

# KONFEKSİYON İŞLETMELERİNDE İŞ GÜCÜ SİRKÜLASYONU

## LABOUR FORCE CIRCULATION IN APPAREL INDUSTRY

Yrd. Doç. Dr. Mücella GÜNER  
Ege Ü. Tekstil Mühendisliği Bölümü

Ar. Gör. Yük. Müh. Can ÜNAL  
Ege. Ü. Emel Akın M.Y.O.

### ÖZET

İş gücü sirkülasyonu, yani dolaşımı ülkemiz hizmet ve imalat sektörlerini zaman zaman zor duruma sokan ancak önemi hemen hemen hiç dile getirilmeyen bir sorundur. Yöneticiler kendi becerileri ile bu zor durumların üstesinden gelebilmekte ancak kendileri ve firmaları yıpranmakta, gözden kaçan kayıplar yaşamaktadırlar.

**Anahtar Kelimeler:** Konfeksiyon, İş Gücü Sirkülasyonu, Personel Devir Oranı

### ABSTRACT

Labour force circulation is a problem which is not virtually mentioned, sometimes makes things difficult for manufacturing and service sectors. Though managers can come over these difficult situations via their skills, loss may be occurred which can not be considered easily.

**Key Words:** Apparel Industry, Labour Force Circulation, Personnel Cycle Rate.

## 1. GİRİŞ

Toplumların genel hedefi olan kalkınma, refah düzeyinin yükseltilmesini amaçlamaktadır. Daha iyi yaşamının gerektirdiği ihtiyaçların karşılanması daha fazla üretimi, bu ise daha fazla girdi kullanımını gerektirmektedir. Kaynakların kısıtlı, nüfusun mevcut kaynaklara göre nispeten fazla ve ihtiyaçların ise teorik olarak sınırsız olduğu ülkelerde, hedeflenen refah düzeyine erişilebilmesi için mevcut kaynakların en iyi şekilde, yani verimli olarak kullanılması çok önemlidir (9).

Günümüz endüstrileşmiş toplumlarının vazgeçilmez kurumları durumunda olan işletmeler, belirledikleri hedefe ulaşabilmek amacıyla çeşitli faktörlere ihtiyaç duymaktadırlar. İnsan, bu faktörlerden belki de en vazgeçilmez olanıdır. İnsan emeği, diğer üretim faktörleri ile birleşerek işletmenin amaçlarına katkıda bulunur. Fakat üretim faktörleri içinde en önemli ve kuşkusuz en zor kontrol edileni emek faktörüdür (1).

İstihdam içindeki %28'lik payı ile yaklaşık 2,5 milyon kişinin istihdam ettiği Tekstil ve Konfeksiyon sektörü günü-

müzde siyasi, ekonomik, teknik bir çok farklı sorunla mücadele etmektedir. Bu sorunlar dışında, sektöre içten içe zarar veren ve bir çok işletme tarafından ülke çapındaki işsiz sayısına güvenilerek önemsenmeyen ya da göz ardı edilen diğer bir önemli problem ise işe devamsızlık ve personel devir oranıdır. Özellikle el becerisi ve tecrübe düzeyinin önemli olması nedeni ile emek yoğun olarak nitelendirilen konfeksiyon işletmelerinde bu sorun kimi zaman üretimde işin darboğaza girmesine ve kalite düzeyinin düşmesine neden olmaktadır.

## 2. İŞGÜCÜNÜN İŞLETME VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

Verimliliğin bir gösterge ve imalat içerisinde çok önemli bir yeri olduğu, bu nedenle konfeksiyon imalatında da bu kavramın oluşumu ve şartların incelenmesi gereği ortadadır. Emek yoğun çalışan konfeksiyon sektöründe verimlilik kavramı özellikle iş planlaması, iş programları ve imalatların istenen kalitede tamamlanması açısından ele alınmalıdır (3).

İnsanlar, geçmişteki çalışma saatlerine oranla daha az çalışmaktadırlar. Bunun bir nedeni kendilerine daha çok zaman ayırmak istemeleridir. İnsanlar kişisel işlerine, özel zevklerine eskiye oranla daha çok zaman ayırmaktadırlar. Bununla birlikte işten ayrılma nedenleri arasında bu neden çok küçük bir paya sahiptir. İşten ayrılma nedenleri daha çok, ücret yetmemesi, çalışma saatlerinin fazla olması, çalışma şartlarının ağır olması gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte kişinin kendi sorunları da bu sorunlara ek olunca işten ayrılma oranları artmaktadır.

Bunu azaltmak için işletmeler, gerekli önlemleri almamaktadırlar ve işçi psikolojisi ile yeterince ilgilenilmemektedir. Çok defa spesifik konular dışındaki işgücü sirkülasyonun, işveren kendi yararına olduğunu düşünerek, bunu engellemeye çalışmamaktadır. Özellikle de Türkiye gibi işçi bulma potansiyelinin yüksek olduğu bir ülkede bu sorun aslında bir sorun değilmiş gibi algılanmaktadır.

Sonuç olarak; çok çeşitli nedenlerle gerçekleşen işgücü sirkülasyonunun

belli oranların üzerine çıkması, gerek işletme gerekse çalışan kesim açısından zararlıdır. Japonya gibi işçilerin işletmelere sadık olduğu ve de işgücü sirkülasyonunun neredeyse olmadığı bir ülkenin akıl almaz ve gün geçtikçe artan başarısı göz önünde bulundurulduğunda; işgücü sirkülasyonunun saptanması, hangi oranların daha uygun ve verimli olacağını belirlenmesi ve bu doğrultuda çalışmalar yapılmasının gerekliliği yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

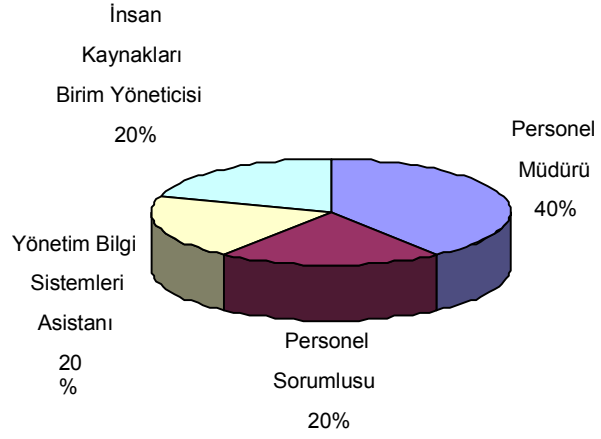
### 3. AMAÇ

Bu çalışmada birincil amaç konfeksiyon işletmelerindeki personel devamsızlığı ve işgücü devri oranlarını belirlemektir. Ancak işletmelerin bu konudaki duyarsızlığı tahmin edilerek, araştırmanın, konunun önemin bir ölçüde artırılabilmesi ikinci amaç olarak belirlenmiştir. Araştırma sırasında görüşmelerin yapıldığı işletmelere konu ile ilgili hesaplama oranlarının verilerek işletmelerin bilgilendirilmesi bir diğer amacı teşkil etmiştir.

### 4. ÇALIŞMA YÖNTEMİ

Yukarıda belirtilen şekilde konfeksiyon üretiminde önemli bir faktör olan işgücü sirkülasyonu değerleri ile ilgili olarak yapılan kaynak taramalarında konfeksiyon sektöründe bu konu ile ilgili tatmin edici bir çalışma bulunamamıştır. Konu ile ilgili belirlenebilen yardımcı kaynaklar, kaynaklar bölümünde 3. sıradan itibaren, bu konuyla ilgilenecek araştırmacılar için verilmiştir.

İşe devamsızlığın veya yüksek personel devir oranının çeşitli nedenleri vardır. Bu çalışmada İzmir ili kapsamındaki orta büyüklükte 5 değişik konfeksiyon işletmesinde konu ile ilgili departmanlardan bilgi alma ve anket uygulanması ile devamsızlık ve personel değişim oranı ve nedenleri saptanmaya çalışılmış ve yöneticilerin bu konudaki görüşleri belirlenmiştir.



Şekil 1. Personel Devamsızlığı ve Devir Oranı ile İlgili Birimler

### 5. VERİLERİN ANALİZİ

#### • Konfeksiyon İşletmelerinde Konu ile İlgili Kişilerin İşletmedeki Görevlerine Göre Yüzdesele Dağılımı

Görüşmelerin yapıldığı, personel devamsızlığı ve devir oranı ile ilgilenen birimler Şekil 5.1'de verilmiştir.

#### • Anket Uygulanan Firmalardaki Çalışanların Sayısı ve Eğitim Durumları Ortalaması

Çizelge 1. Firmalardaki Çalışan Sayısı ve Eğitim Durumları

Alınan Bilgiler	Firmaların Ortalama Sonuçları
Hiç Okumamış	3
İlkokul	187
Ortaokul	120
Lise ve Meslek Lisesi	116
Yüksekokul mezunu	34

#### 5.1. İşe Devamsızlık

İşletmelerde insan kaynakları performans kriterlerinden biri de devamsızlıktır. Devamsızlık kavramı, kısaca "bir işgörenin programlanmış bir işte mazeretsiz olarak bulunmamasıdır" (6). İstirahatla, izinli, tatilde. vb. olanlar devamsız sayılmazlar. Her işletmede belirli bir devamsızlık vardır. Formülü uygulayarak elde edilen devamsızlık oranı % 3 ile % 6 arasında ise normal sayılır. Eğer bu oran % 6'nın üzerine çıkarsa, bu sorunun önemle ele alın-

ması gerekir (10). Devamsızlık işletmede üretimi ve verimliliği olumsuz yönde etkilemekte, tekrarlanışındaki sıklık ve süre durumuna göre sanıldığından çok daha yüksek maliyete yol açmaktadır. Devamsızlıkların hesaplanmasında genellikle oransan değerler çıkarılır. Devamsızlık oranı, belirli bir dönemde kaydedilen işgücü saatleri toplamının, planlanan toplam işgücü saatlerine oranlanması ile elde edilir (5).

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Kaybedilen İşgücü Saati Toplamı}}{\text{Planlanan İşgücü Saati Toplamı}}$$

Devamsızlık oranı gün üzerinden de hesaplanabilmektedir:

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

Ayrıca, genel anlamda işletmede iş görenlerin toplam devamsızlık oranı, devamsız kişilerin ortalama işgören sayısına bölünmesiyle bulunabilir:

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

#### • Konfeksiyon İşletmelerinde Çalışanların Devamsızlık Nedenlerinin Öncelik Sırası

Çeşitli danışmanlık şirketleri tarafından belirlenmiş aşağıda görülen devamsız-

lık nedenleri ile bir liste yapılmış ve yöneticilerin kendi firmalarında tespit etmiş oldukları devamsızlık nedenleri ile karşılaşma sıklığını sıralamaları istenmiştir (en çok görülen sebep 1, en az görülen sebep 9 ile numaralandırılmıştır).

- Dışarıda yapılması gereken özel işlerinin olması
- Hastalık
- Ağır çalışma koşulları (fazla mesailer, ağır fiziksel koşullar, aşırı iş yükü v.s....)
- Düşük ücret
- İşe uyumsuzluk ve ilgisizlik
- Yoğun trafik ve ulaşım güçlükleri
- Düşük moral ve iş doyumsuzluğu
- İşin monoton olması
- Düşük moral ve iş doyumsuzluğu
- Yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla olan kötü ilişkiler

Bazen mevsim değişiklikleri, tatil öncesi ya da tatil dönüşlerinde veya hafta başı ve hafta sonu günleri gibi zamanlarda devamsızlık oranının yükseldiği izlenmektedir. Devamsızlığı bütünüyle ortadan kaldırmak olanaksızdır. Amaç bu oranı en düşük düzeye indirmektir.

#### • Konfeksiyon İşletmesi Yöneticilerinin Çalışanların Devamsızlık Oranlarını Azaltmak İçin Başvurdukları Yöntemler

Konfeksiyon işletmesi yöneticilerinin çalışanların devamsızlık oranlarını azaltmak için en fazla başvurdukları yöntemler ise şu şekilde sıralanmaktadır;

- Ücret Kesimi
- İhtarname
- Hastalık durumunda öncelikle işletme hekiminden izin almak
- Çalışanlarla sorunlarını belirleyerek farklı yollardan çözüme ulaştırmaya çalışmak
- Çalışanların istek ve önerilerini dinlemek

#### • Anket Uygulanan Firmalardaki Aylık Devamsızlık Ortalamasının Çalışanların Niteliğine Bağlı Dağılımı

İşe devamsızlık ile eğitim arası regresyon hemen hemen bire eşittir. Yani arada güçlü bir ilişki söz konusudur. Eğitimi az olan kişilerin devamsızlığı çok, eğitimi fazla olan kişilerinde devamsızlığı da azdır. Yardımcı işçilerin devamsızlığının da az olmasının nedeninin bu kişilerin iş bulma endişelerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

**Çizelge 2.** Çalışanların Aylık Devamsızlık Ortalaması

Çalışan Niteliği	Devamsızlık Durumu Ortalaması
Yardımcı işçi	1
Düz işçi	3
Uzman işçi	1
İdari kadro	1

#### 5.2. Personel Devir Oranı

İşletmelerin başarısı ve performansı geniş ölçüde elindeki kaynakların, özellikle en önemli unsuru oluşturan insan gücünün en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır.

Konfeksiyon işletmeleri gibi el emeği faktörünün işin kalitesi ve miktarını doğrudan etkilediği işletmelerin performans kriterlerini etkileyen en önemli unsur personel devir oranıdır. Bu sebeple personel devir oranının çıkarılması ve personel hareketliliğinin yakın takibe alınmasıdır. Personelin sürekli çalışıp çalışmadığı, sık sık işten ayrılma ve yeni eleman alma durumlarının olup olmadığı konusunda personel devir hızı kavramı fikir vermektedir. Personel devir hızı kavramı, işçi veya memur, işletme personelinin işletmeye giriş ve çıkışlarının ölçüsünü veya derecesini gösterir (4).

Personel devir oranı, belirli bir dönemde işletmeden ayrılanlar ile işletmede mevcut ortalama personel sayısı arasındaki orandır (7). Bunu bir formülle gösterirsek:

$$\text{Personel Devir Oranı} = \frac{\text{İşten Çıkanlar}}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100$$

Burada ortalama işgören sayısını bulmak için ş formül kullanılır:

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

Bu formüller işten ayrılanlara göre düzenlendiği gibi işe girenlere ya da ayrılanların yerine işe yeni girenlerin sayısına göre de düzenlenebilir. Bunu bir örnekle gösterdiğimizde (8):

Dönem başı işgören sayısı : 500

Dönem sonu işgören sayısı : 700

İşten ayrılanlar : 30

İşe girenler : 42

Ayrılanların yerine işe girenler: 24

Ortalama işgören sayısı =  $500 + 700 / 2 = 600$

Ayrılanlara göre P.D.O. =  $30 \times 100 / 600 = \%5$

İşe girenlere göre P.D.O. =  $42 \times 100 / 600 = \%7$

Ayrılanların yerine işe girenlere göre P.D.O. =  $24 \times 100 / 600 = \%4$

Yukarıdaki örnek ile açıklanan işgören devir oranının yüksek olması genellikle o işletmenin izlediği personel politikasında bazı tutarsızlıklar olduğu şeklinde yorumlanır. Yine de bu oranın her işletme için geçerli olan belirli bir standardı yoktur. İşletmenin yapısına, işkoluna, işgören sayısına ve işletmenin büyüklüğüne göre personel devir oranı farklı biçimde yorumlanabilmektedir. Bununla birlikte hemen hemen her işletmenin kendi yapısına uygun düşen bir optimal personel devir oranı olması gerekir. Bu hızın belirli toleranslar içinde kalması beklenir. Saptanan optimal hızın altında ya da üstünde bir işgören akışı varsa bu işletmenin izlediği personel politikasının başarısızlığını yansıtır.

İşe giren ve çıkanların oranını belirlemeyi sağlayan çeşitli yollardan biri de şöyledir:

$$\frac{\text{Belirli bir zamanda işten ayrılanlar}}{\text{Bu zaman içinde işe alınanların ortalama sayısı}} \times 100$$

Bu yöntem, belirli bir dönem içerisinde (örneğin bir yıl) işten ayrılan çalışanların oranını göstermektedir. Bu oran, daha sonraki dönemlerde ortaya çıkacak olan oranlarla ve sektördeki diğer

firmalarla karşılaştırma konusunda yardımcı olacaktır.

### İstikrar endeksi

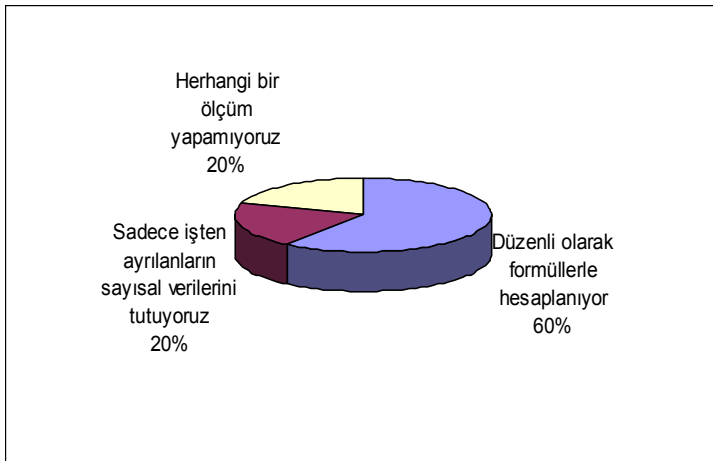
İstikrar endeksi diye adlandırılan bu endeks, işgücünün genellikle istikrarlı seyredip seyretmediğinin, ne şekilde dalgalanmalar gösterdiğinin bulunmasını sağlamaktadır. Bu işe, işyerindeki problemlerin ortaya çıkarılabilmesine ve üzerinde odaklanılabilmesine yardımcı olmaktadır.

$$\frac{\text{Bir ya da daha fazla yıl süren hizmet dönemi içinde yer alan işgücü sayısı}}{\text{Bir yıl önce işe alınan işgücü sayısı}} \times 100$$

Konfeksiyon sektöründe yöneticilerin personel değişim oranı ile ilgili olarak farklı yaklaşımları mevcuttur. Bu yaklaşımların oransal dağılımı Şekil 2'de verilmiştir.

### • Firmaların Personel Devir Oranına Gösterdikleri İlgisi

Firmaların %60'ı personel değişim oranını düzenli bir şekilde takip ettiklerini belirtmişlerdir. Fakat bu firmalar takip ettikleri yöntemler veya hesaplamada kullandıkları formüller hakkında bir açıklama yapmaktan kaçınmışlardır. Diğer firmaların bir kısmı sadece işten ayrılma sayısını sayısal olarak takip etmekte olduklarını, ancak oranlama ile diğer verilerle karşılaştırarak bir değerlendirme yapmadıklarını, bir kısmı ise herhangi bir ölçüm yapmadıklarını belirt-



Şekil 2. Konfeksiyon İşletmelerinin Personel Devir Oranına Yaklaşımları

mişlerdir. Bu durumda konunun öneminin farkına varabilmek çok zordur.

### • Personel Devir Oranı

Görüşmelerin yapılmış olduğu işletmelerde 2002 ve 2003 yıllarındaki verilerine göre personel devir oranı yukarıdaki formüllere göre hesaplanmış ve sonuçlar çizelge 3'de verilmiştir.

Çizelge 3. İşletmeler Hakkında İstatistik Bilgiler

Veriler	Sonuçların Ortalaması
2003 yılında ortalama işgören sayısı	267
2003 yılında işten ayrılanların sayısı	86
2003 yılında işe girenlerin sayısı	68
2003 yılında ortalama devamsız işgören sayısı	3
2002 yılında ortalama işgören sayısı	275
2002 yılında işten ayrılan sayısı	23
2002 yılında işe giren sayısı	28
2002 yılında ortalama devamsız işgören sayısı	5

### • Konfeksiyon İşletmeleri Yöneticilere Uygulanan Anket Sonuçlarına Göre Çalışanların İş Değişikliği Nedenlerinin Öncelik Sırasına Göre Listesi;

- Ücret yetersizliği,
- Daha iyi imkanları olan yeni bir iş bulunması,

- Mesailerin fazla ve düzensiz olması,
- Sosyal güvencenin olmayışı,
- İşin stresli ve ağır oluşu,
- Sağlık veya aile sorunları,
- Kurum içi insan ilişkilerindeki problemler,
- Yönetimle olan sorunlar.

İş değişikliği konusunda diğer önemli bir nokta ise şudur; Firma çalışanlarına eğitim verdiğinde ve kişisel gelişimleri için fırsatlar yarattığında ve yeni bilgi ve beceriler kazandırdığında, çalışanların işgücü piyasasındaki değerleri artmakta ve işten ayrılma eğilimi güçlenmektedir. İşten ayrılma durumunda ise eğitim için harcanan kaynaklar zarar hanesine yazılmaktadır.

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

### • Yöneticilerin Çalışanların İş Gücünün Dolaşımını Engellemek İçin Yaptığı Çalışmalar

Yöneticilerin çalışanların iş gücünün dolaşımını engellemek için yaptığı çalışmaların öncelik sırasına göre listesi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

- Gelir artışını amaçlayan uygulamalar
- Kararlara katılma olanağı sağlama
- Sosyal sigortalar
- Yapılmaya değer iş verme
- Adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi
- Yükselme olanakları
- Çekici bir iş ortamı
- Kişisel yetki ve güç kazandırma
- Ekonomik güvenlik koşulları (işçiye gelirini hayatı boyunca sağlayacak sigortalar)

## 6. SONUÇ

Küreselleşme ve yeni ekonomi, büyüklü küçüklü tüm firmaların işlerini yeniden yapılandırılmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu yeniden yapılanma dönemlerinde, çalışanlarının bir bölümünün bilgi, beceri ve yetenek düzeyleri, firmaların yeni örgütlenmesi içinde

yerini bulamamaktadır. Firmadaki yeni-  
den yapılanma, bazı çalışanların öz-  
lem ve isteklerine cevap veremediğin-  
de ise kendi isteği ile işten ayrılanlar  
da olmaktadır.

Türkiye ekonomisindeki dalgalanma,  
teknolojideki hızlı gelişme ortamı, kali-  
fiye elemanların yükselen beklentileri,  
firmalarda insan kaynakları hareketleri-  
nin artmasına yol açmıştır. Firmaların  
daralma nedeniyle aldıkları kararların  
yanında, bilgi ve beceri düzeyi yükse-  
len çalışanların daha iyi koşullarda iş  
araması da ayrılmaları attırıştır.(2)

İşten ayrılmalar, bir işgörenin kendi is-  
teğiyle ya da işverenin iradesiyle ça-  
lışmakta olduğu işyerini terk etmesiyle  
meydana gelmektedir. Çıkışları oluşturan  
nedenler başlıca üç grup altında  
incelenmektedir: İşletme dışı nedenler,  
işletme içi nedenler, kişisel yaşam ko-  
şullarıyla ilgili nedenler.

Fakat sözü edilen bu üçlü ayırım  
uygulamada doğaldır ki, iç içe geçmiş  
bir görünüm vermektedir. İşletme içi,  
işletme dışı ve kişisel yaşam ile ilgili  
nedenler süreç içinde sürekli olarak  
birbirlerini etkileyerek, bütünleyerek  
bireyi alacağı karara doğru  
sürüklemektedirler.

Personel değişim oranının yüksek ol-  
ması işletme açısından aşağıdaki so-  
runların doğmasına neden olur;

- İşten ayrılacak personel özellikle son  
zamanlarında olumsuz davranışlar  
sergileyebilmekte, diğer arkadaşları-  
nı da olumsuz yönde etkileyebil-  
mektedir.
- İşten ayrılanların yerine yeni eleman  
bulmak zaman kaybına neden ol-  
maktadır,
- Yeni elemanların bulunması için veri-  
len ilan bedeli, yapılan görüşme ve

testler ya da ödenen danışmanlık  
ücretleri bir ekonomik kayba neden  
olmaktadır,

- Yeni eleman bulunsa bile onun işe  
yerleşimi ve uyumu yine bir zaman  
kaybına yol açmaktadır,
- Zaman kayıpları sipariş teslim tarih-  
lerini olumsuz etkilemektedir,
- Personel değişim oranının yüksek  
olması iş kazaları oranının da yüksek  
olmasına neden olmaktadır,
- Yeni elemanların eğitimi için harca-  
nacak çaba yeni gider kaynakları  
oluşturmaktadır,
- Personel değişim oranının yüksek  
olduğu firmalarda ürün kalitesinde de  
sorunlar yaşanmaktadır,
- Personel değişimi iş organizasyo-  
nunu, planlamayı olumsuz etkilemek-  
tedir,
- Ayrılanların çokluğu diğer çalışan ke-  
sim üzerinde moral bozukluğu, iş gü-  
vensizliği ve buna bağlı olarak de-  
motivasyon yaratmaktadır.

Bütün bu sakıncalar toplu olarak de-  
ğerlendirildiğinde Personel Devir Oranı'  
nın yüksek olmasının işletmeler için  
çözümü oldukça güç sorunlar yarattığı  
gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bu bakı-  
mdan, Personel Devir Oranı yüksek ise  
personel bölümü diğer bölüm yetkilileri  
ile ilişki kurarak iş görenlerin işletme-  
den ayrılış nedenleri üzerinde bir araş-  
tırma yapılmalıdır. Bu nedenler ara-  
sında, işletme tarafından işten çıkarıl-  
ma, tutuklu, ölüm, askerlik, sağlık gibi  
zorunlu durumlar söz konusu olabile-  
ceği gibi, meslek değiştirme, daha çok  
ücret, daha iyi iş gibi kişisel istekler ya  
da evlenme, emeklilik, yer değiştirme  
gibi toplumsal nedenler de bulunmak-  
tadır. Bunlar arasında işletmenin yapı-  
sına bağlı olarak yönetsel uygulamalardan,  
ücret yönetiminden veya çalış-

ma koşullarından kaynaklanan bir so-  
run varsa, yöneticilerin uygulanan per-  
sonel politikasını gözden geçirmeleri  
gerekmektedir.

İşten ayrılmalarla ilgili istatistikler, İn-  
san Kaynakları departmanları için  
önemli bir performans kriteri niteliğini  
taşımaktadır. Sirkülasyon oranının çok  
yüksek olması, mevcut işlerin aksama-  
sına, eğitim harcamalarının artmasına,  
oluşan ekiplerin sürekli dağılmasına ve  
kalanların moral grafiğinin gerileme-  
sine yol açmaktadır.

Konfeksiyon üretiminin planlı bir şekil-  
de yapılmasının gerekliliğinin gittikçe  
daha fazla anlaşıldığı bir dönemde,  
planlama işini oluşturan parçalar ara-  
sında vazgeçilmez bir yeri olan işçi de-  
vamsızlığının ve işten ayrılmaların  
öneminin anlaşılması ve bu alanda  
hem kamu hem de özel sektör tarafın-  
dan gerekli adımların atılması Türk  
konfeksiyon sektörünün gelişme yolun-  
da daha hızlı ilerlemesini sağlayacaktır.  
Eldedilen bulgular konfeksiyon  
sektöründe işçi devamsızlığının ve iş-  
ten ayrılmaların yeterince dikkate alın-  
mayan bir konu olduğunu göstermekte  
ve önemli noktalara işaret etmektedir.  
Azda olsa bazı bilinçli firmaların bu  
konuya gereken önemi verdiği ve  
"elimdeki işçi her zaman için dışarı-  
dakinden daha iyidir" mantığı ile per-  
sonelini elinde tutmaya gayret ettiği,  
personelinin işten ayrılması veya de-  
vamsızlığının nedenleri ile ilgilenmekte  
olduğu gözlenmiştir.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı,  
elde ettiği işgücü dolaşımı değerlerini  
her yıl açıklamalı ve konfeksiyon sek-  
töründe faaliyet gösteren firmalara  
kendilerini değerlendirme olanağı sağ-  
lamalıdır.

## KAYNAKLAR

1. AKAY K., Verimlilik Arttırıcı Teklif Sisteminin İncelenmesi, YLT, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Şubat 1996
2. EREN E., Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınevi, İstanbul, 1993.
3. GÜNER M., Konfeksiyon Organizasyon ve Planlama II Ders Notu Ege Ü. Müh. Fak. Tekstil Müh. Bölümü, İzmir, 1999
4. HENDRY C., Human Resource Management; A Strategic Approach to Employment, 4th Ed., The Bath Press, Great Britain, 1999
5. KAPLAN Y., "Ara Eleman Eğitiminin Sistem İçindeki Yeri-Önemi ve Okul Sanayi İşbirliği", 1996,  
<http://kamer.cm.yo.ankara.edu.tr/konferans/yk.htm>
6. SABUNCUOĞLU, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Basım, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000
7. ŞENATALAR F., Personel Yönetim ve Beşeri İlişkiler, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1978, s. 87-88
8. TAŞTAN S., "İnsan Kaynakları Performans Kriterlerinin Önemi Ve Performans Göstergeleri" Human Resources Management & Development, [www.isguc.org](http://www.isguc.org).
9. TİGREL, A., Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarı, Verimlilik Dergisi
10. YALÇIN S., Personel Yönetimi, Beta Yayını, İstanbul, 1994, s. 62