

PAPER DETAILS

TITLE: Isgücü Kaybinin Nedenleri, Etkileri ve Alinabilecek Önlemler: Denizli Kablo ve Tel Üreticisi Bir Firmada Arastirma

AUTHORS: Emin ALPARSLAN,Kamil ORHAN

PAGES: 41-64

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/308082>

**İşgücü Kaybının Nedenleri, Etkileri ve Alınabilecek Önlemler:
Denizli Kablo ve Tel Üreticisi Bir Firmada Araştırma**

*Causes, Effects and Precaution of Labour Lost:
Cables and Wires Firm in Denizli*

Emin Alparslan

*Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD
Yüksek Lisans Öğrencisi
Pamukkale University Social Sciences Institute
Labour Economics and Industrial Relations Graduate Programme*

Kamil Orhan

*Pamukkale Üniversitesi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
Pamukkale University Faculty of Economics and Administrative Sciences
Labour Economics and Industrial Relations Department
kamilorhan@hotmail.com*

Temmuz 2016, Cilt 7, Sayı 2, Sayfa: 41-64
July 2016, Volume 7, Number 2, Page: 41-64

P-ISSN: 2146-0000
E-ISSN: 2146-7854

İMTİYAZ SAHİBİ / OWNER OF THE JOURNAL
İsmail AKBIYIK
(ÇASGEM Adına / On Behalf of the ÇASGEM)

EDİTÖR / EDITOR IN CHIEF
Doç. Dr. Erdem CAM

İNGİLİZCE EDITÖRÜ
Bekir SERT

TARANDIĞIMIZ İNDEKSLER / INDEXES
ECONLIT - USA
CABELL'S DIRECTORIES - USA
ASOS İNDEKS - TR
INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL - PL
KWS NET LABOUR JOURNALS INDEX - USA

YAYIN TÜRÜ / TYPE of PUBLICATION
PERIODICAL - ULUSLARARASI SÜRELİ YAYIN
YAYIN ARALIĞI / FREQUENCY of PUBLICATION
6 AYLIK - TWICE A YEAR
DİLİ / LANGUAGE
TÜRKÇE ve İNGİLİZCE - TURKISH and ENGLISH

PRINT ISSN
2146 - 0000
E - ISSN
2146 - 7854

YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD

Dr. Serhat AYRIM - ÇSGB
Dr. Siddık TOPALOĞLU - ÇSGB
Dr. Havva Nurdan Rana GÜVEN - ÇSGB
Nurcan ÖNDER - ÇSGB
Doç. Dr. Erdem CAM - ÇASGEM

ULUSLARARASI DANIŞMA KURULU / INTERNATIONAL ADVISORY BOARD

Prof. Dr. Yener ALTUNBAŞ Bangor University - UK
Prof. Dr. Mehmet DEMİRBAĞ University of Essex - UK
Prof. Dr. Shahrokh Waleck DALPOUR University of Maine - USA
Prof. Dr. Tayo FASHOYIN Cornell University - USA
Prof. Dr. Paul Leonard GALLINA Université Bishop's University - CA
Prof. Dr. Douglas L. KRUSE Rutgers, The State University of New Jersey - USA
Prof. Dr. Özey MEHMET University of Carleton - CA
Prof. Dr. Theo NICHOLS University of Cardiff - UK
Prof. Dr. Mustafa ÖZBİLGİN Brunel University - UK
Prof. Dr. Yıldırım YILDIRIM The University of New York - USA
Doç. Dr. Kevin FARNSWORTH University of York - UK
Doç. Dr. Alper KARA University of Loughborough - UK
Dr. Sürhan ÇAM University of Cardiff - UK

ULUSAL DANIŞMA KURULU / NATIONAL ADVISORY BOARD

Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR Türkiye Bilimler Akademisi
Prof. Dr. Yusuf ALPER Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Cihangir AKIN Yalova Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa AYKAÇ Kırklareli Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet BARCA Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Eyüp BEDİR Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Vedat BİLGİN TBMM
Prof. Dr. Toker DERELİ Işık Üniversitesi
Prof. Dr. E. Murat ENGİN Galatasaray Üniversitesi
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ İstanbul Şehir Üniversitesi
Prof. Dr. Halis Yunus ERSÖZ İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Seyfettin GÜRSEL Bahçeşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Aşkın KESER Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer KOÇEL İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Metin KUTAL Gedik Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet MAKAL Ankara Üniversitesi
Prof. Dr. Sedat MURAT İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Hamdi MOLLAMAHMUTOĞLU Çankaya Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet SELAMOĞLU Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Haluk Hadi SÜMER Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. İnsan TUNALI Koç Üniversitesi
Prof. Dr. Cavide Bedia UYARGİL İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Recep VARÇIN Ankara Üniversitesi
Prof. Dr. Erinc YELDAN İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi
Prof. Dr. Engin YILDIRIM Anayasa Mahkemesi

Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazar(lar)ına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited.

İşgücü Kaybının Nedenleri, Etkileri ve Alınabilecek Önlemler: Denizli Kablo ve Tel Üreticisi Bir Firmada Araştırma¹

Causes, Effects and Precaution of Labour Lost: Cables and Wires Firm in Denizli

Emin Alparslan²

Kamil Orhan³

Öz

1950'li yıllarda başlayan ve şu anda hatırı sayılır noktalara gelen yapay zekâ araştırmaları sonucunda endüstride, tarımda, hizmet sektöründe ve bunlara bağlı işgücü piyasalarında insana olan ihtiyaç yıllar geçtikçe azalmaktadır. Sanayide gereksinim duyulan işgücü nicelik olarak azalırken niteliği artmaktadır. Gerek üretimin teknolojik dönüşümü, gerek işgücünün maliyetinin toplam fiyattaki etkisinin daha fazla gündeme getirilmesi emeğin üzerindeki verimlilik baskısını arttırmaktadır. Her geçen zaman diliminde, sürekli, üretime katılan işgücünün daha fazla verimli, daha üretken olması beklenmekte, bunun için sürekli eğitimlerle nitelik arttırılmaya çalışılmaktadır. Bu noktada, işgücü kayıpları hassasiyetle takip edilmekte mümkün olduğu ölçüde giderilmeye çalışılmaktadır. Personel devri, işten ayrılmalara, işe devamsızlık, iş kazası gibi sebeplerle işgücü kayıpları açığa çıkmaktadır. Emeğin niteliğinin arttırılması ile birlikte işletmeler için en önemli sorun işgücünün etkin kullanılmasıdır. Çalışmanın amacı işgücü devrinin sebeplerinin, somut veri ve bilgiler üzerinden analiz edilmesidir. Bu amaçla Denizli ilinde, kablo ve tel sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin 2014 yılı işgücü kayıplarına ilişkin verileri kullanılmıştır. Verilerin analizine göre, işgücü kaybı bahar aylarında yoğunlaşmaktadır. Aynı dönemde çalışma kıdemi düşük, bekâr ve görece genç işçi gruplarında işten ayrılma oranı yükselmektedir.

Anahtar Sözcükler: İşgücü kaybı, işe devamsızlık, işten ayrılma, işgören devri

Abstract

As a result of artificial intelligence research, which started in 1950s and have got to a remarkable level, need for human in industry, agriculture, service industry and in labour market in connection with these has been decreasing day by day. The necessity of labour in industry decreases in quantity but increases in qualification. Both the technological transformation of production and bringing more agenda of the wages which impact on the total price increase the pressure on labour productivity. Day by day, the Labour has been expected continuously to be more efficient and more productive. Because of that, qualification of labour has been tried to be increased by sustainable training. In this point, the loss of labour has been monitored carefully and has been tried to be decreased as much as possible. The loss of labour has occurred due to turnovers, leave of employment, absenteeism, occupational accidents. The most important trouble here is that efficient use of labour after increasing of qualification of labour. The aim of this study to analyze concrete datas and information related to the causes of labour turnover. For this aim, the loss of labour and absenteeism datas that belong to a wire and cable industry in Denizli in 2014. According to the analysis of datas, the loss of labour increases in spring time and the rate of leaving job is high in who are starters and young and single workers in job.

Keywords: Work, absenteeism,, intend to leave, employee turnover

¹ Bu makale bir yüksek lisans proje çalışmasının genişletilmiş halidir.

² Pamukkale Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD, Yüksek Lisans Öğrencisi

³ Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi ABD, kamilorhan@hotmail.com

Giriş

Küreselleşme, neo liberal politikalar, dünyadaki politik gelişmeler gibi birçok etkenin yanı sıra, 1950’li yıllarda başlayan ve şu anda hatırı sayılır noktalara gelen yapay zekâ araştırmaları sonucunda endüstride, tarımda, hizmet sektöründe ve bunlara bağlı işgücü piyasalarında insana olan ihtiyaç yıllar geçtikçe azalmaktadır.

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde, Fordist ekonomik modelin ve üretim tarzının yetersizliği, Post Fordist paradigmaları gündeme getirmiştir. Fordizmin işbölümcü üretim ve hizmet yaklaşımı, tekbiçimli tüketici profilinin düştüğü açmaz, sistemi yürütmeye yetmemiştir. Post Fordizm ise tersine, tüketimde çeşitliliği yaratacak ve destekleyecek bir esnekliği kurgulamak hedefindedir. Bunun için mal ve hizmetlerde esnek emek kullanım biçimlerini geliştirmiştir. Buna paralel olarak, özellikle Toyota Üretim Sistemleri ile hayat bulmaya başlayan yönetim modelleri, esnekliğin yanında insanın da dahil olduğu her türlü “kaynak”ı “maksimum fayda”ya dönüştürmeyi hedeflemektedir.

Fordist üretim metodu ve ithal ikameci politikalar yerini üretime dayalı daha çok ihracat yapabilen ekonomik politikalara bırakmıştır. Firmaların rekabet edebilirliğini yükselterek üretim maliyetlerini azaltmalarını sağlamak ve dolayısıyla daha çok üretim ile ürün fiyatlarını düşürmek istenmiştir. Üretim ve Hizmet sektöründe çalışan sayısı azaltılarak üretim verimliliği artırılmak istenmektedir. Ancak ihracata dayalı büyüme modeli uygulamaya çalışan gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde nitelikli insana olan ihtiyaç ve verilen önem her geçen gün artmaktadır. Üretimdeki verimliliği etkileyen en önemli belirleyicilerinden biri olan insanın, üretim ve hatta hizmet sektöründe verimli olarak istihdam edilmesi için işe devam durumları ve işgören devrinin minimize edilmesi gerekmektedir. Bunun yapılması halinde işletmeler rekabet güçlerini artıracak ve varlığını devam ettirebilecektir. Böylelikle artan ulusal ve uluslararası rekabet baskısına cevap verilebilecektir.

Bu doğrultuda işletmeler için en önemli rekabet unsurlarından biri çalışanların işgücü kaybının düşük olmasıdır. Kayıp işgücü oranlarının yüksek olması, işgücü maliyetlerinin yükseltecektir. Özellikle, Türkiye’de genelde yüksek teknoloji ile üretim yapılmadığı, emek yoğun çalışıldığı, inovasyonların yarattığı katma değer yetersiz olduğu düşünüldüğünde konunun önemi artmaktadır. İşgücü kayıplarının önlenerek, verimliliğin artırılması, kaynakların etkin kullanılması sağlanmalıdır.

Ülkelerin gelişmişliği için temel göstergelerden olan işgücü verimliliği küresel rekabette temel bir unsur olarak kabul edilmektedir. Yapılan bir araştırma Türkiye’nin 24 OECD ülkesi arasında işgücü verimliliği bakımından 17.sırada yer aldığını göstermektedir. Toplam faktör verimliliği ile birlikte bu açıdan Avrupa Birliği ortalamaları da yakalanamamaktadır (Balkan ve Suiçmez, 2015: 2).

Bu doğrultuda, çalışmanın amacı; işletmelerdeki çalışanların işe devamsızlıklarının ve işten ayrılma durumlarının nedenleri, etkileri ve önlemlerini iletken tel üretim sektörü özelinde irdelemektir. Alan araştırması, Denizli’de Kablo ve Tel sektöründe faaliyet gösteren A şirketinin 3 lokasyonundan alınan verilerle gerçekleştirilmiştir. İşletmede çalışanların bir referans yılına ait sağlık raporlarındaki gerekçeler, çalışanların sosyo-demografik durumları, iş kazası ya da diğer rahatsızlık türleri ve işten ayrılma gerekçeleri incelenerek; işgücü kaybının azaltılması için işyerlerinde alınması önerilen önlemlerden bahsedilecektir.

Çalışmamız, özel bir şirkette işgücü kayıplarının sebepleri ile birlikte analiz edilerek önlemler alınmasına dönük bir projedir. Bu çerçevede belirli bir dönem için işgücü kayıplarının kayıtları tutularak analiz edilmiştir.

Temel Kavramlar: Çalışma ve İşgücü Kaybı

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre çalışma; çalışmak işi, emek, saydır. Çalışmak kavramı ise; bir şeyi oluşturmak veya ortaya çıkarmak için emek harcamak anlamına gelmektedir. Çalışma kavramı etimolojik açıdan incelendiğinde, anlam kökeni sıkıntı ve acı kelimelerine karşılık gelmektedir (Lordoğlu ve Özkaplan, 1999: 1). Yapmamız gereken, yapmamayı tercih edebileceğimiz ve karşılığında ücret bekleme eğiliminde olduğumuz şeydir (Grint, 1998: 14). Bir kişinin diğer kişilerin yararlanacağı bir mal ya da hizmeti üretirken gösterdiği eylem ve amaçtır (Arslan, 2001: 49). Bu tanımların kesişim kümesi, bir amaca yönelik olarak harcadığımız efor ve edim sonucunda elde ettiğimizdir.

İnsanların çalışmaya verdiği anlamda, son yıllarda, köklü dönüşümler yaşanmıştır. Çalışanlar açısından ücret kadar, güvenlik ve iyi çalışma şartları da önem kazanmıştır (Keser, 2014: 4). Değişen piyasa ve işgücü yapısı, işine, işyerine, iş arkadaşlarına bağlılığı görece daha düşük, kolektif davranış biçimleri dışında yer alabilen bireyselci kültüre yatkın özellikler ağırlık kazanmıştır.

Artık işgücünün hareketliliği daha yüksektir. Bu sebeplerle, işe uygun eleman bulunamaması, bulunan elemanların örgütsel bağlılığı ve işe devamlılığının sağlanamaması gibi etkenler sonucunda işgücü kayıpları oluşmaktadır. Şimşek, Akgemci ve Çelik (2014: 323) nedenleri biraz daha detaylı olarak ele almıştır;

- Kişinin sosyal ve kişilik özellikleri (yaş durumu, cinsiyet, aile durumu, eğitim seviyesi gibi),
- İşyerindeki üretim yönetim tarzı,
- İşyerindeki çalışma koşullarının sağlıklı ve güvensiz olması.

Geri Çekilme Davranışları: İşten Ayrılma ve Devamsızlık

Aslında, işten ayrılma, işe sürekli ya da sıkça geç kalma, devamsızlık çalışma psikologlarının ilk çalışma konularındandır. Bunların hepsine toptan geri çekilme davranışları adı verilmektedir. Çalışma psikolojisinin tarihinde ilk çalışılan konulardan olsa da daha sonra bu ilgi kaybedilmiş, kuramsal tarafı geliştirilememiştir. Geç kalma, devamsızlık ve işten ayrılma bir bütün olarak bireyin iş hayatından geri çekilme davranışı olarak derlense de (Johns, 2001: 232) her biri bir araştırma olgusu olarak, başlı başına önem arz etmektedir.

Devamsızlığın keyfi olup-olmaması, süresi, maksadı, sağlık sorunlarına işaret etmesi birer değişken olarak düşünülebilir. Literatürde bu çerçevede geniş veya dar açıdan bir çok tanımlama yapılmıştır. Ancak bu noktada iki eksen önemli görünmektedir: Planlı ya da plansız oluşu ile gönüllü ya da gönülsüz oluşu (Belita, Mbindyo ve English 2013: 14-16). Gönüllü devamsızlık çalışanın başka bir şey yapmak gerekçesi ile bilinçli olarak işe gelmemeyi tercih etmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Gönülsüz devamsızlık ise, çalışanın sağlık gibi meşru bir sebebe dayalı olarak işte bulunamamasında ortaya çıkmaktadır (Riggio, 2000: 230).

Branham (2005) işgörenin yedi sebeple işten ayrıldığına işaret etmektedir:

- Beklentiyi karşılamayan iş ortamı.

- Birey ve işin özellikleri arasında uyumun olmaması.
- Yeterince geri bildirim veya koçluk desteği alamamak.
- Kişinin kendisini değersiz hissetmesi.
- İşgörenin kendisini geliştirme ilerleme olanağı olmadığını hissetmesi.
- Aşırı iş yükü altında kalmak ve iş-yaşam dengesinin bozulması.
- Üst yönetime güven ve saygının kaybedilmesi.

İşe devamsızlık; çalışanın herhangi bir mazereti olmaksızın, işverene veya yöneticiye bilgi vermeden (Tütüncü ve Demir, 2003: 152) ya da çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işe gelinmemesidir (Eren, 2015: 267). Özücü ve Kaplan'a (2001: 95) göre; işgörenin haklı bir mazeret ve hastalık nedeniyle işe gelmemesinin devamsızlık sayılıp sayılmayacağı konusunda farklı görüşler olmakla birlikte işe devamsızlığın, işçinin hastalık veya hastalık dışındaki çeşitli psikolojik, sosyal ve ekonomik nedenlerle çalışma saatleri içerisinde işinin başında bulunmaması noktasında genelde bir görüş birliği bulunmaktadır. Kavramı, bu davranışa yol açan sebep, zamanlaması, tekrarlanma sıklığı ve meydana geldiği sosyal ortama bağlı olmakla birlikte, "işyerinden kaçış" olarak tanımlayanlar da vardır (Hanebuth, 2005: 1). Eren'in (2015: 267) toparlayıcı bakış açısıyla izin veya normal yıllık tatiller dışında programına rağmen işe gelmeme, dolayısıyla aksama yaratan tüm unsurlardır. Son olarak işe devamsızlık; işletmede çalışan ya da çalışanların kaybettikleri "çalışma zamanının oranı"dır. İşe devamsızlık davranışı, çalışmaya devam etme niyetinde olan işgörenlerde daha düşük düzeyde gerçekleşirken, işten ayrılma eğiliminde olanlarda daha yüksek düzeyde ortaya çıkmaktadır (Demir, 2011).

İşe devamsızlığın birçok nedeni olabilir. Örneğin; "ciddi bir hastalık", "aile yakınlarından birinin ölümü", "aile üyeleriyle ilgili ortaya çıkabilecek acil durumlar", "işgörenlerin çektiği acı ve ağrılar", "geceleri uykusuz kalmak" gibi sebepler, kişileri devamsızlığa sevk edebilmektedir. İşe devamsızlık ve işten ayrılma niyetinin oluşmasıyla ilgili çalışanlar tarafından ileri sürülen nedenler ise; "düşük iş tatmini", "uygun olmayan çalışma şartları", "birinci amirlerinin sürekli ve adil olmayan davranışları", "çalışanların sürekli sıkıcı ve monoton işlerde çalışmaları", "ücret" ve "fiziksel açıdan güvenli olmayan çalışma şartları"dır. İşe devamsızlık, işverenin sağlamadığı olanaklar sebebiyle ya da işgörenin kendisinden kaynaklı sebeplerle meydana gelmektedir (Bacak, 2010).

Devamsızlık nedeniyle, işletmelerde öngörülen çalışma süreleri aksar ve dolayısıyla işgörenlerin kullandığı alet ya da makineler kullanılamaz ya da bunların kullanılabilmesi için diğer işgörenlerin fazladan çalışması gerekmektedir. Bu da beraberinde ilave maliyet ve diğer işgörenlerin memnuniyetsizliklerine sebep olur. Devamsızlık oranı, belirli bir faaliyet dönemi itibarıyla hesaplanır. Genellikle bu faaliyet dönemi olarak bir yıl referans alınır (Eren, 2015: 273).

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

Böylelikle bir dönemde planlanan işgücü saatinin devamsızlık nedeniyle yüzdesel olarak kaybı hesaplanmış olur. Birim işçilik maliyetleri çarpıldığında ise kayıp zamanlar

sebebiyle toplam işçilik maliyeti belirlenmiş olur. Aynı zamanda makinelerin durması, geciken siparişler sebebiyle müşterilere ödenecek tazminatlar, önceden organize edilmiş taşıma şirketi ya da fason işçilikler, devamsızlık yapan işgören yerine çağırılan diğer işgörelere ödenen fazla çalışma ücretlerinin yanında endirekt olarak oluşacak zararların toplamı ile gerçek işgücü kaybı maliyeti hesaplanabilir.

İşgören Devri Kavramı

Bir işletmede çalışmakta olan kişilerin, bu kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra, emeklilik, ölüm, işten uzaklaştırma ve işi terk etme gibi sebeplerle ayrılmaları işgören devri olarak adlandırılmaktadır (Eroğlu, 2010: 505). Price'a göre işgören devri; örgütün üyelik sınırları çerçevesinde, işgörenlerin bir yerden başka bir yere hareket etmesidir. Bu hareket örgüte dâhil olma ya da örgütten ayrılma şekillerinde gerçekleşebilir (Silverberg, 2008: 29). Genel anlamda, bir işletmedeki belirli bir dönemde işgörenlerin giriş-çıkış hareketidir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2014: 317). Yine, referans dönem bir yıl olarak kabul edilir. Yıllık toplam işgören sayısı hesabında aylık (dönem sonu) toplam işgören sayılarının ortalamasıyla yıllık ortalama toplam işgören sayısı hesaplanabilir. Dönem başı işgören sayısı ile dönem sonu işgören sayılarını toplanıp ikiye bölünebilir (Eren, 2015: 275).

$$\text{İşgören Devri} = \frac{\text{Referans dönemde işten ayrılanların sayısı}}{\text{Referans dönemde ortalama toplam personel sayısı}} \times 100$$

İşgören devri özellikle vasıf gerektiren işlerde işletmelerin hoşlanmadığı ve arzulanan bir durumdur. Çünkü işten ayrılan işgörenin yerine istihdam edilecek işgörenin kalifiye hale gelmesi için gereken yatırım (oryantasyon, kurs, öğrenme esnasındaki hatalar, tecrübe kazanmak için geçirilen zaman) oldukça yüksektir. Bununla birlikte, yeni alınacak işgören için ilanlar, seçme için ayrılacak zaman gibi ekstra maliyetler de olacaktır.

Bir işletmede işgören devri yüksek ise, iyi bir seçme ve yerleştirme sisteminin ve tatminkâr bir ücret/terfi sisteminin olmadığı veya bu konularda uygulama hatalarının yaşandığı sonucu çıkarılabilir (Eren, 2015: 275). Özellikle örgütsel ödüllendirmenin adaletsiz, yetersiz ya da düşük olduğunu durumların işgücü devri ve işte devamsızlıkla yakından ilişkilidir (Miner, 1992: 70).

İşgücü Kaybının Nedenleri

Kabaca, işgörenler iradi ya da gayri iradi olarak işe düzenli devam etmemesi sonucunda işgücü kaybı yaşanmaktadır. İşgücü kaybına yol açan durumları aşağıdaki başlıklar içinde ele almak mümkündür:

- Motivasyon ve iş tatminindeki düşüklük (Miner, 1992: 121; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2014: 164).
- Örgütsel bağlılığın düşük olması (Mowday ve Steers'den aktaran Özutku, 2008: 80).
- Ücret miktarı yeterli olmaması ve/veya ödeme şeklinin makul olmaması (Eren, 2015: 272).
- Kıdeme dayalı ücret yönetimi sistemi kurulmaması.

- İyi yapılandırılmamış performans değerlendirme veya beceriye dayalı ücret yönetimi sistemi olması ya da bu sistemlerin olmaması.
- Değerlendiriliyor olmak duygusunun yaşanması ve kariyer sorunları (Cam, 2004: 4).
- Aşırı hiyerarşik ve merkezi örgüt yapısı (Genç, 2005: 270; Cam, 2004: 5).
- Örgütsel iletişimin yetersiz olması (Soysal, 2009).
- Yetenek ve yetkinliklerin etkin belirlenmemiş olması.
- Örgüt kültürünün aşırı rekabetçi olması.
- İş ve çalışma koşullarının, örgüt ikliminin olumlu algılanmaması.
- İş yükünün çok olması (Eroğlu, 1998: 322; Cam, 2004: 3-4; Güney, 2001: 520).
- Çalışma ve dinlenme saatlerinde normlar dışında olumsuz düzenlemeler (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2014: 322).
- Olumsuz algılanan çalışma ortamı koşulları (Ross ve Altmair, 1994: 57; Eren, 2015: 280-288).
- İşgörenin, kişilik özellikleri ve yaş (Eren, 2015: 267-268; Erdoğan, 1996: 83), cinsiyete dayalı problemler (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2014: 323; Arpacıoğlu, 2005: 261, Ekinci ve Ekici, 2003: 101), aile büyüklüğü ve yapısı (Eren, 2015: 268), stres (Balcı'dan aktaran Aytaç, 2012) gibi psiko-sosyal nitelikleri gereği yaşadığı problemler.
- İş kazaları ya da çevreden ortaya çıkan hastalıklar ve meslek hastalıkları sebebiyle yaşanan tehdit algısı.
- Haksız yere alınan iş göremezlik raporları.
- Liyakat sisteminin olmayışı.
- Çalışanların değer bulduklarını hissetmemeleri.
- İşgücü piyasalarındaki belirsizlik ve güvensizlik.

İşgücü Kaybı ve İşgören Devrinin Yüksek Olmasının Etkileri

İşgören devrinin yüksek olması, nitelikli ve eğitimli çalışanların ülkelerini terk etmesine de sebep olmaktadır. Nitelikli bireyleri ülkelerinde tutmanın önemli bir yolu cazip iş ve yaşam koşulları sunabilmektir. Arz ve talep teorisi beyin göçünü açıklamak için kullanılabilir. Buna göre; arzları karşılanmayan ve iş bulamayan eğitimli ve yetenekli bireyler, daha iyi koşullara sahip ortamlara geçme eğilimi içindedirler. Gelişmekte olan ülkelere gelişmiş olan ülkelere gerçekleşen beyin göçü ile, hedef ülkeler yetenekli bireylerden faydalanırken; kaynak ülkeler nitelikli işgücünü kaybetmektedir (Erdoğan, 2003: 97).

İşgücü Kaybının Etkileri

Örneğin, iş kazalarının en önemli sebepleri arasında niteliksiz işgücü gösterilmektedir. Nitelikli iş gücünün kaybının olası görünmeyen bir sonucunun iş kazaları olduğu düşünülebilir. ILO verilerine göre, iş kazaları ve meslek hastalıklarından kaynaklı yıllık kayıp, dünya milli gelirinin %5'ine ulaşmaktadır (Karadeniz, 2012). Türkiye'de iş kazalarından kaynaklanan yıllık kayıp 2012 yılında 57 milyar, 2013 yılında ise 62 milyar

Türk Lirası olarak gerçekleşmiştir. İşgücü kayıpları, ödenen tazminatlar, kaybedilen iş günleri, üretim kaybı, sağlık harcamaları, sosyal güvenlik primlerindeki kayıplar, sosyal yardım harcamalarına yansımaları sebebiyle sosyal yardım bütçesindeki artışlar gibi nedenlerle ülke ekonomisini ciddi olarak etkilemekte, hatta iş kazaları nedeniyle oluşan kayıplar, SGK gider bütçesinin yaklaşık %30'unu oluşturmaktadır (Kılış, 2014: 23). İş devamsızlığın ülke ekonomisi için yarattığı maliyete, yeniden eleman yetiştirmenin; geçici işgücü yerleştirmenin; olmayan personelin yerini doldurmak üzere reorganize olmak için harcanan zamanın; yeterli eğitim alamamış prosedür ve standartlara tam hakim olamamış, idareten çalışan personelin yol açtığı verimlilik kayıplarının dolaylı maliyetleri de eklenmelidir (Jewell, 1998: 236-237). İşgücü kayıpları, ülke ekonomisini etkilediği gibi işveren ve işgörenlere de zarar vermektedir.

İş güvenliğinin ve iş sağlığının uygun olmadığı çalışma ortamları en çok işgörenleri etkilemektedir. Çünkü çalışma ortamlarında en çok vakit geçiren, risklere maruz kalma olasılığı en yüksek kesim işin yapıldığı yere en yakın olan kişidir. İşgücü kaybına uğrayan işgörenin, beden ya da ruh sağlığı geçici olarak bozulabildiği gibi, gelecekte kalıcı hasarlar bırakacak şekilde de bozulup çalışma yaşamını etkileyebilir. Bu durum işgörenin maddi manevi kayıplar yaşamasına yol açmakta, yaşam kalitesini bozmaktadır. Üstelik, yaşamını ancak sürdürebilecek düzeyde "asgari ücretle" çalışan grup, çalışma imkanı kaybına karşın bir hazırlık imkanı da bulamamaktadır. Bu durumda işgücü kayıpları bu grup için telafisi zor durumlara da yol açabilmektedir. Özellikle kayıtdışı çalışmanın söz konusu olduğunda durum daha da vahim bir hal almaktadır.

Kayıtlı çalışma durumunda bu gelir kaybının telafisi için, Sosyal Güvenlik kapsamında çalışan işgörenler geçici iş göremezlik ödeneği ile kaybettiği gelirin bir kısmını geri alabilmekte (yatarak tedavilerde günlük ücretin yarısı, ayakta tedavilerde ise 2/3'ü oranında⁴) ama yine de gelir getirme yeteneği azalmaktadır (Alper, 2013: 209). Bu durum, işgörende maddi ve psikolojik sorunlara yol açacaktır. Aynı zamanda tedavinin Sosyal Güvenlik Kurumu'nun desteklediği kuruluşlarca yapılamaması ya da işgörenin Sosyal Güvenlik kapsamı dışında çalışması durumunda işgören ilave bir tedavi masrafı ile karşılaşmaktadır.

İşgörenin meslekte kazanma gücünü tamamen yitirmesi durumunda ise, hesaplanan aylık kazancının %70'ini sürekli tam iş göremezlik geliri olarak almaktadır. Eğer meslekte kazanma gücünü %100 değil de kısmi olarak kaybetmişse kaybettiği oranda gelir bağlanır⁵ (Alper, 2013: 212).

İşini ya da işgücünü kaybeden kişi, toplumda kendisini değersiz hisseder. Ailesine ve çevresine karşı mahcup duruma düşer ve itibar kaybeder. Özellikle ailesinin geçim giderlerini karşılayan tek kişi konumunda ise, sorumluluklarını yerine getirememesinden dolayı kendisini suçlu hisseder ve bu gelir yoksunluğu karşısında zor durumda kalır. Bu durum, aile fertlerinin eğitimlerinin yarıda kalmasına, sağlık harcamalarının yapılamamasına ve onların da iş aramaya başlamalarına ya da ek iş arayışına girmelerine neden olacaktır. Buna ek olarak, yaşanan bu gelir darlığı karşısında, aile fertleri arasında tartışma, kavga ve huzursuzluklar yaşanma, aile birliği zedelenme, çocukların bu ortamda travmaya maruz kalma olasılığı artmaktadır. Eğer önceden herhangi bir plan yapılmamış ise, yeni bir iş bulma süreci, en az altı ay sürmektedir. Altı ay ya da daha uzun süre boyunca

⁴ 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, Madde 18.

⁵ 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, Madde 17.

insanların temel ihtiyaçlarının ve diğer giderlerinin devam edeceği gerçeği göz önüne alınırsa, işsiz kalan kişinin sıkıntıya düşeceği açıktır (Kazak, 2012: 85).

Çalışan kişi, ekonomik ve sosyal olarak zor duruma düştüğünde, işini kaybetmekten üzüntü duyduğunda ya da haksızlığa uğradığını düşündüğünde psikolojik sorunlar yaşamaya başlayabilmektedir. Bu durum, psikosomatik belirtiler ve rahatsızlıklar ile sonuçlanabilir. Psikosomatik belirtiler; kalp çarpıntısı, boğazın ve ağzın kuruması, baş dönmeleri, aşırı yorgunluk, titreme ve sinirsel tikler, irkilme ve ürküntü hali, kekemelik ve ifade bozuklukları, diş gıcırdatma ve tırnakları yeme, uyku düzensizliği, terleme ve sık idrar yapma, mide ekşimeleri ve bulantılar, diyare ve kabızlık, baş ve sırt ağrıları, boyun tutulmaları, kadınlarda sancılı ve zamansız adet görmeler, iştahsızlık veya aşırı iştah durumlarıdır. Psikosomatik hastalıklar ise; organik ve biyolojik bir nedene dayanmayan, ülser ve benzeri mide ağrıları, kalp rahatsızlıkları ve kalp krizi, şeker hastalığı, yüksek ve düşük tansiyon, saç ve kıl dökülmeleri, deri hastalıkları, migren gibi rahatsızlıklardır. Birçok mikrobik ve virütik hastalığın, duygulanma bozukluklarına paralel olarak bağışıklık sistemi ve direncin azalması sonucu ortaya çıktığı tespit edilmiştir (Eroğlu, 2010: 89).

İşletmeler, işten ayrılan tecrübeli çalışanın yerine istihdam edilecek işgören için, istihdam, yetiştirme ve kalifiye hale gelme masrafları ile acemilik devresinde yapmış olduğu hatalara katlanmaktadır. Tecrübesiz çalışanın verim düşüklüğü, ürün ya da proses hattında oluşacak zararlar, müşteri şikayetleri sebebiyle ödenecek navlun, prestij kayıpları da üstlenilmektedir. İşe devam etmeyen işgören yerine mevcut çalışanlara fazla süre ile çalışma yaptırılmaktadır. Böylelikle, işgücü giderleri artmaktadır. Bununla birlikte, çalışanlarda yorgunluk sebebiyle oluşabilecek dikkat ve konsantrasyon kayıpları sonucunda, iş kazaları ve hastalık riski artacaktır. Ayrıca, yeni çalışanın işe alımı esnasında iş ilanları, seçme sınavları, test ve değerlendirme gibi yardımcı hizmetler de birer maliyet unsuru olarak hesaba katılmalıdır. Gerek rotasyon, gerekse yeni elemanların oryantasyonu için harcanan bedellerin yanında bu süreçlerin yönetimi için de ilave yönetim giderleri oluşmaktadır.

İşgücü kaybının ve işgören devrinin yüksek olduğu işletmelerde, işgörenler belirsizlik ve iş güvencesinin olmadığını hissetmekte, iş tatmini ve örgütsel bağlılık azalmaktadır. Örgütsel bağlılık konusunda son dönemde yapılan araştırmalar, bağlılığın devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Poyraz ve Kama, 2008: 149). Örgütsel bağlılığın olmadığı ya da az olduğu bir örgütteki kalifiye işgörenleri elde tutmak çok zordur. İş güvensizliğinin hissedildiği bir örgütte işgörenler çalışmak istememekte; kendi geleceğini güvence altına almayı ve belirsizlikten kurtulmayı istemektedir. İşgörenler önceden kestirilebilir şartların var olduğu iş çevrelerinde daha çok kalmaktadırlar. İşgören devri ve verimlilik kısır bir döngü yaratmaktadır. İşgören devrinin yüksek olması verimsizlik getirirken, verimsizliğin yüksek olması ise işgören devir oranını yükseltmektedir (Gustafson, 2002: 107). İşgören devrinin yüksek olduğu örgütlerde, örgütün etkinliği ve kârlılığı azalmakta; hizmet ve üretimin kalitesi düşmekte; eğitim bütçesi kolay ve doğru biçimde kullanılamamakta; bireylerin gelişme potansiyellerinden faydalanılamamaktadır (Uyargil vd. 2010: 213). İşgören devrinin yüksek olduğu işletmelerde yaratıcılık azalmaktadır. Yenilik ve yaratıcılık örgütü iyi tanıyan işgörenlerin var olması ile mümkün olmaktadır. Uzun süre aynı örgütte çalışan işgörenler, müşteriye daha iyi tanır. Müşteriyi ya da örgütü iyi tanıyan işgörenler, beklentilere cevap verebilmektedir (Gustafson, 2002: 112).

İşgören devrinin yüksek olması, örgütte kalan diğer işgörenlerin motivasyonunu bozmaktadır. Sevdiği ve alıştığı çalışma arkadaşının işten ayrılması, yeni çalışma arkadaşlarına uyum süreci, “Acaba bir sonraki işten ayrılan ben mi olacağım?” şüphesi, işini kaybetme korkusu, örgütte birtakım şeylerin yolunda gitmediğini düşünmesi işgörenin motivasyonunu azaltmaktadır. Bunun yanında, işletmelerin tepe yönetiminde de işgücü devir oranının yüksek olması huzursuzluk yaratmaktadır. İşten ayrılmaların nedenleri araştırılmadığı ve gereken çözüm bulunmadığı sürece, devam etmektedir. Yönetimde oluşan huzursuzluğun temelinde işgörenlerin her an ayrılabilceği ve işlerin aksayacağı korkusu yatmaktadır (Tambay, 2006: 59).

Çalışanların işten ayrılmaları sonucu işletmeler, sadece verimlilik ve üretkenlik kaybetmemektedir. Aynı zamanda nitelikli çalışanların işletmenin rakibi olan bir başka işletmede çalışması bu işletmedeki bilgi ve tecrübe kazanımlarını o kuruluşa götürme riski de barındırmaktadır. Her ne kadar 6098 sayılı Borçlar Kanununun 396. maddesinde “İşçi, iş gördüğü sırada öğrendiği, özellikle üretim ve iş sırları gibi bilgileri, hizmet ilişkisinin devamı süresince kendi yararına kullanamaz veya başkalarına açıklayamaz. İşverenin haklı menfaatinin korunması için gerekli olduğu ölçüde işçi, hizmet ilişkisinin sona ermesinden sonra da sır saklamakla yükümlüdür.” denilse de işletmelerin proses şartları için özel sözleşmeler yapmaması ya da bu konudaki hukuki boşluklar sebebiyle bu risk bertaraf edilememiştir.

ABD’de şirketlere devamsızlığın yıllık maliyetinin 25 milyar doların üstünde olduğu tahmin edilmektedir. Bu sebeplerle, işgücü devrini düşürmeyi, devamsızlıkları azaltmayı isteyen şirketler, işçilerin çalışma memnuniyetini arttırarak işte kalmaya isteklerini yükseltmeye çalışmaktadır. Bu rakam yapılan ödemler gibi doğrudan ve bireyin o anda işyerinde olmamasından kaynaklanan dolaylı maliyetleri içermektedir (Jewell, 1998: 236).

ALAN ARAŞTIRMASI

Araştırma, Denizli ilinde pilot olarak seçilen bir kablo ve tel üreticisi firmada, işgücü kayıpları ve işgören devir hızı ile verimlilik arasındaki ilişki firmanın veri tabanındaki kayıtları aracılığıyla analiz edilmiştir. Firma, iki üretim tesisi, bir Ar-Ge tesisi olmak üzere üç lokasyonda hizmet vermektedir. Şirket, 2014 yılı dönem sonunu 36 beyaz yaka ve 236 mavi yaka olmak üzere 272 çalışan sayısı ile tamamlamıştır.

Bu çalışmanın, aynı sektörde faaliyet gösteren birçok işletmeden sadece bir tanesinde yapılmış olması bu araştırmanın kısıtlarından biridir. Kablo ve tel sektöründe hizmet vermekte olan bir firmada işgücü kaybının nedenleri, etkileri ve alınabilecek önlemler konulu bu çalışmanın sonuçlarının, diğer işletmeleri de kapsayacak şekilde genelleme yapılmasının mümkün olmadığı açıktır. Ancak izleyen çalışmalar için bir referans noktası olarak alınabilmesi açısından bir başlangıç noktası niteliği taşımaktadır. Bu anlamda, yapılan bu araştırma ile bundan sonra işgücü kaybı ile ilgili olarak yapılacak olan diğer çalışmalara önemli bir kaynak olmak amaçlanmıştır.

Araştırma Hipotezleri

H1:Çalışanlar bazı mevsimlerde diğer mevsimlere göre daha fazla iş göremezlik raporu almaktadır.

H2:İşten ayrılan çalışanların kıdem ortalamaları çalışmaya devam eden çalışanlara göre daha düşüktür.

H3:İşten ayrılan çalışanların yaş ortalamaları çalışmaya devam eden çalışanlara göre daha düşüktür.

H4:Bekâr çalışanların işten ayrılma oranı evli çalışanlardan daha yüksektir.

H5:Öğrenim durumu yükseldikçe işten ayrılma sayısı azalır.

İşe Devam Durumunu Etkileyen Faktörlerin Analizi

İşe devam durumunu etkileyen faktörler; hastalıklar ve iş kazası sebebiyle alınan iş göremezlik raporlarının analizleri ile belirlenmiştir. İş göremezlik raporları; hastalık türleri, hastalıkların yaşandığı dönemler, çalışanların rapor alma alışkanlıkları ve sık rapor alan çalışanların işte kalma durumları, raporların alındığı kurumlar arasında benzerlikler ve mavi yaka – beyaz yaka rapor alma sıklıklarının karşılaştırılması gibi alt başlıklardan oluşmaktadır. İş göremezlik raporları işyeri hekimi ile birlikte gözden geçirilmiş ve hastalıklar gruplanmıştır.

İş Kazası ve Diğer Hastalıklar Sebebiyle İşe Devamsızlık

Hastalık sebebiyle oluşan işgücü kaybı, iş kazası sebebiyle oluşan işgücü kaybından daha yüksektir. Aynı zamanda hastalık sebebiyle alınan rapor sayısı da, iş kazası kaynaklı rapor sayısından daha yüksektir. Hastalık sebebiyle kaybedilen işgücünün toplam kayıptaki rolü yaklaşık %92'ye tekabül etmektedir. Rapor sayısı bazında bakıldığında ise raporların %96'sı hastalık sebebiyle alınan raporlardan oluşmaktadır.

Tablo 1. Rapor Alma Gerekçesi (İş Kazası-Hastalık)

Rapor Gerekçesi	Toplam Raporlu Gün Sayısı	Rapor Sayısı
Hastalık	1533	271
İş kazası	124	10
Genel Toplam	1657	281

Hastalık Türlerine Göre İşe Devamsızlık

İşgörenlerin en çok rapor aldıkları rahatsızlık türü, solunum yolu rahatsızlıklarıdır (akut faranjit, bronşit gibi). Kas ve iskelet sistemi rahatsızlıkları da bir başka önemli alandır. Hastalık türlerine göre yapılan analizde işgörenlerin iş dışında geçirdikleri kazalar sebebiyle oluşan yaralanmalarda da ciddi bir işgücü kaybı görülmektedir. Bunun yanında Tablo 2'de görüldüğü üzere, iş göremezlik raporlarında yazılan hastalık tanımlarından İşyeri Hekimi tarafından tanımlanamayan 81 adet rahatsızlık olduğunu da vurgulamak gerekir.

Tablo 2. Hastalık Türlerine Göre İşgücü Kayıpları ve Rapor Alma Sıklığı

Hastalık Türü	Toplam Raporlu Gün Sayısı	Rapor Sayısı
Yanık	1	1
Cilt Rahatsızlıkları	7	4
Mide Rahatsızlıkları	9	3
Diş Rahatsızlıkları	10	4
Sinir Rahatsızlıkları	31	4
Sindirim ve Boşaltım Sistemi Rahatsızlıkları	77	19
Yaralanma (iş kazası kaynaklı)	124	10
Doğum	137	2
Yaralanma (iş dışında yaralanma)	180	15
Kas ve İskelet Rahatsızlıkları	232	55
Solunum Yolları Rahatsızlıkları	239	83
Hastalık Bilgisine Ulaşılamayan/Tanımlanmamış	610	81
Genel Toplam	1657	281

Mevsim ve Aylara Göre İş Göremezlik Raporu Analizi

Araştırmanın 1. hipotezini (Çalışanlar bazı mevsimlerde diğer mevsimlere göre daha fazla iş göremezlik raporu almaktadır) sınamak için, işletmenin 2014 yılına ait iş göremezlik raporları incelenmiştir. Tablo 3'e göre, en çok işgücü kaybı ilkbahar, ardından kış aylarında olmaktadır. Ancak rapor alan çalışan sayılarında durum farklıdır. İlkbahardaki işgücü kayıplarının yaklaşık yarıya yakını yaralanmalardan kaynaklanmıştır. Tüm mevsimlerde yaralanmadan sonra rapor alma gerekçesi en çok olan rahatsızlık türü, solunum yolları rahatsızlıklarıdır.

Tablo 3. Mevsimlere ve Hastalık Gruplarına Göre İşgücü Kaybı

Mevsimler ve Hastalık Grupları	Toplam Raporlu Gün Sayısı	Rapor Sayısı
SONBAHAR	233	61
Hastalık Bilgisine Ulaşılamayan	91	15
Cilt Rahatsızlıkları	3	1
Diş Rahatsızlıkları	3	1
Kas ve İskelet Rahatsızlıkları	51	16
Sindirim ve Boşaltım Sistemi Rahatsızlıkları	11	6
Solunum Yolları Rahatsızlıkları	74	22
YAZ	373	54
Hastalık Bilgisine Ulaşılamayan	100	21
Diş Rahatsızlıkları	2	1
Doğum	137	2
Kas ve İskelet Rahatsızlıkları	76	16
Sindirim ve Boşaltım Sistemi Rahatsızlıkları	26	4
Solunum Yolları Rahatsızlıkları	26	7
Yanık	1	1
Yaralanma (iş kazası kaynaklı)	3	1
Yaralanma (iş dışında yaralanma)	2	1
KIŞ	417	75
Hastalık Bilgisine Ulaşılamayan	192	21

Cilt Rahatsızlıkları	3	2
Diş Rahatsızlıkları	3	1
Kas ve İskelet Rahatsızlıkları	61	11
Mide Rahatsızlıkları	6	2
Sindirim ve Boşaltım Sistemi Rahatsızlıkları	10	4
Sinir Rahatsızlıkları	18	1
Solunum Yolları Rahatsızlıkları	81	28
Yaralanma (iş kazası kaynaklı)	43	5
İLKBAHAR	634	91
Hastalık Bilgisine Ulaşılamayan	227	24
Cilt Rahatsızlıkları	1	1
Diş Rahatsızlıkları	2	1
Kas ve İskelet Rahatsızlıkları	44	12
Mide Rahatsızlıkları	3	1
Sindirim ve Boşaltım Sistemi Rahatsızlıkları	30	5
Sinir Rahatsızlıkları	13	3
Solunum Yolları Rahatsızlıkları	58	26
Yaralanma (iş kazası kaynaklı)	78	4
Yaralanma (iş dışında yaralanma)	178	14
Genel Toplam	1657	281

Yapılan analizlerde hastalık türleri ile mevsimler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. ‘Solunum Yolları Rahatsızlıkları’, ‘Kas ve İskelet Rahatsızlıkları’ dışındaki rahatsızlıklar ‘Diğer’ başlığı altında birleştirildiğinde, istatistiksel olarak bir anlamlılık değeri sonucuna varılmıştır. Mevsimler ile rapor alınan rahatsızlık türü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\chi^2(6) = 21,719$ $p = 0,001$). En çok rapor alınan mevsim İlkbahar’dır. Bunun mevsimler arası geçişten kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir. Özellikle alerjik reaksiyonların arttığı, sıcaklıklar arası sert geçişlerin artışa neden olduğu düşünülmektedir.

Tablo 4. Mevsimlere Göre Solunum Yolları Rahatsızlıkları, ‘Kas ve İskelet Rahatsızlıkları’ ve Diğer Rahatsızlıklar

	MEVSİMLER				Toplam
	İLKBAHAR	KIŞ	SONBAHAR	YAZ	
Diğer	29	15	8	8	60
Kas ve İskelet Rahatsızlıkları	12	11	16	16	55
Solunum Yolları Rahatsızlıkları	26	28	22	7	83
Toplam	67	54	46	31	198

İlkbahar ve kış mevsimlerinde devamsızlıkların yüksek olması nedeniyle raporlar ay bazında da incelenmiştir. Hem işgücü kaybının, hem de rapor alma alışkanlığının en yüksek olduğu ay Mart ayıdır. Bir yılda oluşan işgücü kaybının %23’ü bu ayda gerçekleşmiştir ve bu

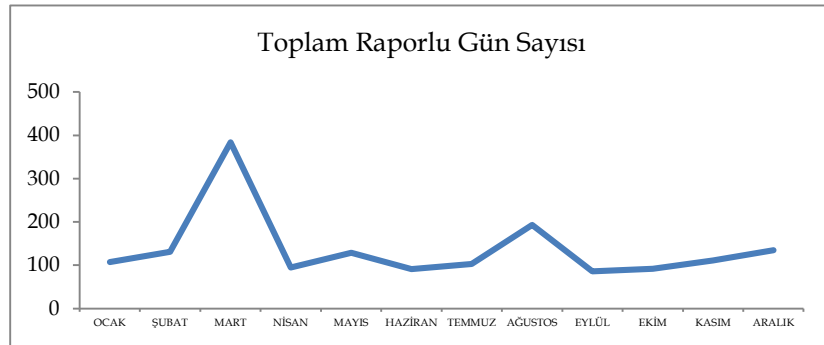
ayda gerçekleşen kaybın en büyük sebebi iş dışındaki yaralanmalardır. Bu durumun rastlantısal mı yoksa bu yıla özgü mü olduğu ayrıca bir inceleme konusudur.

Tablo 5. Aylara Göre İşgücü Kaybı

Ay	Toplam Raporlu Gün Sayısı	Rapor Sayısı	Oran
Ocak	107	24	6,46%
Şubat	131	29	7,91%
Mart	384	39	23,17%
Nisan	95	28	5,73%
Mayıs	129	21	7,79%
Haziran	91	17	5,49%
Temmuz	103	16	6,22%
Ağustos	193	23	11,65%
Eylül	86	22	5,19%
Ekim	92	22	5,55%
Kasım	111	18	6,70%
Aralık	135	22	8,15%
Toplam	1657	281	100

Mart ayından sonra en fazla kayıp ise Ağustos ayında gerçekleşmiş görünmektedir. Ancak bunu etkileyen en önemli sebep, bir çalışanın doğum nedeniyle aldığı rapordan kaynaklanmaktadır.

Şekil 1. Aylara Göre Toplam Raporlu Gün Sayısı



Rapor Alma Sıklığı İle İşte Kalma Niyeti Arasındaki İlişki

Çalışanların rapor alma sıklıkları analiz edildiğinde bir yıl içerisinde 144 çalışanın rapor aldığı tespit edilmiştir. Rapor alanların yaklaşık %50'si yılda bir kez rapor almış, yaklaşık %25'i iki kez, kalan %25 ise 2 defadan fazla rapor almıştır.

Tablo 6. Rapor Alma Sıklığı ve İşte Kalma Durumu

Aynı personelde rapor alma sıklığı	Çalışan sayısı
1 kez rapor alan	73
2 kez rapor alan	35
3 kez rapor alan	13
4 kez rapor alan	16
5 kez rapor alan	3
6 kez rapor alan	2
7 kez rapor alan	2

Beş kez ve daha fazla rapor alanların işte kalma durumları incelendiğinde 7 kez rapor alan çalışanların, araştırmanın yapıldığı tarihe kadar işten ayrıldıkları tespit edilmiştir. 7 kez rapor alan çalışanların raporları arasındaki benzerlik ise, iş dışında yaşadıkları yaralanmalar ve solunum yolları rahatsızlıkları olmasıdır.

Hastane Türüne Göre İş Göremezlik Raporlarının Analizi

İş göremezlik raporlarının süreleri referans alınarak yapılan analizde en çok raporun Devlet hastanelerinden alındığı tespit edilmiştir. Bunu Üniversite Hastaneleri ve Aile Sağlığı Merkezleri izlemektedir. Doğal olarak, bu durum çalışanların başvurdukları kurum ve hastalık türü ile ilgilidir. Rapor başına verilen ortalama sürelerde ise Üniversite Hastaneleri çok fazla gibi görünmesine rağmen, bu doğum raporu ile ilgili olduğu için istisna kabul edilmiştir. Bu durumda rapor başına en çok istirahat veren kurum Özel Hastaneler, ardından Devlet Hastaneleridir.

Tablo 7. Hastane Türlerine Göre İş Göremezlik Raporları

Hastane Türü	İş Göremezlik Rapor Süresi	Rapor Sayısı	Rapor Başına İstirahat Süresi
Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	22	5	4,4
Aile Sağlığı Merkezleri	173	65	2,7
Devlet Hastanesi	1095	176	6,2
Özel Hastane	154	23	6,7
Üniversite Hastanesi	194	8	24,3
Hastane Bilgisine Ulaşılamayan	19	4	4,8
Genel Toplam	1657	281	5,9

Mavi ve Beyaz Yaka Çalışanların İş Göremezlik Raporlarının Karşılaştırması

Mavi yaka ve beyaz yaka çalışanların rapor alma sıklıkları ve işe devam edememe durumları incelendiğinde, beyaz yaka çalışanlarda rapor süresinin çalışan sayısına oranı 5,7 iken, mavi yakada bu oran 6,2; rapor sayısının çalışan sayısına oranı 0,2 iken, mavi yaka çalışanlarda oranın 1,2 olduğu tespit edilmiştir. Burada yine beyaz yaka çalışanlardan birinin doğum yapması sebebiyle beyaz yaka rapor süresinin yükselmesi de gözden kaçırılmamalıdır.

Tablo 8. Mavi Yaka-Beyaz Yaka Çalışanlarda İş Göremezlik Rapor Karşılaştırması

Çalışan Yaka Türü	İş Göremezlik Rapor Süresi	İş Göremezlik Rapor Sayısı	Çalışan Sayısı	Rapor Süresinin Çalışan Sayısına Oranı	Rapor Sayısının Çalışan Sayısına Oranı
Beyaz Yaka	205	6	36	5,7	0,2
Mavi Yaka	1452	275	236	6,2	1,2
Genel Toplam	1657	281	272	6,1	1,0

İşgören Devrini Etkileyen Etkenlerin Analizi

Çalışanların işten ayrılma gerekçeleri motivasyon-iş tatmini, kişilik özellikleri ve sağlık durumları başlıkları referans alınarak incelenmiştir. Bu gerekçeler, işten ayrılmaların çalışan rızası ile olup-olmadığı, işten ayrılmaların organizasyonda hangi birimlerde daha çok gerçekleştiği, yaş, yaka türü ve kıdem ilişkisi, cinsiyet-medeni durum ve çocuk sahibi olma durumları ile ilişkisi, öğrenim durumları ile ilişkisi ve çalışanların yaptığı işin türü gibi faktörler, kuruluşun çalışanlarla yaptığı iş çıkış görüşmelerinin tutanakları referans alınarak yapılmıştır.

İşten Ayrılmaların İşçi-İşveren Kaynaklı Analizi

2014 yılında işten ayrılan 45 çalışanın 39'u kendi rızası ile işten ayrılmıştır. Kendi rızası ile işten ayrılan çalışanların yaklaşık %25'i ücret yetersizliği nedeniyle işten ayrılmıştır. Yaklaşık %25'i ise öğrenim hayatına devam etmek ya da askerlik görevini yapmak üzere işten ayrılmıştır. İşten kendi rızası ile ayrılanların yarısı ise, ailevi sebepler, çalışma ortamındaki olumsuzluklar, sağlık ve kariyer hayatındaki hedefleri tam olarak belirlemediği için istifa etmiştir.

İşveren tarafından iş akdi sona erdirilen 6 çalışanın 4'ü örgüt kültürüne uyum sağlayamadığı için çalışma arkadaşlarıyla çatışma içerisine girmiş, 1'i çalışmakta olduğu pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere sahip olmamış, 1'inin ise haber vermeksizin işe gelmemesi ve daha sonrasında da haber vermemesi sebebiyle kişilik problemi olduğu düşünüldükçe iş akdi feshedilmiştir.

Tablo 9. Fesih ve Ayrılma Gerekçesi İlişkisi

Fesih Gerekçesi	İşten Ayrılan Sayısı	Ayrılma Gerekçesinin Alt Grubu	İşten Ayrılan Sayısı
İstifa	39	Aile hayatı	5
		İş ve Çalışma Koşulları	3
		Kişilik	1
		Meslek Hastalığı	2
		Öğrenim Durumu ve Askerlik	9
		Örgüt Kültürü ve Örgütsel Çatışma	2
		Ücret Miktarı ve Ödeme Şekli	10
		Yetkinlik ve Yeterlilik	7
İşveren tarafından Fesih	6	Kişilik	1
		Örgüt Kültürü ve Örgütsel Çatışma	4
		Yetkinlik ve Yeterlilik	1
Toplam	45	Toplam	45

Çalışılan Bölüme Göre İşten Ayrılma Analizi

Yapılan işe göre işten ayrılma analizinde en çok çalışanın olduğu bölüm olan Üretim ve Bakım bölümündeki ayrılmaların yüksek olması tesadüf değildir. Ancak oransal olarak yapılan analizde de %21,59 ile en yüksek işten ayrılmanın gerçekleştiği bölüm yine üretim ve bakım bölümü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bölümü %13,51 ile Depo bölümü izlemektedir. Bu bölümlerdeki işin ağırlığı, fiziksel şartların zorluğu sebebiyle böyle bir oran gerçekleştiği düşünülse de çalışanlarla yapılan iş çıkış görüşmesinde kuvvetli bir bulguya rastlanılmamış ve istatistiksel olarak bir anlamlılık kurulamamıştır.

Tablo 10. İş Türüne Göre İşten Ayrılma Oranı

Bölüm	İşten Ayrılan Sayısı	Bölümlerde Çalışan Sayısı	İşten Ayrılma Oranı
Temizlik ve İdari İşler	1	27	3,70%
Pazarlama ve Satış	1	11	9,09%
Depo	5	37	13,51%
Üretim ve Bakım	38	176	21,59%
Toplam	45	272	16,54%

Yaş, Beyaz-Mavi Yaka ve Kıdem İlişkisi

İşten ayrılan 45 çalışanın 43'ü mavi, 2'si beyaz yaka çalışandır. İşten ayrılan beyaz yaka çalışanların ortalama kıdem süreleri 0,8 yıl iken, mavi yaka çalışanların 1,5 yıldır. Ancak dikkati çeken nokta şudur ki, mavi yaka çalışanlardan birinin ortalama çalışma süresi yaklaşık 30 yıl olduğu için bu durum, mavi yaka çalışanlardaki kıdem süresini yükseltmektedir. Bu çalışan hesaba katılmadığı takdirde, mavi yakadaki işten ayrılanların ortalama kıdem süreleri 0,26 yıla düşmektedir.

Kıdem ile çalışma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlılık olup olmadığı bağımsız örneklem t- Testi ile test edilmiştir. Çalışma durumu iki grup olarak incelenmiş. '1' numaralı grup, işte çalışmaya devam edenleri, '2' numaralı grup ise ayrılanları göstermektedir. Çalışmaya devam edenlerin kıdem ortalaması (6,59) ile işten ayrılanların ortalamasının (1,55) istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır ($t(299)=5,217$, $p < 0,000$).

Tablo 11. Kıdem İle Çalışma Durumu t Testi Sonuç Tablosu

Puan	Çalışma Durum	N	Ort.	ss.	Standart Sapma Hatası	t testi		
						t	df	P
Kıdem	Devam eden	256	6,5945	6,41329	,40083	5,217	299	0000
	Ayrılanlar	45	1,5578	2,01939	,30103			

Yaş açısından ele alındığında, işten ayrılan beyaz yaka çalışan sayısı az olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir karşılaştırma yapılamamıştır. Mavi yaka çalışanlarda ise işten en çok ayrılan grubun 15-24 yaş arası çalışanlar olduğu, bunu 25-34 yaş arası çalışanların

takip ettiği görülmektedir. Kuruludan araştırma verilerinin alındığı 2014 Mayıs ayı itibarıyla çalışan sayıları göz önüne alındığında ise, 15-24 yaş grubundaki çalışan sayısının 20, 25-34 yaş grubu çalışan sayısının ise 137'dir. Yani ayrılan çalışan sayısı aynı yaş grubundaki mevcut çalışan sayısına oranlandığında 15-24 yaş arasında %120, 25-34 yaş grubunda %11,7 olduğu, diğerlerinde ise bunların daha altında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 12. İşten Ayrılan Çalışanların Yaş-Yaka Türü ve Ortalama Çalışma Süresi

Yaka Tipi	Ayrılan çalışan sayısı	Ortalama Çalışma süresi (yıl)	Yaş Grubu	İşten Ayrılan Çalışan Sayısı	Ortalama Çalışma süresi (yıl)
Beyaz Yaka	2	0,8	25-34	1	0,5
			45-54	1	1,1
Mavi Yaka	43	1,6	15-24	24	1,2
			25-34	16	1,2
			35-44	2	4,1
			55-64	1	10,9
Genel Toplam	45	1,6		45	1,5

Yaş ile işte kalma durumu arasında yapılan t testi sonuçlarına göre, çalışmaya devam edenlerin yaş ortalaması (33,32) ile işten ayrılanların yaş ortalamasına (26,74) göre istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır ($t(299)=5,173$, $p < 0,000$). H3 hipotezi doğrulanmış ve işyerinde yaş ortalaması düşük olan çalışanların işten ayrılma oranının yaş ortalaması yüksek olan çalışanlara göre yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 13. Kıdem ile Çalışma Durumu t Testi Sonuç Tablosu

Puan	Çalışma Durum	N	Ort.	ss.	Standart Sapma Hatası	t testi		
						t	df	P
Yaş	Devam eden	256	33,3238	8,01766	,50110	5,173	299	,0000
	Ayrılanlar	45	26,7440	6,94913	1,03591			

Çalışanların Cinsiyet, Medeni Durum ve Çocuk Sahibi Olmaları ile İşten Ayrılma Durumlarının İlişkisi

Kuruluşta 14 kadın 258 erkek çalışan bulunmaktadır. 2014 yılında işten ayrılan kadın çalışan yoktur. İşten ayrılan erkeklerin 30'u bekâr, 15'i evlidir. İşten ayrılan 45 çalışanın 12'si çocuk sahibi iken, 33'ü çocuk sahibi değildir. Bunun yanında işletmenin mevcut çalışanlarının 72'sinin bekâr, 184'ünün evli olduğu düşünülmektedir, medeni durumuna göre işten ayrılan çalışanların mevcut çalışanlara oranı hesaplanmıştır. Ve bekâr çalışanlarda işgören devir oranının (30/72) yaklaşık %42, evli çalışanlarda ise (15/184) yaklaşık %8 olduğu görülmüştür.

Çalışanların medeni durumları ile işte kalmaları arasında istatistiksel olarak anlamlılık testi ki kare yöntemi ile analiz edilmiştir. Sonuçlara göre, bekar çalışanların işten ayrılma (30) sayısı ile evli olanların sayısına göre (15) anlamlı farklılaşmaktadır ($\chi^2(1)= 25,376$ $p = 0,000$). Sonuçta, H4 hipotezi doğrulanmış ve işyerinde bekâr olan çalışanların işten

ayrılma oranının evli çalışanların işten ayrılma oranından yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 14. Medeni Durum ile Çalışma Durumu t Testi Sonuç Tablosu

		Medeni_Durum		Total	X ²	sd	P
		Bekar	Evli				
Çalışma Durumu	Çalışıyor	72	184	256	25,376	1	,0000
	İşten Ayrıldı	30	15	45			
Toplam		102	199	301			

Çalışanların Öğrenim Durumu ile İşten Ayrılma Durumlarının İlişkisi

Beşinci araştırma hipotezini (Öğrenim durumu yükseldikçe işten ayrılma sayısı azalır) doğrulamak için işten ayrılan çalışanların öğrenim durumları incelenmiştir. Türkiye’deki eğitim sisteminin sürekli değişmesi sebebiyle, İlkokul, Ortaokul ve İlköğretim mezunları İlköğretim ve dengi başlığı altında gruplandırılmıştır. Ticaret Lisesi, Çok Programlı Meslek Lise, Lise, Endüstri Meslek Lisesi, Açık Lise gibi okullar ise Lise ve dengi başlığı altında gruplandırılmıştır. İşgören çıkışının en yüksek olduğu grup İlköğretim ve dengi mezunlarıdır. Bunu Ön Lisans mezunları takip etmektedir. En az işten ayrılmanın görüldüğü mezuniyet seviyesi ise Lisans mezunlarıdır. Öğrenim düzeylerine işten ayrılma sebepleri ki kare testi ile analiz edilmiş ve gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır ($\chi^2(2) = 3,05$ p = 0,859).

Tablo 15. Öğrenim Durumuna Göre İşten Ayrılanlar

Öğrenim Durumu	İşten Ayrılan Sayısı	Mevcut Çalışan Sayısı	Oran
İlköğretim ve Dengi	11	53	20,8%
Lise ve Dengi	26	158	16,5%
Ön Lisans	6	30	20,0%
Lisans	2	30	6,7%
Yüksek Lisans	-	1	-
Genel Toplam	45	272	16,5%

Çalışanların İşten Ayrılmalarındaki Kişilik-Motivasyon-Sağlık Sorunları Etkisi

Hem kendi isteğiyle, hem de işveren tarafından işten çıkarılanların, iş çıkış görüşme formları incelenerek tablolannmıştır. İşten ayrılanların yaklaşık %60’ı çalışma ortamında işine motive olamadığı ve iş tatminini yakalayamadığı için işten ayrılmıştır. Çalışanların %37’si ücret, %30’u ise yaptığı işte kendini yeterli görmeme ya da işveren tarafından yeterli görülmemesi sebebiyle işten ayrılmıştır.

Motivasyon ve iş tatmininden sonra işgören devrini artıran en önemli unsur ise %36 ile işgörenin “Sosyal ve Kişilik Özellikleri”dir. Bu temel grubun gerekçelerine baktığımızda ise en yüksek oranın, öğrenimine devam etmek isteyen çalışanlar ile askerlik görevini yerine getirmek üzere işten ayrılan çalışanlar olduğu gözlemlenmektedir.

Motivasyon, iş tatmini, işgörenin sosyal ve kişilik özelliklerinin dışındaki işten ayrılmada etkili nedenlerin en azı %4 ile sağlık sorunlarıdır. Sağlık sorunlarının gerekçeleri incelendiğinde iki örnek tespit edilmiştir. Bunlar, 15 gün çalışan bir işgörende astım rahatsızlığı başlangıcı tespit edilmesi ve bir başka işgörende ise iş dışında yaşadığı bir sıkıntı nedeniyle bel rahatsızlığı yaşamasıdır.

İşten ayrılanların tamamı hesaba katılarak yapılan analizde ise ücret, %22 ile işten ayrılma gerekçeleri arasındaki en yüksek orana sahiptir. Onu %20 ile öğrenim ve askerlik gerekçesiyle işten ayrılanlar ve %18 ile yetkinlik ve yeterlilik sorunu olan çalışanlar izlemektedir. İşten ayrılmaya sebep olan en etkisiz unsur ise sağlık sorunları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan analize göre ücretin işten ayrılmadaki en etkili neden olduğu oransal olarak görülmekle birlikte örnek sayısı yeterli olmadığı için istatistiksel olarak ücretin işte kalma niyeti ile anlamlı bir ilişkisi olup olmadığı tespit edilememiştir.

Burada bir noktanın altının çizilmesi gerekmektedir. Sık sık rapor alan çalışanların işten ayrılma oranları diğerlerine göre daha yüksektir varsayımı bir önceki bölümde doğrulanmıştı. Ancak bu çalışanların işten ayrılma gerekçelerinin sağlık sorunları olmadığı iş çıkış formlarında görünmektedir. Yani 2014 yılında bu işletmeden alınan veriler çerçevesinde sürekli rapor alan çalışanların işte kalma niyeti azdır. Ancak bunun nedeni sağlık sorunları değildir.

Tablo 16. İşten Ayrılma Gerekçelerinin Temel ve Alt Grup İlişkisi

İşten Ayrılma Gerekçesinin Temel Grubu	Ayrılan çalışan sayısı	İşten Ayrılma Gerekçesinin Alt Grubu	Ayrılan çalışan sayısı
İşgörenin Sosyal ve Kişilik Özellikleri	16	Aile hayatı	5
		Kişilik	2
		Öğrenim Durumu ve Askerlik	9
Motivasyon ve İş Tatmini	27	İş ve Çalışma Koşulları	3
		Örgüt Kültürü ve Örgütsel Çatışma	6
		Ücret Miktarı ve Ödeme Şekli	10
		Yetkinlik ve Yeterlilik	8
Sağlık Sorunları	2	Meslek Hastalığı	2
Genel Toplam	45		44

Fazla Çalışma Ücretleri İle İşgücü Kaybı Arasındaki İlişki

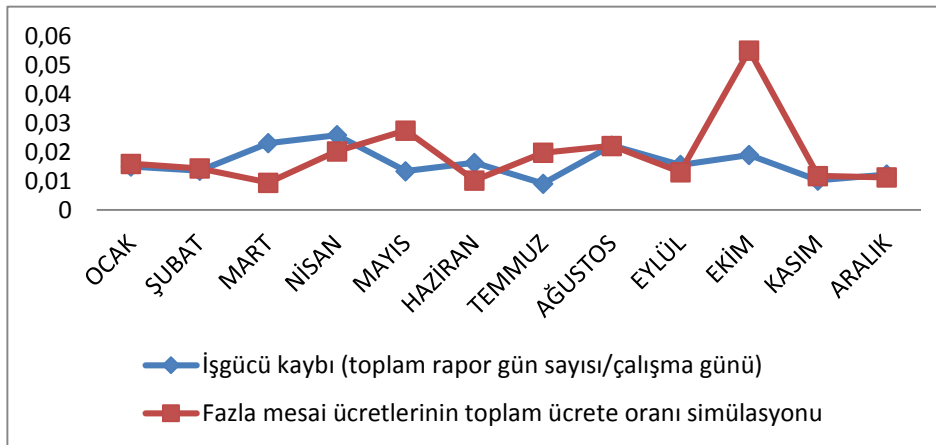
İşletmenin 2014 yılına ait çalışanlara ödenen fazla süre ile çalışmalardan kaynaklı fazla çalışma ücretleri (fazla çalışma) ile çalışanların sağlık sorunları ya da başka gerekçelerle aldıkları iş göremezlik raporlarının karşılaştırması incelenecektir. Fazla Çalışma ücretleri, işletmede yasal şartlar çerçevesinde uygulanmakta olup, dini bayramlarda çalışılması halinde mevcut yasanın iki katı Fazla Çalışma ücreti ödenmektedir. Bu sebeple Ekim ayında Fazla Çalışma ücreti oranı diğer ayların ortalamasının 2,5 katı kadar yüksektir. Öte yandan işgücü kaybı oranı, referans aydaki iş göremezlik raporlarının süresi toplanarak, işletmedeki çalışan sayısının işgünü ile çarpımı sonucunda oluşan toplam çalışma gününe bölünmesiyle oluşmaktadır.

Tablo 17. Fazla Çalışma Ücretleri İle İşgücü Kaybı Arasındaki İlişki

Ay	Fazla Çalışma ücretlerinin toplam ücrete oranı	İşgücü kaybı (toplam rapor gün sayısı/çalışma günü)
Ocak	4,79%	1,50%
Şubat	4,31%	1,36%
Mart	2,83%	2,31%
Nisan	6,09%	2,59%
Mayıs	8,24%	1,34%
Haziran	3,07%	1,63%
Temmuz	5,94%	0,91%
Ağustos	6,65%	2,23%
Eylül	3,92%	1,56%
Ekim	16,54%	1,90%
Kasım	3,54%	1,02%
Aralık	3,38%	1,23%

Gerek tabloda, gerekse Şekil 2’de görüldüğü gibi, Fazla Çalışma ücretleri ile işgücü kaybı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. İşgücü kaybının yükseldiği bazı aylarda, çalışamaz durumdaki işgörenlerin açığının kapatılması için diğer çalışanların çalışma süreleri artmış ve işletmedeki gider kalemi büyümüştür. Bunun yanında bir önceki ay ile karşılaştırıldığında Şubat, Mayıs, Temmuz, Eylül ve Kasım aylarında işgücü kaybı azalırken, Mayıs ve Temmuz aylarında fazla çalışma ücretleri artmış ancak Şubat, Eylül ve Kasım aylarında azalmıştır. Yine bir önceki ay ile karşılaştırıldığında Mart, Nisan, Haziran, Ağustos, Ekim ve Aralık aylarında işgücü kaybı artarken, Mart, Haziran ve Aralık aylarında fazla çalışma ücretleri azalmış ancak Nisan, Ağustos ve Ekim aylarında ise artmıştır. Fazla çalışma sürelerinin tek sebebi, işgücü kayıpları değildir. Yeni devreye alınan bir hat, siparişlerin ani artışları sebebiyle resmi tatillerde çalışma gereksinimleri, arıza ve kalite problemleri de fazla çalışma yapılmasının diğer gerekçeleridir.

Şekil 2. Fazla çalışma ve işgücü kaybı arasındaki ilişki



Fazla çalışma ücretleri ile işgücü kayıpları arasındaki ilişkide matematiksel olarak bir ilişki kurulamamıştır. Ancak işletmelerin bir tezgahın ya da sürecin devamlılığı için yeni bir işgören görevlendirene dek geçici olarak çözüm üretmek zorundadır. Bazı işletmeler, yedekleme planları ile insan kaynakları yönetimindeki bu handikapları azaltmaya çalışmaktadır. Ancak hangi yöntem uygulanırsa uygulansın, çalışanların işinin başında bulunamaması durumunda işletmeler için ekstra giderler oluşmaktadır.

Sonuç

Günümüzde, işletmelerin en önemli konularından biri işgücü kaybıdır. Değişim hızının son derece arttığı küreselleşme süreci içerisinde, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, rekabette üstünlük sağlayabilmeleri ile doğru orantılıdır. İşletmeler açısından işgücü kaybı ve işgören devrinin yüksek olması kârlılığı doğrudan olumsuz etkilemekte ve bu da işletmelerin rekabet güçlerini zayıflatmaktadır. Bunun için işletmeler, maliyetlerini azaltıp rekabetçi pazarda fiyatlarını düşürmek, kilit personeli elinde tutmak, personel devir oranlarını kontrol etmek zorundadır. İşletmelerde işgören devrinin yüksekliği, her yeni işgören ile birlikte yeni eğitim giderleri, işi öğrenme sırasında oluşan hatalar, kazalar ve tüm bunlardan kaynaklanan ek maliyetler demektir.

Bu çalışmada, işgücü kaybının işletmeler için önemli bir konu olması sebebiyle, işletmelerde görülebilecek işgücü kaybı nedenlerini, etkilerini ve alınabilecek önlemleri ortaya koymaya çalışılmıştır.

Çalışanlar en çok ilkbaharda iş göremezlik raporu almaktadır. Mevsimler arası geçişten kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir. Özellikle alerjik reaksiyonların arttığı, sıcaklıklar arası sert geçişlerin olduğu düşünülmektedir. İlgili dönemlerde özel sağlık bilinçlendirmesi, koruyucu hekimlik çalışmalarının artırılmasının önleyici bir etki yapacağı düşünülmektedir.

İşyerinde kısa süre çalışanların işten ayrılma oranını daha yüksektir. Kalanların kıdem ortalamasının ayrılanlara göre yüksek olması ilk bakışta doğal bir sonuç gibi düşünülmektedir. Şirkette kalanların doğal olarak kıdemi yüksek olacaktır. Ancak, şirketten ayrılanların kıdeminin düşük olması yorumlanabilecek bir ipucu olarak değerlendirilebilir. Bulgu, bir şirkette belirli bir süre çalıştıktan sonra ayrılmanın zor olacağını düşündürmektedir. Bu noktadan hareketle şirketlerin özellikle önemli gördüğü pozisyonadaki bireylerin ilk 5 yıllık süreçte ayrılmamalarını temin ettikleri durumda, bireylerin şirkette kalma olasılığı artacaktır. Bunun sağlanması için ücret ve terfi politikaları düzenlenebilir. Çalışanın ilk yıllarda ayrılma kararını vermemesi için “bırakmayı göze alamayacağı” imkanlar sunulmalıdır. Günümüzde yaygın olarak uygulanan asgari ücret üzerinden işe başlatıp, uzunca bir süre bu ücretten çalıştırma bu anlamda yanlış strateji gibi görünmektedir.

Benzer biçimde genç ve bekar çalışanların işten ayrılma oranı daha yüksektir. Bunun kuşaklar arası farklılardan kaynaklanabileceği düşünülmüştür. Bu tespit Lower'ın (2008) Y kuşağı tanımını anımsatmaktadır. Y kuşağının davranış biçimi olarak, yaptıkları işlerden kolaylıkla sıkılabilmektedir. Bekar işçilerin, evli olanlara göre daha rahat karar alabilmektedir. Evli ve çocuk sahibi olan çalışanların ise, karar alırken toplumsal cinsiyet rollerinin de etkisiyle, “evin sorumluluğunu düşünerek” hareket etmektedir. Kuşkusuz bekar çalışanların, ağırlıklı olarak, yaşça genç buna da paralel olarak işyerindeki kıdemin düşük olması yüksek olasıdır. Çoğu zaman genç işçi için, ilk işyerleri, işi öğrenecekleri, iş hayatına girebilecekleri bir basamak vazifesi görmektedir.

Tüm bu teorik bilgiler ve analizler ışığında işletmelerin işgücü kayıplarını azaltmaları için bazı ipuçları öne çıkmaktadır. Öncelikle işletmeler, çalışan seçme ve yerleştirme süreçleri

üzerinde hassasiyetle durmalıdır. Doğru işe doğru eleman seçilirken, yalnızca çalışanın eğitim, bilgi ve tecrübesine değil, aynı zamanda kişilik özelliklerine de bakılmalıdır. Adayın, örgütün kültürüne uyum sağlayıp-sağlayamayacağı en az bilgi-beceri kadar gözden geçirilmelidir. İşe başvuran bir çalışanın “neden buradayım” sorusunun cevabını tatmin edici bir şekilde cevaplayabilmesi gerekmektedir. Örgüt kültürüne uyumun önemli bir bileşen olduğu unutulmamalıdır.

İşletmelerdeki işgören devri yüksekliğini kontrol altına almanın en istikrarlı yolu eğitimidir. İşletmeler, işgörenlerin yetkinliklerini artırmak için eğitim programları uygulamaktadır. Böylece, işgörenin eğitim düzeyinden kaynaklanan beklentileri karşılanmış, iş tatminsizliği önlenmiş, iş kazalarının önüne geçilmiş, örgütsel performans ve verim artmış olması beklenmektedir. Buna bağlı olarak da, işgörenin devrinin azalacağı işte kalmaların artacağı umulmaktadır.

İşletmeler, performans yönetim sistemi ya da başka tür uygulamalarla çalışanlarının yetkinliklerini, becerilerini ve örgütsel bağlılıklarını düzenli aralıklarla ölçmelidir. Ayrıca iş etütleri yaparak, çalışanlar üzerindeki iş dağılımının dengeli olup-olmadığını gözden geçirmelidir. Yönetim Sistemleri ile hayatımıza giren süreç bazlı yönetim konusunda çalışmalar yapmalı ve çalışanların bu sisteme katılımı sağlanmalıdır. Bütün bu insan kaynakları uygulamalarında işgörenlerin kalma eğilimi arttıracak biçimde özendirici sistemler geliştirilmelidir.

İşletmelerde en çok yapılan hatalardan biri, bu ve benzeri çalışmaları bir kez yapmak ve hatta onu da dışarıdan bir danışmana yaptırmak suretiyle sihirli bir sonuç beklemeleridir. Oysaki bu tür çalışmalardan verim alınabilmesi, böylesi kurumsal gelişim çabalarının bir süreç olduğu unutulmamalıdır. Sürecin sonunda başarı elde edilebilmesi için çalışanlarının özümsemesi gerekliliği gözden kaçırılmamalıdır.

İşgücü kayıpları konusunda çalışanların farkındalıkları artırılmalı ve düzenli aralıklarla raporlar gözden geçirilmelidir. Elbette bunlar yapılırken gerçek sağlık sorunları olan çalışanların rapor almalarını engellemeye çalışmak ya da günlük rahatsızlık ya da özel durumlarda izin almalarını zorlaştırmanın, çalışanın örgütsel bağlılığını azaltacağını unutmamak gerekir. Tüm bunlarla birlikte işgücü kayıplarına ve bu alandaki verimliliğe dair oranlar düzenli takip olarak edilmelidir. Bu oranlarda düşme ya da artışlar dikkatle takip edilerek analiz edilmelidir.

Galileo’nun “Ölçebildiğini ölç, ölçemediğini ölçülebilir hale getir” sözünde vurguladığı gibi sistem performansı ölçülebilir olmalıdır. Kuruluşun ve çalışanların verimlilik ve işletmenin rekabet edebilmesine etki eden performans parametrelerini düzenli aralıklarla ve bir disiplin içerisinde ölçmesi ve geribildirim yapması ve performansın artırılması için iyileştirme projelerinin üretilmesi halinde hem çalışanların başarıma onurundan ötürü aldığı haz artacak, hem de işletmeler daha kârlı hale gelecektir.

Kaynakça

- Alper Yusuf (2013) **Türk Sosyal Güvenlik Sistemi Sosyal Sigortalar Hukuku**, Bursa: Dora Yayın.
- Arpacioğlu, Gülcan (2005) “*Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi*”, (ed. Deniz Yalım) **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Arslan, Mahmut (2001) **İş ve Meslek Ahlakı**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Aytaç, Serpil (2002) “İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları”, **Çalışma ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 4/1.
- Bacak, Bünyamin (2010) “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt: 5/1, 29-44.
- Balkan, Dursun ve Halit Suiçmez (2015) “Türkiye ve Dünya’da İşgücü Verimliliğinin Karşılaştırmalı Analizi”, Mülkiye İktisadi ve Sosyal Araştırmalar Merkezi, Araştırma No:12, Mülkiye, Ankara.
- Belita, Alice; Patrick Mbindyo ve Mike English (2013) “Absenteeism amongst health workers-developing a typology to support empiric work in low-income countries and characterizing reported associations”, **Human Resources for Health**, 11(1) 11-34.
- Branham, Leigh (2005) **How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It’s Too Late: The 7 Hidden Reasons Employees Leave**, 238 p. New York:AMACOM.
- Cam, Erdem (2004) “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, ISSN: 1303-5134.
- Demir, Mahmut (2011) “İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi”, **Ege Akademik Bakış**, 11(3), 453-464.
- Ekinci, Hasan ve Süleyman Ekici (2003) “Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama”, **Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 22/2, 93-111.
- Erdoğan, İrfan (2003) “Brain Drain and Turkey, Educational Sciences: Theory & Practice”, 3(1), 96-100.
- Erdoğan, İlhan (1996) **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, Erol (2015) **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 15. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, Feyzullah (2010) **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Beta Yayınları.
- Genç, Nurullah (2005) **Yönetim ve Organizasyon**, 2.Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Grint, Keith (1998) **Çalışma Sosyolojisi** (ed.Veysel Bozkurt), İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Gustafson, Catherine M. (2002) “Employee Turnover: A Study of Private Clubs in the USA”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.14/ 3, 106-113.
- Güney, Salih (2001) “Stres ve Stresle Başa Çıkma”, (ed. Salih Güney), **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hanebuth, Dirk (2005) **Absenteeism: A Crosssectional Study in a High-Tech Metalworking Plant in Germany**, Thesis Presented to the Faculty of Arts of the University of Zurich for the Degree of Doctor of Philosophy, Zurich.
- Jewell, Linda N. (1998) **Contemporary Industrial/Organizational Psychology**, California: Brooks/Cole.
- Johns, Gary (2001) *The Psychology of Lateness, Absenteeism, and Turnover*, In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, and C. Viswesvaran (Eds.), **Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology** (Vol. 2, pp. 232-252), London: Sage.

- Karadeniz, Oğuz (2012) “*Dünya’da ve Türkiye’de İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları ve Sosyal Koruma Yetersizliği*”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Sayı 3: 15-75.
- Kazak, Pınar (2012) **İşletmelerde Personel Devrinin Nedenleri ve İşgörenlerin Eğitim Düzeyi ile İlişkisi -Denizli’deki Bir İşletmede Ampirik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keser, Aşkın (2014) **Çalışma Psikolojisi**, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Kılıkış, İlknur (2014) **İş Sağlığı ve Güvenliği**, Bursa: Dora Yayıncılık.
- Lordoğlu, Kuvvet; Nurcan Özkaplan ve Mete Törüner (1999) **Çalışma İktisadı**, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- Lower, Judith (2008) *Brace Yourself Here Comes Generation Y*, **Critical Care Nurse**, 28 (5), ss. 80-85.
- Miner, John B. (1992) **Industrial and Organizational Psychology**, New York: McGraw Hill.
- Örücü, Edip ve Elif Kaplan (2001) “*Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarında Devamsızlık Sorunu*”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt: 7/1, Manisa.
- Özutku, Hatice (2008) “*Örgütte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Sayı 2: 79-97.
- Poyraz, Kemal ve Bülent Kama (2008) “*Algılanan İş Güvençesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13/ 2, 143-164.
- Riggio, Ronald E. (2000) **Introduction to Industrail / Organizational Psychology**, **Counsulting Editor: Lyman W. Porter**, 3rd ed., New Jersey: Prentice Hall.
- Ross, R.Ross ve Elizabeth M. Altmair (1994) “*Intervention in Occupational Stress*”, London: Sage Publications.
- Silverberg, S. Maxwell (2008) **Employee Perceptions & Voluntary Turnover: A Case Study**, University of Calgary Department of Sociology, Alberta.
- Soysal, Abdullah (2009) “*İş Yaşamında Stres: Çimento İşveren*”, 17-40.
- Şimşek, M. Şerif; Tahir Akgemci, Adnan Çelik (2014) **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayınları.
- Tambay, Ahmet (2006) **İşgören Devrinin Yönetimine İlişkin Tekstil Sektöründe Yapılan Bir Araştırma**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Tütüncü, Özkan ve Mahmut Demir (2003) “*Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Analizi*”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5/ 2: 164-169.
- Uyargil Cavide; Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, A. Oya Özçelik, Gönen DüNDAR, Ömer Sadullah ve Lale Tüzüner (2010) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım.