

İŞLETMELERDE İŞGÜCÜ DEVRİ SORUNU

Yrd. Doç. Dr. Ayşe Can BAYSAL*

ABSTRACT

Labor turnover rate is defined as the movement of employees between organizations as well as within the organization. The general tendency is to reduce the labor turnover rate. However, it is impossible to reduce it to zero level because of natural events like retirement, death or injury. On the other hand, a certain level of turnover will be necessary for the growth of the organization. But if the turnover rate is too high, it means the organization has a problem. It is best for any organization to be able to keep it at an optimum level.

I — İŞGÜCÜ DEVRİNİN TANIMI VE KAPSAMI :

A) İşgücü Devrinin Tanımı

Türkçe eserlerde işçi devri ya da işçi dönüşümü olarak geçen işgücü devri çok geniş kapsamlı bir konudur. Bu nedenle tüm yönlerini içine alan bir tanım yapmak oldukça güçtür. Genel olarak işgücü devri belirli bir dönemde bir işletmenin personel kadrosuna işçilerin giriş ve çıkış hareketi olarak tanımlanmaktadır (Ekin, 1960, s. 4). İşgücü devrini yaratan işçi giriş ve çıkış hareketleri, daha ayrıntılı bir inceleme için genellikle şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Pigors - Myers, 1969, s. 312) :

1. İşe Almalar

Yeni işgörenleri ya da daha önce o işletmede çalışmış olan eski işgörenleri işe alma.

2. İşten Ayrılmalar

a) **Terk** : İşgörenin kendi isteği ile işten ayrılması.

b) **İşçi sayısının azaltılması** : İşin çeşitli nedenlerle işveren tarafından tasfiye edilmesi. Ekonomik (talep azlığı) veya teknolojik etkenler (otomasyon gibi) burada rol oynamaktadır ve işverenin işgörene karşı hiçbir önyargısı söz konusu değildir..

c) **İşten çıkarma** : İşverenin, işgöreni performans ya da tutumundan memnun olmaması nedeniyle işten çıkarması. Burada önyargı söz konusudur.

(*) İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi.

d) **Emeklilik ya da ölüm nedeniyle işten ayrılma** : Ayrıca işletme içi işgücü hareketi de (terfiler, bölüm değiştirmeler vb.) işgücü devri kapsamına girebilir.

B) İşgücü Devrinin Önemi

Çoğunlukla insanlar yetenek ve becerilerine en uygun işi ilk girdikleri işte bulamayabilirler (Zaim, 1975, s. 36). Buna çeşitli başka faktörler de eklenince, işgörenler kendilerine en uygun olduğuna inandıkları işleri buluncaya dek işlerini veya işyerlerini değiştirirler. İşverenler de aynı şekilde kendi işletmelerinin amaçları açısından en uygun elemanları buluncaya dek veya başka etkenler nedeniyle işgörenlerini değiştirirler. Bu şekilde bir yanda işgörenin en uygun işi bulma arzusu, diğer yanda işverenin en uygun elemanı bulma amacı gerçekleştirildiğinde azami verim elde edilmiş olacaktır. Bunu gerçekleştirmek için belli bir düzeyde işgücü devri gerekli olmaktadır. İşgücü devrinin önemini daha ayrıntılı bir şekilde inceleyebilmek için konuya üç açıdan eğilmekte yarar vardır :

1. Ekonomik açıdan işgücü devrinin önemi

İşgücü devri konusunu ekonomik açıdan ele aldığımızda, işgücünün işletmeler arasında ve bölgeler arasında iş değiştirme hareketine emek seyyaliyeti denilmektedir (Zaim, s. 38). İşgücü piyasasında arz ve talep dengesi bu hareketliliği belirleyen en önemli etkidir. Emek seyyaliyeti, çalışma ve çalıştırma özgürlüğünün var olduğu bir iş piyasasında, emek arz ve talebinin buluşmasını ve denge haline gelmesini sağlar. Belli bir düzeyde emek seyyaliyeti, gelişen dinamik bir iktisadi yapının sonucudur.

Gelişmekte olan ekonomiler açısından emek seyyaliyeti daha büyük önem taşır. Kısaca ve genel anlamda belirtmek gerekirse seyyaliyetin ekonomik gelişmeye olumlu etkisi, kendini sektörler arası, mesleklerarası ve bölgelerarası alanda gösterir. Kendi isteği ile işten ayrılmalara, diğer sektörlerdeki büyümekte olan firma veya sanayilerin ihtiyaçlarını karşıladığı takdirde makro açıdan yararlıdır (Pigors - Myers, s. 306). Tarım sektöründen sanayi sektörüne, sanayi sektöründen de hizmetler sektörüne doğru yönelen bir seyyaliyetin yanı sıra, vasıfsız işçilikten vasıflı işçiliğe ve hizmetli sınıfına yönelen mesleki mobilite ve tarımsal bölgelerden sanayi bölgelerine işgücü akışı, ekonomik kalkınmanın bir ölçüsüdür.

Emek seyyaliyetinin ekonomi için olumsuz etkilerini, sebep olduğu geçici işsizlik ve işletmelere yüklediği yüksek maliyetlerin toplamı olarak özetleyebiliriz.

2. İşletme Açısından İşgücü Devrinin Önemi

Genel ekonomi açısından gelişmekte olan ülkelerde daha önce saydığımız nedenlerle belli düzeylerde işgücü seyyaliyetinin arzulanır olduğunu belirttik. İşletme açısından konuya eğilinirse, işletmelerin işgücü devri düzeyini en aza indirme arzusunda oldukları görülür. Ancak işletmelerin, maluliyet, emeklilik ve ölüm nedenleri ile ayrılmalar dolayısıyla işgücü devri düzeyini sıfıra indirme olanağı yoktur. Ayrıca bunun dışında düşük oranda işgücü devri bir işletme için yararlı olabilir. İşgücü devri bir işletmeye «Taze kan» (Pigors - Myers s. 307) sağladığı müddetçe yararlıdır. (Örneğin verimsiz bir işçiyi çıkararak yerine yenisini almak veya başka işletmelerde edindiği meslekî bilgi ve becerilerinden yararlanmak gibi).

İşgücü devrinin işletme üzerindeki başlıca olumsuz etkisi hiç şüphesiz işletmelere yüklediği yüksek maliyetlerdir. Bu maliyetleri şu şekilde sınıflandırabiliriz :

a) Seçme ve işe yerleştirme sırasında personel departmanının ilgili giderleri (mülakat, ilgili evrakın tamamlanması ve sağlık muayenesi gibi), yerleştirme ve geliştirme masrafları, işgörene işe girdiğinde örgüte katkısından fazla ücret ödenmesi birer maliyet unsuru teşkil eder.

b) Yüksek düzeyde işgücü devri işletme içinde vasıflı işçi yerleştirme olanaklarını güçleştirmektedir. Yetiştirilen elemanların işten ayrılması, işçilerin sık sık yenilenmesi hem eğitim masraflarını arttırmakta hem de ayrılmaları nedeniyle işgücünün arzusu edilir düzeyde olmasını güçleştirmektedir (Ekin, 1960 a, s. 26).

c) İşgücü devri verimin düşmesine yol açar. Bu üç şekilde olabilir :

i) Ayrılmalar sonucunda işletmede kalan işgörenler arasında başlayan dedikodu ve endişe çalışma etkinliğini azaltır. (Pigors - Myers, s. 308 - 309).

ii) Ayrılan işçinin yerine yenisinin girmesine kadar geçen zaman sürecinde üretim kaybı ve gecikmesi meydana gelmektedir.

iii) Vasıfsız ve acemi işçilerin ellerindeki makine ve ekipmanlar da yeteri kadar etkili kullanılmamakta ve dolayısıyla hem verimin düşmesine hem de bu makinaların yıpranmasına yol açmaktadır.

d) İşgücü devri iş güvenliğini ve iş kazalarını da etkilemektedir. İşgörenin sık sık işini ve işyerini değiştirmesi iş kazalarına sebep olmasına yol açmaktadır. Çünkü işe yeni girmiş bir işgören iş başındaki eğitime ve tecrübesi genellikle daha az olduğu

için, makina ve teçhizatın bakım işleyişi ve korunması gibi konularda yetersiz bilgiye sahip olmaktadır. (Ekin, 1960 a s. 29). Sanayileşmiş ülkelerde yapılan araştırmalar iş kazalarının en çok hizmet müddeti kısa olan işçiler arasında görüldüğünü göstermiştir.

e) İşten ayrılanların yerine giren yeni işgörenler işe alışana kadar eldeki siparişlerin zamanında teslimini sağlamak için diğer işçilerin fazla mesai yapması gerekebilir. (Pigors - Myers, s. 310) Bu da zamlı ücret ödenmesine neden olur (Yalçın 1971, s. 58).

Lawler (1973, 361), bu masrafların alt düzeydeki işçiler için kişi başına 2000 \$, yönetici düzeyindeki işçiler için ise kişi başına söz konusu iş için ödenen aylık maaşın en az beş ile on katı olduğunu saptamıştır. Kanada şirketleri arasında yapılan bir araştırmada yıllık işgücü devri maliyetlerinin 400.000 \$ dan 48 milyon dolara kadar değiştiği saptanmıştır. (Cawsey - Wedley, 1979, s. 92). Türkiye'de yapılan bir araştırmada da cevaplayıcı firmaların % 56 sı bu sorunu orta ve çok önemli bulmuşlardır (Özbaşar - Aksan, 1978, s. 110).

3. İşgücü Devrinin İşgören Açısından Önemi

Kendi arzusu ile işten ayrılanlar daha avantajlı bir iş bulup ayrılmakta ise bu işgörenin lehine olacaktır. Örneğin, Türkiye'de vasıflı işçi arzı az, vasıflı işçiye talep çoktur. Bu durumda bir çok işletmeler başka işletmelerde yetişmiş elemanları kendilerine çekebilmek için daha cazip iş koşulları teklif etmekte ve bu vasıflı işçi için iş değiştirmeyi avantajlı hale getirmektedir. (Ekin, 1960 a, s. 43).

Bunun dışında çeşitli nedenlerle işten çıkarılma veya çıkma durumlarında işgören bazı kayıplara uğrayabilir. Bu kayıpları başlıca şöyle sıralayabiliriz : (Ekin, 1960 a, s. 35).

- a) İşgörenin işletmedeki kıdemini kaybetmesi
- b) İki iş arasındaki ücret farkından doğan kayıp
- c) Yeni bir işe alırken ücret gelirinin azalması
- d) Yeni işinde kaza yapma veya kazaya uğrama olasılığının artması,
- e) İşsizlik sigortası, tatil ve ikramiye gibi avantajları kaybetmesi.

f) İş yerini değiştiren işgören yasaların kendisine sağladığı haklardan faydalanamayacaktır. Örneğin, ayrıldığı işyerinde 3 yıldan az çalışmışsa kıdem tazminatı alamayacaktır. (Tunçomağ, 1971, s. 439).

g) İşyeri değiştirme işgören için bir de yeni işine ve iş çevresine uyum sorunu mevcuttur. Bu da zaman isteyen ve bazen psikolojik zorluklar yaratabilen bir olaydır.

II — İŞGÜCÜ DEVRİNİ HESAPLAMA YÖNTEMLERİ

İşgücü devrini hesaplamak için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bunların çeşitliliği, işgücü devrinin ne olduğu konusunda değişik görüşler olmasından ileri gelmektedir.

İşgücü devri kavramı incelendiğinde, bunun bir «giriş - çıkış» veya diğer bir deyişle hareketlilik ifade ettiği görülmüştür. Burada önemli olan, belirli bir dönemde örneğin bir ay içinde kaç tane giriş çıkış olayı olduğudur. Bu bakımdan işgücü devri mutlak değerlerle belirtilemez. Olayların önemini, yaygınlık derecesini, yoğunluğunu, ne kadar sık meydana geldiğini inceleyebilmek için oranlara başvurulur.

Oranların hesaplanmasında kullanılacak zaman süresi de tartışma konusu olmuştur. Yaygın olarak kullanılan zaman birimi aydır. Yalnız küçük işletmelerde daha uzun süreler esas alınarak (üç ay, altı ay, yıl gibi) işgücü devir oranları hesaplanmaktadır. İşgücü devir oranını verirken zaman birimini de belirtmekte yarar vardır. Aylık oranla yıllık oran arasında fark açıktır. Ayrıca işletmelerarası işgücü devir oranları kıyaslanırken hangi formülle hesaplama yapıldığına dikkat edilmelidir (Yalçın s. 58). Aynı formüller kullanılmışsa kıyaslama anlamsız olabilir.

Genel kabul görmüş yöntemler şunlardır :

1. Ayrılmalar Formülü

Bu formül, belirli bir dönemde işletmeden ayrılanların sayısının işletmedeki ortalama işgücü sayısına oranlaması ile bulunur. (Pigors - Myers, s. 313).

$$\dot{I}. D = \frac{\text{Çıkışlar}}{\text{Ortalama işgücü sayısı}} \times 100$$

Ortalama İşgücü sayısı da şöyle bulunur :

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

2. Girişler Formülü

Bir önceki formüle çıkışlar yerine girişler konulduğunda girişler formülü elde edilir :

$$\dot{I}. D. = \frac{\text{Girişler}}{\text{Ortalama işgücü sayısı}} \times 100$$

3. İşgücü akışı formülü

Girişler ve çıkışlar formüllerinin birleştirilmesi sonucu işgücü akışı formülü çıkar.

$$\text{İ. D.} = \frac{\text{Girişler} + \text{Çıkışlar}}{\text{Ortalama işgücü sayısı}} \times 100$$

4. Net İşgücü Formülü

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

$$\text{İ. D.} = \frac{\text{Ayrılanların yerine geçenler}}{\text{Ortalama işgücü sayısı}} \times 100$$

III — İŞGÜCÜ DEVRİNE YOL AÇAN ETKENLER

Yeni hizmete giren veya genişlemekte olan işletmeler dışında işe alınmalar, işten ayrılmalar sonucu boşalan pozisyonların doldurulması demektir. Bu nedenle işgücü devrine yol açan etkenler incelenirken ağırlık verilen konu işten ayrılmalardır. İşgücü devrinin nedenlerini inceledikten sonra bu nedenler dışında işgörenin sosyal ve kişisel özellikleri ile işgücü (işten ayrılmalar) arasındaki ilişkileri bu konularda yapılmış araştırmalara dayanarak belirteceğiz.

A) İşgücü Devrinin Nedenleri

İşgücü devrinin nedenleri incelenirken çeşitli ayrımlar yapılmaktadır. İşten kendi isteği ile ayrılma nedenleri ve işletme tarafından çıkarılma nedenleri veya önlenebilir ayrılmalar ve önlenebilir ayrılmalar gibi. Biz burada işgücü devrini işletme dışı etkenler, işletme içi etkenler ve işgücünün özel nedenleri olmak üzere üç bölümde inceleyeceğiz.

1. İşletme Dışı Etkenler

İşgöreni işten ayrılmasına neden olan işletme dışı etkenleri şöyle sıralayabiliriz :

a) Mevsimsel dalgalanmalar ve ekonomik daralma veya genişleme gibi konjonktürel etkenler.

b) Gelişmekte olan ülkelerde oturmuş bir işçi sınıfının yerleşmiş olması dolayısı ile tarım ile sanayi arasında görülen gidiş gelişler (Ekin, 1960 a, s. 6).

c) Başka mesleklerin toplumunda daha çekici ve gelecek vadeden meslekler haline gelmesi durumunda, işyerini değiştirme meslek değiştirme ile beraber gelmektedir.

d) Malzeme yokluğu veya sipariş azlığı gibi piyasa değişimleri,

- e) Teknolojik deęişmeler, otomasyon ve reorganizasyon
- f) Kıdem tazminatının yüksek maliyeti.

Burada saydığımız etkenler dolayısı ile işgücünün bir kısmının işletme tarafından işten çıkarılmasını gerektirir. Bu etkenlerin işletme tarafından önlenemez etkenler olduğu açıktır.

2. İşletme İçi Etkenler

İşletme içi etkenler daha çok işçinin kendi isteği ile işten ayrılmasına neden olan etkenlerdir. Dolayısı ile bunlara önlenebilir etkenler gözüyle bakmamız yanlış olmaz. Bunları şöyle sıralayabiliriz :

- a) Yetersiz ücretler ve terfi sistemi
- b) İş ve çalışma koşulları
- c) Yetersiz gözetim (nezaret)
- d) İş saatleri, dinlenme ve eğlenme
- e) Bilgi ve haberleşme eksikliği
- f) İşten memnuniyetsizlik

Bu listeden de görülebileceği gibi bu etkenlerin bir kısmı örgütsel, bir kısmı ise işle birey arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Bu etkenlerle işgücü devri arasındaki ilişkiyi bu konularda yapılmış araştırmalara dayanarak açıklayabiliriz.

a) Yetersiz Ücretler ve Terfi Sistemi

İşgörenin işinden ayrılmasının nedeni uzun süre devam eden düşük giriş ücreti, ücretlerin periyodik olarak incelenmemesi veya arttırılmaması veya bunların bir karışımı olabilir.

b) İş ve Çalışma Koşulları

İşin özelliği ve bu işin yapılacağı koşullar işi görecektek olan kişinin işe uyumunu etkilemektedir. İşin bağımsız olmayışı, monoton oluşu, çok gürültülü olması işgücü devrine yol açabilmektedir.

İşin monotonluğunun etkisini gidermek için bazı firmalar iş rotasyonuna yönelmiş ve bunun işgücü devrini azaltıcı etkisi olduğunu görmüşlerdir (Walker - Quest, 1976, s. 83).

c) İş Saatleri, Dinlenme ve Eğlenme Süresi

İşgücü piyasasının belirlediği çalışma koşulları dışına çıkan firmalar genellikle işgörenin hoşnutsuzluğuna neden olmaktadır. Bu memnuniyetsizliği ortadan kaldırmak için işletmeler çoğu kez dengeleyici bir avantaj sağlamak zorundadırlar.

d) Yetersiz Gözetim

Yetersiz gözetim işgücü devrini etkileyen nedenler arasında yer almaktadır. Bazı araştırmalar önderlik tarzının işgücü devri ile doğrudan ilişkisi olduğunu belirtirken, bazıları bunu doğrulamaktadır. Bir yıl içinde işlerini terkeden işçiler arasında yapılan bir araştırmada (Ley 1966) işgücü devri ile otoriter tip arasında

önemli bir ilişki bulunmuştur ($r = 76$) (Argyle, 1974, s. 136) önderliğin beşeri ilişkiler yönünün işgücü devrine etki ettiği bir çok araştırmada doğrulanmıştır.

e) Bilgi ve Haberleşme Eksikliği

Haberleşme bir yerde işgörenin aidiyet duygusu ile ilgilidir. Bu bakımdan işgörenin haberleşme eksikliği karşısında şikayetçi olması devir oranına etki eden bir nedendir.

f) İşten Memnuniyetsizlik

İş tatmini çok geniş bir konudur ve çok çeşitli değişkenlerle arasında ilişki kuran araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan biri de iş tatmini ile işgücü devri arasında olan ilişkilerdir. Araştırma bulguları göstermiştir ki, iş tatmini işgücü devrini etkileyecek güçte olduğu için önemli bir konudur (Lawler - Porter, 1967, s. 21). İş tatmini bireylerin işten bekledikleri ile yakından ilgilidir. İşleri bekleyişlerine uymayanlar işlerinden ayrılmaktadırlar. Bu konuda yapılmış çeşitli araştırmalarda (Ofis elemanları kadın işçiler, erkek imalat işçileri, bilgisayar satıcıları, öğrenci ve hemşireler arasında) işgücü devri ile işlerin yapısından memnun olmama arasında önemli düzeyde ilişkiler bulunmuştur (Poster - Steers, 1973, s. 162). Burada sıralamaya çalıştığımız bu etkenlerin yanısıra moral, iş arkadaşları, örgütün büyüklüğü, performans düzeyi (Jacofsky, 1984, s. 74) ve daha başka etkenleri işgücü devri nedenleri olarak incelenmiştir. Fakat gördüğümüz gibi bulgular herhangi bir kesin yorum yapmaya olanak sağlayacak nitelikte değildir. Bütün bu nedenler işgörene, iş çeşidine, işletme organizasyonuna, kullanılan teknolojiye göre değişik şekilde etki yapacaktır. Bir işletmede veya belli bir meslek grubunda yapılan araştırma o gruba veya işletmeye özgü gerçekleri yansıtıyor olabilir. Bu bakımdan bu konuda daha ayrıntılara gidilmesi olanaksızdır.

B) İşgücünün Sosyal ve Kişisel Özellikleri İle İşgücü Devri Arasındaki İlişkiler

İşgücü devrine yol açan etkenlerin yanısıra gene önlenemez olarak sınıflayabileceğimiz bazı sosyal ve kişisel faktörler de işgücü devrini yaratmaktadır. Bu faktörleri de şöyle sıralayabiliriz :

1. Cinsiyet

Kadın işgörenlerin ayrılma oranları erkek işgörenlere kıyasla daha fazladır. Türkiye'de yapılan bir araştırmada da aynı durum saptanmıştır. Kadınlar evlenip çocuk sahibi olduklarından ve çoğunlukla yarı vasıflı veya vasıfsız işçi olarak çalıştıklarından işten ayrılma eğilimlerinin fazla olduğu belirtilir. Gelişmiş Ülkelerde, özellikle Amerika da yapılan araştırmalar bunun değişik görünümünü ortaya çıkartmıştır. Buna göre kadınlar arasında iş-

gücü devrinin daha yüksek olması bazı sanayiler için geçerli olmaktadır. Örneğin, tekstil sanayinde ve bazı sekreterlik ofis işlerinde kadınlar arasında işgücü devri aynı işteki erkeklere oranla daha azdır. Genel olarak günümüzde iş piyasasına katılan kadınlar, 15 yıl öncesine oranla daha uzun süre işte kalmaktadır. Ev işleri için geliştirilen kolaylıklar, kreşler, yaşam masraflarının çok yüksek olması ve işletmelerin kadın sorunlarına daha çok eğilmeleri etkilemiştir. Eğitimin de bunda etkisi vardır.

2. Yaş ve Eğitim Süresi

İşgücü devri evrensel olarak yaşla azalmaktadır (Grew, 1971, s. 35). Bu konuda yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu (Minor 1958 : Fleishman ve Berniger, 1960 : Shott et. al., 1963 : Ley, 1966 : Bassett, 1967, Stone ve Athelstan, 1969 : Farris, 1971 : Robinson, 1972) yaş ile işgücü devri arasında olumsuz bir ilişki bulmuşlardır. (Poster - Steers, s. 168).

İşten ayrılmalar kişisel amaçların iş olanakları ile uyuşmaması ile doğrudan ilişkilidir. İşgörenin iş konusundaki beklentileri işinin gerekleri ile uyduğu zaman işgörenin kalması olasılığı çok yüksektir. Ayrıca işgörenler, işe girmeden önce kendileri için meslek açısından bir yön tayin etmemiş olmaları nedeniyle çoğunlukla işe uyum sağlayamamaktadırlar. Bu da genç işgörenler arasındaki yüksek işgücü devrini açıklayıcı niteliktedir.

3. Hizmet Süresi :

İşten ayrılmaların çoğu ilk hizmet yılı içinde olmaktadır. (Burada yaşlı hizmet süresi etkenleri benzer olmaktadır ve yaş için verilen açıklamalar hizmet süresi için de geçerli olabilir.) Yapılan araştırmalar (Fleishman ve Berniger, 1960 Shott et al., 1963 Knowles 1964 : Robinson, 1972) işgücü devrinin hizmet süresi ile ters orantılı olduğunu göstermiştir (Porter - Steers, s. 168).

4. Vasıflı - Vasıfsız İşçiler

Çeşitli araştırmalar vasıflı işçiler arasında işgücü devrinin vasıfsız işçilere oranla çok düşük olduğunu göstermiştir (Ekin, 1960, s. 40). Kendi isteği ile ayrılanlar arasında veya işten çıkarılanlar arasında vasıflıların oranı yüksektir.

5. Mesleklerarası Farklılıklar

İşgücü devri konusunda 700 den fazla araştırma incelenmiş ve sonuç olarak yöneticilerin uzman ve teknik elemanlardan daha uzun süre işlerinde kaldıkları ortaya çıkmıştır (Gilmer, s. 213). 10 yıl veya daha fazla işten ayrılmayanların oranları yönetici mesleğinde 1/3, uzman (Mühendislik veya bilim dalında) veya teknik eleman için 1/4 ve işçiler için 1/5 olarak bulunmuştur. 193 bilimsel uzman ve mühendisi işe almak için 1 milyon dolar sarfeden bir

şirket bir yıl sonunda bunlardan 54'ünün işte kaldığını görmüş- tür : Örneğin daktilolar stenograflardan daha yüksek işgücü devri göstermektedir. Ofis elemanları içinde en düşük işgücü devri oranı sekreterdedir.

6. Aile Büyüklüğü ve Sorumlulukları

Kadın işgörenler arasında aile büyüdükçe işten ayrılma çoğalırken erkek işgörenlerde bunun tam aksi olmaktadır. Bunun nedeni kadın - erkek arasındaki geleneksel rol farklılaşmasıdır (Porter - Steers, s. 167).

7. Sanayilerarası Farklar

İşgücü devrinin sanayiden sanayie de değiştiğini yapılan araştırmalar göstermiştir. Örneğin, lokanta işçileri arasında işgücü devri imalat sanayindekinin 3 katıdır (Gilmer, s. 263).

8. Mevkilerarası Farklar

İşletmelerde, üst kademe işgörenleri, alt kademelerdekilere oranla daha az işgücü devri göstermektedir. Insul yaptığı araştırmalarda 2.000 ile 125.000 arasında işgören çalıştıran 40 firma da 120 tepe yöneticisinin 3'ten fazla yönetici görevi aldığını göstermektedir (Gilmer, s. 263). Bu örnekte 34 başkan ve 19 idare heyeti üyesi vardır.

IV — İŞGÜCÜ DEVRİ NEDENLERİNİ SAPTAMADA KULLANILAN YÖNTEMLER

Kimlerin ayrıldığını ve ayrılma nedenlerini saptayabilmek için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz :

1. Kimler Ayrılıyor ?

Amerika'da birçok şirkette, ayrılan işgörenlerin bordrodan çıkarma işlemi yapılırken bir bildiri formu kullanılmaktadır. Bu formdan, kimler ayrılıyor ? Sorusunun cevapları kolaylıkla alınabilir. Bu formda şu bilgiler mevcuttur (Peskin, 1973, s. 83).

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

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

2. Çıkış Görüşmeleri

İşgören ile yüzyüze daha samimi bir hava içinde yapılabilen bu mülakatlar işgörenin işten çıkış nedenini daha açıkça belirtmesine yardımcı olur. Bazen bu görüşmeler bir işgörenin çıkışını önleyebilir. Yanlış anlaşmalar sonucu eğer işgören işten ayrılmak istiyorsa, bu anlaşmazlıklar görüşmede giderilebilir.

Bazen de bu görüşmeler amaçlarına ulaşamamaktadır. Eğer görüşmeci işgören ile gereken samimiyet ve güveni kuramamışsa işgören işten ayrılmasının gerçek nedenlerini belirtmez, daha çok nazik cevaplar vererek bunu geciktirmeye çalışır.

Görüşmeler, işgörenin isteğine bağlıdır. Eğer istemezse katılmayabilir. Bu çoğunlukla işletme tarafından çıkarılan işgörenler için geçerlidir. Kendi isteği ile ayrılanlar çoğu zaman katılmaya karşı çıkmazlar (Peskin, s. 94). Katılmak istememe nedenleri, mülakatta söylediklerinin ilerde herhangi bir şekilde aleyhlerine kullanılabilmesi düşüncesi olabilir.

3. Çıkış Anketleri

Bazı şirketler işten ayrılanlara çıkış anketi doldurturlar. Bu anketler «evet» ve «hayır» cevaplı sorulardan oluştuğu için değerlendmesi daha kolay olur. Ayrılan kişinin kişisel özellikleri ile anket sonuçları arasında ilişkiler kurulabilirse işletme açısından yararlı veriler elde edilir.

Bunların da sakıncalı yanları vardır. İşgörenin bütün soruları yanıtlamaması mümkündür. Görüşme öncesi böyle bir anket kullanılırsa, bunlar işgörenle doğrulanabilir.

V — İŞLETME DÜZEYİNDE İŞGÜCÜ DEVRİNİ AZALTMAK İÇİN ALINABİLECEK ÖNLEMLER

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

miktar arasında bir kıyaslama yapılmadan böyle bir programa girişmek doğru olmaz. Eğer program bütçesi toplam işgücü devri maliyetinde çok büyük bir oran teşkil ediyorsa ya programda hata vardır veya işgücü devri böyle bir programı gerektirmeyecek kadar önemsizdir.

İşgücü devri nedenleri sözü edilen yöntemlerle saptandıktan sonra hangi sahalarda sorunlar olduğu tesbit edilebilir ve bu sorunlara göre önlemler alınabilir. Bu önlemlerin işletmeden işletmeye geçeceği bir gerçektir.

İşgücü devrini azaltmak için alınabilecek önlemleri bazı genel tesbitlere dayanarak üç düzeyde inceleyebiliriz :

1. Birey düzeyi
2. İş ve çalışma koşulları düzeyi
3. Örgüt düzeyi

1. Birey düzeyi

Birey düzeyinde alınabilecek başlıca tedbirleri şöyle sınıflayabiliriz :

- a) İşe alma
- b) Terfi sürecini düzeltme

a) İşe Alma

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

İyi tedarik metodları geliştirmek için araştırma yapmak gereklidir. Adayların elde edilebilirliği başvuruların sayısı ile sınırlıdır. Eğer çok sayıda başvuru olmazsa istenildiği gibi bir eleme yapılamaz ve böyle durumlarda işin minimum gereklerini karşılayan elemanları işe almak söz konusu olur. Müracaat sayısını arttırmak için açık işleri, aday olabileceklere duyurma şekilleri önemlidir. İşçi bulma büroları, okullar, resmî kurumlar ve mecmualar, mahalli ve diğer gazeteler bu konuda kullanılan en yaygın araçlardır. Bunlardan hangisinin daha etkili olduğu işletmeye ve işletme içi işlere göre değişebilir. Bu da ayrıca tutulan kayıtlardan saptanmalıdır.

İşe alma ve yerleştirme sürecinde en hassas işleri görüşmeler görür. Bu denge yukarıda sözünü ettiğimiz gerekleri karşılayacak elemanı seçebilmek için çok iyi bir şekilde hazırlanmalı ve yürütülmelidir.

İşe uygun eleman almak kadar kimlerin işte kalacağını tesbit etmek de seçimde önemlidir. Başvuru formları bir ön seçim için yararlı olabilir. Bir sigorta şirketinde yapılan bir araştırmada müracaat formunun eleme aracı olarak kullanılması sonucu işgücü devir oranı azaltılmıştır (Gordon, 1979, s. 30).

Ayrıca seçimde çeşitli testler de uygulanabilir. Bunlardan beceri testleri işle doğrudan ilgili sonuçları bakımından özel bir beceri gerektiren işlerde kullanılabilir.

b) Terfi Sürecini Düzeltme

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

2. İş ve Çalışma Koşulları Düzeyi

İşgücü devrini yaratan etkenlerin bir kısmı yapılan işin yapısı ve çevre koşulları ile ilgilidir. Burada yapılan araştırmaların sonuçlarına dayanarak özellikle iki etkenin işgücü devrini azaltıcı etkisi olabileceği düşünülebilir. Bunlar a) İşe ait kararlara katılma, b) Gözetimdir.

a) İşe Ait Kararlara Katılma

İş tasarımının yeniden yapılmasına işgörenlerin katılması veya işle ilgili konularda kararlara katılma işgücü devri oranlarını düşürücü etki yapmaktadır.

b) Gözetim

İş yapısı ile yakından ilgili bir etken de işgörenin altında çalıştığı gözetim tarzıdır. Değişik işler ve örgütsel yapılarda değişik gözetim tarzları başarılı sonuçlar vermişlerdir. Daha önce de belirttiğimiz gibi, gözetimin beşeri ilişkiler yaklaşımı önemlidir.

c) Örgüt Düzeyi

Örgüt düzeyinde düşünebileceğimiz işgücü devrini azaltıcı etken ve sosyal güvenlik tedbirleridir. Ücretlerin eşitlik ve rekabet ilkelerine göre saptanması işgücü devrini azaltıcı bir önlem olabilir.

S O N U Ç

Burada ana hatları ile incelemeye çalıştığımız işgücü devrinin kişisel, örgütsel, sosyal, ekonomik ve politik etkenlerin bir sonucu olarak ortaya çıktığını görüyoruz. Gelişmiş ülkelerde işgücü devri makro açıdan bir sorun olmaktan çıkmış ve sadece işletmelerin üzerinde durduğu bir sorun haline gelmiştir. İşgücü devrinin işletmelere yüklediği yüksek maliyetler dolayısı ile bunu optimum bir düzeye indirmek ve orada tutmak işletmelerin amacı olmuştur. İşletme yönetiminin başarısının başlangıç noktası planlamadır. İşgücü devri sorununu başarılı bir şekilde çözmek için de ilk adım planlama olmalıdır. Bu planlama söz konusu olan her işletme için kendi sorunlarını temel almalıdır. Bu incelememizde sözü geçen değişik araştırma bulguları da, çeşitli etkenlerin etki derecelerinin değişik iş, değişik işletme ve hatta değişik bireyler için farklı olduğunu göstermektedir.

K A Y N A K L A R

- (1) Argyle, M., **The Social Psychology of Work**, Penguin, 1974.
- (2) Cawsey, T.F. - Wedley, W.C., Labor Turnover Costs : Measurement and Control. **Personnel Journal**, 1979, 58, 2, s. 92.
- (3) Ekin, N.M., **İşçi Devrinin Nazari Esasları**, Sermet Matbaası, İstanbul, 1960.
- (4) Ekin, N.M., Sanayimizdeki Yüksek İşçi Devrinin Tesirleri ve Bu Hususta Alınabilecek Tedbirler. **İktisat Fakültesi Mecmuası**, 1960, s. 20.
- (5) Gilmer, B.H., **Industrial and Organizational Psychology**, McGraw Hill, 1971.
- (6) Gordon, G.G., Putting Brakes on Turnover. **Personnel Journal**, 1974, Vol. 53, No. 2,
- (7) Grew, S., Occupational Aspects of Aging. Bk. Peter Warr (ed.), **Psychology at Work**, Penguin, 1971.
Jackofsky E.F., Turnover and Job Performance : An Integrated Process. Model. **Academy of Management Review**, 1984, 9.1.
- (8) Lawler, E.E., Satisfaction and Behavior : Motivation in Work Organizations. Bk. W.C. Hamner - F.L. Schmidt, **Contemporary Problems in Personnel**, rev. ed, Chicago, Illinois : St Clair Press, 1977.
- (9) Lawler, E.E. - Porter, L.W., The Effect of Performans on Job Satisfaction. **Industrial Relations**, VIII, 1967.
- (10) Özbaşar, S. - Aksan, Z., İşletmelerimizin Yönetim İşlevi Sorunları. **Yönetim**, 1978, 3, 9.

- (11) Peskin, P. - **The Doomsday Job**. Amacom, New York, 1973.
- (12) Pigors, P. - Myers, C., **Personnel Administration**. New York : McGraw Hill, 1969.
- (13) Porter, L. - Steers, R.M., Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. **Psychological Bulletin**, 1973, 80, 2.
- (14) Ronan, W.W., A Study of and Some Concepts Concerning Labor Turnover- **Occupational Psychology**, 1967.
- (15) Tunçomağ, K. **Türk İş Hukuku**, Sulhi Garan Matbaası, 1971.
- (16) Walker, C.R. - Guest, R.H., The Man on the Assembly Line. **Job Satisfaction - A Reader.**, London, The McMillan Press Ltd., 1976.
- (17) Yalçın, S., Personel İdaresi, İstanbul, Fakülteler Matbaası, 1971.
- (18) Zaim, S. **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul : Elektronik Ofset, 1975.