

YÜKSEK PERSONEL DEVİR ORANININ SÜREKLİLİK GÖSTERDİĞİ BİR ORTAMDA ORTAYA ÇIKAN SORUNLARI EN AZA İNDİRME YOLLARI

Yrd. Doç. Dr. Ramazan GEYLAN(*)

Personel devir oranı, belirli bir dönem içinde, işletme personelinin yüzde kaçının işletmeden ayrıldığını gösterir. Personel işinden niçin ayrılır sorusunun cevabı çok yönlüdür. Verilen ücretin yetersizliğinden iş tatminine kadar pek çok faktör bu ayrılıştta rol oynar (1). Nedeni ne olursa olsun, personelin işten ayrılması gerek ülkemizde, gerekse dünyada pek çok işletmenin temel sorunudur. Özellikle ülkemiz işletmelerinde-bir araştırmaya dayanmamakla birlikte-bu oranın oldukça yüksek olduğunu söylemek kehanet olmayacaktır.

Personel devir oranının uzun vadede, belirli aralıklarla yükselmesi her zaman önemli sonuçlar doğurmayabilir. Örgüt açısından dikkate alınması gereken nokta, yüksek personel devir oranının süreklilik göstermesidir. Personel devir oranı sürekli yüksek bir düzeyde seyrediyorsa birtakım önlemler alınmanın zamanı gelmiş demektir.

(*) Eskişehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Yüksek personel devir oranı bir işletmeyi nasıl etkiler? Sorunun cevabı iki yönlüdür. Birincisi, yüksek personel devir oranının örgütte yol açtığı olumsuz sonuçlardır. Bu sonuçlar örgütsel etkinliğin bozulması ve maliyetlerin artması konusunda yoğunlaşır (2). Sorunun cevabının ikinci yönü, yüksek personel devir oranının işletmeye birtakım yararlar sağlamasıdır. Personel devir oranı hakkında bu güne dek yazılanlar incelendiğinde, genellikle devir oranının işletmede yol açtığı olumsuz sonuçlar üzerinde durulduğu görülür.

Personel devrinin gerek işletme, gerekse personel açısından olumlu sonuçlar taşıyabileceği unutulmamalıdır. Özellikle örgütler açısından isteğe bağlı ayrılmaların büyük bir memnuniyetle karşılandığı dönemler olabilir. Tasarruf kaygusunda olan ve bu amaçla personel azaltma politikası izleyen işletmeler isteğe bağlı ayrılmaları memnunlukla karşılayacaklardır (3). Ancak bu stratejide dikkat edilmesi gereken nokta, yeterli performans göstermeyen personelin işletmeden ayrılmasını sağlamak olmalıdır. Bir işletmede, yeterli performansı gösteremiyen personelin devir oranının yüksekliği, o işletmenin personel yönetimi uygulamalarının etkinliğini gösterir. Personel devrinin personel açısından da yararı vardır. Bulunduğu işletmede yeterli performansı gösteremeyen bir kişi, bir başka işletmede yetenek ve becerilerini rahatça ortaya koyabileceği bir iş ve ortam bulabilir.

İşletmelere kimi zaman yararlar sağlamasına karşın, yüksek personel devrinin düşürülmesi için çaba gösterilmelidir. Çünkü, bu oranın yüksekliği ve bu yüksekliğin süreklilik göstermesi işletmelerin etkinliğini azaltacak ve önemli sorunlara yol açacaktır. Bu nedenle, işletmeler, personelin niçin işten ayrıldıklarını tam olarak belirleyerek bunları giderme yoluna gitmelidirler. (Hughes ve Flowers, s. 19)

Yüksek personel devir oranını düşürme çabaları her zaman başarılı olamaz. Bu başarısızlığın nedeni, personel devrinin çok değişkenli olmasıdır. Yönetimin, bu değişkenlerin tümünü kontrol etmesi mümkün değildir. Ayrıca yüksek personel devir oranını azaltmanın maliyeti, getireceği yararlardan çok daha büyük olabilir. Bu durumda işletme yüksek personel devri altında yaşamını sürdürmek zorunda kalabilir (4). Personel devir oranı yüksek olan işletmelerin, amaçlarını gerçekleştirmesi daha da zorlaşır. Bu işletmeler yüksek personel devir oranının getirdiği olumsuz koşul-

ları en aza indirmeyi başardığı takdirde, etkin bir biçimde faaliyetlerini sürdürecektir ve rakipleriyle mücadele olanağı bulacaktır. Kısaca, yüksek personel devir oranı süreklilik gösteren işletmeler, bu oranı düşüremiyor veya oranı düşürme çabalarını maliyetli buluyorlarsa, onunla birlikte yaşamayı öğrenmek zorundadırlar.

Bu çalışmanın amacı, sürekli yüksek personel devir oranına sahip işletmelerin bu oran ile birlikte, etkin bir biçimde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için birtakım yollar göstermektedir. Gösterilen yolların amacı, yüksek personel devir oranının işletmede yol açacağı sorunları en aza indirmektir. Çalışmanın amacı personel devir oranını ortadan kaldırmak değildir. Her ne kadar gösterilen bazı yollar personel devir oranını azaltmaya yönelik yararlar sağlasa da, çalışmanın birincil amacı, işletme yönetimine yüksek personel devir oranı ile birlikte yaşamının sırlarını göstermektir.

YÜKSEK PERSONEL DEVİR ORANININ İŞLETMEDE YOL AÇTIĞI OLUMSUZ SONUÇLAR

Yüksek personel devir oranının işletmede yol açtığı olumsuz sonuçlar üzerine, günümüze dek pek çok şey yazılmıştır. Bu nedenle, burada söz konusu olumsuz sonuçları enine boyuna incelemenin fazla bir yararı olmayacaktır. Ancak, ortaya çıkan olumsuz sonuçları en aza indirecek çözüm yollarına geçmeden önce, bu olumsuzlukları ana hatlarıyla açıklamak konunun hatırlanması açısından faydalı olacaktır.

Yüksek personel devirinin işletmede yol açtığı olumsuz sonuçlar ana hatlarıyla şöyle sıralanabilir (5).

1. Maliyet artışı

Personelin işletmeden ayrılışı, işletme için ek bir maliyet unsurudur. İşletmeden ayrılan personelin yerine başkalarını bulma, seçme, yerleştirme, işe alıştırma ve eğitime faaliyetleri, işletme açısından para, zaman ve emek kaybı demektir.

2. Moral bozukluğu

Yüksek personel devir oranı personelin moralini olumsuz yönde etkiler. İşletmede sürekli ve sık bir biçimde görülen işten ayrılmalar, kalan personel arasında çeşitli yorumlara neden olur.

İşletmede kalan personelin, ayrılanların neden ayrıldığı konusundaki düşünceleri, onları işletmeye karşı tavrı almaya yönlendirebilir.

3. Olumsuz halkla ilişkiler

İşletmeler örgüt içinde olduğu kadar örgüt dışında da iyi bir imaj oluşturmak zorundadırlar. Yüksek personel devir oranına sahip işletmelerin örgüt dışındaki çevrelerce yorumu, bu işletmelerin çalışmak için iyi bir yer olmadığı doğrultusunda olacaktır. Bu olumsuz düşünceler, işletmenin yeni personel bulma çabalarını güçleştirecektir.

4. İşlevsel faaliyetlerde aksama

Yetersiz işgücü, karar almada istikrarsızlık ve işlere tam anlamıyla uygun olmayan kişilerin yerleştirilmesi günlük işlevsel faaliyetlerin etkin bir biçimde yerine getirilmesine engel olacaktır.

5. Personel arası sosyal ilişkilerde zayıflama

Yüksek personel devir oranının neden olduğu hızlı personel hareketleri işde kurulan sosyal ilişkileri minimum düzeye indirecektir. Bu durum işletmenin biçimsel olmayan haberleşme sistemini de olumsuz yönde etkileyecektir.

6. Kaçırılan fırsat maliyetleri

Yüksek personel devir oranı, çoğu zaman, yetersiz işgücü nedeniyle düşük bir üretim kapasitesine yol açacağından, işletmenin pazara hakim olmasını veya büyüme stratejilerini gerçekleştirmesini engelleyecektir.

YÜKSEK PERSONEL DEVİR ORANININ NEDEN OLDUĞU SORUNLARI EN AZA İNDİRME YOLLARI

İşletmelerin planladıkları üretim hedeflerine ulaşabilmeleri için, gerekli olan temel gereksinimlerden biri de, istenen zaman ve yerde, istenilen nitelikte personel bulabilmeleridir. Bu gereksinim işletmelerin devamlı ve yüksek personel devir oranı ile çalışmalarını halinde güçlüklerle yerine getirilir. İşletme açısından personeli elde tutmak oldukça güç ve maliyetli ise, ne olacaktır? İşletme yüksek personel devir oranının getirdiği sorunları hiç bir önlem almadan, pasif bir şekilde karşılayacak mıdır? Bu sorunun cevabı elbette

hayır olacaktır. Söz konusu işletmeler, yüksek personel devir oranının yarattığı sorunları önceden alacakları önlemlerle en aza indirebilirler. Böylece yüksek personel devri altında çalışılsa bile, işletmelerin amaçlarına etkin bir biçimde ulaşılması sağlanabilir.

Yüksek personel devir oranının süreklilik gösterdiği bir ortamda ortaya çıkan sorunları en aza indirmenin yolları şöyle sıralanabilir (Mowday, s. 371-376).

1. İhtiyaçtan fazla personel bulundurma

Belirli bir üretim kapasitesine ulaşmanın zorunlu olduğu bir ortamda, ani personel kayıpları hedeflenen kapasiteye ulaşılmasına engel olur. İşletme içinde öyle işler vardır ki, işletmenin bu işleri yerine getiren personeli kaybetmeye tahammülü yoktur. İşletmeler, bu nedenlerden dolayı belirli noktalarda ihtiyaçtan fazla personel bulundurmalıdırlar. Örneğin, bir üretim hattının tam kapasite ile çalışabilmesi için 13 personele ihtiyaç varsa, bu hatta 15 kişi istihdam etmek akılcı bir önlem olacaktır. Ancak bu takdirde, söz konusu birimde, beklenmedik ayrılmaların neden olduğu kapasite düşüklüğünün önüne geçilebilir.

İşletmenin belirli birimlerde ihtiyaçtan fazla personel bulundurmasının önemli bir maliyet unsuru olduğu unutulmamalıdır. Özellikle ekonomik açıdan dar boğazda olan işletmelerin, böyle bir politikayı izleme konusunda karar verirken, fazla personelin işletmeye getireceği mali yükü ve faydayı çok iyi analiz etmeleri gerekir.

2. Mevcut personeli geniş kapsamlı bir eğitime alma

İşletmede görev yapan tüm personeli geniş kapsamlı bir eğitime alma, yüksek personel devrinin yol açtığı belirsizlikleri en aza indirmede çok yararlı olacaktır. Personelin yalnız, yaptığı işi en iyi yapabilmesi amacıyla eğitilmesi, yüksek personel devrine sahip işletmeler için yanlış bir eğitim politikası olacaktır. Böyle bir politika uygulandığı takdirde, beklenmedik ayrılmalar olduğunda, işlerin işletme içindeki diğer personel tarafından doldurulması güçleşecektir. Oysa, yüksek personel devrine sahip işletmelerin, mevcut personeli birden çok sayıda işi yapabilecek yetenek ve becerilere sahip olacak şekilde eğitmesi, yönetimin beklenmedik ayrılmalar karşısında esnek olmasını sağlayacaktır. Böylece, boşalan işlere işletme içinden diğer kişilerin aktarılması sorun olmayacaktır.

3. İşleri yeniden sınıflandırma

İşletme içinde yapılan işleri sınıflara ayırırken, her iş sınıfının kapsamını geniş tutmak gerekir. Böylece, her iş sınıfının kendi içindeki personel hareketlerine esneklik getirilmiş olur. Özellikle sendikalı işletmelerde iş sınıflarının kapsamı dar tutulursa, personeli farklı görevlerde çalıştırmak sorun olacaktır. Bu nedenle, yüksek personel devir oranına sahip işletmelerin, işleri geniş kapsamlı olarak yeniden sınıflandırmaları yararlı olacaktır. Böylece, yönetim mevcut personeli farklı görevlere atamada zorlanmayacak, personelin kendi iş sınıfı kapsamında olan diğer işleri de öğrenmesi sağlanmış olacaktır.

İşletmeler, mevcut personelin, işletme içindeki diğer işleri de öğrenmesi konusunda birtakım politikalar geliştirebilirler. Örneğin, bir işletme personeli, bir aylık çalışma süresinin %20'sini kendi işi dışında işletme içindeki diğer işlerde çalışarak geçirmeye zorlanabilir. Bu tür politikalar sayesinde, birden çok işi yapabilme yeteneği kazanan personel, işten ayrılmalar nedeniyle doğan boşlukları doldurmada yönetime rahatlık sağlayacaktır.

4. Personelin işletmeye olan bağlılığını artırma

Özellikle hızlı bir büyüme içinde olan işletmelerde yüksek personel devri işletmede kalan diğer personelin iş yükünü artırır. Geçici bir süre için de olsa, personele fazladan iş yüklemek, personelin tepkisine yol açabilir. Bu tepki ancak personel işletmeye sadakatle bağlı ise, ortadan kalkacaktır. İşletmeler personelin örgüte olan bağlılığını artırmak için çareler aramak zorundadırlar. Tüm personelin işletmeye sadakatle bağlanmasını sağlamak, kolay ve ucuz bir uğraş değildir. Bu nedenle, söz konusu işletmelerin, en azından belirli yeteneklere sahip, işletmeye olumlu katkıları olan bir personel grubunu, sadakatle işletmeye bağlamak için çaba göstermeleri gerekir. İşletme açısından vazgeçilemez olan böyle bir grubun bağımlılığının artırılması, bu gruptan, gerektiğinde fedakarlık istenmesini kolaylaştıracak, aynı zamanda, işletmenin gereksinim duyduğu personelin örgütte kalmasına yol açacaktır.

5. Yüksek personel devrine ait düşünceleri yönlendirme

Şayet bir işletmede çok sayıda personel işi bırakıyorsa, bu ayrılmaların, işletme içinde ve dışında birtakım yorumlara yol aç-

ması doğaldır. Bu yorumlar işletmede kalan personel arasında huzursuzluğa neden olurken, işletme dışında da, örgütün çalışabilecek bir yer olmadığı izlenimini yaratabilir. İşletmeler işden ayrılmalar konusunda açıklamalar yaparken mevcut personeli yönlendirmeye çalışılmalıdır. İşden ayrılmaların nedeni açık ve net bir biçimde ifade edilmeli, personel arasında yanlış yorumlara meydan verilmemelidir. Personele yönelik halkla ilişkiler, onların morallerini belirli bir düzeyde tutmaya yardımcı olacaktır.

İşletmelerin mevcut personeli zamanla daha iyi pozisyonlara getirme ve onlara daha iyi ücretler verme çabası, örgüt dışındaki yorumları da, olumlu düzeyde etkileyecektir. İşletmeye yeni alınacak personel arasında, işletmenin mesleki tecrübe kazanabilmek açısından ideâl bir yer olduğu imajının kuvvetlendirilmesi personel devrinin yarattığı sorunları en aza indirecektir.

6. Part-time çalışan personelden yararlanma

Yüksek personel devir oranına sahip işletmeler beklenmedik ayrılmalar nedeniyle ortaya çıkan boşlukları doldurmakta güçlük çekerler. Boşalan işlere uygun yetenek ve tecrübeye sahip yeni kişiler bulmak her zaman kolay değildir. İşletmeler çeşitli görevlerde part-time çalışan personelden yararlanıyorsa, ayrılmaların neden olduğu karışıklıklar, bu tip personel ile giderilebilir. İşletmeden ayrılmalar olduğunda göreve sürekli çalışacak bir personel alınincaya kadar, part-time çalışan personelden geçici olarak görevi üstlenmesi istenebilir. İşletmelerin, bünyelerinde part-time bir işgücü oluşturması, işletmenin ihtiyacı olan fakat tüm zamanlarını işletmeye verme olanağı olmayan kişilerden yararlanma imkanı sağlar. İşletmeyi tanıyan, önceden eğitilmiş bu personel grubu geçici de olsa-hazır işgücü olarak yüksek personel devrinin yarattığı kargaşayı kısmen hafifletecektir.

7. Bilinçli bir personel bulma politikası izleme

Bir işletme sürekli olarak personel kaybediyorsa, devamlı bir personel alma çabasında olması doğaldır. Ancak, bu sürecin, rasyonel bir biçimde yerine getirilmesi gerekir. İstenen yetenek ve beceriye sahip personelin gerektiği zaman, çabucak bulunup, istihdam edilmesi kolay değildir. Bu nedenle, işletmelerin personel bulma konusunda birtakım politikalar izlemesi gerekir. Yüksek personel devir oranına sahip işletmelerin, iş ve işçi bulma kurumunun yanısıra, üniversite, yüksek okul ve meslek liseleri ile te-

masa geçerek, bu kurumların, kendilerine sürekli personel sağlama konusunda yardımlarını istemeleri mümkündür. Özellikle üniversite ve meslek okulları ile yapılacak anlaşmalarla buralardan uzun dönemli personel alımına girme, işletmelerin hizmet içi eğitim masraflarını da azaltacaktır. Söz konusu kurumlar, bu tür anlaşmalar yaptıkları takdirde, eğitim programlarını işletmelerin istekleri doğrultusunda hazırlayacaklardır.

8. Belirli üretim noktalarında otomasyona gitme

Personel devrinin yarattığı sorunları en aza indirmenin bir yolu da, işyerinde otomasyona gitmektir. Otomasyon, personel sayısını azaltacağından, personel devrinin neden olduğu belirsizlikler de azalacaktır. Özellikle, üretim hattının belirli noktalarında otomasyona gitmek yararlı olabilir. Bu noktalarda personele dayalı üretimi azaltmak, beklenmedik ayrılmaların üretim kapasitesini düşürmesini engelleyecektir. Söz konusu noktalarda yer alan personel yetenek, beceri ve tecrübe açısından üst düzeydedir. Otomasyon yoluyla kaliteli işgücünün minimum düzeye indirilmesi, beklenmedik ayrılmalar karşısında işletmeyi daha az güç durumda bırakacaktır.

9. İşten ayrılma kararının zamanını yönlendirme

Şayet bir işletme, personelinin işten ayrılmasını şu veya bu nedenle engelleyemiyorsa, izlemesi gereken en akılcı yol, personelin işten ayrılma kararının zamanını yönlendirmek olacaktır. Personel devrinin işletmeyi zor durumda bırakmasının en büyük nedeni, personelin, işletmeyi ne zaman terkedeceğinin bilinmemesidir. Bu nedenle, işletmeler, işten ayrılacak olan personelin, bu kararını işletme için en uygun olan zamanda vermesini sağlamalıdır. İşletmeler, daha personeli işe alırken sözleşmeye koyacakları birkaç hükümle, belirli dönemlerde işin bırakılmasını engelleyebilirler. Veya, işletme içinde geliştirilen bir prim sistemi ile işe yeni başlayan bir personelin, belirli bir zaman periyodu içinde (6 ay gibi) işten ayrılmaması halinde her ay prim alması sağlanabilir. Primi kaybetme korkusu, personeli istenen sürelerde işletmeye tutmaya yardımcı olacaktır.

10. İyi bir personel bilgi sistemi kurma

Personel kayıplarının sürekli örgüt dışından karşılanması doğru olmayacaktır. Çoğu zaman, boş görevlere mevcut personel

arasından atamalar yapmak, çok daha ucuz ve daha az zahmetli olacaktır. Ancak, mevcut personel arasından kişileri, boşalan görevlere atamak için, işletme içinde etkin bir personel bilgi sistemine sahip olmak gerekir. İşletmede çalışan tüm personelin her türlü özelliklerini, yetenek ve becerilerini açık bir şekilde ortaya koyan bir sistem, yönetimin bu konuda sağlıklı ve çabuk karar vermesini sağlayacaktır. Aksi halde, işletme içinde yapılan atamalar, personel devir oranının yarattığı karmaşayı daha da artıracaktır.

11. Personel devrine ait geçmiş bilgileri analiz etme

Sürekli personel devir oranına sahip işletmelerin, gelecek ile ilgili tahminlerde bulunabilmeleri için, geçmiş personel kayıtlarının incelenmesi gerekir. Gelecekte ne zaman, kaç kişi işletmeyi terkedecek, sorusunun sağlıklı bir biçimde cevaplanması ancak, bu konu ile ilgili eski bilgilerin analiz edilmesiyle mümkün olacaktır. Sağlıklı bir tahmin, sağlıklı ve yeterli düzeydeki bilgiler yardımıyla gerçekleşir. Bu nedenle, işletmelerin personel devrine ilişkin kayıtları düzenli bir biçimde tutması ve depolaması gerekir. Aksi halde geçmişe bakarak gelecekteki personel hareketlerini sağlıklı bir biçimde tahmin etmek mümkün olmayacaktır.

ÖNERİLEN YOLLARIN DEĞERLEMESİ

Sürekli personel kaybına uğrayan işletmeler, bu kaybın neden olduğu sorunları en aza indirmek için, sunulan önerilerden hangisini, ne zaman uygulayacaklardır? Bir işletmenin, verilen önerilerin tümünü uygulaması her zaman pratik bir çözüm değildir. Çünkü, yukarıda sıralanan her önerinin işletmeye belirli bir yükü vardır. Bu nedenle, işletmeler, personel devir oranlarının devamlı yüksek olması nedeniyle karşılaştıkları sorunları en aza indirmek için, yukarıda verilen önerileri uygulamadan önce, her önerinin kendi işletmeleri açısından etkinliğini, uygulanabilirlik derecesini ve maliyetini dikkate almak zorundadırlar. Aksi halde, uygulama, işletmeye yarardan çok zarar getirecektir. (Mowday, s. 377)

Yüksek personel devir oranına sahip her işletmenin karşılaştığı sorunlar biribirinin aynı değildir. İşletmenin büyüklüğü, faaliyet alanı, yönetim biçimi ve çevresi personel devri ile ilgili ortaya çıkan sorunlarda farklılık yaratır. İşletmeler yukarıda verilen önerileri uygulamadan önce, personel devrinin kendi işletmelerinin-

de yol açtığı sorunları çok iyi tanımlamalıdır. Bu aşamadan sonra uygulanacak stratejilere karar vermek, işletmeyi gereksiz zaman, para ve emek kaybından kurtaracaktır.

İşletmelerin önerilen yolları uygulamadan önce, bu yolların uygulanabilirlik derecesini de dikkate almaları gerekir. Yukarıda verilen her önerinin her işletme tarafından kolayca gerçekleştirilebileceğini söylemek mümkün değildir. Buna karşın, bazı önerilerin tüm işletmeler tarafından kolayca uygulanabileceği söylenebilir. Örneğin, «bilinçli bir personel bulma politikası izleme», «yüksek personel devrinin neden olduğu düşünceleri yönlendirme» gibi öneriler, tüm işletmeler tarafından kolayca uygulanabilir. Oysa, belirli üretim noktalarında otomasyona gitme», «işleri yeniden sınıflandırma» gibi önerilerin yerine getirilmesi her zaman kolay değildir.

İşletmelerin yukarıda önerilen yolları uygulamadan önce, her önerinin, işletmeye getireceği mali yükü dikkate alması gerekir. Bazan, bir öneriyi uygulamanın maliyeti, o önerinin getireceği faydadan daha büyük olabilir. Yukarıda verilen önerilerden ikisi, işletme açısından aynı etkinliğe sahip ise, maliyet açısından en düşük olan öneriyi uygulamak akılcı bir çözüm olacaktır.

Sürekli ve yüksek personel devir oranına sahip işletmelerin karşılaştıkları olumsuz sonuçlar ile bu sonuçların yol açtığı zararı en aza indirecek yollar Tablo 1'de eşleştirilmiştir (Mowday, s. 378).

Tablo 1'de görüleceği gibi, işletmeler personel devrinin yol açtığı sorunları verilen öneriler yardımıyla en aza indirebilirler. Günümüz işletme yöneticilerinin unutmamaları gereken nokta, devamlı yüksek bir personel devir oranı altında da etkin çalışılabileceğidir. Personel devrinin yol açtığı sorunlar karşısında pasif kalmak işletmeyi zor durumda bırakacaktır. İşletmeler, bir yandan personel devir oranını düşürmek için çareler ararken, bir yandan da, yüksek personel devir oranı ile birlikte yaşamının yollarını aramalıdır. Söz konusu iki çabanın rasyonel bir biçimde dengelenmesi, işletmelerin amaçlarına en kısa yoldan ulaşmalarını sağlayacaktır.

Tablo 1 : Yüksek Personel Devir Oranının Olumsuz Sonuçları İle Bu Sonuçların Yol Açtığı Zararı En Aza İndirecek Yolların Eşleştirilmesi

Yüksek personel devir oranının işletmede yol açtığı olumsuz sonuçlar	Yüksek personel devir oranının yol açtığı sorunları en aza indirme yolları
İşlevsel faaliyetlerde aksama	İhtiyaçtan fazla personel bulundurma Personel devrine ait geçmiş bilgileri analiz etme Part-time çalışan personelden yararlanma Mevcut personeli geniş kapsamlı bir eğitime alma İşleri yeniden sınıflandırma Personelin işletmeye olan bağlılığını artırma Belirli üretim noktalarında otomasyona gitme İyi bir personel bilgi sistemi kurma
Moral bozukluğu	Yüksek personel devrinin neden olduğu düşünceleri yönlendirme Mevcut personeli geniş kapsamlı bir eğitime alma
Olumsuz Halkla ilişkiler	Yüksek personel devrinin neden olduğu düşünceleri yönlendirme Bilinçli bir personel bulma politikası izleme
Maliyet Artışı	Mevcut personeli geniş kapsamlı bir eğitime alma Part-time çalışan personelden yararlanma
Kaçınılmaz fırsat maliyetleri	İhtiyaçtan fazla personel bulundurma Mevcut personeli geniş kapsamlı bir eğitime alma Bilinçli bir personel bulma politikası izleme
Personel arası sosyal ilişkilerde zayıflama	Personelin işletmeye olan bağlılığını artırma İşleri yeniden sınıflandırma

KAYNAKÇA

1. Charles L. Hughes ve Vincent S. Flowers, «Why Employees is More Critical Than Why They Leave», **Personnel Journal**, C. 66, No. 10 (Ekim-1987), s. 19.
2. Edwin B. Flippo, **Personnel Management**, 5. B., Tokyo: McGraw-Hill International Book Company, 1980, s. 126.
3. Richard I. Lehr ve David J. Middlebrooks, «Work Force Reduction: Strategies And Options», **Personnel Journal**, C. 63, No. 10 (Ekim-1984), s. 50.
4. Richard T. Mowday, «Strategies For Adapting to High Rates of Employee Turnover», **Human Resource Management**, C. 23, No. 4 (Kış-1984), s. 366.
5. William Mobley, **Employee Turnover: Causes, Consequences and Control**, New York: Addison-Wesley Company, 1982'den özetlenerek hazırlanmıştır.