işi aramasını gerektirir. Kişinin bu

55 Tuğr ay KAYNAK; Organizasyonel Davranış, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:117, İstanbul, 1990, s.139

arayışı sonucunda devamsızlık ve verimde düşme sorunu ortaya çıkar.

Tüm bu birey olarak oluşturduğu kayıpların yanısıra çalıştığı kişilerin de başka bir iş bulabilme alternatiflerinin olduğunu hissetmeleri ile genel bir olumsuz etkilenme ortaya çıkar. Böylece ücret tatminsizliğinin kaçınılmaz sonucu olarak işgücü devri, verim düşüklüğü ve devamsızlık ortaya çıkar. ⁵⁶

2.2.2. Personelin İş Güvenliği Konusundaki Bekleyişleri

Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok gelişmiş durumdadır. Fakat örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanabilir. Böylece sağlanacak güvenlik önlemleriyle personelin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olur. İş ilişkilerinin güvence altında olması, işletmenin geleceği ile ilgili olduğundan, büyük ölçüde genel ekonomik koşullara bağlı kalmaktadır. İşgören işletmesini çevresinde prestiji olan bir kuruluş olarak görüyorsa işgörenin dış koşullar sonucu işini kaybetme endişesi önemli ölçülerde azalacaktır. Özellikle istikrar içinde olmayan ekonomilerde küçük işletmelerden, büyük işletmelere doğru işgücü akımının olduğu görülmektedir. ⁵⁷

Yapılan araştırmalar iş güvenliğinin yaşlı işgücünde daha fazla önem kazandığını göstermiştir. Bunun en önemli

⁵⁶ Ayla GÜRKAN; a.g.e., s.21

⁵⁷ Er ol EREN; Yönetim ve Organizasyon, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 129, İstanbul, 1991, s.395

nedeni, ilerleyen yaşla birlikte aile sorumluluğunun artmasıdır. Gençlerin yaşları gereği değişikliğe daha açık olması yanında gelirinin ailesi için ikincil bir gelir niteliğinde olması da işten ayrılma konusunda herhangi bir tereddüt göstermemelerine neden olmaktadır.⁵⁸

2.2.3. Personelin Yükselme İmkanlarıyla İlgili Bekleyişleri

Yükselme, personelin işte gösterdiği başarının bir gereği başka deyimle karşılığı ya da ödülüdür. Başarı motivinin arkasında taktir edilme, ya da bunun somut bir sonucu olarak yönetim kademelerinde bir yükselme durumunun bekleneceği açıktır. Bu durumun gerçekleşme nedeni, bireyin taktir edilme saygı görme ve kendini gerçekleştirebilme ihtiyaçlarının bir sonucudur. Bu ihtiyaçların giderilmesi işletme açısından pek çok yararlı sonuçları da beraberinde getirecektir. Bu yararlı sonuçlardan bir tanesi de personel devrinin düşmesidir. Personel, mesleğinde ilerleyebilmek için gerekli gördüğü koşulları yerine getirebilmesine rağmen karşılığında yükselmeyle ilgi bekleyişlerinin karşılanmadığı durumda işletmeden ayrılma eğilimi içine girecektir.⁵⁹

2.2.4. Personellerin Sosyal İlişkiler Konusundaki Bekleyişleri

Personelin işletme içindeki sosyal ilişkileri, personelin diğer işgörenlerle olan ilişkileri ve işgörenin üstleri ile olan ilişkileri şeklinde olmaktadır. İşgören işyerinde çalışırken, bir

⁵⁸ Sema ÖZÇER, Aysel YILDIRIM; **Genç İşçilerin Sorunları**, M.P.M.Yayıncıları, Ankara, 1983, s.102

⁵⁹ Tuğray KAYNAK; a.g.e., s.141

grubun üyesi durumunda olduğundan grupla bütünleşme derecesi yüksek olduğunda, duyduğu tatmin de yüksek olacak ve bu durumda işgörenin işyerine bağlılığı artacak, aksine bir durumda ise işgörende işten ayrılma eğilimi görülecektir.

Ayrıca çalışma gruplarının yapısı da işgörenin işinden tatmin olmasını etkileyen bir unsurdur. İşgörenin bulunduğu çalışma grupları ne kadar küçük olursa, büyük çalışma gruplarına nazaran uyum daha da artmaktadır. Küçük gruplar, kişilerin kolayca birbirlerini tanımalarına ve kişisel ilişkilerini yoğunlaştırmalarına yol açtığından, bu gruplarda moral seviyesi yüksek olmakta ve devamsızlıklar ve işten ayrılmalar azalmaktadır. Oysa, büyük gruplarda, kişinin kendisini gruba tanıtmaması ve kişiliğini kabul ettirmesi zor olmakta, grup içindeki değerinin takdir edilmediği fikrine kapılan işgörenler tatminsizlik duymakta ve işyerine ve çalışma grubuna bağlılıkları azalmaktadır. Grup tarafından benimsenmeyen personelin işletmeye girdikten kısa bir süre sonra ilk krizi yaşaması ve işletmeden ayrılma yönünde bir karar aşamasına gelmesi muhtemeldir. ⁶⁰

İşgörenlerin üstleriyle kurdukları ilişkilerde ise genelde aşağıdaki konularda uyuşmazlıklar çıkmaktadır.⁶¹

- İşle ilgili kararlarda kendilerine danışılmaması,
- fikirlerinin dikkate alınmaması,
- Başarılarının takdir edilmemesi,
- Eşit muamele yapılmaması,
- Kendilerine kötü davranılması, hakaret edilmesi,

⁶⁰ Er ol EREN; Yönetim Psikolojisi, a.g.e., s.221

⁶¹ Er ol EREN; Yönetim Psikolojisi, a.g.e., s.321-322

- Üst kademelere yanlış ve eksik bilgi verilmesi,
- Özel sorunlarına ilgi gösterilmemesi.

İşgörenler üstlerinin ve çalışma arkadaşlarının kendilerine karşı olan davranışlarını değerlendirerek bu değerlendirme sonucunda, işletmede kalma veya ayrılma yönünde kararlarını verirler.

2.2.5. Personelin Çalışma Koşulları ile İlgili Bekleyişleri

Hatalı ve yetersiz aydınlatma, havanın bileşimi, sıcaklığı ve nem oranının normalin altında veya üstünde olması, aşırı gürültülü ortamlarda çalışma gibi fiziki koşullardan kaynaklanan sorunlar işgörenlerin çalışma performansı ve sağlık durumunda olumsuzluklara neden olmaktadır. İşgörenin sağlığını tehdit eden koşullardan kaçma isteği ve fiziki tehlikeler karşısında kendini güven altında hissetme ihtiyacı, bu koşullar altında çalışan kişilerde işten ayrılma eğilimini yükseltebilir.

Ayrıca işin gerektirdiği bir takım tekrarlar, dinlenme zamanının oldukça kısa tutulması ve çalışma süresinin uzunluğu nedeniyle çalışma ahengi sağlanamaz. Böylece monotonluğun doğurduğu bir bıkkınlık halinden söz edilebilir. Bireyin bedensel kapasitesini aşan ve devamlı bir bedensel çabayı gerektiren yoğun çalışma hallerine intibak edememesi yorgunluk ve bıkkınlık doğuracaktır. Bu tür durumlar da işgücü devrine yol açabilmektedir.⁶²

⁶² Er ol EREN; Yönetim Psikolojisi, a.g.e., s.186

2.2.6. Personelin Sosyal Yardım ve Hizmetler Konusundaki Bekleyişleri

Sosyal refah kavramının giderek önem kazandığı ülkelerde sağlanan sosyal yardım ve hizmetler artık çalışma hayatının önemli bir parçası olmuştur. Sendikalar özellikle ücretin yanında bur tür yardım ve hizmetlerin de verilmesini sağlamak için çaba göstermektedirler.

Bu tür yardımlar, özellikle ücretlerin yetersiz kaldığı durumlarda, işgörenlerin gelir düzeyini artırmada önem kazanırlar. Bu nedenle bu tür yardımlar işgörenleri işe bağlamada, iş tatminini yükseltmede etkili olmakta, aksi durumda ise diğer etmenlerle birlikte işten ayrılma eğilimini doğurmaktadır.

2.2.7. Personelin İşin Açık Olarak Belirlenmesi Konusundaki Bekleyişleri

İşle ilgili tanımların, yerine getirilecek faaliyetlerin ayrıntılı olarak belirlenmemesi işgörenlerin işi yerine getirmesinde sorunlar yaratmaktadır. İşle ilgili tanımların yapılmaması sonucu işgören, işle ilgili faaliyetler ve koşulların neler olduğu, işin fiziksel özellikleri, muhatap alınacak, hesap verilecek kişilerin kimler olduğu ve işgörenin üstleneceği yükümlülükler konusunda yeterince aydınlatılmış olmayacak bu durumda personelin işi yerine getirmesinde bir takım sorunlar yaratacak ve işten soğumasına neden olacaktır ve personelin işten ayrılma yönünde karar vermesiyle sonuçlanabilecektir.

2.2.8. Personelin İş Performansı Konusundaki Bekleyişleri

Personele sahip olduğu performansın daha altında bir iş verilmesi, personeli yine atıl duruma düşürecek ve yapmakta olduğu işten alacağı doyumunu azaltacak ve sahip olduğu yetenek ve bilgileri tam olarak işine aktarmasını engelleyecektir. Personelin çalıştığı işletmede kendisi için bir gelecek olmadığı ve yükselme durumlarının kısıtlandığı kanısına kapılarak, işten ayrılma eğilimine girebilecektir.

2.3. KİŞİSEL VE ZORUNLU NEDENLER

İşletme içi ve işletme dışı etmenlerin dışında işgörenin kişisel özellikleri ve zorunlu nedenlerde personel devrine yol açabilmektedir.

1. Personelin Kişisel Özellikleri

Personelin yaşının genç olması, yeni işgören olması, eğitim seviyesinin yüksek olması, bağımlılığının az olması, bayan olması ve beklentilerinin karşılanmaması kişisel özellikler arasındadır. Bu özelliklere sahip olan personellerde işten ayrılmaya karşı eğilim daha fazladır.⁶³

2. Zorunlu Nedenler

Bu gruptaki nedenler işgörenin veya işverenin isteği dışında gelişen nedenlerdir. Bunlara örnek olarak askerlik, sakatlık, tutukluluk ve ölüm gösterilebilir.

⁶³ Robert MATHIS and John JOCKSON; a.g.e., s.91

KISIM 3: PERSONEL DEVRİNİN İŞLETMEYE ETKİLERİ

Personel devir oranı işletmenin verimliliğini ve dolayısıyla üretimini ve maliyetini etkilemektedir. Bizde personel devir oranının işletmeye olan etkilerini işletmenin verimliliğine olan etkileri ve işletmenin maliyetlerine olan etkileri diye iki başlık altında inceleyeceğiz.

3.1. PERSONEL DEVRİNİN VERİMLİLİĞE ETKİLERİ

İşten ayrılan personelin yerine yeni personelin alınması işlemi sırasında geçen süre işletmelerde verimlilik kayıplarına neden olmaktadır. Eğer işten ayrılan personelin yerine kısa bir süre içerisinde yine bir işgören bulunabiliyorsa, üretim süreci bu olaydan fazla etkilenmeyecektir. Ama ayrılan personelin yerine yeni bir personel bulunması uzun bir süre alacaksa, üretim bu süreden olumsuz yönde etkilenecek, dolayısıyla işletmenin verimliliği düşecektir. İşletmenin ayrılan personelin yerine yeni bir personel alma süresinin uzunluğu veya kısalığı işten ayrılmanın türüyle ilgilidir. Personelin gönüllü olarak aniden ayrılma kararının işletme tarafından tahmini güç olduğundan, bu tür ayrılmalara karşı önlem almakta güç olmaktadır.

Ayrıca bu sürenin uzun veya kısa olmasında işin niteliği de önem kazanmaktadır. Eğer alınacak olan personelde yetenek ve eğitim aranmıyorsa bu tür niteliksiz personelin bulunması daha kısa zaman alacaktır. Uzun sürede bile her zaman ayrılan işgörenin eğitim ve tecrübesinde bir başka işgören bulmak mümkün olmayabilir. Böyle durumlarda tecrübeli bir personelin yerine alınacak tecrübesiz bir işgörenin işe intibakı sırasında

yapacağı hatalar verimin düşmesine neden olacaktır. Personel devrinin verimlilikte ortaya koyduğu olumsuzluklar sadece süreyle sınırlı kalmamakta, personelin işten ayrılmaya karar vermesiyle ortaya çıkmaktadır. Personelin yeni bir iş bulabileceğini algılamasıyla çalışma temposunda ve verimliliğinde bir azalma gözlenebilir. Yapılan bir araştırmada böyle bir durumda çalışan personeller arasında büro hizmetlerinde %15 nitelikli işgörenlerde ise %30 civarında verim düşüşü gözlenmiştir. Bunun yanında ayrılmaya karar veren personel verimliliği doğrudan etkilediği gibi, bu kararını diğer personellere açıklayıp onların da çalışmalarını etkilemektedir. Diğer işgörenler de başka bir iş bulma alternatiflerinin olduğunu algıladıklarında kuşkusuz işten ayrılma eğilimleri artacaktır. Böylece dolaylı da olsa verimin düşmesine neden olmaktadır. ⁶⁴

Ayrıca yüksek personel devir oranıyla çalışan işletmelerin çevrelerinde itibarlarının düşmesi de sözkonusudur. Çünkü işten ayrılan bir işgören işletmeyle ilgili olumsuz izlenimlerini yayabilir. Bu da işletmenin çevresinde adının kötüye çıkmasına neden olur. Bunlara bağlı olarak işletme yeni eleman bulmada sıkıntı çekebilir.

3.2. PERSONEL DEVRİNİN MALİYETLERE ETKİSİ

Personel hareketliliği sonuçta bir uyumu gerektirdiğinden, kaçınılmaz olarak belirli bir oranda maliyeti de kapsamaktadır. Bu maliyet belirli kazançlarla olumlu hale dönüştürülmezse, işletme için bir kayba neden olur. Pekçok işletmelerde önlenemez ayrılmalar ve gereksiz atamalar yalnızca insani yönden değil aynı zamanda parasal yönden de gereksiz

⁶⁴ Ayla GÜRKAN; a.g.e, s.32

maliyetlere neden olur. Bununla beraber çoğu yöneticiler, uyguladıkları eksik yönetimin bir yansıması olarak ortaya çıkan yüksek personel devrinin ortaya koyacağı maliyetler ve kapsamı konusunda duyarsız davranmaktadır.

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

Personel devrinin neden olduğu maliyetler genellikle şu konuları kapsamaktadır. ⁶⁵

1. Yeni işgörenin işe alınması ve eğitilmesi esnasındaki maliyeti (şayet ayrılan personel yetenekli ve eğitimini tamamlamış bir personel ise ve gelişimini tamamladıktan kısa bir süre sonra işten ayrılıyorsa şüphesiz ki bu personel işletmeye daha büyük maliyetler açacaktır.)

a. Yeni işgörenin işe alınması esnasında yaşanan maliyetler:

- Yeni elemanı aramak için verilen ilan giderleri,
- Adayların sağlık denetimi işlemleri,
- Başvuru yazılarının incelenmesi,
- Davet için yazılar,

⁶⁵ Paul RIGERS, Charles A. MYERS; a.g.e, s.309

- Referans denetimi,
- İşe girme formaliteleri,
- Giriş için yapılacak sınavlar,
- Giriş mülakatı,
- Başvuruları cevaplayıp, geri gönderme,
olarak sıralanabilir.

b.Eğitim ve geliştirme maliyetleri, bu esnada yönetici ve eğitimcilerin zaman kayıplarının yaratacağı olumsuzluklar.

c.Yeni alınan işgörene ödenen ücretin işletmeye kazandırdığı faydadan daha fazla olması,

d.Öğrenme süresince ortaya konan düşük performans ve araçların gereksiz kullanımı.

e.Becerinin kazanılması esnasında meydana gelebilecek kazaların yarattığı maliyet.

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

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

a.Grupta boşalan yerin doldurulmadığı durumda yaşanacak kayıplar,

b.Çalışanların yeni üyeye uyumları esnasındaki grup etkinliğinde gözlenecek olan kayıplar.

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

KISIM 4: PERSONEL DEVİR ORANINI AZALTICI YÖNTEMLER

4.1. PERSONEL DEVİRİ HAKKINDA BAZI ÖNEMLİ SORULAR

Personel devir oranını azaltıcı yöntemlere geçmeden önce, ortaya çıkan gönüllü ayrılmaların nedenlerini bulmaya yönelik üç sorunun cevaplanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Elde edilecek bu cevaplar doğrultusunda yöneticiler personel devrini azaltıcı yönde önlemler alacaklardır. Sorulacak bu sorulardan birincisi "Çalışanlar neden gönüllü olarak işi terk etmektedirler?"⁶⁶

Çünkü, "başka bir yerde daha iyi bir iş bulacaklarına mı inanmaktadırlar?". "Çalışma şartlarıyla, üstleriyle veya çalışma arkadaşlarıyla tatmin olmamakta mıdır?" Veya "çalıştıkları işletmede kendileri için bir gelecek olmadığını mı düşünmektedirler?" Veya "çalışanlar işletmeyi hastalık, evde kendilerine ihtiyaç duyulması, okulların açılması, evlilik, hamilelik gibi "kaçınılmaz" nedenlerden dolayı mı terk etmektedirler?"

Eğer yöneticiler kendi değer yargıları doğrultusunda personelin neden ayrıldığına karar vermeye çalışırlarsa ayrılmanın gerçek nedenlerini bulmada başarısız olurlar. Personelin işten ayrılacağına dair astına uyarıda bulunduğu zaman öne sürdüğü ayrılma nedenleri genellikle gerçek nedenleri yansıtmamaktadır. Tatminsiz pek çok işgören "arkandaki köprüyü yakma" prensibine göre hareket etmeye eğilimlidirler. Ayrılan personelle son ödemesinin yapılacağı anda yapılan görüşmede dahi ayrılmasının gerçek nedenini yansıtmaktan

⁶⁶ Paul RIGERS, Charles A.MYERS; a.g.e., s.314- 316

kaçınmaktadır. Şayet ayrılan işgören hala içsel çatışmadan etkilenmekte veya kendisine suçlamalar geleceğinden korkmaktaysa, sempatik bir dinleyiciye karşı dahi düşüncelerini serbestçe açamayabilir. Ayrılanın gerçek nedenini öğrenmenin iyi bir yolu işgörenin işten ayrılmasından bir süre sonra, işgörenle veya arkadaşlarıyla yapılacak görüşmedir. Uzay araçları üreten bir firmadan ayrılan 625 personelle ayrılmadan sonra gerçekleştirilen ankette belirttikleri ayrılma nedenleriyle, ayrılma anında belirttikleri nedenler arasında %38.2 oranında farklılık olduğu gözlenmiştir.

Soracağımız ikinci soru şudur "Gönüllü ayrılmalar nerelerde olmaktadır?" Endüstrinin hangi bölümlerinde yüksek devir oranı daha fazla gözlenmektedir? İşletmenin hangi bölüm veya birimlerinden işgörenler gönüllü olarak ayrılmaktadır? Ne tür işler, hangi koşullarda ve kimin denetiminde yerine getirilmektedir? Otomobil üretim hattında çalışan işçiler üzerinde yapılan araştırmada 12-15 yıllık hizmeti bulunan işçiler işlerini daha özgür ortamda yapma ve bireysel teşebbüste bulunma isteklerinden dolayı terk ettikleri anlaşılmaktadır.

Fakat, şayet işletmede yüksek bir personel devri gözlenmekte ise ve bu oran işin doğasına ve çalışma şartlarına bağlı değilse böylesi bir durumda hata çalışma takımının oluşumunda veya işleyişinde veya astın kişisel kalitesinde aranabilir.

Ayrılanın nedenlerine daha fazla girilecek olursa ve maliyetin daha net olarak belirlenmesi gerekirse, üçüncü bir soruya gerek duyulacaktır. "Ne tür işgörenler gönüllü olarak ayrılmaktadır?" Yaş, cinsiyet, evlilik durumu, tabiyet, çalışma

süresi, gönüllü olarak ayrılan personelin incelenecek özellikleridir. Eğer gönüllü ayrılmalar, uzun hizmet süresine sahip, işinde profesyonel hale gelmiş kişilerdence, iş tecrübesi az gençler veya 6 aydan az hizmet süresine sahip vasıfsız işçilerde gözleniyorsa, bu ayrılmalar pek fazla ilgi odağı oluşturmayacaktır. Fakat, işgören işinden hiç bir pişmanlık duymadan ayrılırsa, yöneticiler böylesi bir durumdan rahatsızlık duymalıdır. Eğer işgörenin işi ve iş ilişkileri tatmin edici ise ayrılan her işgören ayrıldığından dolayı belirli bir oranda pişmanlık duyar. Önemli olan konu ayrılan kişiler kim olursa olsun bu ayrılmalar karşısında kayıtsız kalmak yerine, kendilerine şu soruyu sormalarıdır; Çalışma şartlarını düzenleyerek veya katılım için daha fazla ve iyi imkanlar sağlayarak böylesi bir ayrılmanın sayısını azaltabilir miyiz? Aynı şekilde bütün genç personeli uçarı ve güvenilir olmamakla nitelendirmek yanlıştır. İşletmelerin yapması gereken şey genç insanların sahip oldukları dinamizmin işletme için artı bir fayda olduğu inancını yaymak onların öne sürdükleri fikirleri potansiyel değer olarak kabul etmek ve geliştirecekleri ümit edilen yeteneklerini ödüllendirme yoluna gitmektir.

Sorduğumuz bu sorulara verilen cevaplar bizleri, final sorusunu sormaya yönlendirecektir, "Örgüt içindeki tüm çalışanların ortaklığıyla geliştirilecek, işletmedeki yüksek devir oranını azaltacak ortam oluşturulabilir mi? Böylesi bir soruya verilecek cevap "evet" olacaktır ve böylesi ayrılmalar yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkinin etkinlik derecesinin ortaya konması için büyük imkanlar yaratacaktır.

İşletme yöneticileri her ne kadar personel devrinin oluşturduğu maliyetlerin ve personel devrinin nedenlerinin neler olduğunu bilmelerine rağmen her derde deva olacak bir tek çözüm bulunmamaktadır. Biz personel devir oranını azaltıcı yönde alınacak önlemleri üç başlık altında toplayacağız. Bunlar işe alma ve yerleştirme aşamasında alınabilecek önlemler, yükselme aşamasında alınabilecek önlemler ve ayrılma nedenlerinin incelenmesi sonucu alınabilecek önlemlerdir.

4.2. PERSONEL DEVRİNİ AZALTICI ÖNLEMLER

4.2.1. İşe Alma ve Yerleştirme Sürecinde Alınabilecek Önlemler

Personel seçimi bir karar verme sürecidir. Bu aşamada alternatif adaylar arasından işletmeye işletmeye en uygun olan adayın seçimi gerçekleştirilir. Personel seçiminde adaylar arasından hangisine, nasıl karar verileceğinde uygulanacak temel ölçüt şöyle formüle edilebilir. ⁶⁷

Açık olan işin gerekleri= Adayın nitelikleri

Aday grubu içerisinde seçim yaparken izlenen yöntem ne olursa olsun, sonuçta yukarıdaki eşitliği en iyi biçimde sağlayan adayın belirlenerek işe alınması gerekir. Aksi halde başta personel bulma olmak üzere tüm seçim çabaları boşa gidecektir.

İşe alınan adayın nitelikleri, işin gereklerine uymuyorsa (eksik veya fazla) yanlış bir personel seçimi yapılmış demektir. Yanlış personel seçimi işletme ve personel açısından önemli sorunlar yaratır. Yanlış seçilmiş personel, işletmeye ilave bir eğitim yükü getirir, verimi düşürür. İş kazalarını arttırır ve

⁶⁷ Ramazan GEYLAN; a.g.e., s.100

personel devrini yükseltir. Yanlış seçilmiş personel genelde kısa bir süre sonra işletmeden ayrılmak zorunda kalır. Bu da, işletme açısından ikinci kez personel bulma ve seçme de önemli bir maliyet ve zaman kaybı anlamına gelir. Yanlış seçim, seçilen personeli de oldukça güç durumlarda bırakır. Yeni personel işletmeye, işe ve arkadaşlarına uyum sağlayamaz, örgüt içinde yalnız kalır ve morali düşer. İş tatminsizliği ve iş stresi artar.

Görüldüğü üzere, işletmelerde personel seçimi hayati bir konudur. İyi bir personel seçimi nasıl olabilir diye araştırıldığında aşağıdaki öneriler akla gelebilir. 68

a.Mülakatı yapan kişiler işlerinde iyi eğitilmiş olmalıdırlar,

b.Mülakatı yapan kişiler işin gereklerini, iş alanlarını, yöneticileri ve onların özelliklerini iyi bilmelidirler,

c.İşle ilgili testler uygulanmalıdır,

d.Adaylar ile ilişkilerinde dürüst olmalı ve işin olumsuz yönlerini olumlular kadar söyleyebilmelidirler,

e.Adaya çalışma yeri ve çalışacağı kişiler gösterilmelidir,

f.Mümkün olduğu kadar yeterli zaman (iş için doğru kişinin seçilmesi açısından) verilmelidir.

g.Tıbbi kontrolleri yapılmalıdır,

h.Referansları incelenmelidir.

4.2.2. Yükselme Sürecinde Alınabilecek Önlemler

Personel devrini azaltıcı önlemlerden bir diğeri de işletmenin kendi içinde yükselmeye imkan sağlamasıdır. Çoğu

68 JOSEPH, J.F.ÖRMÜLARÖ, HANDBOOK OF MODERN PERSONNEL ADMINISTRATION. Personnel turnover and Personnel Relations, McGraw Hill Company, New York, 1972, s.62

zaman yüksek pozisyonlara (ki alttan gelenler o işler için uygun ve iyi iş kayıtlarına sahip olsalar bile) dışarıdan eleman alınması yoluna gidilir. Bu durum işletme içinde çalışanların beklentilerini kırarak hüsrana uğratar. Yönetime yeni kan gerektiğinde, işletme içindeki işgörene; dışardan alınması söz konusu yeni işgörene oranla, bünye içinde daha iyi pozisyonlara gelebileceği işareti verilmemelidir. Bünye içi işgörenlerin buldukları konumu aşmaları, yeni kan arama döneminde dışarıdan alternatif aramadan önce içeride yeterli taramanın yapılması ile mümkündür. Bünye içi arayış cevap vermezse takviye doğrultusunda yeni işgücü arama yoluna gidilmelidir. Kısaca işletme içi hareketlilik ve işletme dışı hareketlilik arasında bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. İşletme dışı hareketliliğin işletme için sakıncalar doğurduğu durumlarda işletme içi hareketlilik denge unsuru olarak kullanılabilir. Aynı şekilde içsel hareketliliğin olumsuzluk doğurduğu durumlarda ise personel devri dengeleyici unsur olarak kullanılır.

4.2.3. Ayrılma Nedenlerinin İncelenmesi Sonucu

Alınabilecek Önlemler

Ayrılma nedenlerinin incelenmesinde daha çok kendi isteği ile işten ayrılmalar üzerinde durulmalıdır. Bu tür işten ayrılmalarda ayrılmaya neden olan faktörlerin neler olduğu bilindiğinde alınabilecek önlemlerin neler olabileceğinin saptanması da kolaylaşacaktır. Ancak ayrılma nedenleri her işletme için farklı olacağından alınabilecek önlemler de işletmeden işletmeye değişebilecektir.

Ayrılma nedenlerini;

- Parasal özendirilmelerin yetersizliği,

- Amaç bütünlüğünün sağlanmaması,
- Yönetime katılmama,
- Organizasyon yapısının bozukluğu,
- Çalışma koşullarının iyi olmaması,
- Sosyal ilişkilerin düzensizliği,
- İşin monoton oluşu,
- Çalışma saatlerinin esnek olmayışı

olarak ele alırsak alınabilecek önlemleri de şu şekilde açıklayabiliriz. ⁶⁹

4.2.3.1. Parasal Önlemler

İşgörenler tatminkar bir hayat düzeyi için gerekli olan ücreti, yaşam koşulları ve çevresindeki kişilerin ücretleriyle kıyaslayarak belirlerler. Aldıkları ücret belirledikleri ücrete yakınsa sorun yoktur. Ancak aldıkları ücret belirledikleri ücretten azsa o zaman ücret tatminsizliği ortaya çıkar. Bu durumda işten ayrılmaları önlemek parasal özendirmeleri gerektirecektir.

Personel devrini azaltıcı bir önlem olarak parasal özendirmeler şu şekilde yapılabilir.

a. Üreticilerin işgörenlerin tatminkar bir hayat düzeyi için gerekli olan seviyeye yükselmesiyle,

b. İşgörelere işletmenin amaçlarına ulaşmasında gösterdikleri katkı nedeniyle yıl içinde elde edilen kardan pay verilmesiyle,

c. Ücret tatminsizliğini azaltıcı bir önlem olarak yıl içinde belirli aralıklarla ikramiyelerin verilmesiyle,

⁶⁹ Ayl a GÜRKAN; a.g.e., s.42

d.İşletmenin hisse senetlerinden bir kısmının işgörenlere verilmesiyle.

Yapılan bu tür parasal özendirmeler işgörenleri işletmeye bağlayıcı bir unsur taşımaktadır.

4.2.3.2. Amaç Bütünlüğü

Çalışanların amacı ihtiyaçlarının en iyi şekilde tatminini sağlamaktır. Tatmin derecesi ise işletmede kalış nedenini belirler. İşletmenin amaçları ile çalışanların amaçlarının bir olması beklenemez. Ancak çalışanların gereksinimleri ile işletmenin amaçları arasında bir uyumun sağlanması gereklidir. Bu da "Personel Yönetimi'nin" görevidir.

İşletmenin ve işgörenin birbirinden en fazla yarar sağlayabilecekleri ortamın yaratılması ise personel devrini azaltıcı etki sağlayacaktır.

4.2.3.3. Yönetime Katılma

Yönetime katılma işgörenin, kendisini işletmenin bir parçası olarak görmesi dolayısıyla daha içtenlikle çalışmasına ve işletmeye bağlanmasına neden olmaktadır.

4.2.3.4. Organizasyon Yapısının Bozukluğu

Organizasyon yapısının bozukluğu, hiyerarşi kademelerinin fazlalığı, çalışanlar arasında iletişimi azaltarak aralarında huzursuzluğa neden olabilir.

Ayrıca yönetsel kararların görev, yetki ve sorumlulukların yazılı olarak organizasyon el kitabı ve organizasyon şemasıyla belirlenmesi iletişim noksanlığı nedeniyle doğan huzursuzluğu azaltabileceğinden personel devrini azaltıcı etki yaratacaktır.

4.2.3.5. Çalışma Koşulları

İşletme içindeki koku, rutubet, duman, sıcaklık, gürültü gibi fiziki koşulların işgörenlerin sağlığını etkilemesi mümkündür. Personel sağlığını tehdit eden bu tür koşullardan sakınmak isteyecektir. Bu durumda çalışma koşullarının yönetim tarafından dikkate alınıp, iyileştirilmesi işgörenlerin morallerini olumlu yönde etkileyeceğinden ayrılmaları engeleyeci bir önlem olacaktır.

4.2.3.6. Sosyal İlişkilerin Geliştirilmesi

Sosyal ilişkilerin geliştirilmesi işgörenler arasındaki çatışmaları azaltarak onların birarada uyum içinde çalışmalarını sağlayacaktır. Bu tür ilişkilerin sağlanabilmesi kuşkusuz iyi bir iletişim sistemiyle mümkündür.

Belirli zamanlarda düzenlenecek geziler, piknikler, eğlenceler ve sportif faaliyetler işgörenleri birbirine yaklaştıracak, onları işlerine ve işyerlerine bağlayıcı bir unsur olacaktır.

4.2.3.7. İş Zenginleştirme

Çalışanların yaptıkları işlerinin monotonluğundan şikayetçi oldukları ve işlerini sevmedikleri durumlarda, işgörenleri işletmeye bağlayıcı bir unsur olarak iş zenginleştirme kullanılabilir. İş zenginleştirme, işin işgören kimseler açısından daha anlamlı hale getirilmesi için niteliğini değiştirme biçiminde olmayıp, yönetim kademelerinde bulunan işi planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması şeklinde anlaşılmalıdır. Çalışanlar yapacakları işi sadece icra etme değil, onları planlayabilme, yön verebilme ve kontrol edebilme bakımından sorumluluklar verildiği takdirde işgören hem insiyatif sahibi

olarak ileriye görebilme ve düşünme yeteneklerini geliştirmekte, hem de sırf başkalarının vermiş oldukları kararları icra etmek yerine kendi zihinsel çabaları sonucu oluşan kararlarını ifa edebilme imkanına kavuşmaktadırlar. İş zenginleştirmenin amacı bireylerin kendilerini işe adanmalarını, işi severek yapmalarını sağlamadır. Bu nedenle, bireyin içsel bir tatmin sağlaması amaçlanmaktadır. 70

4.2.3.8. Esnek Çalışma Saatleri Uygulanması

Personel devrini azaltıcı diğer bir yöntem de esnek çalışma saatleri uygulamasıdır. Eğer bir görev günün hatta haftanın belirli zamanında yerine getirilebilecekse, bu konuda kesin bir saat ve dakika mecburiyeti yoksa işgören görevini dilediği zamanda yapacak ve zamanı kendi dilediğince örgütleyebilecektir. Esnek çalışma saatleri adını verdiğimiz örgüt geliştirme yöntemi daha çok işgörenin işinde günlük çalışma zamanını azaltmaksızın ve sorumlu olduğu görevleri de hiç aksatmaksızın dilediği zaman işbaşı yapması ve işini paydos etmesidir. Böylece çeşitli nedenlerle işe geç kalması, amirlerinden azar işitmesi, prim kesilmesi ve ceza alması ortadan kalkacaktır.

70 Er ol EREN; Yönetim Psikolojisi, a.g.e, s.483



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRMESİ

1. PROBLEM DURUMU

Günümüz dünyasında teknolojik gelişmenin hızla büyümesiyle birlikte işletmeler daha büyük bir hırsla hayatta kalma ve teknolojik gelişmenin gerisinde kalmama mücadelesine girmişlerdir. Serbest rekabet ortamında işletmeler arasında çok yoğun bir rekabet gözlenmektedir. Böylesi bir ortamda işletmelerin başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürmeleri sahip oldukları kaynakları en iyi şekilde kullanmalarıyla mümkün olmaktadır. Bundan dolayı var olan fiziksel kaynakların en uygun yönde kullanılmasına çaba harcamanın yanında, işletmenin sahip olduğu insan kaynağının en verimli ve etkin biçimde değerlendirmeye de büyük çaba göstermektedirler. İşletme yönetiminde insan kaynağına öncelikli olarak önem verilmesi işletmenin başta gelen hedeflerinden olmaktadır. İşletmeye alınan ve orada çalışanların yetenek ve başarısı ile işletmenin ulaşacağı başarı arasında doğrudan bir ilişki bulunduğu kabul edilen bir gerçektir. İnsana, onun sahip olduğu güce ve üretimdeki rolüne inanan işletmeler insan ögesinden en verimli biçimde yararlanabilmek için "Personel Yönetimi" adı altında yürütülen bilimsel çalışmalara her geçen gün daha geniş yer vermeye başlamışlardır.

İnsan gücü planlamasının önemli araçlarından birisi olan personel devir oranı personel yönetiminin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Personel devir oranı, bir işletmede çalışan personelden belirli bir dönem içinde işlerinden ayrılanların yüzdesini vermektedir. Personel devir oranının yüksek olması genellikle o işletmelerin izlediği personel politikasında bazı tutarsızlıklar olduğu şeklinde yorumlanır. Gerçi bu oranın her

işletme için geçerli olan belirli bir standartı yoktur. İşletmenin yapısına, iş koluna, işgören sayısına ve işletmenin büyüklüğüne göre personel devir oranı farklı biçimde yorumlanabilir. Bununla birlikte hemen her işletmenin kendi yapısına uygun düşen bir optimal personel devrinin olması gerekir. Bu oranın belirli toleranslar içinde olması beklenir. Saptanan optimal oranın altında yada üstünde bir işgören akışı varsa bu işletmenin izlediği personel politikasının başarısızlığını yansıtır. Personel devir oranı bir bakımı personel yöneticilerine uyarıda bulunan bir araçtır. Hazırlanan planların bu uyarılara göre düzenleyici bir özelliği olmalıdır.

Elazığ'daki kamu ve özel işletmelerde yöneticiler personel devir oranına yeterince önem vermemektedirler ve bu durum personel yönetiminde verimlilik kayıplarına ve pek çok maliyetlere neden olmaktadır. Bu araştırmanın kapsamında kamu ve özel sektör işletmelerinde gözlenen personel devir oranı ve dikkate alınma derecesi incelenerek, ortaya koyduğu sorunlar üzerinde durulacaktır.

2. ARAŞTIRMA KONUSUNUN VARSAYIMLARI

a-Ankete cevap verenlerin dürüst davrandıkları varsayılmaktadır.

b-Araştırmada kullanılan veri toplama yönteminin (anket ve görüşme) çalışmanın amacı için uygun bir yöntem olduğu varsayılmaktadır.

c-Verilerin değerlendirilmesinde kullanılan tekniklerin araştırmanın amacına uygun yöntemler olduğu varsayılmaktadır.

d-Konuyla ilgili literatüre araştırmanın amacı açısından yeterli ölçüde ulaşıldığı varsayılmaktadır.

e-Araştırma için seçilen örnek hacminin bilimsel açıdan ana kütleyi temsil etme yeterliliğine sahip olduğu varsayılmaktadır.

3. ARAŞTIRMA ALANI

Elazığ'da imalat sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli kamu ve özel işletmelerin tümü. Ölçeklerin belirlenmesinde çalıştırılan personel sayısı esas alınmıştır. Çalışan personel sayısı 50-100 arasında olan işletmeler orta ölçekli, 100'ün üstünde olanlar ise büyük ölçekli olarak değerlendirilmiştir.

4. ÖRNEKLEME

Araştırma alanına giren işletmelerden tesadüfi örnekleme metodu kullanılarak bilimsel açıdan yeterli sayıda örnek hacmi seçilmiştir.

5. ARAŞTIRMADA KULLANILACAK BİLGİ TOPLAMA VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ.

Araştırmada anket ve görüşme yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Ankette kapalı ve açık uçlu sorularla bilgi toplama yoluna gidilmiştir. Görüşme yönteminin kullanılmasının amacı daha açık bir şekilde anketi destekleyici yönde bilgi toplamaktır.

Araştırma sonuçlarının değerlendirmesinde aritmetik ve geometrik ortalama yöntemlerinden yararlanılmaktadır.

6. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmada iki model kullanılmıştır.

1-Tamamlayıcı araştırma modeli; Burada konuyla ilgili literatür taranarak gerekli bilgiler verilmektedir.

2-Neden sonuç ilişkisini tesbit etmeye çalışan araştırma modeli.

7. ARAŞTIRMADA KULLANILAN TEKNİKLERİN AÇIKLANMASI

7.1. Tesadüfi Örneklem

Tesadüfi örneklem, var olan bir evrenden onu temsil edecek bir parçanın şans eseri seçilmesidir. Ana kütle için her birimine örneğe seçilmede eşit şans tanınmaktadır. Örneklem birimlerinin seçilmesinde araştırmacının etkisi yoktur.

7.2. Anket

Anket yöntemi, birinci dereceden veri toplamada çok kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde, bilgiler, araştırma konusu olan ana kütlede seçilen örneğe dahil kişilere sözlü veya yazılı soru sormak yoluyla sağlanır. Anketin amacı davranışları, demografik özellikleri, bilgi düzeyini ve fikirleri ölçmektir. Yöntemin üstünlüğü, verileri çabuk ve az giderle toplayabilmesidir.

7.3. Görüşme

Soru yolu ile veri toplama teknikleri arasında görüşme (mülakat) görüşmecinin cevap almak amacıyla soruları sözlü ve genellikle yüz yüze olmak koşuluyla deneklere yönelttiği bir şekildedir. ⁷¹

7.4. Aritmetik Ortalama

Aritmetik ortalama, bir seriyi oluşturan terimler toplamının serideki terim sayısına oranı olarak tanımlanır. eğer seriyi oluşturan terimler (elemanlar) x_1, x_2, \dots, x_n ile aritmetik ortalama da \bar{X} ile gösterilirse tanım doğrultusunda serinin aritmetik ortalaması;

⁷¹ Saim KAPTAN; Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri, Web ofset, Ankara, 1993, s.138

$$\bar{X} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n}$$

7.5. Geometrik Ortalama

Geometrik ortalama seriyi oluşturan değerlerin çarpımının değer sayısına eşit dereceden kökü olarak tanımlanır. Seriyi oluşturan değerleri; x_1, x_2, \dots, x_n ile, geometrik ortalama G ile gösterilirse $G = \sqrt[n]{x_1 \cdot x_2 \cdot \dots \cdot x_n}$ olur. Ancak seriyi oluşturan elemanların çok sayıda olduğu durumlarda geometrik ortalama logaritma yardımıyla hesaplanır. Oranların ortalaması için en uygun yöntem geometrik ortalama'dır.⁷²

8. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma sonuçları araştırmanın ve verilerin niteliklerine uygun olan istatistikî yöntemlerle bilgisayar ortamında değerlendirilmiştir.

İşletmelerin personel devir oranlarının hesaplanmasında ayrılma yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle göre personel devir oranı; belirli bir dönem boyunca işletmeden ayrılan personel sayısı bu dönem boyunca işletmede çalışan personelin ortalama sayısına oranlanmasıyla bulunmaktadır.

$$P.D.O = \frac{\text{Dönem boyunca işten ayrılan personel sayısı}}{\text{Ortalama personel sayısı}} \times 100$$

⁷² Uğur Korum; Sosyal Bilimlerde İstatistik, Turhan Kitabevi, Ankara, 1991. s.26

Devrin hesaplmasında zaman bir yıllık dönem olarak alınmıştır. Devir oranlarının incelenmesi sektörel bazda ve cinsiyete göre karşılaştırmalı olarak verilecektir.

8.1.CİNSİYETE GÖRE PERSONEL DEVİR ORANI

Araştırma kapsamına giren işletmelerin tümünde personel devir oranı % 16'dır. Tüm işletmelerdeki cinsiyete göre personel devir oranı tablo 3.1.'de gösterildiği gibidir.

Tablo 3.1.

İşletmelerin Toplamında Cinsiyete Göre P.D.O.

Cinsiyet	P.D.O.(%)
Kadın	7.6
Erkek	14.9

Tabloda da görüldüğü gibi erkek çalışanların personel devri kadınlara oranla oldukça fazladır.

8.2.Sektörlere Göre Personel Devir Oranı

Sektörlere göre personel devir oranı tablo 3.2.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.2.

Sektörlere Göre P.D.O.

Sektör	P.D.O.(%)
Kamu	12.47
Özel	31.96

Sektörler açısından bakıldığında kamu ve özel sektör personel devir oranları arasında büyük bir fark mevcuttur. Özel sektördeki personel devri kamudaki devrin iki katından daha fazladır.

Sektörel bazda cinsiyet açısından personel devir oranına bakıldığında, kadın personel için sektörlere göre personel devri Tablo 3.3.'de gösterildiği gibidir.

Tablo 3.3.
Kadın Personel İçin Sektörlere Göre P.D.O.

Sektör	P.D.O. (%)
Kamu	4.3
Özel	9.6

Toplamda ortaya çıkan sektörler arası sıralama, kadın personel içinde aynı şekilde gözlenmektedir. Gerçi her ne kadar kadın personelde gözlenen devir toplam sektörel devir oranlarından az oranda seyretse de özel sektör kadın personel devri kamu sektörüne göre iki kat daha fazladır.

Erkek personel için sektörler arası personel devrine bakıldığında ise Tablo 3.4.'teki sonuçlarla karşılaşılmaktadır.

Tablo 3.4.
Erkek Personel İçin Sektörlere Göre P.D.O.

Sektör	P.D.O. (%)
Kamu	12.6
Özel	26.5

Diğer devir oranı verileriyle doğru orantılı olarak burada da özel sektör erkek personel devri kamuda fazladır.

Her sektör için cinsiyete göre P.D.O.'na baktığımızda tablo 3.5.'deki dağılım ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.5.
Sektörler için Cinsiyete Göre P.D.O.

Sektör	Cinsiyet	P.D.O. (%)
Kamu	Kadın	4.3
	Erkek	12.6
Özel	Kadın	9.6
	Erkek	26.5

Kamu sektörü işletmelerinde kadın personele nazaran erkek personelin devir oranı daha fazladır. Kadın personelin devir oranı erkek personele oranla üç kat daha azdır. Özel sektör işletmelerinde de durum kamu işletmeleriyle benzer şekildedir. Erkek personelin devir oranı kadın personelden üç kat fazladır.

2.Sorunun Değerlendirilmesi

Ankete cevap veren işletmelerde sahiplik biçimine göre oluşan dağılım tablo 3.6.'da gösterilmektedir.

Tablo 3.6.
İşletmenin Sahiplik Biçimi

S.B.	Sayı	Oran (%)
Kamu	7	46.6
Özel	8	53.3
TOPLAM	15	100.

Anket sorusu uygulanan toplam 15 işletmenin 7 tanesi kamu 8 tanesinde özel sektörde hizmet veren işletmelerdir.

3.Sorunun Değerlendirilmesi

Ankete konu olan işletmelerin hepsi imalat sektöründe hizmet veren işletmelerdir.

4.Sorunun Değerlendirilmesi

Personel devir oranının personel planlamasında dikkate alınma derecesi tablo 3.7.'de gösterildiği gibidir.

Tablo 3.6.
P.D.O.'nın Personel Planlamasında
Dikkate Alınma Derecesi

Derece	Kamu		Özel		Toplam	
	Sayı	Oran(%)	Sayı	Oran(%)	Sayı	Oran(%)
Hiç	4	57	7	87.5	11	73.3
Çok az	1	14	-	-	1	6.6
Kısmen	1	14	1	12.5	2	13.3
Çok fazla	1	14	-	-	1	6.6

Tablodan da anlaşıldığı gibi araştırma kapsamına giren işletmelerin büyük çoğunluğu personel planlamasında personel devir oranından yararlanmamaktadır. Toplam işletmelerin % 73.3'ü personel devrinden hiç yararlanmadıklarını beyan etmişlerdir. Bu oran özel sektör işletmelerinde daha da yüksektir % 87.5. Bundan sonraki soruya verilen cevaplar da dikkate alınırsa kamu sektöründeki bir işletme dışında hiçbir işletme geçmiş yıllara yönelik personel devir miktarını hesaplama yoluna

gitmemişlerdir. Yapılan yüz yüze görüşmelerinde ortaya koyduğu şudur ki kamu ve özel sektördeki işletmelerin büyük çoğunluğu böylesi bir oranın varlığından dahi habersizdirler.

Altı, yedi ve sekizinci sorular personel devrinin hesaplanmasıyla ilgili olduğundan ve bu sorulara net bir cevap alınmadığından değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Ankete dahil olan işletmelerin tümünde işten ayrılmak isteyen personel ile sistemli bir görüşme yapılmaktadır. Bu yüzden dokuzuncu soruya bütün işletmeler evet cevabını vermiştir.

10.Sorunun Değerlendirilmesi

Personeli işten ayrılma fikrinden vazgeçirmedeki başarı derecesi tablo 3.8.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.8.

Personeli İşten Ayrılma Fikrinden Vazgeçirmedeki Başarı Derecesi

Derece	Kamu		Özel		Toplam	
	Sayı	Oran(%)	Sayı	Oran(%)	Sayı	Oran(%)
Hiç	5	71	4	50	9	60
Çok az	-	-	1	12.5	1	6.6
Kısmen	2	28	1	12.5	3	20
Çok fazla	-	-	1	12.5	1	6.6
Tamamen	-	-	1	12.5	1	6.6

Tablodan da anlaşılacağı gibi kamu sektöründe işten ayrılmak isteyen personel % 71 gibi büyük bir oranla işten ayrılma fikrinden vazgeçirilememektedir. Özel sektördeki durum ise kamu sektörüne göre daha düşük olsa da oldukça yüksektir, % 50 oranında hiç başarılı olunamamaktadır. Kamu sektöründeki bu yüksek orandaki başarısızlık derecesi yapıları gereği bu işletmelerin personeli işten ayrılma fikrinden caydırıcı özendirilmeleri alamamalarında aranmalıdır. Burada elde ettiğimiz oranlar daha sonraki sorularla daha anlamlı hale dönüşecektir.

11.Sorunun Değerlendirilmesi

İşten ayrılan personelin işindeki kıdem durumu Tablo 3.9.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.9.
İşten Ayrılan Personelin Kıdem Durumu

Kıdem	Kamu		Özel		Toplam	
	Sayı	Oran(%)	Sayı	Oran(%)	Sayı	Oran(%)
5 Yıldan fazla kıdemli olanlar şikkına önem verenler.	6	85	2	28.5	8	57.1
5 Yıldan az kıdemli olanlar şikkına önem verenler.	1	14.2	5	71.4	6	42.8

Kamu sektöründe 5 yıldan fazla kıdemli olanlar şikkına önem verenlerin oranı % 85'tir. Özel sektörde ise % 28.5'tir. Bu iki sonuç birbiriyle çelişmektedir. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere

kamu sektöründe işten ayrılan personelin büyük bir bölümü 5 yıldan fazla hizmet süresine sahip kişilerden oluşmaktadır. Özel sektörde ise daha çok az hizmet süresine sahip personel ayrılmaktadır. Kamu sektöründe çıkan sonuçlar daha önceden vermiş olduğumuz teorik bilgiler ile çelişmektedir. Çünkü personel devrinin daha çok yeni işe başlamış hizmet süresi az olan personelde gözlenmesi muhtemeldir. Hizmet süresinin artmasıyla birlikte örgüte olan bağlılık artmakta ve ayrılmalar azalmaktadır. Ortaya çıkan bu çelişki kamu sektöründeki ayrılmaların büyük çoğunluğunun emeklilik dolayısıyla gerçekleştiği, emeklilik dışındaki ayrılmaların çok az oranda olmasıyla açıklanabilir, yüz yüze görüşmelerden de ortaya çıkan sonuç çalışan personelin büyük bölümünün çalıştığı işinden memnun olmasa dahi daha iyi bir iş bulma ihtimalinin çok düşük olmasından dolayı işinden ayrılmak istememektedir. Özel sektörde ortaya çıkan sonuçlar ise teorik bilgileri doğrulayıcı yöndedir. Ayrılan personelin büyük bir çoğunluğu 5 yıldan az hizmet süresine sahip kişilerden oluşmaktadır.

12.Sorunun Değerlendirilmesi

İşten ayrılan personelin evli bekar oranı tablo 3.10.'da gösterilmektedir.

Tablo 3.10.
İşten Ayrılan Personelin Evli-Bekar Oranı

	Kamu		Özel	
	Sayı	Oran(%)	Sayı	Oran(%)
Evli	122	98	91	68.4
Bekar	2	1.6	42	31.5

Kamu sektöründeki işletmelerde işten ayrılan personelin % 98'i evlidir. Özel sektörde ise işten ayrılan evli personelin oranı % 68.4'tür. Kamu sektöründe evli oranının bu kadar yüksek çıkmasının nedeni bu sektördeki ayrılmaların büyük çoğunluğunun emeklilik dolayısıyla olması ve bu yaştaki personelinde muhtemelen evli olmasından kaynaklanmaktadır. Normalde bekar personelden daha fazla ayrılma beklenebilir. Çünkü bekar personelin ekonomik yükümlülüğü evli personele göre daha az olduğundan kolaylıkla işten ayrılma kararı verebilmekte ve başka iş arayabilmektedir.

13.Sorunun Değerlendirilmesi

İşten ayrılan personelin ayrılma nedenlerine göre sayısal dağılımı tablo 3.11.'de gösterildiği gibidir.

Tablo 3.11.

Ayrılma Nedenlerinin Sayısal Dağılımı

Ayrılma Nedeni	Kamu		Özel	
	Sayı	Oran(%)	Sayı	Oran(%)
Gönüllü ayrılma	38	30.6	35	26.3
İşten çıkarma	77	62	87	65.4
Zorunlu işten ayrılma	9	7.2	11	8.2

Kamu ve özel sektördeki ayrılma nedenlerini incelediğimizde her iki sektörde de ortaya çıkan rakamlar birbirleriyle paralellik göstermektedir. Kamu sektöründe ayrılmaların % 62'si, özel sektörde ise % 65.4'ü işten çıkarmalar

şeklinde olmaktadır. Her iki sektörde de ayrılma nedenlerinde ikinci sırayı gönüllü ayrılmalar oluşturmaktadır. Kamudaki oran % 30.6 özel sektördeyse % 26.3'tür. Kamu sektöründe % 4 oranında daha fazla gönüllü ayrılma gözlenmektedir. Kamu sektöründe gözlenen nakil atamalarının çokluğu ve bu atamaları gönüllü ayrılmalar kapsamına almamızdan dolayı bu sektördeki oran özel sektöre göre daha yüksek çıkmıştır. Her iki sektörde de son sırada zorunlu işten ayrılmalar gözlenmektedir. Kamu sektöründe % 7.2 özel sektörde ise % 8.2'dir. İşletmeler için önemli olan rakamlar gönüllü ayrılmaların miktarıdır. Çünkü bu ayrılmaların önceden tahmin edilmesi imkansızdır ve işletme personel planlamacıların ileriye dönük planlar yapmada güç durumda bırakmaktadır.

14.Sorunun Değerlendirilmesi

Tablo 3.12.

işten Ayrılan Personelin Yaş Dağılımı

Yaş Dağılımı	Kamu		Özel	
	Sayı	Oran(%)	Sayı	Oran(%)
18-30	6	4.8	106	79.6
31-45	25	20.1	24	18.
46 ve üstü	93	75	3	2.2

Tablo 3.12.'de gözlendiği üzere ayrılan personelin yaş dağılımında kamu sektörüyle özel sektör arasında tamamen bir zıtlık mevcuttur. Kamu sektöründe ayrılanların % 75'ini 46 ve üstü yaştaki insan oluştururken bu yaş grubundaki işten ayrılan

personelin özel sektördeki oranı sadece % 2.2'dir. Özel sektörden ayrılmaların büyük çoğunluğunu genç çalışanlar oluşturmaktadır. 18-30 yaş grubunun oranı % 79.6'dır. Kamu sektöründe ise bu oran % 4.8 gibi çok düşük bir rakamdır. 31-45 orta yaş grubunda ise iki sektördeki oranlar arasında bir uyum söz konusudur. Özel sektördeki genç işgören ayrılmasının bu kadar yüksek olmasının sebebi çalışan işgörenlerin büyük çoğunluğunun gençlerden oluşmasıdır. Ayrıca bu sektördeki işletmelerin büyük çoğunluğu yeni işletmelerdir ve oturmuş bir işgören kadrosuna sahip değildirler. Kamu sektöründeki ortay yaş üstü ayrılmaların bu kadar yüksek oranda seyretmesinin nedeni ise zorunlu emekliliğin uygulanmasıdır. Devlet politikaları gereği son yıllarda kamu sektörüne yeni işgören alımı durdurulduğundan bu sektöre genç işgören girişi de oldukça kısıtlanmış durumdadır. Kamu sektörü işletmeleri yeni personel alımından önce mevcut personeli azaltarak personel daraltması yoluna gitmektedirler.

15.Sorunun Değerlendirilmesi

Ayrılmaların büyük çoğunluğu üretim biriminde çalışan işçilerde gözlenmektedir. Yönetici bazındaki ayrılmaların azlığı nedeniyle 16. soru değerlendirilmemiştir.

17.Sorunun Değerlendirilmesi

Personelin işten ayrılma nedenlerinin önem sırasına göre derecelenmesi sonucu aşağıdaki sonuçlara varılmıştır. Özel sektörde verilen onbir nedenin önem derecesine göre sıralanması istendiğinde aşağıdaki sıralamayla karşılaşılmıştır.

- 1-Ücret yetersizliği
- 2-Başka bir iş bulma

- 3-Ailevi sorunlar
- 4-Emeklilik
- 5-Yönetici tarafından işten çıkarılması
- 6-Sağlık sorunları
- 7-İşyerinde yükselme olanağının olmaması
- 8-Çalışma arkadaşlarına ısınamama
- 9-Yöneticilere ısınamama
- 10-İşyerine ısınamama
- 11-Ölüm

Kamu sektöründeki işletmelerde ortaya çıkan sıralama ise şu şekildedir.

- 1-Emeklilik
- 2-Başka bir iş bulma
- 3-Ailevi sorunlar
- 4-İşyerinde yükselme olanağının olmaması
- 5-Ölüm
- 6-Sağlık sorunları
- 7-Yönetici tarafından işten çıkarılması
- 8-İşyerine ısınamama
- 9-Ücret yetersizliği
- 10-Çalışma arkadaşlarına ısınamama
- 11-Yöneticilere ısınamama

Her iki sektördeki sıralamanın birinci sırası dışında ayrılma nedenleri bakımından sektörler arası pek bir fark görülmemektedir. Özel sektörde en fazla görülen ayrılma nedeni ücret yetersizliği olarak çıkmaktadır. Kamu sektöründe ise ücret yetersizliği dokuzuncu sıradadır. Kamu sektöründe gözlenen en fazla ayrılma nedeni emekliliktir. Özel sektörde ise bu neden

dördüncü sırada yer almaktadır. Başka bir iş bulma ve ailevi sorunlar her iki sektörde de ikinci ve üçüncü sırayı almaktadırlar. Dördüncü sırada özel sektörde emeklilik gelirken kamu sektöründe yükselme imkanının olmaması dördüncü sırayı almaktadır.

18.Sorunun Değerlendirilmesi

Personelin işten çıkarılmasının işletmeye ne gibi yararlar sağladığı sorusuna aşağıdaki yönde cevaplar verilmiştir.

Tablo 3.13.
Personelin İşten Çıkarılmasının
İşte Sağladığı Avantajlar

Avantajlar	Kamu Oranı	Özel Oran
Ayrılanların yerine alınanlar işletmeye yeni fikirlerin akmasını sağlamakta.	11	-
Ayrılan personelin yerine terfi etmek için çalışanlar arasında olumlu rekabet artmaktadır.	11	-
Zorunlu fazlalıkların azaltılmasına yardımcı olmaktadır.	55.5	44
Problemlili personelden kurtulma imkanı vermektedir.	11	11
Hiç birisi	11	44
Diğerleri (Belirtiniz)	-	-

Kamu sektöründe personelin işten ayrılmasının sağladığı avantajların başında, "zorunlu fazlalıkların azaltılmasına yardımcı olmaktadır" şikâi gelmektedir. Bu kamu sektörü için geçerli bir avantaj olabilir. Siyasi baskılar sonucu kamu sektöründeki işletmelere gereğinden fazla personel alımı sonucunda oluşan aşırı yığılmadan kurtulmanın çözümü personel çıkarımı olarak görülebilir. Fakat özel sektörde de bu avantajın yüksek çıkması anlaşılammaktadır. Özel sektör işletmelerinin üzerinde kamu sektöründe olduğu gibi bir siyasi baskı yoktur. Özel sektörde zorunlu fazlalıkların ortaya çıkması iyi bir personel politikası gütmemelerinden, personel planlamasına ve alımına yeterli önemi vermemelerinden kaynaklanabilir. Ayrıca problemlili personelden kurtulma imkanı vermektedir şikâini işaretlemiş olması da personel alımında her iki sektöründe belirli kriterler oluşturmamış olmasından kaynaklanabilir.

19.Sorunun Değerlendirilmesi

Personelin işletmeden ayrılmasının işletmeye sağladığı dezavantajlar şu şekilde sıralanmıştır.

Kamu Sektöründe:

- 1-Verimlilik kaybına yol açmaktadır.
- 2-Hiçbiri
- 3-Yeni adaylar için eğitim giderlerini ortaya çıkarır
- 4-Yeni eleman bulunması ve yetiştirilmesi ile ilgili maliyetleri çıkarır.
- 5-Ayrılan elemanlara yapılan yatırımların boşa gitmesine sebep olmaktadır.

Özel Sektörde İse:

- 1-Verimlilik kaybına yol açmaktadır.

2-Yeni eleman bulunması ve yetiştirilmesi ile ilgili maliyetleri ortaya çıkarır.

3-Ayrılan elemanlara yapılan yatırımların boşa gitmesine sebep olmaktadır.

4-Personel giderlerini artırmakta ve yeni adaylar için eğitim giderlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Her iki sektörde de işten ayrılmaların en büyük olumsuzluğu olarak, verimlilik kaybı gösterilmiştir. Bunun yanısıra yeni elemanın bulunması ve eğitimi de birer dezavantaj olarak gösterilmektedir.

20. Sorunun Değerlendirilmesi

İşten ayrılmayı azaltıcı önlemlerden hangisini veya hangilerini almaktasınız sorusuna; en büyük cevap her iki sektörde de hiçbiri şıkkı olmuştur. Hiçbiri şıkkını işaretleyen işletmeler kendileride bir önlem belirtmemektedir. Bunun yanında kamu sektöründeki işletmeler, personel yönetimi ile ilgili tüm işlevlerin gerektiği gibi kullanılması ve yönetime katılmanın sağlanması özendirmelerini düşük oranlı olsada kullandıklarını belirtmektedirler. Özel sektörde ise daha çok parasal özendirmeler kullanılmaktadır.

9-SONUÇ VE ÖNERİLER

Anket sonuçlarının değerlendirilmesi sonucu bir önceki bölümde de belirtildiği gibi işletmelerin toplamında personel devir oranı % 16 olarak çıkmıştır. Cinsiyetlere göre personel devir oranı kadın personelde % 7.6, erkek personelde ise % 14.9'dur. Sektörlere göre personel devir oranı ise kamu sektöründe % 12.47, özel sektörde ise % 31.96'dır. Bu verilerin daha anlamlı hale gelebilmesi için Mehmet Tikici'nin Doğu ve

Güneydoğu Anadoludaki işletmelerde yaptığı personel devir oranı hesaplamalarıyla karşılaştırma yapıldığında ortaya şu sonuçlar çıkmaktadır.⁷³

Mehmet Tikici'nin araştırmasında işletmelerin tamamındaki personel devri % 9'dur. Cinsiyetlere göre personel devir oranı kadın personelde % 21, erkek personelde ise % 12 oranındadır. Sektörel bazda ise personel devri kamu sektöründe % 8, özel sektörde ise % 13 şeklinde çıkmaktadır. Bu verilerin karşılaştırmasını yaptığımızda Elazığ bölgesindeki işletmelerin personel devir oranı Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesindeki işletmelerde gözlenen personel devir oranından daha yüksek seviyededir. Personel devrindeki bu yükseklik büyük oranda 1994 yılında yaşanan ekonomik krizden kaynaklanabilir. Biz araştırmamıza işletmelerin 1994 yılı verilerini aldığımızdan ve Mehmet Tikici'nin kriz öncesi verileri değerlendirmesinden arada böylesi bir fark çıkmıştır.

Özel sektördeki personel devir oranı, kamu sektörüyle karşılaştırıldığında oldukça yüksek orandadır. % 31.96'lık oran Mehmet Tikici'nin bulgularıyla karşılaştırıldığında da oldukça yüksek orandadır. Bu yüksek oran özel sektör işletmelerinin yöneticileri tarafından dikkate alınmalıdır.

Sonuçların değerlendirilmesinde de görüldüğü üzere kamu sektöründeki bir işletme dışında hiçbir işletme personel devrini hesaplamamaktadır ve personel devir oranının verdiği sinyaller doğrultusunda geleceğe yönelik işgücü planlamasına gitmemektedirler.

⁷³ Mehmet Tikici; *Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki İşletmelerde İşgören Devir Hızı ile İlgili Bir Araştırma*, II.Yönetim Kongresi, Kuşadası, 1994.

Her iki sektörde personeli işten ayrılma fikrinden vaz geçirmede başarısızdır. Bunun nedeni her iki sektörde de işten ayrılmayı azaltıcı özendirici tedbirlerin yeterince uygulanmamasında yatmaktadır. Her iki sektörde de ekonomik istikrarsızlık sonucu personel indirimi yoluna gidilmektedir.

Kamu sektöründeki ayrılmaların büyük çoğunluğunu deneyimli, yaşlı personel oluşturmaktadır. Özel sektörde ise daha çok iş tecrübesi az olan genç personel ayrılması gözlenmektedir. Deneyimsiz, az hizmet süresini sahip personelde ayrılma eğiliminin yüksek olması normaldir, aşırı personel alımına gidilmesi doğal olarak, personel devrinde artırıcı yönde rol oynayacaktır. Kamu sektörü zorunlu emeklilik yoluyla aşırı fazlalıklardan kurtulma yoluna giderken personel alımına getirdiği kısıtlamalarla örgüte taze kan akışını engellemektedir. Görüşmelerden de anlaşıldığı üzere kamu sektörü çalışanları işlerinden tatmin olmasalar dahi dışarıda daha iyi bir iş imkanının olmamasından dolayı görevlerinde kalmaktadırlar.

Özel sektörde ayrılma nedenlerinin incelenmesinde ücret yetersizliği birinci sırada yer almıştır. Özel sektör işletmeleri daha çok düşük ücretli deneyimsiz işgücü istihdamı yoluna gitmektedir. Bu alınan personelde kısa bir süre sonra ücret yetersizliğinden işletmeden ayrılmaktadır. Kamu sektöründe ise en çok emeklilik dolayısıyla işten ayrılmalar gözlenmektedir. Ücret yetersizliği kamu sektöründe ayrılma nedenlerinde dokuzuncu sırada yer almıştır.

Her iki sektörde de işten ayrılmanın ortaya koyduğu en büyük fayda; zorunlu fazlalıkların azaltılması olarak belirtilmektedir. Her iki sektörde de personel fazlalığının ortaya

çıkması personel politikasında uygulanan yanlışlıklardan kaynaklanmaktadır. Aday seçiminde gerekli özenin gösterilmemesi, geleceğe yönelik personel planlamasında yapılan yanlışlar ve özellikle kamu sektöründe siyasi baskılar sonucu yapılan personel alımları personel kalitesinin düşmesine ve fazlalığına neden olmaktadır.

Her iki sektörde de personeli işten ayrılma fikrinden caydıracak ve personel devrini azaltacak özendirici tedbirlere çok az başvurulmaktadır. Kamu sektöründe uygulanan katı kurallar ve karar alma sürecinin daha çok merkezce yürütülmesi sonucu önlem almaları daha zor olsada daha esnek bir yönetim modeli uygulaması beklenen özel setörde de özendirici önlemler çok az kullanılmakta ve kullanılan önlemlerde daha çok parasal özendirmeler olmaktadır. İşletme yöneticilerinin bu şekilde hareket etmelerinin nedeni, yüksek işsizlik dolayısıyla personel temininde herhangi bir güçle karşılaşmamalarından kaynaklanabilir. Fakat deneyimli personelin işten ayrılmasının doğuracağı olumsuzlukları da dikkate almaları gerekmektedir. Ayrıca yeni personelin alımında ortaya çıkacak maliyetler ve işi öğrenme esnasında ortaya çıkacak olan verimlilik kayıpları ve bunların doğuracağı maliyette göz önüne alınmalıdır.

Kamu sektöründe personel politikalarının merkezce belirlenmesi, özel sektörde ise işletme sahiplerinin tek karar verici konumunda olmaları, gerçek anlamda bir personel planlamasına gidilmemesinin temel nedenidir. Özel sektör işletmelerinin genelinde gerçek anlamıyla işleyen bir personel birimi bulunmamaktadır. İleriye yönelik personel miktarına ve bu personelin niteliğine ilişkin kararlar işletmenin başındaki

yöneticilerin önsezilerine dayanarak verdikleri kararlar sonucu oluşmaktadır. Bu yöneticilerin büyük çoğunluğu da yönetim bilimine vakıf profesyonel yöneticiler yerine işletmenin sahiplerinden oluşmaktadır. Kamu sektöründe oluşturulan personel birimleri ise daha çok personelin özlük haklarıyla ilgili konularla ilgilenmekte, personel planlaması merkezce yürütülmektedir. Kamu ve özel sektörde yaşanan bu olumsuzluklar, kamu sektöründe karar verme yetkisinin işletmelere devriyle ve nitelikli yönetici kadrosunun kurulmasıyla giderilebilir. Özel sektörde ise özellikle üst yönetimin eğitilmesi ve yönetim bilminin gereklerinin işletme sahiplerine benimsetilmesinde yatmaktadır. Bu noktada eğitim kurumlarına ve özellikle de üniversitelere büyük sorumluluklar düşmektedir.

Aşırı personel alımlarının sonuçta yüksek personel devrine neden olacağı bir gerçektir. Bu yüzden işletmelerdeki personel yöneticileri yeni personel alımında, personel seçimi aşamasına özel önem vermeli ve işe en uygun personel seçimi yoluna gitmeli, personelin ilk bir yılında işletmede karşılaşacağı olumsuzluklar en alt düzeye indirilmeli ve personel mutlaka eğitimden geçirilmelidir. Aksi takdirde personel devri artacak ve işletme her yıl büyük maliyetlerle ve verimlilik kayıplarıyla karşı karşıya kalacaktır. İşletmeler özellikle deneyimli ve işi bilen personeli işletmede tutucu yönde özendirici tedbirler almalıdır. İşletme içinde başarılı personelin yükselmesini sağlayan değerlendirme sistemi mutlaka getirilmelidir. İşletmeler üst kademelere dış pazardan personel temin etmek yerine kendi kaynaklarından personel teminine gitmelidir.

EK-1

PERSONEL DEVİR ORANI İLE İLGİLİ ANKET FORMU

1) OCAK-1994 Dönem Başı Personel Sayısı (Geçici İşçiler Hariç)	ARALIK-1994 Dönem Sonu Personel Sayısı (Geçici İşçiler Hariç)	Dönem İçinde İşten Ayrılan Personel Sayısı (Geçici İşçiler Hariç)
---	--	---

Erkek:

Kadın:

Toplam:

2) İşletmenin sahiplik biçimi

 Kamu Özel

3) İşletmenin faaliyet alanı

.....

4) Personel planlamasında Personel Devir Oranı ne derece dikkate alınmaktadır?

 Hiç Çok az Kısmen Çok fazla

5) İşletmenizde geçmiş yıllara ilişkin Personel Devir Oranı hesaplanmış mıdır?

 Evet Hayır

6) Önceki soruya cevabımız "Evet" ise bu oran hesaplama yaptığımız yıllar için ne kadardır?

.....

7) İşletmenizde "İşten ayrılmaların" ortaya çıkardığı maliyet düzenli olarak hesaplanmakta mıdır?

 Evet Hayır

8) Cevabınız "Evet" ise, bu maliyetler hesaplama yaptığınız yıllar için ne kadar olur?

.....

9) İşten ayrılmak isteyen personel ile sistemli bir görüşme yapılmakta mıdır?

- () Evet
() Hayır

10) Cevabınız "Evet" ise, bu görüşme sonunda personeli, işten ayrılma fikrinden vazgeçirmede ne derece başarılı olmaktadır?

- () Hiç
() Çok az
() Kısmen
() Çok fazla
() Tamamen

11) İşletmenizde işten ayrılanların kıdem durumlarına göre dağılımını önem sırasına göre numaralandırınız. (Ençok rastlanana 1, en az rastlanana 3 numarayı veriniz)

- () 1 aydan 2 yıla kadar kıdemi olanlar
() 2 yıldan 5 yıla kadar kıdemi olanlar
() 5 yıldan fazla kıdemi olanlar

12) İşten ayrılan personellerin evli- bekar sayısı ne kadardır?

Evli ————— Bekar —————

13) İşten ayrılanların sayısal dağılımı nasıldır?

Gözüllü ayrılmalar

İşten çıkarmalar

Zorunlu işten ayrılmalar

14) İşten ayrılan personelin yaş dağılımı nasıldır?

18-30 31-45 46 ve üstü

15) Hangi bölüm veya birimlerinizde daha fazla ayrılmalar saptanmıştır?

.....

16)İşten ayrılmalarda yönetici kadro bazında dağılımı nasıldır?

- Üst düzey yönetici
- Orta düzey yönetici
- Alt düzey yönetici

17) Personelin işten ayrılma nedenlerini önem sırasına göre numaralandırmız.(En çok görülen nedene 1, en az görülen nedene 11 sayısını vererek numaralandırmız)

- () İşyerine ısınmama
- () Çalışma arkadaşlarına ısınmama
- () Yöneticilere ısınmama
- () İşinde yükselme olanağının bulunmaması
- () Ücret yetersizliği
- () Sağlık sorunları
- () Emeklilik
- () Başka bir iş bulma
- () Ailevi sorunlar
- () Ölüm
- () Yönetici tarafından işten çıkarılması (Kanuni olarak)

18) Personelin işten çıkarılması işinize aşağıdaki avantajlardan hangisini ya da hangilerini sağlamaktadır?

- () Ayrılanların yerine alınan personel, işletmeye yeni fikirlerin akmasını sağlamakta,
- () Ayrılan personelin yerine terfi etmek için çalışanlar arasında olumlu rekabet artmaktadır,
- () Zorunlu fazlalıkların azaltılmasında yardımcı olmaktadır,
- () Problemlili personelden kurtulma imkanı vermektedir,
- () Hiç birisi,
- () Diğerleri (Belirtiniz):

19) Personelin işten ayrılması işletmenizde aşağıdaki dezavantajlardan hangisine ya da hangilerine yol açmaktadır?

- Personel giderlerini arttırmaktadır,
- Yeni eleman bulunması ve yetiştirilmesi ile ilgili maliyetleri ortaya çıkarır,
- Ayrılan elemanlara yapılan yatırımların boşa gitmesine sebep olmaktadır,
- Yeni adaylar için eğitim giderlerinin ortaya çıkmasına yol açar,
- Verimlilik kaybına yol açmaktadır,
- Müşteri ve diğer grup şahıslar üzerinde olumsuz etki yapmaktadır,
- Hiçbiri
- Diğerleri (Belirtiniz):

20) İşten ayrılmayı azaltıcı önlemlerden hangisini ya da hangilerini almaktasınız?

- Personel yönetimi ile ilgili tüm işlevlerin gerektiği gibi uygulanması,
- Yönetime katılımın sağlanması,
- İş zenginleştirme,
- Parasal özendirme kullanılması,
- Esnek çalışma saatlerinin uygulanması,
- Hiçbiri
- Diğerleri (Belirtiniz):

YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR:

- 1-AKSOY Şinasi, Introduction To Personnel Administration, ODTÜ,İ.İ.B.F.,ANKARA,1986.
- 2-ATTWOOD Margaret, Introduction To Personnel Management, Pen Books, London, 1985
- 3-AYTEK Bintuğ, İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması, Ankara İkt.ve Tic.İlm.Ak.Ankara,1978
- 4-BİNGÖL Dursun, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990
- 5-BOUDREAM Milkowich, Personnel Human Resource Management. Business Publications, New York, 1988.
- 6-BÜKER Semih, İş İdaresi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1993
- 7-EREN Erol, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İşletme Fakültesi Yayın No:234, İstanbul, 1990.
- 8-EREN Erol, Yönetim Psikolojisi, İşletme İktisadı Enstitüsü, Yayın No:115, İstanbul, 1989.
- 9-EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, İşletme İktisadı Enstitüsü,Yayın No:129, İstanbul, 1991.
- 10-FORMULARO Joseph J., Handbook of Modern Personnel Administration, Mc Grow Hill Company, New York,1972
- 11-GAUDET Fredrick J., Labor Turnover, Calculation and Cast, American Management Association, New York,1960.
- 12-GEYLAN Ramazan, Personel Yönetimi, Met Basım Yayım, Eskişehir, 1992
- 13-GRAHAM Bennet, Human Resources Management, Mc Graw Hill Comp., New York,1992

- 14-GÜRKAN Ayla, İşletmelerde İşgücü Devir Hızı ve Uygulamadan Örnekler, Yayınlanmamış Bil.Uz.Tz., İstanbul,1989.
- 15-KAPTAN Saim, Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri, Web Ofset, Ankara, 1993.
- 16-KAYA Gülay, İşçi Devir Kavramının Tanımlanması ve Maliyetinin Saptanması İşçi Devri ve Maliyeti, MPM Yayın No:215, Ankara,1978
- 17-KAYNAK Tuğray, Organizasyonel Davranış, İşletme İktisadı Enst.Yayın No:117, İstanbul, 1990
- 18-KORUM Uğur, Sosyal Bilimlerde İstatistik, Turhan Kitabevi, Ankara, 1991
- 19-MATHIS Robert and JACKSON John, Personnel Human Resource Management, Nest Publishing Comp., 1991
- 20-Mc FARLAND Bolton E.,Personnel Management and Practices, The Mcmillan Comp.,London, 1965.
- 21-ÖZGER Sema, YILDIRIM Aysel, Genç İşçilerin Sorunları, MPM, Yayınları, Ankara,1983
- 22-PRATT K.S. and BENNETT S.G., Elements of Personnel Management, Von Mastrond, Reinhold (UK),1986
- 23-RIGERS Paul, MYERS Charles, Personnel Administration, Mc Grow Hill Comp.New York, 1969
- 24-SABUNCUOĞLU Zeyyat, Personel Yönetimi, S.B.F., İstanbul,1988
- 25-SEYİDOĞLU Halil, Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı, Gizem Yayınları, İstanbul, 1992
- 26-SINGER Marc G., Human Resource Management, James Madison University, 1990

- 27-TARRINGTON Derek and HALL Laura, Personnel Management A New Approach, Prentice Hall International, England, 1987.
- 28-TİKİCİ Mehmet, Personel Yönetimi, Enstitü Yayıncılık, Malatya, 1994
- 29-TİKİCİ Mehmet, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki İşletmelerde İşgören Devir Hızı İle İlgili Bir Araştırma, II.Yönetim Kongresi, Kuşadası, 1994
- 30-YALÇIN Selçuk, Personel Yönetimi, İşletme Fakültesi Yayın No:246, İstanbul, 1991

SÜRELİ YAYINLAR:

- 1-ARTHUR B. Jeffrey, "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", **Academy of Management Journal**, cilt 37, sayı 3, Haz.1994, sayfa:670-686
- 2-BERNHARDT Don, SCOONES David, "Promotion, Turnover and Preemptive Wage Offers", **American Economic Review**, Cilt 83, sayı 4, Eylül 1993, sayfa:771-791
- 3-DE VARDER Christy L., BATESON Allon G., "Employee Job Change Effectively Managing the Transition", **Advanced Man. Journal**, cilt 57, sayı 1, 1992, sayfa 30-35
- 4-GAERTNER Karen N, and NALLEN Stanley D., "Turnover Intentions and Desire Among Executives", **Human Relations**, cilt 45, sayı 5, 1992, sayfa 447-464
- 5-LEMAY Stephen A., TAYLOR Stephen, TURNER Gregory,

- "Driver Turnover and Management Policiy A Survey of Truckload Irregular Route Motor Carriers", **Transportation Journal**, cilt 3, sayı 2, 1995, sayfa:15-21
- 6-SARUHAN Şadi Can, "Endüstri İşletmelerinde İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Sorunu", **Marmara Ü.i.i.B.F. Dergisi**, cilt 3, sayı 3, 1986, sayfa:499-509
- 7-STEINMETZ L.L., "The Unsatisfactory Performer Salvage or Discharge" **Personnel**, cilt 45, 1968, sayfa:46-54
- 8-WORD Greta, "Trials and Tribulations", **Personnel Management**, Cilt 22, sayı 11, Kasım 1990, sayfa:29

