

1853

**İŞE DEVAMSIZLIK SORUNU
NEDENLERİ, SONUÇLARI, ÇÖZÜM
ÖNERİLERİ VE BİR UYGULAMA**

Birsen YILMAZ
(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir - 1997

T. C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞE DEVAMSIZLIK SORUNU
NEDENLERİ, SONUÇLARI, ÇÖZÜM ÖNERİLERİ
VE BİR UYGULAMA

Birsen YILMAZ/

(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman: Prof. Dr. Ramazan GEYLAN

Eskişehir, 1997

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ö Z E T

Personelin işe devamsızlığı çok ciddi bir disiplin sorunudur.Devamsızlık tanım olarak, personelin işteki başarısızlığını anlatan ve çalışma programlarında izlenen, personelin özürsüz işe gelmeme durumudur.

Devamsızlık tek bir endüstri dalında veya belli bir alanda görülmez. Bu, hemen hemen her örgütü ilgilendiren bir sorundur. Bu sorunun kökeninde pek çok neden yatmaktadır ve bu nedenlerin çoğu düzeltilebilir. Bu çözümlerden en dikkate değer olanı davranışsal değişim programlarıyla personele pozitif destek vermektir.

Cinsiyet, yaş, medeni durum, 0-6 yaştaki çocuk sayısı, iş tatmini, motivasyon, konut ve yerleşim, işteki çalışma süresi, gelir durumu ve çalışma koşulları gibi değişkenler devamsızlık üzerine etki eden etkenlerden bazılarıdır.

Araştırmalar, iş tatmin düzeyi ile bazı iş davranışları arasında ilişki olduğunu saptamıştır. İş tatmini ile verimlilik arasında kesin bir ilişkiden söz edilememektedir. Öte yandan, iş tatmini ile işletme açısından yüksek maliyete yol açtığı için genelde istenmeyen işe devamsızlık ve personel devri arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Diğer bir anlatımla, işinden hoşnut olmayan bir personel daha çok işe devamsızlık ve işten ayrılma davranışları göstermektedir.

A B S T R A C T

Personnel absenteeism is serious discipline problem. Absenteeism is the failure of workers to report on the job when they are scheduled to work.

Absenteeism is not unique to any industry or geographic area. It continues to be a major problem for every organization. High absenteeism is a chronic problem in certain industries and the sick leave benefit plan may be costly when fully used by employees. Many causes lie at the root of this problem and countless remedies have been tried to deal with these causes. Most notable among these are behavior modification programs that employ either positive reinforcement.

The variables as age, marital state, number of 0-6 age group children, job satisfaction, motivation, housing condition and distance from work, work years, wages and work patterns found to be effecting the absence behavior significantly.

Research results aren't supportive of the assumption that high levels of job satisfaction will lead to high levels of productivity. On the other hand there is definite relationship between **absenteeism** and job satisfaction and turnover.

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR	VII-VIII
ŞEKİLLER	IX
KISALTMALAR	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DEVAMSIZLIK KAVRAMI

I - İŞE DEVAMSIZLIĞIN TANIMI	5
II - İŞE DEVAMSIZLIK TÜRLERİ	7
III- İŞE DEVAMSIZLIĞIN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ	11
IV- İŞE DEVAMSIZLIĞA YOL AÇAN BAŞLICA FAKTÖRLER	15
A- İŞE DEVAMSIZLIĞA YOL AÇAN BİREYSEL FAKTÖRLER ...	18
a) Yaş	18

b) Cinsiyet	19
c) Eğitim Düzeyi	21
d) Hizmet Süresi	22
e) Aile Durumu (Medeni Durum)	22
f) İşyerinin Uzaklığı	23
g) İş Tatminsizliği	24
B. İŞE DEVAMSIZLIĞA YOL AÇAN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER ..	29
✱a) Örgütün Büyüklüğü - Çalışan Personel Sayısı	29
✱b) Personelin İçinde Bulunduğu Çalışma Grubunun Yapısı	32
✱c) Dönemsel Etkenler	34
d) Üretimin Türü	35
✱e) Fiziksel Çevre Koşulları	36
✱f) İşin Monotonluğu	40
g) İş Rotasyonu - İş Basitleştirme	41
h) Günlük Çalışma Süresi	43
✱i) Ücret ve Ödeme Şekli	44
V- PERSONELİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN DEVAMSIZLIK	
ÜZERİNE ETKİSİ	45
A. KİŞİLİK VE TEMEL KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN	
DEVAMSIZLIK ÜZERİNE ETKİSİ	45
B. DEĞER VE TUTUMLARIN DEVAMSIZLIK ÜZERİNE ETKİSİ .	48
C. İŞ STRESİNİN DEVAMSIZLIK ÜZERİNE ETKİSİ	50

İKİNCİ BÖLÜM

DEVAMSIZLIĞIN BELİRLENMESİ VE ÖNLENMESİ

I -	DEVAMSIZLIĞIN BELİRLENMESİ	60
	A. DEVAMSIZLIK ORANI	60
	B. PERSONEL DEVİR ORANI	64
II -	DEVAMSIZLIĞIN ÖNLENMESİ	65
	A. DEVAMSIZLIĞI ÖNLEMEDE İŞİN YENİDEN TASARIMI VE İŞ TASARIM SEÇENEKLERİ	66
	a) İşin Yeniden Tasarımı	66
	b) İş Tasarım Seçenekleri	67
	ba) İş Değiştirme-Rotasyon	68
	bb) İş Genişletme	69
	bc) İş Zenginleştirme	70
	bd) Esnek Zaman Uygulamaları	72
	be) İş Özellikleri Modeli	74
	bf) İş Uzmanlaşması	75
	bg) Bağımsız Çalışma Grupları	78
	B. KATILMALI YÖNETİM.....	79
III-	DEVAMSIZLIĞI KAYDETME VE ANALİZ ETME	83
IV-	DİSİPLİN VE CEZALAR	86
	A. PERSONELİ DİSİPLİNE ETME ZORUNLULUĞU	86
	B. DİSİPLİNİN TANIMI	87
	C. DİSİPLİNE İLİŞKİN PROGRAM	88
	D. DİSİPLİN EYLEMİ SÜRECİ	90
	E. DİSİPLİN UYGULAMALARINDAKİ İLKELER	93

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ESTON A.Ş. DE UYGULAMA ÇALIŞMASI

I - ARAŞTIRMANIN AMACI	95
II - KAPSAM.....	97
III - YÖNTEM	97
SONUÇ	107
ÖNERİLER	110
KAYNAKÇA	i-vii
EKLER	viii

TABLOLAR

<u>TABLO NO</u>	<u>TABLONUN ADI</u>	<u>SAYFA NO</u>
1	Hastalık Devamsızlık Sıklıkları	8
2	Tütün ve Boya İşçilerinde Devamsızlık Dağılımı	9
3	Mesleki Gruplara Göre Devamsızlık Oranı	30
4	Çalışanların Niteliklerine Göre Devamsızlıkların Karşılaştırılması	35
5	İş Türlerine Göre Bel Hastalığı % si İşe Devamsızlık Oranı ...	37
6	En Çok Rahatsızlık Veren Koşullar	38
7	Örgütsel Sonuçlar	39
8	İş Basitleştirmenin Fayda ve Sakıncaları	43
9	Onaltı Temel Özellik	46
10	Kişilik Tipleri Meslekler	47

Ş E K İ L L E R

<u>ŞEKİL NO</u>	<u>ŞEKLİN ADI</u>	<u>SAYFA NO</u>
1	Personel Devamsızlığının Değişkenleri	12
2	İş tatmini ve Tatminsizliğinin Sebepleri ve Sonuçları	26
3	Tatmin Sağlayanlar İle Tatminsizlik Verenlerin Karşılaştırılması	28
4	Değişen Örgüt Şekli	32
5	Örgütsel Stres Kaynakları	54
6	Stres İle İş Başarımı Arasındaki İlişki	55
7	Stresin Kontrolü.....	59
8	Esnek Zaman Uygulaması	73
9	İş Özellikleri Modeli	76
10	İş Uzmanlaşmasının Yarar ve Sakıncaları	77
11	Devam Çizelgesi.....	85

KISALTMALAR

Bkz.

Bakınız

C.

Cilt

S.

Sayı

Üniv.

Üniversitesi

a.g.k.

Adı Geçen Kaynak

GİRİŞ

İnsan faktörü, üretim sürecinin olmazsa olmaz nitelikteki vazgeçilmez bir parçasıdır. Günümüzde bir örgütün diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynağı yeterli etkenliğe sahip değilse başarı olasılığı da düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir personel ile hedeflenen iş kalitesine ve verimliliğine ulaşmak kolay değildir.

Günümüzün hızla gelişen teknolojik yenilikleri, üretim sürecini de etkilemektedir. İleri teknoloji kullanıma ve otomasyon nedeniyle işletmelerde istihdam edilen personel sayısı azalmakta ancak daha nitelikli işgücüne gereksinim olduğu da açıktır.

İşletmeler, teknolojideki bu hızlı gelişim ve değişime uyum sağlarken, örgütsel amaçları ile personel hedefleri ve beklentilerini de aynı hızla geliştirmek durumunda kalmıştır. Zira bu hızlı gelişme ve değişimler, işletmelerde iş devamsızlık, iş kazaları, personel devri, işten çıkarmalar gibi yönetim ve personel sorunlarını da beraberinde getirmiştir. Görülmüştür ki insanın işletmedeki yeri, günümüzde ekonomik ve toplumsal yapının odağını oluşturmaktadır.

Ekonominin hangi alanında faaliyet gösterirse göstere sin her işletme için, personelin işe devamsızlığı pek çok sonuçları olan bir sorundur. Bu sorunun hem tek tek işletmeler için hem de tüm ülke ekonomisi için taşıdığı önemin derecesi ortadadır. Nitekim bu sorun, gelişmiş sanayi ülkelerinde özellikle son yıllarda çeşitli araştırma ve incelemelere konu olmuştur. Ülkemizde ise bu konuda

yapılan çalışmalar yetersiz düzeydedir. Milli Prodüktivite Merkezi'nin bu konuda bazı çalışmaları bulunmaktadır. Tez niteliğindeki bu çalışmada da işe devamsızlık konusu incelenmiştir.

Bu tez çalışması  bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işe devamsızlık tanımsal ifadeyle açıklanmaktadır. İşe devamsızlık türleri sıralandıktan sonra işe devamsızlığın işletmeler açısından önemine değinilmiş, işe devamsızlığa yol açan bireysel ve örgütsel faktörler incelenmiştir. İkinci bölümde, devamsızlığın belirlenip ölçülmesi ve nlenmesine yönelik iş tasarımı seçeneklerine değinilmiştir. nc ve son bölüm ise, işe devamsızlık sorununun bir işletmedeki uygulamasını ve araştırma sonuçlarını içermektedir.

B İ R İ N C İ B Ö L Ü M

DEVAMSIZLIK KAVRAMI

Yöneticilerin bazen “insanlar herşeyden önemlidir.” dedikleri duyulmaktadır.Şüphesiz bu doğrudur ve belli bir sosyal oluşum içinde çalışmalarını sürdüren işletme için insan faktörü, diğer üretim faktörlerinden daha özel bir yere sahiptir; çünkü insan üretendir, tüketendir, işletmenin örgütsel yapısını şekillendiren veya değiştiren etken konumundadır¹.

Günümüzün başdöndürücü bir hızla gelişen teknolojik yeniliklerinin, üretime etkileri tartışılmaz bir olgudur. Ancak, teknolojik yeniliklerin yanı sıra, insan faktörünün üretime etkisinin de en az teknolojik yenilikler kadar önemli olduğunu yapılan araştırmalar ortaya çıkarmıştır.

Makineleri çalıştıran insanın performansını, işletmenin fiziksel koşulları (gürültü aydınlatma, ısı-nem,yerleşim planı, makine v.b.), yönetim-personel (ast-üst) ilişkileri, işletmedeki liderlik şekilleri, ücret ve diğer özendirici araçlar,

¹ İlhan ERDOĞAN, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üni.İşletme Fak.Yayı No:139, İstanbul, 1983, s.264.

iletişim gibi çevresel ve örgütsel değişkenler ile güdüleme (motivasyon), moral, işdoyumu(tatmini) v.b. gibi psikososyal değişkenler doğrudan etkilemektedir.

İşletmeler, teknolojideki hızlı gelişim ve değişim olgusuna uyum sağlarken, örgütsel amaçları ile personel hedefleri ve beklentilerini de geliştirmek durumunda kalmışlardır². Teknolojik gelişmenin inanılmaz boyutlara ulaştığı çağımızda işletmeler varlık ile yokluk arası bir yaşam savaşına girmişlerdir. Serbest piyasa ekonomisinin geçerli olduğu her yerde işletmeler arası acımasız rekabetin varlığı bilinmektedir. Böylesi rekabetçi bir ortamda her işletmenin varlığını koruma ve sürdürme şansı, elindeki kaynakları en iyi şekilde değerlendirmesine baęlıdır³. Bu hızlı gelişme ve değişimler, işletmelerde iş kazaları, personel devri, **işe devamsızlık**, işten çıkarma v.b. yönetim ve personel sorunlarını da gündeme getirmiřtir⁴.

Örgütler, amaçlarına ulaşmak ve öngörülen planlarını sonuçlandırmak amacı ile kururlar.Örgütlerin varoluş nedeni insandır. Bu nedenle insan faktörünü diğer üretim araçlarından farklı tutmak gerekir. Örgütte çalışan personel, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bir araçtır. Personel yönünden ise örgüt, personelin isteklerinin gerçekleştirilmesinde bir araçtır.Örgütte çalışan personelin de sorunları, amaçları, tutkuları v.b. gereksinimleri vardır.Personel sorunlarının çoğu, bu iki görüş arasındaki farklılıktan doğar. Etkili bir çözüm ise, örgüt ile personel gereksinmelerini dengeli bir sentez ile uzlaştırmakla sağlanabilir⁵.

² Handan KEPİR-Orhan PAZARCIK, **Sanayide işe Devamsızlık Nedenleri Sonuçları ve Çözüm Önerileri**, Milli Prodüktivite Merkezi Ya.No.287, Ankara, 1983, s.7.

³ Zeyyat SABUNCUOğLU- Ayşe CAN BAYSAL, **Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniv.Ya.No.831, C.II, 1994, s.1.

⁴ Handan KEPİR-Orhan PAZARCIK, **a.g.k.**, s.7.

⁵ Nuri TORTOP, **Personel Yönetimi**, TODAİE Ya. No.245, Ankara, 1992, s.249.

I- İŞE DEVAMSIZLIĞIN TANIMI

İnsan unsurunun sözkonusu olduğu her ortamda çeşitli sorunların da olması doğaldır. İşte bu sorunlardan birisi de devamsızlıktır. Devamsızlık(Absenteeism) kavramı, işletmenin verimliliği bakımından önem taşıdığı kadar, işletme içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı açısından da önem taşımaktadır. Toplumsal bir olgu olarak devamsızlık, ortak işgörme ihtiyacının başladığı ilk günden beri hissedilmektedir⁶.

İşe devamsızlık, araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu konuda her düşünür kendine özgü tanımlamalar yapma yoluna gitmiştir. Bu tanımlardan bazılarını vermek istersek:

Belirli bir süre içinde işe gelerek çalışması öngörülen kişinin çalışmak üzere işine gelmemesi haline “Devamsızlık” denir⁷.

Flippo işe devamsızlığı, “işe gelmesi planlanmış olan bir bireyin işe gelmeme durumudur” şeklinde tanımlamaktadır⁸.

A.B.D. Çalışma Bürosu’nun tanımlamasına göre devamsızlık, personelin iş programlarında görülen, işteki başarısızlığı ve kusuru anlatan bir terimdir⁹.

⁶ Erol EREN, *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*, İstanbul Univ. İşletme Fak., İstanbul, 1989, s.215.

⁷ Ramazan GEYLAN, *Personel Yönetimi*, Eskişehir, 1995, s.41.

⁸ E.B. FLIPPO, *Principles of Personnel Management*, Mc. Graw Hill Co., Tokyo, 1971, s.117.

⁹ Joseph W.R. LAWSON II , *How to Reduce Employee Absenteeism*, Chicago: The Dartnell Co., 1980, s.1.

Vroom'a göre ise işe devamsızlık; personelin işe gelmesi gerekirken, sık sık kısa sürelerle ya da uzun bir süre işine gelmemesi durumudur¹⁰.

İngiltere'deki Yönetim Enstitüsü, işe devamsızlığı " toplu iş sözleşmeleri ile saptanan yıllık izinler, grevler dışında, herhangi bir nedenle iş saati üzerinde ve on üç haftalık sürenin altında kaybedilen iş zamanları" şeklinde tanımlamaktadır¹¹.

Yazarların birçoğu "Devamsızlık" terimini, "kasıtlı olarak işten kaçınma" olarak tanımlarlar ki bu açıklama, devamsızlığın, iş süreleri boyunca çeşitli nedenlerle sık sık yapıldığı görüşünü güçlendiren bir açıklamadır. Devamsızlık bir ölçüde davranışsal bir sorundur. Ancak davranışsal bir sorun olarak düşünülse de, **kasıtlı** olarak işten kaçınma durumu vardır¹².

Bir diğer anlatımla, örgütler için devamsızlığın bedeli paradır. Yani devamsızlık durumu, işletmeler için bir maliyet unsurudur¹³.

Devamsızlık, her örgüt için başlıbaşına bir sorundur; yöneticilere göre devamsızlık oldukça önemli bir disiplin sorunudur ve bu sorun tek bir endüstri kolunda veya bölgesel alanda görülmez¹⁴. Bass ve Barrett'a göre, yıllık izin veya idari izin ya da hastalık nedeniyle işe gelmeme devamsızlığa dahil değildir. Dolayısıyla devamsızlık, personelin yasal izin hakları dışında işine gelmemesi

¹⁰ İbrahim Ethem BAŞARAN, **Örgütsel Davranış - insanın Üretim Gücü**, Ankara, 1991, s.207.

¹¹ KEPİR - PAZARCIK, a.g.k., s.8.

¹² _____, **Absenteeism : Policies and Program for the 80's**, Canada, Kingston: Brown ve Martin Lmt., 1982, s. 1.

¹³ _____, **How to Control Absenteeism**, "Personnel Executive", (Vo. 4, No. 4, Ocak, 1984), s. 23.

¹⁴ Michael R. CARRELL- Frank A. KUZMITS- Norbert F. ELBERT, **Personnel- Human Resource Management**, Merrill Publishing Co., Columbus, 1989, s. 712.

olmaktadır. Buna “geçici kaçınma” da denebilir¹⁵.

Diğer bir tanımsal ifadeyle devamsızlık, iş tatmininin azalmasının etkisiyle ortaya çıkan bir davranıştır. Tatminsizlik arttıkça devamsızlığın da arttığı gözlenmektedir¹⁶.

Bu tanımlamaları verdikten sonra bu çalışmada benimsenen anlatımıyla devamsızlık, belirli bir süre işine gelerek çalışması öngörülen kişinin çalışmak üzere işine gelmemesi durumudur.

II- İŞE DEVAMSIZLIK TÜRLERİ

Personel devamsızlıkları ayrımlanarak incelenmek istendiğinde temelde iki tür devamsızlık eylemi vardır:

- 1- *İsteyerek veya “kontrol edilebilen” devamsızlıklar*
- 2- *İstemedenden oluşan veya “kontrol edilemeyen” devamsızlıklar*

Gerçeği yansıtmayan(varsayılan) veya yalancı hastalıklar nedeniyle yapılan devamsızlıklar istemli veya kontrol edilebilen devamsızlıklardır. Bu tür hastalıklar, çoğunlukla personelin işine gitmeyip evde kalmak istemesiyle kafasında oluşturduğu hastalık halleridir. Alkol alma nedeniyle kendisini yorgun hisseden personel de bu mazeret arkasına sığınarak devamsızlık yapabilir.

Tatil nedeniyle işe gelmeme, annelik nedeniyle işgücü kayıpları v.b. kanunen devamsızlık sayılmayan durumlardır. Hastalık nedeniyle devamsızlık,

¹⁵ Ayşe CAN BAYSAL, *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*, İstanbul Univ. İşletme Fak.Ya., İstanbul, 1981, s.204.

¹⁶ İlhan ERDOĞAN, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üni. İşletme Fak., İstanbul, 1991, s.378.

kaza ve çeşitli kişisel nedenlerle taşınan sorunlar, ailesel sorunlar, tıbbi veya dişle ilgili randevular v.b. ise devamsızlık olarak nitelendirilir¹⁷.

Hastalık bahaneleri konusu devamsızlıkta önemli bir gerekçedir. Prof.Dr.İnci EREFE, İzmir’de kamuya ait 2000 işçilik bir tütün fabrikası ile özel sektörde işletilen 550 işçinin çalıştığı bir boya fabrikasında, toplam 356 örnek işçi grubu üzerinde yaptığı çalışmada(1975-1976), işçilerin hastalık ve hastalık dışı nedenlere bağlı devamsızlık durumlarını araştırmıştır¹⁸. Hastalık nedeniyle devamsızlıkların değerlendirilmesi, iki işletmedeki devamsızlıkların genel nitelikleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir :

TABLO-1 Hastalık Nedeniyle Devamsızlıklar, Kişibaşına Olay Sıklığı ve İşgünü Sayıları

	TÜTÜN FABRİKASI			BOYA FABRİKASI		
	Kadın sayı %	Erkek sayı %	Toplam sayı %	Kadın sayı %	Erkek sayı %	Toplam sayı %
Hastalık Nedeniyle Devamsızlık Günleri	4 834 60,3	3 182 39,7	8 016 100	773 36,7	1 370 63,7	2 143 100
Hastalık Nedeniyle Devamsızlık Olayları	872 62,9	514 37,0	1 385 100	66 31,1	146 68,8	212 100
Yılda Kişibaşına Ortalama İşgünü Kaybı	14,9	13,2	14,2	23,4	9,7	12,3
Yılda Kişibaşına Ortalama Olay Sayısı	2,6	2,1	2,4	2,0	1,0	1,2

Tablo-1’in gösterdiği gibi, yılda kişibaşına ortalama işgünü kaybı her iki fabrikada da kadınlarda erkeklerden fazla bulunmakta, bu durum yılda ortalama

¹⁷ Joseph W.R.LAWSON II, a.g.k., s.35.

¹⁸ İnci EREFE, “İzmir’de Değişik İşçi Gruplarında İşten Kalmaya Neden Olan Hastalıklar Üzerine Bir Araştırma”, Ege Üniv.Tıp Fakültesi Dergisi, C.18, S.3, 1979, s.577.

kişibaşına ortalama olay sayısında da izlenmektedir. Her iki fabrikada en çok işten kalmaya neden olan hastalıkların olay sıklığı ve gün kayıpları bakımından dağılımları da Tablo-2’de görülmektedir:

TABLO-2 Tütün ve Boya Fabrikası İşçilerinden Devamsızlık Nedeni Hastalıkların Öncelik Sırasıyla Dağılımı

HASTALIK GRUPLARI	TÜTÜN FABRİKASI				BOYA FABRİKASI			
	Günler		Olaylar		Günler		Olaylar	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Soğuk Algınlığı	673	8,3	252	18,2	121	5,6	30	14,1
Gripler	657	8,2	173	12,5	153	7,1	28	13,1
Sindirim Sis.H.	737	9,2	110	7,9	107	5,0	9	4,0
Deri Hastalık.	616	7,7	90	6,5	167	7,5	22	10,0
Travmalar	609	7,6	74	5,4	307	17,3	30	14,1
İş Kazaları	953	11,9	71	5,1	171	8,0	12	5,6
Kas-Kemis H.	508	6,3	126	9,1	133	6,2	20	9,4
Duyu Org.Hast.	312	3,8	59	4,2	178	8,3	2	0,9
Akıl-Ruh Hast.	174	2,1	47	3,4	10	0,4	4	1,8
Bütün Enfeks.	228	2,8	31	2,2	176	8,2	12	5,6
Gebelik Raporl.	508	6,3	11	0,8	326	15,2	17	8,0
Medikososyal Neden.	401	5,0	105	7,6	11	0,5	6	2,8
Karşılığı Bulunam.	423	5,2	22	1,5	32	1,4	5	2,3
Diğer Bütün Hst.	1217	15,1	215	15,5	194	9,0	24	11,3
TOPLAM	8016		1386		2143		212	

Tablo-2'nin incelenmesinden görülebileceği gibi, her iki fabrikada da gün kayıpları ve olay sıklığı bakımından “soğuk algınlığı” ve “grip” tanıları, birlikte gözönüne alınırlarsa en büyük ağırlıklı devamsızlık nedenini oluşturmaktadır. Tütün fabrikası için bu oran hastalık günlerinin % 16,5'i hastalık olaylarının % 30,74'si boya fabrikası için ise, hastalık günlerinin % 12,7'si olayların % 27,3'üne ulaşmaktadır. Yüksek devamsızlık nedenlerinden biri de İŞ KAZALARI'ydı. Özellikle oluş sıklığı bakımından iki fabrikada da benzer oranlarda bulundular(% 5,1-% 5,6). Genel travmalar da her iki fabrikada önemli oranlar arasında yer almaktadır. Bu konuda gözden geçirilen rapor tanıları içinde “Ev taşınırken başına odun düşmesi, ayağa çivi batması, yanlışlıkla ilaç içme, teneke kesmesi”ve bu gibi daha çok aile yaşantısıyla ilgili kazalarla, yaralanma ve iki trafik kazası bulunmaktadır.

Bilinen hastalık grupları dışında bir grup raporun tanı kısmında yer alan açıklamalar oldukça ilginçtir. “Çocuğu hasta”, “Evleniyormuş” gibi nedeni açıkça belirlenmiş raporların yanısıra hiç tanısı olmayan raporlar da görülmüştür. Yine ilgi çekici raporlar arasında kısa sürede tedavi edilme olanağı bulunmayan anemi tanısıyla bir-iki günlük izinler, yorfunluk tanısıyla da kısa süreli raporlar verildiği gözlenmiştir.

Yöneticiler, personelin istemeden oluşan (kontrol edilemeyen) devamsızlık yapmalarını yeğlemezler. Bu tür devamsızlıklar görüldüğünde yönetim, devamsızlık eylemini makul ölçüde düzeltme yönüne gider. Kontrol edilebilen devamsızlıklara yol açan faktörlerin değerlendirilip analiz edilmesiyle yönetimin bu tür devamsızlıkları denetim altında tutup, ileride olası devamsızlıkları önlemesi daha etkili olacaktır¹⁹.

¹⁹ _____, Absenteeism : Policies and Program for the 80's, Canada, Kingston:

Brown ve Martin Lmt., 1982, s. 35.

III- İŞE DEVAMSIZLIĞIN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

Önceki bölümde çeşitli tanımlamalarla açıklamaya çalıştığımız işe devamsızlık konusu işletmelerde çeşitli huzursuzlukların göstergesi olabilir.

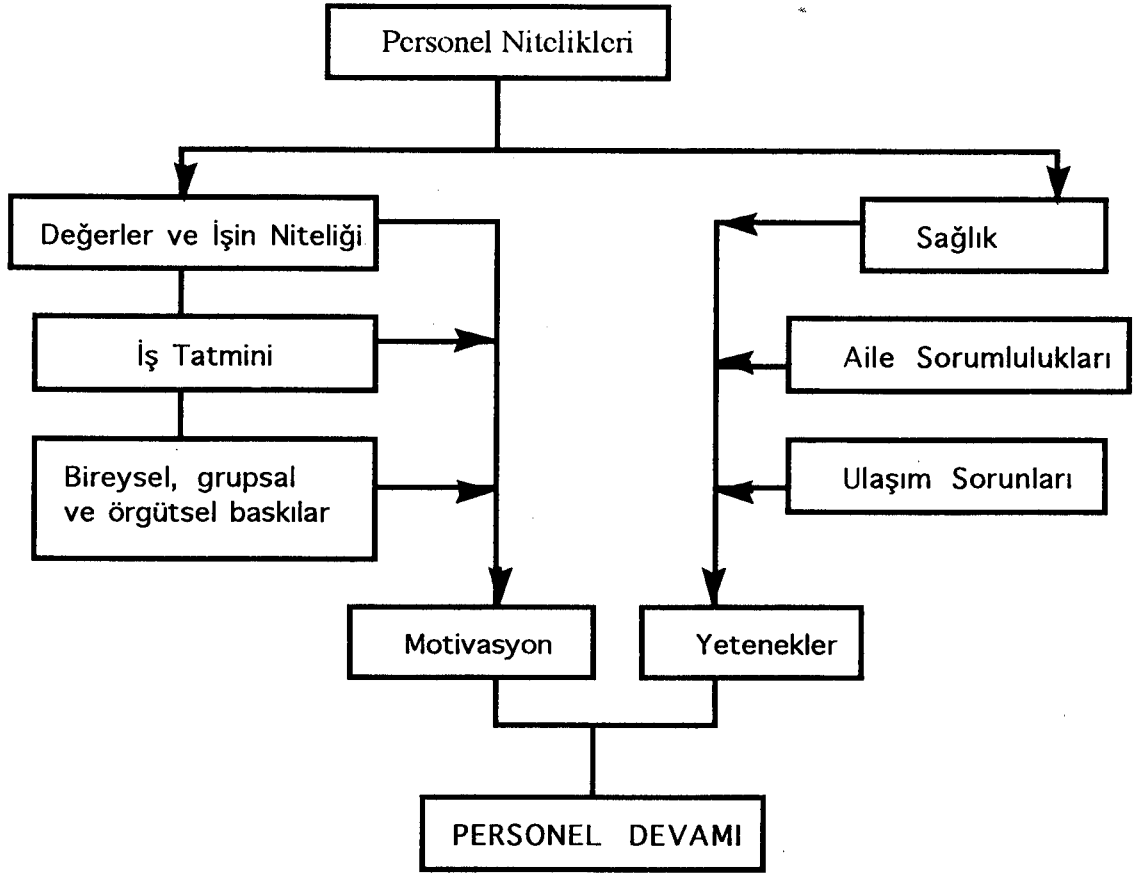
Ekonomik yaşamda faaliyet gösteren çoğu işletmede personelin işe devamsızlığı, pekçok sonuçları ve yansımaları olan bir sorundur. İşe devamsızlığın verimlilik üzerindeki etkileri ise tartışılmayacak kadar açıktır²⁰.

Yüksek oranlı devamsızlık çoğu işletme için kronik bir sorundur. Bu sorunun kökeninde pekçok neden yatmaktadır ve bunların çoğu düzeltilebilir. Personel devamsızlığının değişkenleri aşağıda Şekil-1'de izlenebilir²¹.

²⁰ KEPİR - PAZARCIK, a.g.k., s.8.

²¹ Miriam ROTHMAN, " Can Alternatives to Reduce Absenteeism?", Personnel Journal, (Vo.60, No.10, Ocak, 1981), s. 788.

ŞEKİL-1 Personel Devamsızlığının Değişkenleri



İşe devamsızlığın işletmelerdeki üretim akışını olumsuz yönde etkileyen bir etmen olduğu kesindir. Bu da sonuçta verimdeki düşüklüğün bir nedenidir²². Dolayısıyla bu sorun, hem tek tek işletmeler açısından, hem işletmelerde çalışan diğer personel açısından hem de makro düzeyde tüm ülke ekonomisi açısından büyük önem taşımaktadır. Öyle ki bu sorun, gelişmiş sanayi toplumlarında son yıllarda çeşitli araştırma ve incelemelere konu olmuştur. A.B.D.'de imalat sanayinde devamsızlıkları incelemeye yönelik bir araştırmada, devamsızlıktan dolayı ülke düzeyinde 30 milyar Dolar'dan fazla kaynak harcandığı saptanmıştır²³.

²² Tuğray KAYNAK, **Personel Planlaması**, İstanbul Univ. İşletme Fak.Ya. No. 228, Gençlik Basımevi, İstanbul, 1990, s. 28.

Yine A.B.D.'de yapılan bir araştırmada; devamsızlığa , davranışsal değişim programlarıyla cözüm aranmıştır. A.B.D.'de faaliyet gösteren bir işletme (Scott Paper Co.Alabama), % 7 olan devamsızlık oranını, beş aşamalı bir disiplin programıyla % 4,4'e dışürmüş, sonuğa görevini yapmayan 70 işçi-yi işten cıkarmıştır. Buna karşılık, bazı örgütler ise, iyileştirme programlarıyla pozitif calışma sağlayıp personeli teşvik ederek devamsızlığı azaltmaktadır²⁴.

Kanada'da yapılan bir araştırma sonuçlarına göre, ülkede tipik olarak hastalık, iş kazası, sakatlık veya farklı kişisel sorunlardan dolayı, 1 hafta içinde yaklaşık 600.000 işgücü veya % 6'lık bir işgücü kaybı olmaktadır. Bu da bir tam haftanın 3'te 1'ini gösteren bir orandır²⁵.

İşe devamsızlığın doğurduğu sonuçların işletme düzeyinde işçi-işveren ilişkileri, istihdam ve personel politikaları bakımından cök önemli bir yeri vardır. Ayrıca, calışanlar aısından dışünüldüğünde de personel arasında hoşnutsuzluk yaratması nedeniyle incelenmesi ve araştırılması gereken bir konudur. Bu nedenle, işe devamsızlığa neden olan etmenlerin araştırılması , bu sorunun cözümüne yol gösterecek politikalar belirlemede işletmelere faydalı olacaktır.

Ülkemizde bu konuda yapılmış calışmalar cök sınırlıdır. Gelişmiş Batı ülkelerinde ve uluslararası kuruluşlar düzeyinde ise pek cök calışma bulmak mümkündür. Bu calışmalarda, devamsızlığın değişik boyutları incelenmiş, farklı görüşler ortaya atılmıştır.

1981'de Norveç'te hastalık nedeniyle devamsızlığı azaltma konusunda yapılan bir calışmada, hastalık dolayısıyla devamsızlıkların yüksek veya artan oranlarda bulunmasının cęiřitli toplumsal ve ekonomik sorunlara neden olduğu ortaya cıkarılmıştır. Devamsızlık 14 işgününü geçtiğinde devlet fonlarına

²³ Michael R. CARRELL- Frank A. KUZMITS- Norbert F. ELBERT, a.g.k., s. 712.

²⁴ Miriam ROTHMAN, a.g.m., s. 788.

²⁵ _____, Absenteeism : Policies and Program for the 80's, Canada, Kingston: Brown ve Martin Lmt., 1982, s. 5.

doğrudan bir yük getirmektedir²⁶.

1974'te yapılan bir araştırmada (Wood), işini önemseyen ve önemsemeyenlerin, performansları ve devam düzenleri arasındaki ilişki incelenmiş, işini önemsemeyenlerin işlerinden memnun olduklarında performanslarının yüksek, devamsızlıklarının az olduğu bulunmuştur²⁷.

Ülkemizdeki bu konudaki az çalışmadan birisinde, fiziksel çevrede stres yaratan etmenlerin personelin verimi ve devamsızlıklara etkisi üzerinde çalışılmış ve gürültü, ısı, ışık gibi çevresel etkenlerin performansı etkilediği görülmüştür. Bunun sonucu olarak da işi yavaşlatma, kaza ve hata oranlarında artış ve işe devamsızlıklar artmıştır²⁸.

²⁶ KEİR - PAZARCIK, a.g.k., s.11.

²⁷ Ayşe CAN BAYSAL, Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar, İstanbul Üniv. İşletme Fak.Ya., İstanbul, 1981, s.207.

²⁸ Ferda ERDEM, "Fiziksel Çevre Stresörleri ve İşgörenler Üzerinde Bir Uygulama", Verimlilik Dergisi, S.1992-2, M.P.M. Yayınları, s. 143.

IV- İŞE DEVAMSIZLIĞA YOL AÇAN BAŞLICA FAKTÖRLER

Personelin işine devamsızlık nedenleri araştırıldığında birçok cevapla karşılaşılması mümkündür. Personelin yıllık çalışma süresi içinde bazı günler çeşitli nedenlerle işlerine gitmemelerine sık rastlanır. Devamsızlığı sıfıra indirmek mümkün değildir. Önemli olan devamsızlığın aşırı ölçüde olmasını önlemektir. Devamsızlık konusunda bazı işletmelerin yaptığı incelemelerde tüm personelin % 10-20 arasındaki kısmının, toplam devamsızlığın % 70-80'ini oluşturduğu gözlenmiştir²⁹.

İşe devamsızlık, işletmenin etkinliği üzerinde rol oynayan unsurlar arasındadır. Öncelikle iş akışı düzeninin bozulmasına ve işletmeler için gereksiz giderlere yol açmaktadır³⁰. Örneğin devamsızlık nedeniyle işe gelmeme durumu işletmede yedek personel gereksinmesini ortaya çıkarmaktadır³¹. Dolayısıyla, devamsızlığın nedenlerini incelemek de konuyu irdelemek açısından yararlı olacaktır.

İşbölümü ve uzmanlaşma modern endüstride son derece önemlidir. İşletmedeki hemen her personelin uzman olduğu bir bölüm vardır. İşlerin bütününün yapılmasında herkesin bir payı bulunur.

Bir sonraki işin yapılabilmesi için bir önceki işin tamamlanmış olması gerekir. Bu nedenle personelin işine geç gelmesi veya devamsızlığı işletmeyi güç

²⁹ Ferhat ŞENATALAR, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İ.T.İ.A. Siyasal Bilimler Y.O., İstanbul Univ. Kitabevi, İstanbul, 1978, s.107.

³⁰ Ayşe CAN BAYSAL, **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**, İstanbul Univ. İşletme Fak.Ya., İstanbul, 1981, s.203.

³¹ Tuğray KAYNAK, **Personel Planlaması**, İstanbul Univ. İşletme Fak.Ya. No. 228, Gençlik Basımevi, İstanbul, 1990, s. 29.

durumda bırakabilir. Devamsızlık ve işe geç gelme üretim planlarını önemli ölçüde aksatır³².

İşe devamsızlığa yol açan etkenler araştırıldığında, devamsızlık nedenlerini araştıran araştırmacılar farklı görüşler ortaya atmışlardır:

Süreç içerisinde devamsızlık kavramı iki nitelik gösterir; birincisi devamsızlık olgusunun “beklenir” olması halidir. Örneğin, yaz ayları yıllık izinlerin en çok kullanıldığı dönemdir. Bu aylarda işletmelerde üretimde aksamalar görülebilir. Ya da, belli dönemlerde işletmelerin uygulamakta olduğu eğitim programları nedeniyle işten alıkonan personel, “beklenir” devamsızlık durumunu ortaya çıkarır. İkinci durum, devamsızlık durumunun “ beklenmedik” bir nitelik göstermesidir. Örneğin mazeret izinleri, hastalık sorunları (özellikle salgın hastalıklar, grip, nezle v.b.) beklenmedik devamsızlık durumlarının doğmasına neden olurlar³³.

Bir araştırmada ise devamsızlığın nedenleri 3 bölümde incelenmiştir. Bunlar;³⁴

- Endüstri veya işletmedeki koşulların oluşturduğu nedenler:

Örneğin, iş koşullarının meydana getirdiği yorgunluk, hastalık, uzun çalışma saatleri, (sıcaklık, ısı, ışık, gürültü v.b.) , işin monotonluğu, öğle yemeklerinin yetersizliği, ücretlerin düşüklüğü gibi nedenlerle işletmelerde devamsızlık görülebilir.

- Endüstri veya işletme ile ilgili olmayan nedenler:

Örneğin işletme yakınında ev bulunamaması ya da personelin işletmeden uzakta

³² Zeyyat HATİBOĞLU, *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı*, İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi No. 6, İstanbul, 1986, s. 248.

³³ Tuğray KAYNAK, a.g.k., s.29.

³⁴ Zeyyat HATİBOĞLU, a.g.k., s.248.

oturması, ulaşım araçlarının yetersizliği, çocuklu kadın personelin çocuğunu bırakacak yer bulamamaları v.b.

- Personelin özel yaşamları ile ilgili nedenler:

Hastalık, kaza, iyi beslenememe, evli kadınların ev işleri, kişisel işler (doktora, mahkemeye, cenazeye, nikaha gitmek) v.b.

Bir diğer araştırmacı ise (Fortune 1955) devamsızlığı tekrarlayan personeli üç gruba ayırmıştır³⁵:

- İstatistiksel olarak devamsızlığı tekrarlayanlar:

Yıl boyunca çeşitli durumlarda birbirinden farklı hastalıklar ileri sürerek devamsızlık yapanlar,

- Devamsızlığı gerekçeli tekrarlayanlar:

Birbirini tekrarlayan belirtilerle bir hastalıktan dolayı devamsızlık yapanlar (astım, sara hastalık nöbetleri v.b.)

- Devamsızlığı gerekçesiz tekrarlayanlar:

Yalnızca hastalık sigortası kolaylıklarından yararlanmak için devamsızlık yapanlar

³⁵ KEİR - PAZARCIK, a.g.k., s.9.

A- İŞE DEVAMSIZLIĞA YOL AÇAN BİREYSEL FAKTÖRLER

a) Yaş : Personelin bazı kişisel nitelikleri işe devamsız olmalarında diğer nedenlerden daha etkilidir. Yaş ile işe devamsızlık arasında ilişki olup olmadığını arayan araştırmalar yapılmıştır. Yapılan bu araştırmaların farklı sonuçlar verdiği gözlenmektedir.

Ancak çoğunlukla paylaşılan düşünce, orta yaş grubuna giren 25-45 yaş arası personelde devamsızlığın genç yaştakilere göre daha az olduğudur³⁶. Devamsızlık sürelerinin personelin yaşı arttıkça fazlalaştığı, sıklık oranlarının³⁷ ise düştüğü gözlenmiştir³⁸. Bunun nedeni, yaşlı personel genç personele göre daha az sıklıkla devamsızlık yapsa da, yaşlanma nedeniyle oluşan ciddi hastalıkların etkisiyle daha uzun süreli devamsızlık yapmalarıdır³⁹. Orta yaş grubundaki kişiler mesleki seçim ve yönelimlerini tamamladıkları için, genç yaşlarda görülen sık meslek ve iş değiştirme olgusu ortadan kalkmaktadır. Orta yaşı aşan personel sık sık bedensel ve mesleki rahatsızlıklarla karşı karşıyadır. Bu durum ise genç grupların yaptıkları devamsızlıklara oranla, yaşlı grupların daha seyrek ama uzun süreli devamsızlık yapmaları sonucunu vermektedir⁴⁰. Yani yaş ilerledikçe, devamsızlık süre yönünden artmakta tekrarlanma sayısı yönünden ise azalmaktadır⁴¹.

³⁶ Erol EREN, *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*, İstanbul Üniv. İşletme Fak., İstanbul, 1989, s.216.

³⁷ * Bir dönem içerisinde devamsızlıkların yinelenmesinin ne kadar sık aralıklarla olduğunu açıklayan bir değerdir.

³⁸ KEPİR - PAZARCIK, a.g.k., s.12.

³⁹ _____, *Absenteeism : Policies and Program for the 80's*, Canada, Kingston: Brown ve Martin Lmt., 1982, s.19.

⁴⁰ Erol EREN, a.g.k., s.216.

⁴¹ Ayşe CAN BAYSAL, *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*, İstanbul Üniv. İşletme Fak.Ya., İstanbul, 1981, s.205.

Bir diğerk araştırmacıya göre de, yaşı yirminin altında olan personel ile daha yaşı personel arasında yapılan devamsızlık karşılaştırmalarında 20 yaşı altı personelin devamsızlık yüzdesinin daha yüksek olduğu görölmektedir⁴². İngiltere Yönetim Enstitüsü'nün araştırmalarına göre; hastalık veya hastalık dışı nedenlerle işe devamsızlık sıklıkları, genç işçilerde yaşı işçilerin iki katıdır⁴³.

Ölkemizde Prof.Dr.İnci EREFE yaptığı araştırmada, örnek olarak seçtiği boya ve tütün işleme fabrikasında, devamsızlığa etkisi bakımından üç yaşı grubu(25 yaşı altı_25-39 yaşı grubu ve 40 yaşı üstü) saptayarak istatistikler elde etmiştir. Devamsızlık olaylarında yaşı etkisini olay sayısı açısından değerlendirerek, "25 yaşı en az devamsız, 25-39 yaşı grubu en çok devamsız" sonucuna varmıştır. Gün sayısı bakımından 25-39 yaşı grubu daha çok devamsızlık günü, daha seyrek olay; 25 yaşıakiler ise daha sık devamsız bulunmuştur⁴⁴.

b)Cinsiyet : Yapılan araştırmalar devamsızlıkla cinsiyet arasında da ilişki olduğunu göstermiştir.

Genel gözlemler, kadın personelin büyük ölçüde fizyolojik nedenlere bağlı olarak daha yüksek bir devamsızlık oranı gösterdiğini ortaya koymaktadır⁴⁵.

Kadınlar erkeklere oranla daha çok rapor almaktadırlar, evli kadınlar evli olmayanlara oranla daha çok rapor almaktadırlar⁴⁶.

⁴² Ferhat şENATALAR, a.g.k., s.108.

⁴³ KEPIR - PAZARCIK, a.g.k., s.12.

⁴⁴ İnci EREFE, "Kadın İşçilerimizin Mediko-Sosyal Sorunlar ile İşten Kalma (Absenteeism) Durumu Üzerine Araştırma (2.Bölüm), Ege Üniversitesi Tıp Fakóltesi Dergisi, C.18, S.1, 1979-Ayırbaşım, s.123.

⁴⁵ Tuğray KAYNAK,a.g.k.,s.31.

⁴⁶ A. CAN BAYSAL, a.g.k., s.205.

Kadın personelin devamsızlık oranlarının erkek personele oranla daha yüksek olduğu araştırmalarla görülmüştür⁴⁷. Kadın personelin daha çok devamsızlık göstermelerinin altında yatan neden bazı yazarlarca, kadınların erkeklere oranla işlerine daha az bağlı olduklarına dayandırılmaktadır. Onlar evin mutlak ekonomik sorumluluklarını yüklenmediklerinden işlerini kaybetme korkuları da daha azdır. Bazı düşünürler, iş hayatının daha çok ev işleri için yaratılmış olan kadınlara ağır geldiğini ve bu nedenle, kadınlarca işe devamsızlık veya işi terketme olgularına daha sık rastlandığını ileri sürmüşlerdir⁴⁸. Kadınların erkeklere oranla daha yüksek devamsızlık göstermelerinin temel nedeni, evde çocuklarının hastalıklarıyla (çocuk bakıcısının gelmemesi aciliyeti v.b.) türden ev sorunlarıyla öncelikle ilgili olmalarıdır⁴⁹. Kadın personelin iş seçmedeki özgürlüklerinin daha kısıtlı olması sonucu işten alınan doyum azalmakta, dolayısıyla yüksek oranda devamsızlıklar ortaya çıkmaktadır. Buna kadınların daha sık hastalıklara yakalandıkları, doğum v.b. gibi özellikleri de eklenirse cinsiyet-devamsızlık ilişkisi daha da belirginleşmektedir. Diğer bir araştırmaya göre, evlenmemiş kadınların erkeklerden daha az devamsızlık yaptığı ortaya çıkmıştır. Evli kadınların daha sık devamsızlık yapmalarının nedeni ailede sorumluluklarının artması ve aileyi geçindirmede kendi ücretinin ikinci bir gelir olmasıdır. Niteliksiz işlerde çalışan kadınların, büro hizmetlerinde ve özellikle eğitim hizmetlerinde çalışan kadınlardan daha fazla devamsızlık yaptığı belirlenmiştir⁵⁰.

Ülkemizde İ.EREFE'nin yaptığı çalışmada, devamsızlık gün sayısı ve tekrarlanma sıklığı açısından kadın personel, erkek personele oranla daha çok devamsız bulunmuştur. Kadınların cinsiyetlerine özel durumlar dolayısıyla, işgücünde düşmeler ve beklenmedik işgünü kayıpları olmaktadır. Çalışma yapılan boya ve tütün fabrikasında bulunan kadın personelin erkeklere oranla

⁴⁷ Ferhat ŞENATALAR, a.g.k., s.108.

⁴⁸ Erol EREN, a.g.k., s.216.

⁴⁹ _____, **Absenteeism : Policies and Program for the 80's**, Canada, Kingston: Brown ve Martin Lmt., 1982, s.17.

⁵⁰ KEİR - PAZARCIK, a.g.k., s.12.

daha devamsız olmaları sonucu, evrensel bir durumun yurdumuzdaki uzantısı olarak görmek gerekir. Bu konu günümüzde bütün sanayi toplumlarında bir ilgi merkezi durumundadır ve kadının çalışma yaşamı içindeki sorunlarını hafifletecek yöntemler araştırılmaktadır⁵¹.

c) **Eğitim Düzeyi** : İşe devamsızlıkla eğitim düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde, eğitim düzeyi yükseldiği ölçüde devamsızlık olgusunun azalacağına dair varsayımlar ortaya atılmaktadır. Bunun gerekçesi, alt öğrenim düzeyinde bulunan kimselere verilen işin niteliğinin çok dar bir uzmanlık alanı ile ilgili olmasına ve personele monotonluk ve bıkkınlık vermesine bağlanmaktadır⁵².

Türkiye’de Demir-Çelik İşletmelerinde yapılan bir araştırmada, uzman ve nitelikli personelin bir yıldaki devamsızlıklarının düz işçilere oranla % 15 daha az olduğu saptanmıştır⁵³. Öğrenim düzeyinin yükselmesi, personelin dar olan uzmanlık alanını genişletir. Ayrıca birden fazla işle meşgul olma, personeli dinlendirerek monotonluktan da kurtarır. Otomasyona giderek kitle üretimine giden işletmelerde personel devamsızlığı, kişisel nitelik ve yeteneklerin ağır bastığı işlere oranla daha çoktur,

Özetleyecek olursak, öğrenim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, personelin işlerinden bıkkınlık duymalarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerini sağlamakta, dolayısıyla ortaya çıkabilecek

⁵¹ İnci EREFE, “Kadın İşçilerimizin Mediko-Sosyal Sorunlar ile İşten Kalma (Absenteeism) Durumu Üzerine Araştırma (2.Bölüm), Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, C.18, S.I, 1979-Ayırbaşım, s.127-128.

⁵² Erol EREN, a.g.k., s.217.

⁵³ KEİR - PAZARCIK, a.g.k., s.13.

huzursuzluk ve devamsızlıkları azaltmaktadır⁵⁴.

d) Hizmet Süresi : İşyerindeki hizmet süresi yani kıdem ile devamsızlık ilişkisini inceleyen araştırmacılar, farklı sonuçlar elde etmişlerdir. Behrend'e göre mazeretsiz devamsızlık işe yeni giren personelde fazladır. Diğer bir yazara göre (Henrikson), işte henüz bir yılını tamamlayan personelin devamsızlık sıklıklarının aynı işletmede bir yıldan daha fazla çalışanlara göre daha fazla olduğu saptanmıştır⁵⁵.

İnci EREFE yaptığı çalışmada, araştırmaya kaynak oluşturan işletmelerde, 15 yıl ve üstünde çalışanları en az devamsız, 2-4 yıllık kıdemi olan personelin ortada, 10-14 yıl kıdemlilerin en çok devamsız oldukları sonucunu bulmuştur. Bu durum işte yenilik ve kıdem faktörünün devamsızlığı etkilediğini göstermektedir⁵⁶.

~~Sonuç olarak,~~ işyerinde uzun süreden beri çalışan yani kıdemli personelde, kıdemsizlere oranla devamsızlık artmaktadır. Bunun nedeni personelin işletmede kıdemliliğine, dolayısıyla elde etmiş olduğu güvene bağlanabilir. Ancak, işyerinde uzun süre çalışmanın sonucu mesleki rahatsızlıklar, bıkkınlıklar ve yıpranmalarla yaşlanmaları da devamsızlığı oluşturan başlıca nedenler arasında saymak mümkündür⁵⁷.



e) Aile Durumu (Medeni Durum) : Aile büyüklüğü ve medeni

⁵⁴ Erol EREN, a.g.k., s.218.

⁵⁵ KEPIR - PAZARCIK, a.g.k., s.13.

⁵⁶ İnci EREFE, "Kadın İşçilerimizin Mediko-Sosyal Sorunlar ile İşten Kalma (Absenteeism) Durumu Üzerine Araştırma (2.Bölüm), Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, C.18, S.I, 1979-Ayrıbasım, s.129.

⁵⁷ Erol EREN, a.g.k., s.217.

durum da devamsızlığı etkileyen faktörlerdendir. Ana, baba ve çocuklardan oluşan “çekirdek aile”lerde ortalama devamsızlık durumu, büyükbaba, büyükanne ve diğer akrabaların da katıldığı “büyük aile”lere oranla daha az görülmektedir. Çocuk sayısının az olduğu ailelerde, çocuk sayısı fazla olan ailelere oranla devamsızlık oranı daha az olmaktadır. Bunun nedeni, çekirdek ailede çalışan sayısının az olması ve ekonomik sorumluluğun aile reisinin omuzlarında olmasına bağlanabilir. Sendikal eylemlerin yoğun olduğu ve iş güvencesinin bulunduğu sosyal ortamlarda aile tipi ile devamsızlık arasındaki ilginin azalması da bu görüşü desteklemektedir⁵⁸.

EREFÉ'nin yaptığı araştırmada, evli olmanın, kadınlarda devamsızlığı artırıcı etki yaptığı bulunmuştur. Bu medeni durum değişikliği, kadına işten kopmaya zorlayan bazı sorunlar getirmektedir : Hamilelik, doğum, hastalanan çocukların bakımı ve diğer ev sorumlulukları ile bunların ürünü olan yorgunluklar gibi. Çocuk bakımı ve aile planlaması konusu da gözönüne alındığında kadın personeli işyeri görevlerine ek olarak, kaygılanmak ve üstesinden gelmek zorunda kaldıkları pekçok sorunları daha olduğu vurgulanabilir. Bu koşullarda çalışan evli kadının işgücünden kayıplara uğramasına yol açacak psikolojik ve fiziksel gerilimler(zorlanmalar) altına girmesi çok doğaldır⁵⁹. Aile sorumluluğu, geçindirdiği insan sayısı arttıkça erkeklerde devamsızlık azalmakta, buna karşın evli ve özellikle çocuklu kadınlarda devamsızlık artmaktadır. Bekâr hanımlarda ise devamsızlık daha az görülmektedir⁶⁰.

f) İşyerinin Uzaklığı : Personelin işyerinden uzakta oturması, işyeri yakınında ev bulunamaması, ulaşım araçlarının yetersizliği devamsızlık sorunu yaratıcı nitelikte sorunlardır⁶¹. Ev ile işyeri arasındaki uzaklık arttıkça işe

⁵⁸ Erol EREN, a.g.k., s.216.

⁵⁹ İnci EREFÉ, “Kadın İşçilerimizin Mediko-Sosyal Sorunlar ile İşten Kalma (Absenteeism) Durumu Üzerine Araştırma (2.Bölüm), Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, C.18, S.1, 1979-Ayrıbasım, s.114-128.

⁶⁰ Erol EREN, a.g.k., s.217.

geç kalma ve devamsızlıklar da artmaktadır. Bu nedenle çoğu işletme, personelinin işletmelerine yakın yerlerde oturma durumunu önemli tercih nedeni olarak görmektedirler. Uzaklığa ek olarak işyerine giden servis araçlarının bulunup bulunmaması ve yerleşim bölgelerine giden araçların sıklığı devamsızlığa etki eden faktörler arasındadır⁶².

EREFE, araştırmasında, “konut” durumunun devamsızlığa etkisini incelemiş, evi kendisinin olan personelin kirada oturanlara oranla daha devamlı olduğu sonucuna varmıştır. Ev’in sağlıklı yaşam üzerindeki etkisi bilinen bir gerçektir. Personelin oturduğu konutların özelliklerini hatta kişi başına metrekare alanını dahi devamsızlık etkeni sayan araştırmalar vardır. İşe gelişte kullanılan belirli bir aracı veya servis aracını kaçıran kadınların, başka alternatifler aramada erkekler kadar atak olamamaları, üstelik çeşitli ev sorunları nedeniyle servislere yetişememe durumu kadınlarda devamsızlığı artıran dezavantajlardandır⁶³.

g) İş Tatminsizliği : İş tatminsizliği, aşırı yorgunluk veya sorumluluk duygusunun azalması personeli devamsızlığa iten etkenler olabilir⁶⁴. İşle ilgili tutumlar ya da personel tutumları çoğunlukla “iş tatmini” ya da “moral” terimleri ile eşanlamlı kullanılmaktadır.

İşletme yönetimi açısından, tatminsizliğin yol açtığı davranışlara yer vermek gerekirse, en önemli tatminsizlik göstergeleri, verim düşüklüğü, şikayet ve yakınmaların artması, iş devamsızlık ve gecikme oranının yükselmesi ve

⁶¹ Zeyyat HATİBOĞLU, a.g.k., s.248.

⁶² Erol EREN, a.g.k., s.217.

⁶³ İnci EREFE, “Kadın İşçilerimizin Mediko-Sosyal Sorunlar ile İşten Kalma (Absenteeism) Durumu Üzerine Araştırma (2.Bölüm), Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, C.18, S.I, 1979-Ayırbaşım, s.128.

⁶⁴ Ferhat ŞENATALAR, a.g.k., s.108.

personel devrinin artması gibi durumlardır⁶⁵.

Bir tanıma göre iş tatmini ya da iş tatminsizliği, bireyin işine işi ile ilgili faktörlere ve genel olarak yaşama karşı tutumların bir sonucudur. Steeers ve Rhodes'in araştırma sonuçlarında iş devamsızlıkta iş tatminsizliğinin en fazla devamsızlığa yol açan diğer etmenler kadar rolü olduğu görüşü kabul edilmiştir. Bireyde devam güdüsü, iş tatmini ile bir takım toplumsal baskılar sonucu oluşmaktadır. Birey işe gitmediği günler için ücret almıyorsa ve paraya ihtiyacı varsa işletmeye gelmeye zorunlu olacaktır. Bu neden "devama zorlayıcı baskı"dır ve bir anlamda (ekonomik-pazar koşulları dışı) iş tatmini ile ilgili bir sorun olmaktadır. Dolayısıyla personelin devam yeteneği olup da işe devam etmemesi, işinden memnun olmamasının, iş tatminsizliğinin bir sonucudur. Wood (1974), yaptığı bir araştırmada, işini önemseyen ve önemsemeyenlerin iş tatminleri ve devam düzeni arasındaki ilişkiyi incelemiş ve işini önemsemeyenlerin işlerinden memnun olduklarında iş devamsızlıklarının az olduğunu bulmuştur⁶⁶.

İş tatminiyle üretkenlik arasındaki olumlu yöndeki ilişki beklentisinin kanıtlanamamasına karşın, iş tatminiyle devamsızlık ve örgütten ayrılma davranışı arasındaki olumsuz yöndeki ilişki pekçok araştırmayla kanıtlanmıştır⁶⁷.

İş tatmininin azalması devamsızlığı doğrudan etkiler. Özellikle uzun vadede kıdemli ve vazgeçilmesi zor personelin tatminsizliği artarsa, onların devamsızlıkları da artmakta, bu devamsızlık değişik nedenlerle gizlenmeye çalışılmaktadır. İş tatmini ve tatminsizliğinin sebep ve sonuçları Şekil -2'de görülmektedir⁶⁸.

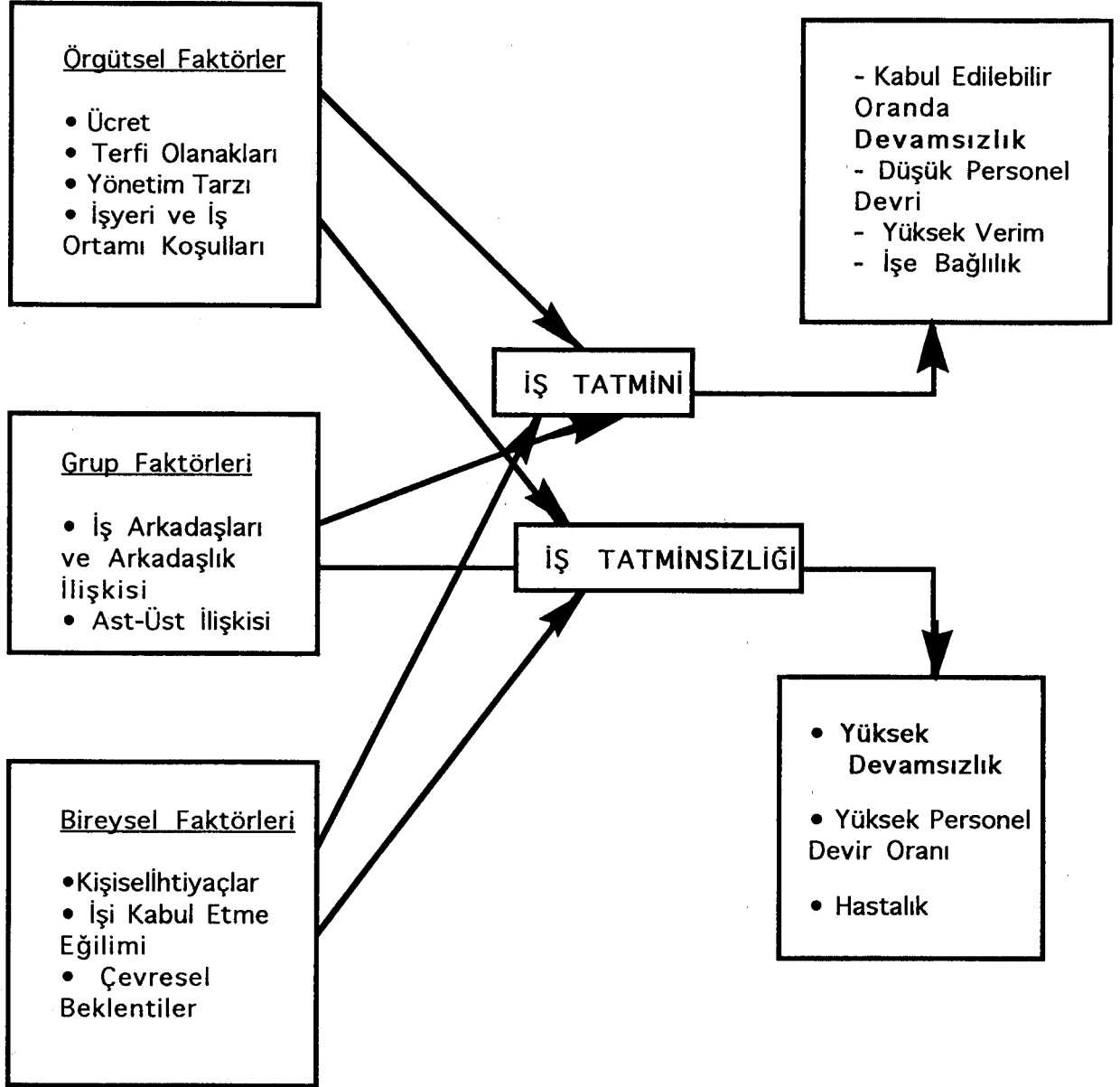
⁶⁵ Feyzullah EROĞLU, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 1995, s.251.

⁶⁶ A. CAN BAYSAL, **a.g.k.**, s.207.

⁶⁷ Gülten İNCİR, " **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**", M.P.M. Ya.No.401, Ankara, 1990, s.16.

⁶⁸ İlhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üni.İşletme Fak.Yayımları No:139, İstanbul, 1991, s.379.

Şekil-2 İş Tatmini Veya Tatminsizliğinin Sebep ve Sonuçları

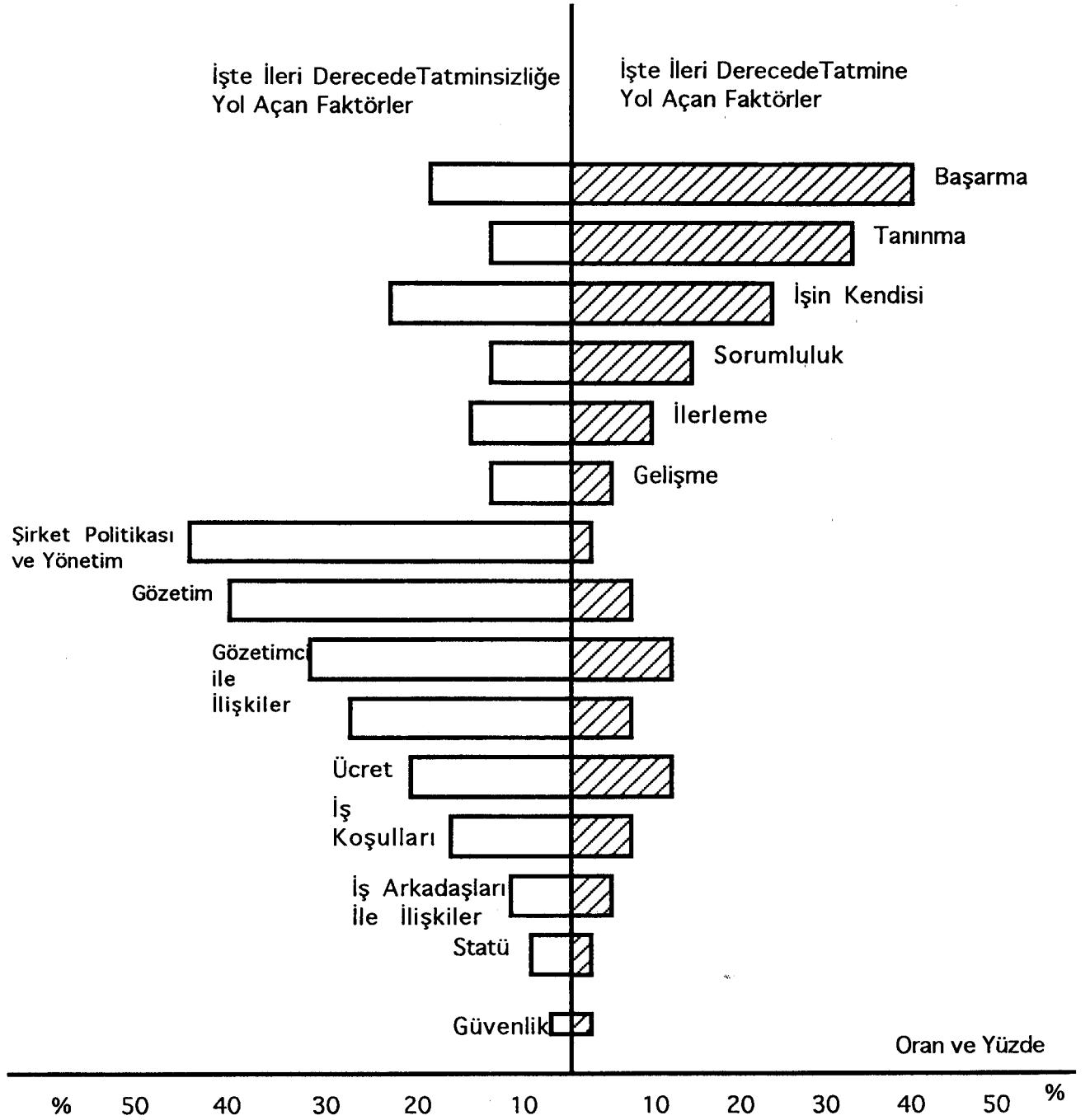


Psikolog F.Herzberg, yaptığı araştırmada bazı özelliklerin iş tatminiyle ilgili ve bazı özelliklerin iş tatminsizliğiyle ilgili olduğunu göstermiş, personelin işe karşı tutumunu etkileyen faktörleri sıralamıştır. Herzberg'e göre iş tatminine yol

açan faktörler iş tatminsizliğine yol açan faktörlerden farklıdır. Dolayısıyla, iş tatminsizliği yaratan faktörleri ortadan kaldırmaya çalışan bir yönetici iş ortamına barış getirebilir ama motivasyonu sağlayamaz. Sonuçta, işletme politikaları, çalışma koşulları, maaş... Herzberg tarafından Hijyen Faktörler olarak adlandırılmakta, personel, varlığında tatminsizlik olmayacak ancak tatmin de olmayacaktır⁶⁹. Herzberg'in yürüttüğü 12 araştırma sonucuna göre, işe karşı tutumu etkileyen faktörler Şekil-3'de görülmektedir.

⁶⁹ Stephen P.ROBBINS (Çev. A. Sevgi ÖZTÜRK), **Örgütsel Davranışın Temelleri**, ETAM A.Ş., 1994, s.46.

Şekil-3 Tatmin Sağlayanlar İle Tatminsizlik Verenlerin Karşılaştırılması



B- İŞE DEVAMSIZLIĞA YOL AÇAN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

İşe devamsızlığı etkileyen örgütsel değişkenler incelendiğinde, farklı iş kollarında, farklı büyüklükteki işletmelerde devamsızlığın değiştiği gözlenmektedir.

a) Örgütün Büyüklüğü - Çalışan Personel Sayısı : Örgütün büyüklüğü ve çalışma grubunun büyüklüğü devamsızlığı etkileyen iki örgütsel niteliktir. Çalışmalar göstermiştir ki % olarak çalışma süresi kaybı, az sayıda personel çalışan işletmelerde düşük, daha büyük işletmelerde daha yüksektir⁷⁰.

Farklı iş kollarında, farklı büyüklükteki işletmelerde devamsızlığın değiştiği gözlenmektedir. Madencilik işkolu, tüm işkolları içinde işle ilgili kazalar ve hastalıklardan dolayı devamsızlıkta sekizinci sıradadır, en yüksek ilk 100 sektör içinde de bankacılık sektörü üst sıralardadır. Tablo-3'de farklı işkollarına göre devamsızlık oranları görülmektedir⁷¹.

⁷⁰ _____, Absenteeism : Policies and Program for the 80's, Canada, Kingston: Brown ve Martin Lmt., 1982, s.19.

⁷¹ _____, Absenteeism : Policies and Program for the 80's, Canada, Kingston: Brown ve Martin Lmt., 1982, s.14.

Tablo-3 Mesleki Gruplara Göre Devamsızlık Oranı

MESLEKİ GRUPLARA GÖRE DEVAMSIZLIK ORANI A.B.D. 1977-79		
MESLEK	%	ZAMAN KAYBI
Yöneticiler	2,0	
Profesyoneller-Teknisyenler	2,5	
Vasıfsız İşçiler	2,7	
Rahipler	3,3	
Sanatçılar v.b.	3,3	
Taşımacılıkla Uğraşanlar	4,2	
Hizmetçiler	4,5	
İşletmeciler	5,7	

İşletmede çalışan personel sayısı ile işe devamsızlık oranları arasında karşılıklı bir ilişki olduğu kuramsal olarak ileri sürülmektedir. İngiltere’de yapılan araştırmalarda, büyük örgütlerde yüksek devamsızlık oranlarının görülmesinin nedenleri şu şekilde sıralanmıştır:

- Çok sayıda nitelikli işgücü istihdam eden büyük işletmelerde yükselme ve ilerleme olanakları kısıtlıdır. Uzmanlaşma ve aşırı işbölümü, işten doyumunu azaltır böylece yüksek düzeyde işe devamsızlık olasılığı artar.
- Örgüt büyüdükçe denetim ve koordinasyon işlevleri artar. Bu da bireyin üzerinde ağır bir denetim baskısının oluşmasına, personelin işten yılmasına, işletmeye olan bağlılığının azalmasına neden olur.

- Örgüt büyüdükçe hiyerarşik basamaklar artar. Bu da örgüt-birey ve bireylerarası ilişkilere zayıflatır, devamsızlıkları artırabilir.

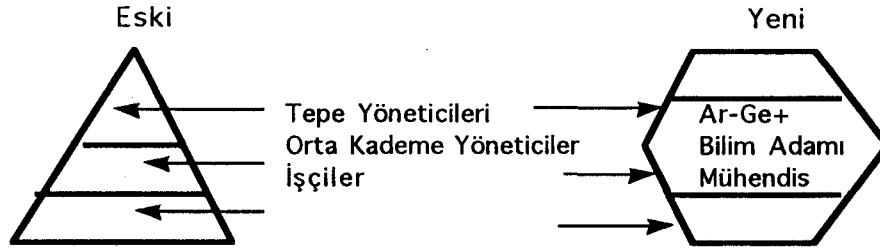
- Büyük işletmelerde hastalık sırasında daha çok sosyal yardım ödenmesi, hastalık nedeniyle yapılan devamsızlıkları özendirici bir durum yaratabilir. Bu durum ülkemiz koşulları düşünüldüğünde geçerli olabilir. Çünkü genellikle küçük işletmelerde sigortasız işçi çalıştırma oranı oldukça yüksektir.

Fransa'da yapılan bir araştırmada, 5000 personel çalıştıran işletmelerin, 50 personel çalıştıran işletmelere göre iki katı fazla oranda devamsızlıkla karşılaştığı ortaya çıkmıştır. Bunun olabilecek en iyi açıklaması ise büyük işletmelerde hiyerarşik denetimin gelişmiş ve karmaşıklığına rağmen devamsızlığa yaptırımın uygulamadaki güçlüğüdür⁷².

İşletmeler büyüdükçe, eskinin yüzyüze teknikleri artık yeterli olmamakta, yeni ve farklı yöntemler gerekmektedir. Örgütlerin yapıları da işgörenlerin çoğunluğunun tabanı oluşturduğu piramit şeklinden, beyaz yakalıların orta kademedeki çoğunluğu oluşturduğu altıgen şekline dönüştürmüştür. Küçük örgütlerde örgütsel yapı basık yani hiyerarşik kademe az, büyük örgütlerde hiyerarşik kademe çok yani yüksektir. Bu sonuca göre 5000'den az personeli olan işletmelerde iş tatmininin , basık örgüt şeklinde daha yüksek olduğu görülmüştür. Personel sayısı 5000'in üstünde olan örgütlerde ise, yüksek hiyerarşik yapı, yöneticiler için tatmin edici olmaktadır. Aşağıdaki şekilde bu değişen örgüt şekli şematize edilmektedir

⁷² KEPİR - PAZARCIK, a.g.k., s 15.

Şekil-4 Değişen Örgüt Şekli



Eğer örgüte bir bütün olarak bakarsak, iş tatmininin büyüklük arttıkça azaldığını ileri süren kanıtlar vardır. Fazla büyüklük, kişilere karar almaya katılmada daha az fırsat verir, kişinin örgütsel amaçlarla daha az yakınlaşmasına ve özdeşleşmesine neden olur. Örgütün büyüklüğü, personel devamsızlıklarının artmasına neden olur. Daha büyük örgütler bir personele örgütle daha az özdeşleşme fırsatı verir, ancak kanıtlar büyük örgütlerin daha çok ücret ödediklerini göstermektedir. Bunun sonucu olarak kişiler büyük örgütleri bırakmazlar, ancak **daha sık devamsızlık eğilimleri** vardır. Eğer büyüklük arttıkça yetki göçerimi de artıyorsa, büyüklüğün olumsuz etkileri azalabilir.

b) Personelin İçinde Bulunduğu Çalışma Grubunun Yapısı:

Personelin içinde bulunduğu çalışma grupları ne kadar küçük olursa büyük çalışma gruplarına oranla devamsızlık daha az olmaktadır. Küçük Gruplar, kişilerin kolayca birbirlerini tanımalarına ve kişisel ilişkilerini yoğunlaştırmalarına yol açtığından bu gruplarda moral düzeyi yüksek olmakta ve devamsızlıklar azalmaktadır. Oysa büyük gruplarda kişinin kendisini gruba tanıtmaya ve kişiliğini kabul ettirmesi zor olmakta, grup içinde değerinin takdir edilmediğini düşünen personel tatminsizlik duymakta ve işyerine ve çalışma grubuna bağlılıkları azalmaktadır. Bu durum, doğal olarak devamsızlıklara neden olmakta personeli çalışma grubu dışındaki diğer bazı gruplarla ilgi kurmaya yöneltmektedir ⁷³.

⁷³ Erol EREN, a.g.k., s.221.

Chicago Western Electric Şirketi'nde yapılan (1927-1932 yılları arasında) Hawthorne çalışmaları sırasında Harvard'da Profesör olan Elton MAYO ve arkadaşları, bir işçinin davranışları ve duyguları arasında önemli bir ilişki bulunduğu sonucuna varmışlardır. Bu çalışmada ayrıca, grup etkisinin bireyin davranışları üzerinde çok önemli olduğu; grup standartlarının bir işçinin üretimini belirlemede çok etkili olduğu bulunmuştur. Paranın, bir işçinin üretimini belirleme konusunda grup standartlarından, duygulardan ve güvenlikten daha az önemli olduğu bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışma grubu personelini oluşturan bireylerin birbirlerini desteklemeleri, yardımcı olmaları ve meslektaşlarından hoşnut olmaları grup bağlılığının ve iş uyumunun göstergesidir. Ayrıca, grup içinde birbirini sevmeyen, hatta birbiriyle rakip gibi yarışma havasına giren kimselerde de devamsızlıklar fazla olmaktadır.

Grupların iç yapılarında olduğu gibi gruplar arasında da değişiklik ve farklılıklar olabilir. Bu farklılıklardan biri de grubun bağlılık derecesidir. Grupların davranışlarında farklılık yaratan etmenlerden en önemlisi grup bağlılığıdır. Grup üyeleri birbirleriyle ne kadar yakın ilişkiler kurar ve bağlılık dereceleri ne kadar yüksek olursa üyeler grup standart ve kurallarına o kadar fazla uyum gösterirler. Bağlı gruplarda işten ayrılma ve devamsızlık oranlarının düşük olduğu saptanmıştır. Van Zelst'in tuğlacılar üzerinde yaptığı bir incelemede, bağlı gruplar olarak çalışan tuğlacılar arasında diğer gruplara oranla % 12 üretim artışı ve % 16,5 oranında maliyetlerde azalma görülmüştür⁷⁴.

Normlar, doğrular ve yanlışlarla ilgili standartlar oluşturarak, grup üyelerinin davranışlarını kontrol eder. Eğer bir grubun normları bilinirse, bu durum grup üyelerinin tutum ve davranışlarının nedenlerini açıklamaya yardımcı olur. Kabul edilebilir devamsızlık standartlarını da grup normları belirler⁷⁵.

⁷⁴ Enver ÖZKALP, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniv. Ya.No. 116, C.I., Eskişehir, 1994, s.118.

⁷⁵ Stephen P.ROBBINS (Çev. A. Sevgi ÖZTÜRK), **Örgütsel Davranışın Temelleri**, ETAM A.Ş., 1994, s.138.

c)Dönemsel Etkenler: Devamsızlığı doğrudan etkileyen dönemsel etkenler arasında, mevsim değişiklikleri, haftalık çalışma günleri vardiya türleri ve günlük çalışma süreleri sayılabilir

Niçin devamsızlıklar, haftanın belli günlerinde diğer günlerden daha yüksektir ? Neden bazı meslek gruplarındaki devamsızlık, diğerlerinden daha yüksek orandadır ? Bu soruların yanıtı, işin doğası (niteliği) ve dönemsel etkenlerle açıklanabilir⁷⁶.

Devamsızlık günlerinin haftanın hangi günlerinde daha fazla olduğu da saptanabilir. Bu konudaki araştırmalarda, devamsızlık günlerinin özellikle haftanın ilk ve son çalışma günlerinde daha fazla olduğu görülmektedir. Önemli olayların rastladığı günlerde de devamsızlık oranının artması olağandır. örneğin, önemli sportif ve sosyal olaylar gibi.

Yapılan gözlemler, devamsızlık yapılan günlerin genellikle cuma ve pazartesi gibi hafta tatili öncesi ve sonrası ilk günlere, ücret ödenmesini izleyen günlere, uzunca süren tatil zamanlarının öncesi ve sonrasına düşen günlere, ayrıcalıklı günlerin olduğu zamanlara denk geldiğini göstermektedir⁷⁷. Pazartesi devamsızlığı, tatil sonrasında çalışanlarda oluşan isteksizlik, son günlerdeki devamsızlığı ise daha çok ağır ve yorucu işlerde görülen bedensel yorgunluktan dolayıdır. Kış mevsiminde hastalık oranlarının artması, diğer mevsimlere oranla hastalanma-rapor alma durumunu da artırmakta dolayısıyla devamsızlık da çoğalmaktadır. Bir diğer konu da, Türkiye gibi tarıma dayalı ekonomilerde, hasat dönemi kırsal kesimlerden gelen işçiler, temmuz ayı ortalarından ağustos sonuna kadar işyerinden ayrılmaktadırlar. Personelinin çoğunu kırsal alanlardan sağlayan işletmeler bu aylarda büyük oranda

⁷⁶ Ferhat ŞENATALAR, a.g.k., s.107.

⁷⁷ Tuğray KAYNAK, a.g.k., s.30.

devamsızlık sorunu yaşayabilmektedir. Vardiya usulüne göre çalışılan işletmelerde, devamsızlıklara sabah vardiyasında daha çok rastlanmaktadır.

Devamsızlık en az akşam vardiyasında olmaktadır. Sabahları erken uyanma, kahvaltı, yol hazırlığı yapma devamsızlık yaratmakta ayrıca gece vardiyasında gündüz iyi dinlenemeyen personelin gece uykuya dalması ve iş saatlerinde uyanamaması devamsızlığa yol açabilmektedir .

d)Üretimin Türü : İşletmenin üretim türü ve üretim türüne bağlı olarak çalıştırdıkları personelin nitelikleri de devamsızlık üzerinde etkili olmaktadır. Almanya’da yapılan bir araştırmayla çalışanların niteliklerine, gördükleri eğitim düzeyi ve mesleki bilgilerine göre sınıflandırılmaları sonucu ortaya çıkan devamsızlıkla ilgili bulgular Tablo 4’de görülmektedir:

Tablo-4 Çalışanların Niteliklerine Göre Devamsızlıklarının Karşılaştırılması

<u>Çalışanın Niteliği</u>	<u>Kişibaşına Düşen Yıllık Devamsızlık</u>
Yardımcı İşçi	31,4 gün
Düz İşçi	28,1 gün
Nitelikli İşçi	19,0 gün
<u>Uzman İşçi</u>	<u>16,0 gün</u>
Σ İşletme Ortalaması	23,6 gün

Araştırma bulgularına göre yerleşim konumu ve üretim planları aynı olan eş büyüklükteki iki işletmede devamsızlıkların karşılaştırılması yapıldığında; planlı bir personel politikası izleyen, işletme içi personel eğitimine önem veren işletmelerde işe devamsızlık en alt düzeye inmektedir. Vasıfsız işlerde ve mesleklerde çalışan personel, işine, yüksek mevkili mesleklerde çalışan personelden daha zayıf şekilde bağlıdır⁷⁸.

e)Fiziksel Çevre Koşulları : Devamsızlığı etkileyen nedenlerden biri de fiziksel çevre koşulları olmaktadır. Kötü fiziksel koşullar, gözetim ve denetimin bozukluğu, personelde sorumluluk duygusunu yıpratmakta ve devamsızlığa ortam hazırlamaktadır. Fiziksel risk etmenlerini taşıyan bazı çalışma ortamları, personelin sağlığını da tehlikeye sokacak şekilde sorunlar yaratmaktadır. Yapılan anket çalışmalarında, çalışanlar, çoğunlukla gürültülü ve konforsuz ortamlardan rahatsız olduklarını söylerken, titreşim ve zararlı kimyasal maddelerle çalışmanın da huzursuzluğa yol açtığını, dolayısıyla devamsızlığı etkilediğini belirtmişlerdir. Koskela ve arkadaşlarının, Finlandiya'da büro çalışanlarıyla yaptıkları bir anket çalışmasında, çalışanların % 52'si gürültünün, % 47'si ise konforsuz ısı ortamının kendilerini daha çok rahatsız ettiğini ifade etmişlerdir (Koskela ve ark. 1973). Yine yapılan araştırmalara göre, özellikle monoton işlerin yapıldığı ve çalışanları arasında iletişimin az olduğu çalışma ortamlarında, gürültünün kişi üzerinde olumsuz psikolojik etkisi daha çok olmaktadır (Cox, 1980). Dünyanın pekçok ülkesinde, işgücünün önemli bir bölümü, fiziksel gücün yaygın kullanıldığı, sağlık koşulları kötü, kaza ve hastalık risklerinin çalışanların güvenliklerini ve sağlıklarını tehdit ettiği küçük işletmelerde çalışmaktadırlar. Diğer yandan maden işçiliği, askerlik, gardiyanlık, itfaiyecilik gibi fiziksel risk etmenlerinin yüksek olduğu meslekler de günümüzde yaygın durumdadır ⁷⁹.

İşletmelerde tüm aydınlatma sistemlerinin tasarımı, personelin performans ve rahatını etkiler. Aydınlatma sistemi, insan-makinasisteminin düzenli biçimde işleminde önemli yer tutmaktadır. Sistemden gelen bilgilerin % 80'inin göz aracılığı ile algılandığı bilinmektedir. Yeterli ve uygun çevre aydınlatması iyi

⁷⁸ _____, **Absenteeism : Policies and Program for the 80's**, Canada, Kingston: Brown ve Martin Lmt., 1982, s.15.

⁷⁹ Gülten İNCİR, " Çalışma Yaşamındaki Psikososyal Etmenler ve Bu Etmenlerin Çalışanların Fiziksel ve Ussal Sağlığına Etkileri", Verimlilik Dergisi, MPM Ya. S. 3, Ankara, 1993, s. 33.

görmeyi sağlayacağından ürün kalitesi yükselir, hatalı parça sayısı azalır, toplam iş süresi azalır. Öyleyse iyi ışıklandırma, iş başarımı, verimli çalışması için gereklidir. Öte yandan, genellikle ağır el işleri yapanlar, tarım, tersane işçileri ve heemşireler ağır kaldırma ve taşıma işlemleri dolayısıyla bedensel arıza ve sakatlıklar ile karşılaşır. Aşağıdaki tablo, İsveç'te sırt ve bel hastalıkları sayısını ve bundan dolayı işe devamsızlık süresini göstermektedir.

Tablo -5 İş Türlerine Göre Bel Hastalığı Yüzdesi
İşe Devamsızlık Oranı

		İşe Devamsızlık Yüzdesi		
	Bel Hastalığı Yüzdesi	1 gün	3 hafta	6 ay
Hafif İş	52,7	25,5	12,1	2,3
Ağır İş	64,4	45,5	25,3	6,4
TOPLAM	60	36	20	4

Gürültü, işyerlerinde katlanmak zorunda olduğumuz ve ulaştığı boyutlar nedeniyle akustik kirlilik ve ses işkencesi olarak ifade edilmektedir. Gürültünün yarattığı olumsuz etkiler özellikle tekstil sektöründe yaygın olarak görülmektedir. Gürültü sonucu oluşan örgütsel sonuçlar; algılama ve dikkat kapasitesinde azalmalar, -özellikle 90 dB'i (desibel) geçen- iş kazaları ve devamsızlık oranlarında artışlar şeklindedir. Sıcaklık, nem ve hava akımının uygun bileşimi, kişinin çalıştığı ortamda kendini rahat hissetmesini sağlar. Bu bileşim yapılan işin niteliğine göre değişir. Örneğin bir büro işi için en uygun hava sıcaklığı 20-22 ° C, nem oranı % 50 iken, ağır bir iş için bu değer 17 ° C ve % 50 nem oranıdır. Aşırı sıcak ortamlar vücuda termal yük yükler. Bu da, zihinsel ve fiziksel performans azalmaları yaratır. Zihinsel performanstaki azalma tuz kaybına bağlı olarak gelişir. Yüksek ısının fiziksel performansa etkisi ise, işi yavaşlatma, hata ve kaza oranlarında artışlar ve işe devamsızlıklar şeklindedir.

Yapılan bir araştırmada, aşırı gürültü, yüksek sıcaklık ve parlak ışık koşullarında işgörenlerin bu faktörlerden etkilenme dereceleri incelenmiş ve çeşitli örgütsel sonuçlara varılmıştır. Gürültü etkisini ölçmek için bir dokuma fabrikasının dokuma fabrikasının dokuma bölümü, ısı etkisi için bir maden eritme tesisinin eritme bölümü, ışık etkisi için bir boru fabrikasının kaynak atelyeleri uygulamaya alınmıştır. Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda görülmektedir.

Tablo -6 En Çok Rahatsızlık Veren Koşullar

Fiziksel Koşullar	Dokuma böl. 50 Kişi	Eritme Böl. 40 Kişi	Kaynak Böl. 41 Kişi
Gürültü	% 94	% 20	% 78
Sıcaklık	% 48	% 85	% 53
Işık	-----	% 13	% 41

Tablo -7 Örgütsel Sonuçlar

	Dokuma böl. 50 Kişi	Eritme Böl. 40 Kişi	Kaynak Böl. 41 Kişi
İş Kazası Geçirenler	% 17	% 47	% 36
İşe Devamsızlık	% 36	% 27	% 22

Ergonomi bilimi, işletmelerde verimliliği ve etkinliği artırmaya yönelik bir daldır. Fizik ve mühendislik bilimleri yardımıyla personelin içinde bulunduğu çalışma koşulları öğrenilmektedir. Tüm bu araştırmalardan elde edilecek sonuçlar ergonominin esasını oluşturur. Kısaca ergonomi biliminden yararlanarak, personelin çalışma koşullarında iyileştirme sağlanabilir, böylece devamsızlıklar da azaltılabilir.

Ergonomi, insanların makinelerle, çeşitli iş ve çevre koşullarına ilişkin bedensel ve psikolojik özelliklerini, eğilimlerini, yeteneklerini ve sınırlılıklarını araştırır. Elde ettiği veriler ile geliştirdiği ilkeleri makinelerin, üretim sistemlerinin, iş ve çevre koşullarının tasarımına ve düzenlenmesine uygular. Temel amacı, çalışma ortamında insan ögesinin güvenliğini, verimliliğini artırmak ve iş koşullarını iyileştirmektir.

Üretim sistemleri tasarımı ve işletiminde ergonomik faktörler gözönüne alınmadığında, karşılaşılabilecek olumsuz durumları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Çıktı (verim) azalır,
- Kayıp zamanlar artar,
- Devamsızlıklar ve işten ayrılmalar artar,

- İşli ilgili hatalar artar,
- İş kalitesi düşer,
- Çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları ortaya çıkar.

Ergonomik iş anlayışı, çalışan kişi ya da kişilerin huzur ve güveni esas alınarak planlanmış bir işin, istenilen standartlarda, belirli kurallar çerçevesinde ve öngörülen süre içerisinde üretilmesidir. Ergonomik iş anlayışını, “ekonomik üretimde hümanizm uygulaması” olarak özetlemek mümkündür. Sanayileşmenin getirdiği kendine özgü kurallar ve zorunluluklar silsilesi içinde, ekonomik faaliyetlerin asıl amacı olan insanın kaybolup gitmesine göz yummayan, üstelik verimlilik gibi ekonominin gerekleriyle, insan yapısının gereklerini bağdaştırma iddiasında olup çabalarını bu yönde yoğunlaştıran ve bunda başarılı olan bir alandır. Ergonomik üretim, işyeri donanımı ve dizaynı, araç ve gereç yeterliliği ile gelişmelere göre yeniden düzenleme ve sağlık yeterliliğine bağlı olarak yapılan ideal üretimdir. Ergonominin iki temel prensibi vardır : İnsanı işe uygun duruma getirmek ve işi insana uygun duruma getirmek⁸⁰.

Görüldüğü gibi, ülkemiz gibi kıt kaynaklarını verimli kullanma zorunluluğu olan ülkeler için ergonomi, verimliliği artırmak ve çalışma hayatının kalitesini yükseltmek için önemli bir potansiyeldir. Ayrıca ergonomi sadece üretim yapan işletmelerle ilgili olmayıp banka, büro, hastane gibi hizmet işletmelerini ilgilendiren ergonomik tasarım ve uygulamaları kapsar⁸¹.

f) İşin Monotonluğu : Çalışma koşullarının uyarıcı olmadığı ve sürekli aynı şekilde yinelenen işlerde çalışanlar, örneğin çalışma ritmini makinelerin belirlediği montaj bantlarında çalışanlar ve kimi büro çalışanları, çeşitli organik bozukluklar ve psikolojik rahatsızlıklara yakalanma tehlikesiyle

⁸⁰ Cengiz ASLAN, “ Personel Yönetimi-Ergonomi ve Verimliliğin Önemi “, Kalkınmada Anahtar, MPM Aylık Yayını,(Ocak 1997), S. 97, Ankara, s.6.

⁸¹ A.Ekrem ÖZKUL - Sermet ANAGÜN, Ergonomi, Anadolu Univ.Ya. No. 973, Eskişehir, 1996, s.9.

karşı karşıyadırlar (Cox, 1980). Ayrıca nükleer santrallerde çalışan gözetmenler. zamanlarının büyük bir bölümünü monoton ve uyarıcı olmayan işlerle uğraşmakla geçirirler. Bu monoton çalışma ritmi kişinin ussal ve fiziksel sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır (Bass ve ark.). Ayrıca uzun süre ve monoton, uyarıcı olmayan işlerle uğraşmanın yarattığı can sıkıntısı kişinin anında tepki verme yeteneğini de zayıflatabilmektedir⁸².

Otomasyona giderek kitlesel üretime geçmiş işletmelerde çalışan personel devamsızlıkları, kişisel yeteneklerin ağır bastığı işlere oranla daha çoktur. Otomasyon, daha az kişisel beceri ve yetenek gerektirdiği gibi, personelin eser yaratma tahminini ortadan kaldırıp, devamlı tekrarlanan birtakım hareketlerin yapılmasını gerektirerek monotonluk ve bıkkınlık kaynağı olmaktadır. Bu durum kişinin işe bağlılığını azaltarak devamsızlıkları artırmaktadır. Monotonluğun etkisi, nitelikli ve nitelikli olmayan işgörenlerde de görülmektedir. Kalifiye personelde kişisel beceri ve yetenek sayesinde duyulan psikolojik haz, monotonluğu zayıflatarak kalifiye olmayan personele oranla devamsızlığı azaltmaktadır⁸³.

g)İş Rotasyonu (İş Değiştirme) - İş Basitleştirme: İş rotasyonu, can sıkıntısını önlemek amacıyla bir personelin faaliyetlerinin çeşitlendirilmesidir⁸⁴. İşin tekdüzeliğini önlemede kullanılan ilk ve basit yöntem iş değiştirme (rotasyon)'dır. Western Electric, Ford ve Bethel Steel gibi örgütlerde kökenlerini bulan bu yöntem; bir iş, o işi yapan için bir anlam taşımadığı zaman, işi yapanın aynı düzeyde ve benzer becerileri gerektiren bir işe verilmesidir. En basit şekliyle iki kişinin yer değiştirmesiyle olabileceği gibi çok daha fazla çalışanı ilgilendiren karmaşık değiştirmelere giden örgütlere de

⁸² Gülten İNCİR, “ Çalışma Yaşamındaki Psikososyal Etmenler ve Bu Etmenlerin Çalışanların Fiziksel ve Ussal Sağlığına Etkileri”, Verimlilik Dergisi, MPM Ya. S. 3, Ankara, 1993, s. 64.

⁸³ Erol EREN, a.g.k., s.218.

⁸⁴ Stephen P.ROBBINS (Çev. A. Sevgi ÖZTÜRK),a.g.k., s.69.

rastlanır⁸⁵. Rotasyonun amacı personelin işten soğumasını önlemek ve görevlerin çeşitlendirilmesini sağlamaktır⁸⁶. Rotasyonun yatay ve dikey olmak üzere iki biçimi vardır. Dikey rotasyon terfi ve rütbe indirimi ile ilgilidir. Ancak iş rotasyonundan anlaşılması gereken yatay bir çeşitliliktir. Yatay rotasyon bir plan dahilinde yürütülebilir. Yani her personelin iki ya da üç ayını bir görevde geçirdiği, daha sonra diğer bir göreve geçtiği eğitim programlarıyla gerçekleştirilebilir. Bu yaklaşım Wall Street'teki büyük hukuk müşavirliklerinde çok yaygındır. İş rotasyonunun avantajları açıktır. Personeli geliştirir ve onlara deneyim kazandırır. Bir kişinin işini iyi yapabilmesi için gerekli olan becerileri kazanmasından sonra ortaya çıkan sıkıntı ve monotonluk, sık sık rotasyonların yapılmasıyla azaltılabilir. Ancak iş rotasyonunun sakıncaları da vardır. Personeli yeni bir pozisyona getirmek verimliliği azaltır, eğitim masraflarını yükseltir. İş rotasyonu kendi uzmanlık alanlarında sorumluluk yüklenmek isteyen zeki ve atak kişileri ters yönde güdüleyebilir. Personelin isteği dışındaki rotasyonlar işe devamsızlık oranlarını da yükseltir⁸⁷.

İş'te rotasyonun yararlı olduğunu savunanlara göre, becerilerin geliştirilmesi ve personelin mesleki ve esnekliğe kavuşması, onların işleri konusundaki tutumlanını olumlu hale getirir. Yer değiştirme ayrıca, personelin belirli bir işlemin tümünü kavramasına da yardımcı olur⁸⁸.

İş basitleştirme, işin süreç olarak standart hale getirilmesi ve personelin gerçekleştireceği çalışmaların çok açık olarak tanımlanması olayıdır. İş basitleştirme çalışmaları bir yandan başarı değerlemenin bulguları ile zenginleştirilirken diğer yandan başarı değerlemede bir etken olarak görülebilir.

⁸⁵ Halil CAN, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991, s. 162.

⁸⁶ Halil CAN - Ahmet AKGÜN - Şahin KAVUNCUBAŞI, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara, Eylül, 1985, s. 85.

⁸⁷ Stephen P.ROBBINS (Çev. A. Sevgi ÖZTÜRK),a.g.k., s. 71.

⁸⁸ Bintuğ AYTEK, **İşletmelerin Verimliliğinde Ücretler ve İşsel Teşvik**, AİTİA Ya. No. 77, Ankara, 1974, s. 129.

İş basitleştirme ile işler analiz edilir ve gereksiz işlemler ayıklanır. Ayrıca işlerin yapılması için en doğru ve rasyonel sıranın ne olabileceği saptanıp, bu konuda yöntemler geliştirilir.

İş basitleştirmenin kendine özgü yararlı ve sakıncaları vardır. Üretimin kalite ve miktarının kontrolünü kolaylaştırıcı, az yetenekli personelin iş tatminini artırıcı yararlarının yanı sıra, devamsızlıkları ve personel devir oranını artırıcı sakıncaları da vardır⁸⁹. Tablo -8'de bu faktörler görülmektedir.

Tablo - 8 İş Basitleştirmenin Fayda ve Sakıncaları

İŞ BASİTLEŞTİRMENİN AVANTAJLARI	İŞ BASİTLEŞTİRMENİN SAKINCA LARI
• İş için sınırlı eğitim yeterlidir. • Az yetenekli personel iş tatmini bulur. • Kişiler bir işten diğerine kolayca aktarılabilir. • Üretimin kalite ve miktarı kolay kontrol edilir.	• Devamsızlık artar. • Personel devir oranı artar. • Personeli işe cezbetmek için yüksek ücret vermek gerekir. • Üretimin kalitesi düşebilir. • Personelin tatminsizliği artar, yaptığı işten sıkılır.

h)Günlük Çalışma Süresi: Fazla mesaili işlerde devamsızlık oranının artması, personel tutumlarının işe devama etkisi olarak görülebilir⁹⁰.

Yapılan gözlemler, günlük çalışma saatlerinin artırılması halinde işe

⁸⁹ İlhan ERDOĞAN, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul, 1991, s. 234.

⁹⁰ _____, *Absenteeism : Policies and Program for the 80's*, Canada, Kingston: Brown ve Martin Lmt., 1982, s.16.

devamsızlık oranlarında da artmalar olduğunu göstermektedir. Sanayi devriminin başlangıcında çalışma süresi 12-16 saat arasında değişmekteydi. Ancak hiçbir işletmede 12 saatin altında çalışma süresine ratslanamamaktaydı. Bu durumda hastalık ve yetersiz beslenme nedeniyle devamsızlıklar çok artmıştır. Çalışma saatlerinin fazlalığı özellikle kadın ve çocukların devamsızlığını artırıyordu. Zamanla toplumsal akımların güçlenmesiyle, çalışma saatlerinde azaltıma gidildi. Bunun sonucu devamsızlıkların azaldığı görüldü. Sonraları, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve ABD Çalışma Bakanlığı'na yapılan araştırmalar, optimal günlük çalışma saati süresinin 8 saat olduğunu ortaya koymuştur.

Günlük çalışma süresi ile devamsızlık arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki özellikle kadın ve çocuk personelde daha güçlü şekilde görülür. Çünkü bunların bedensel dayanımları daha azdır. Dolayısıyla çalışma saati arttıkça devamsızlıklar da artmaktadır⁹¹.

1) Ücret ve Ödeme Şekli: Bir ülkede veya belli bir işkolunda, ortalama ücret düzeyinin altında ücret alan personelin, buna bağlı olarak devamsızlık oranının da yüksek olduğu görülmektedir. Çünkü, düşük ücret düzeyleri, personeli daha iyi parasal olanaklar arama yönüne yöneltir. Personel işine kendini bağımlı hissedemez ve işte geçici olarak çalışmak zorunda kaldığını düşünür. Hatta bu nedenle düşük ücretli işlerde personel devir hızı (işten ayrılma oranı) yüksek olmaktadır. Düşük ücret düzeyinin aksine, belli bir yaşam düzeyine alışmış, özellikle az gelişmiş ülkelerde yüksek ücret seviyeleri de devamsızlığa yol açabilmektedir. Afrika ülkelerinde yapılan araştırmalar, fazla ücret alan yerli zencilerin sık sık devamsızlık yaptıklarını göstermiştir. Çünkü yaşam düzeyinin gerektirdiği gelir seviyesine erişen kimseler fizyolojik ihtiyaçlarını tam anlamıyla tatmin ettiklerinden daha fazla çalışmak istememekte, işyerine hergün devam etme eğilimleri azalmaktadır.

⁹¹ Erol EREN, a.g.k., s.220.

Ayrıca ücretin miktarı kadar ödenme şekli de devamsızlığa etki etmektedir. Parça başına ücret ödenen işletmelerde yapılan devamsızlıklar, zaman esasına göre (gündelik, haftalık, aylık gibi) ücret ödenen işletmelerden daha fazla olmaktadır. Bunun nedeni, bazı günler fazla çalışıp belli bir üretim düzeyine ulaşan personelin ihtiyacını tatmin edecek ücrete hak kazandıktan sonra, izleyen günlerde çalışma isteklerinin azalmasıdır⁹².

V-PERSONELİN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİNİN DEVAMSIZLIK ÜZERİNE ETKİSİ

A- KİŞİLİK VE TEMEL KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN DEVAMSIZLIK ÜZERİNE ETKİSİ :

Günlük konuşmada kişilik kavramından sık sık yararlanıldığı halde bu kavramın anlamının her birey ve her konu için aynı olduğu söylenemez. Çok sayıda ve değişik anlamlarda kişilik tanımlarının olabileceği, özellikle tanımların kapsamlarının farklı olabileceği ise çoğumuzun aklına gelmez. ancak, farklı tanımlanmış kişilik tanımlarından ortak bir yaklaşım birliğine varılmıştır. Belli bir grup içinde yer alan bireylerin kişisel özelliklerinden söz edildiğinde bazılarının sevimli, bazılarının ise sevimsiz oldukları, bazılarının başarılı bazılarının ekonomik olduğu söylenir ve bu yönleri ile kişilerin genel değerlendirmesi yapılır. Bu özelliklerin her biri, kişilik özelliklerinin bir sonucu veya bir kısmı olarak nitelenir.

Kişilik kavramı kısaca “ bireyin yaşam biçimi” olarak tanımlanabilir. Bu yaşam biçimi içinde kişinin yetenekleri, arkadaşlık ilişkileri, kişisel özellikleri ve zihinsel yönü de yer alır.

⁹² Erol EREN, a.g.k., s.220.

Bazı insanlar sessiz ve pasiftirler. Bazıları ise atılgan ve gürültücüdürler. İnsanları sessiz, pasif, gürültücü, hırslı, sadık ya da sosyal gibi ifadelerle tanımladığımızda onları kişilik özelliklerine göre sınıflandırmaktayız. Bir insanın kişiliği, insanları sınıflandırmak için kullandığımız psikolojik özelliklerin birleşimidir. Davranış bilimciler kişilik özelliklerini geniş olarak araştırmışlar ve 16 temel kişilik özelliği belirlemişlerdir⁹³. Bu özellikler Tablo- 9'da gösterilmektedir. Her bir özellik, iki kutupludur yani iki uç noktası vardır. Çekingen ve dışa dönük gibi. Bu onaltı özellik genellikle davranışlar için değişmeyen sağlam bir kaynaktır.

Tablo - 9 Onaltı Temel Özellik

1- Çekingen -----	Dışa Dönük
2- Daha az akıllı-----	Daha akıllı
3- Duygularının Etkisinde Kalan	Duygularından Etkilenmeyen
4- Uysal-----	Baskın
5- Ciddi-----	Kaygısız
6- Hilekâr-----	Dürüst
7- Ürkek-----	Atılgan
8- Sert-----	Duyarlı
9- Güvenen-----	Şüpheli
10- Uygulayıcı-----	Yaratıcı
11- İçten, samimi-----	Kurnaz
12- Kendine Güvenli-----	Vesveseli, endişeli
13- Tutucu-----	Yenilikçi
14- Gruba Bağımlı-----	Kendi kendine yeterli
15- Kontrolsüz-----	Kontrollü
16- Rahat-----	Gergin

Devamsızlıkla ilişkili bulunan kişilik özellikleri ise şöyle sıralanabilir. Hiç hasta olmayanlar “ içe dönük” ve daha az “nörotik”, sık sık hasta olanlar ise “dışa dönük olarak bulunmuştur⁹⁴.

⁹³ Stephen P.ROBBINS (Çev. A. Sevgi ÖZTÜRK),a.g.k., s. 23.

⁹⁴ A. CAN BAYSAL, a.g.k., s.205.

İnsanların kişilikleri birbirinden farklı olduğu gibi, işler de birbirinden farklıdır. Bu mantuktan hareketle, uygun kişilikleri uygun işlerle eşleştirmek amacıyla çalışmalar yapılmıştır. En çok araştırılan kişilik-iş-uyum teorisi 6 kişilik tipi modelidir. Bu model, personelin iş tatmininin ve işten ayrılma eğiliminin, kişilik özellikleriyle mesleki çevrenin birbirine uyma derecesine bağlı olduğunu gösterir. 6 temel kişilik tipi belirlenmiştir. Bu kişiler ile uygun meslekler aşağıda Tablo- 10'da gösterilmektedir⁹⁵.

Tablo - 10 Kişilik Tipleri-Meslekler

KİŞİLİK TIPLERİ	MESLEKLER
1 - <u>Gerçekçi</u> - Atılgan davranışları, beceri güç ve eşgüdüm gerektiren fiziksel faaliyetleri içerir.	Ormancılık, çiftçilik, mimari
2- <u>Araştırmacı</u> - Duygulardan çok düşünme, örgütlenme ve anlama gerektiren faaliyetleri içerir.	Biyoloji, matematik, haber muhabirliği
3 - <u>Sosyal</u> - Entellektüel ya da fiziksel faaliyetlerden çok, insanlararası faaliyetleri içerir.	Dış hizmetler, sosyal çalışma, klinik psikoloğu
4- <u>Geleneksel</u> - Kurallar tarafından düzenlenen faaliyetleri içerir.	Muhasebe, finans, işletme yönetimi
5- <u>Girişimci</u> - Diğer kişileri etkilemek için ya da güç ve statüye ulaşmak için yapılan sözel faaliyetleri içerir.	Hukuk, halkla ilişkiler, küçük işletme yönetimi
6- <u>Sanatçı</u> - Kendini ifade etmeyi, sanatsal yaratıcılığı ve duygusal faaliyetleri içerir.	Sanat, müzik, edebiyat

Tüm bunlar ne anlama gelmektedir? Teori; kişilik ve meslek uyumlu

⁹⁵ Stephen P.ROBBINS (Çev. A. Sevgi ÖZTÜRK),a.g.k., s. 24.

olduğunda iş tatmininin çok yüksek, personel devir hızının ve **devamsızlıkların** çok düşük olduğunu ileri sürmektedir. Sosyal insanlar sosyal mesleklerde olmalı, geleneksel insanlar geleneksel işlerde olmalıdırlar. Bu modeldeki ana noktalar şunlardır:

- 1- İnsanlar arasında doğuştan gelen kişilik farklılıkları vardır.
- 2- Farklı meslek çeşitleri vardır.
- 3- Kişilikleriyle uygun işlerde çalışanlar, uygun olmayan işlerde çalışanlara göre işlerinde daha mutludurlar ve işten ayrılmaya daha eğilimlidirler.

B- DEĞER VE TUTUMLARIN DEVAMSIZLIK ÜZERİNE ETKİSİ :

Tutumlar, bireylerin yaşam süreçleri içerisinde etmiş oldukları tecrübelerin süreklilik özelliği taşıyan birikimleridir. Bu özellikleri nedeniyle tutumlar, kişinin dış dünya ile olan ilişkisini kurarlar, davranışlarına süreklilik ve anlam verirler⁹⁶. Tutumlar doğuştan gelmezler, öğrenme yoluyla sonradan kazanılırlar. Tutum oluşumu tüm yaşam boyunca devam eden bir süreçtir⁹⁷. Tutumlar; nesneler, insanlar ya da olaylar hakkında - olumlu ya da olumsuz - değerlendirme ifadeleridir. Tutumlar, insanın birşey hakkında ne hissettiğini ifade eder. Örneğin “ işimi seviyorum” dendiğinde, işe karşı tutum ifade edilir⁹⁸.

İşi yavaşlatma, kısa sürede işten ayrılma ve **sürekli devamsızlıklar** personel tutumlarının gerçek görüntüleridir. Ancak bunların ortaya çıkması, sorunların çözümünün zor bir evreye girdiğini ifade eder. Ancak, bu yolla, işletmenin ekonomik amaçlarının başarılmasına yardımcı olmak açısından

⁹⁶ İlhan ERDOĞAN, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üni.İşletme Fak.Yayımlı No:139, İstanbul, 1983, s.380.

⁹⁷ Orhan AYDIN, *Davranış Bilimlerine Giriş*, Anadolu Üniversitesi Ya. No. 173, C. 2., Eskişehir, 1994, s. 298.

⁹⁸ Stephen P.ROBBINS (Çev. A. Sevgi ÖZTÜRK),a.g.k., s. 17.

personel tutumları, ileride olası işe devamsızlık veya personel devri gibi olguları tahminde kullanılabilir⁹⁹.

Yöneticiler, personelin tutumlarıyla ilgilenmelidirler, çünkü tutumlar davranışları etkiler. Örneğin işinde tatmin olmuş kişilerin personel devir oranı ve **devamsızlık oranları** daha azdır. Yöneticiler, özellikle verimli personelin işten ayrılmasını ve **devamsızlığını** önlemek istiyorlarsa, olumlu iş tutumu yaratacak ortamlar hazırlamalıdır¹⁰⁰.

Değerler, hangi toplumsal davranışların iyi, doğru ve arzulanan olduğunu belirten paylaşılan ölçüt veya düşüncelerdir¹⁰¹. Hepimiz bir değer sistemi meydana getiren bir dizi değerlere sahibizdir. Bu sistem özgürlük, zevk, kendine saygı, dürüstlük, itaat, eşitlik gibi çeşitli değerlere verdiğimiz göreceli öneme göre tanımlanır ve değerler genellikle davranışları etkiler¹⁰². Değerler, bireylerin düşünce, tutum ve davranışlarında birer standart veya ölçüttürler. Bireyler, içinde bulundukları grup ve toplumun değerlerini benimseyerek bunlardan bir ölçüt olarak yararlanırlar. Böylece daha adil ve genel yargılara varma olasılığını bulurlar. Aynı şekilde örgüt içinde de değerler vardır. Örgütte neyin istenir neyin istenmez olduğunu belirleyen personelin çoğunca benimsenen değerler vardır. Değerler, personelin çalışmalarını, eylemlerini nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Personelin davranışlarının örgütün yapısına uygun olup olmadığını örgütün değerleri gösterir. Örgütün sahip olduğu değerler sistemi, personelin örgüte bağlanmasını, üretimin ve yönetimin nitelikli ve başarılı olmasını, personelin daha fedakarlıkla işine yönelmesini sağlar¹⁰³.

⁹⁹ A. CAN BAYSAL, a.g.k., s.172.

¹⁰⁰ Stephen P.ROBBINS (Çev. A. Sevgi ÖZTÜRK),a.g.k., s. 36.

¹⁰¹ Enver ÖZKALP, **Sosyolojiye Giriş**, Anadolu Üniv. ESBAY Ya. No. 87, Eskişehir, 1993, s. 76.

¹⁰² Stephen P.ROBBINS (Çev. A. Sevgi ÖZTÜRK),a.g.k., s. 12.

¹⁰³ Enver ÖZKALP, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniv. Ya.No. 116, C.I., Eskişehir, 1994, s.43.

İnsanlar farklı değerlere sahip olmalarına rağmen, kendi yetiştikleri dönemlerin toplumsal değerlerini yansıtır. Örneğin, ellisindeki personel, yirmisindeki personele göre daha muhafazakardır ve otoriteyi daha çok kabullenir. Örneğin 30 yaşından küçük olan işçiler, katkılarının amirleri tarafından ödüllendirilmediğini algıarlarsa, işlerini bırakmaya ve **devamsızlık yapmaya** daha eğilimli olacaklardır. başka bir işte daha fazla ve daha çabuk elde edilen ödüller arayacaklardır.

C- İŞ STRESİNİN DEVAMSIZLIK ÜZERİNE ETKİSİ :

Yabancı kökenli bir sözcük olan stres, bugün hemen hemen bütün ülkelerin günlük dillerine girmiştir. Doğru ya da yanlış her sosyo-kültürel düzeydeki insan tarafından kullanılmaktadır. Gerilim, baskı, zorlanma, sıkıntıya düşme gibi sözcüklerle tanımlayabileceğimiz stres, “ bütün fizyolojik ve patolojik etmenlerin organizma üzerinde yaptığı kaba ve sert etki” olarak tanımlanabilir¹⁰⁴. Birey ve örgüt üzerinde olumlu ve olumsuz sonuçlara yol açabileceği şeklinde yorumlar yapılan stres, çeşitli şekillerde tanımlanmıştır: Stres, sonucu belirsiz ve önemli olan bir fırsat, sınırlama ya da çeşitli isteklerin olduğu bir ortamda, kişinin karşı karşıya kaldığı dinamik bir ortamdır(Robbins, 1993, s.635), Kişide fizyolojik ve psikolojik dengesizlik meydana getiren, zihinsel veya fiziksel yorgunluk durumudur (Kaldırımcı, 1983, s.76). Bir kişinin duygularında, düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında, kişinin çevresi ile başedebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumudur(Davis, 1982, s. 566). Hans SALYE ise stresi, “insan vücudunun herhangi bir isteme verdiği özgül olmayan karşılık” olarak tanımlamaktadır¹⁰⁵.

Stresle ilgili yapılan bu tanımlar incelendiğinde şu önemli özellikler ortaya

¹⁰⁴ Halil CAN, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991, s. 251.

¹⁰⁵ Enver ÖZKALP, “ **Örgütlerde Stress**”, Anadolu Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, S. 1, C. VII, Haziran, 1989, s. 143.

çıkmaktadır :

- Stres çift yönlü bir olgudur. Bu nedenle her ne kadar olumsuz çerçevede düşünülse de, olumlu bir değere de sahiptir. Performansı düşürdüğü gibi, artırabilmesi de sözkonusudur¹⁰⁶. Örgütlerde çalışan her yönetici ya da her bireyin stres faktörü ile karşılaşması kaçınılmazdır. Örgütte karşılaşılan tüm stres faktörleri olumsuz olarak nitelendirilemez. Çünkü stresin bazı durumlarda motive edici etkisinin de olduğu bir gerçektir. Ancak yanlış yönetilmiş bir stresin hem bireysel hem de örgütsel maliyeti oldukça fazladır¹⁰⁷.

- Stres çoğunlukla kaçınılmaz bir olgudur. Bireyin içinde bulunduğu toplumda aile ilişkileri, çalıştığı işletmenin yapısı, işin kendisi, çalışma arkadaşları, amirleri, astlar, amaçlara ulaşamama, ısı - gürültü, karar verememe v.b. insanın sıkıntıya düştüğü haller potansiyel stres kaynağıdır.

- Stres, kısıtlama ve isteklerle ilgilidir. Kısıtlamalar kişiyi arzulanan şeyleri yapmaktan alıkoyar. İstekler ise, arzulanan bazı şeylerin kaybedilmesi demektir. Örneğin, okulda sınava giren bir öğrenci stres altında kalır, çünkü fırsatlar, kısıtlamalar ve isteklerle karşı karşıyadır. Başarı yükselmeyi, daha fazla sorumluluk üstlenmeyi, iş yaşamında daha yüksek ücret almayı sağlar. Başarısızlık bunun tersine, hatta okuldan veya işten atılmaya neden olabilir.

Bireysel ve örgütsel performansı önemli ölçüde etkileyen ve **çağın hastalığı** haline gelmiş olan stres, günümüzde personelin başarı düzeyini etkileyen önemli bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Zira, İngiltere’de 1987 yılında yapılan bir araştırmaya göre, stres nedeniyle oluşan işgücü kaybının, grevde geçen süredekinin 10 katı olduğu ortaya çıkmıştır¹⁰⁸.

¹⁰⁶ Azim ÖZTÜRK, "İşletmelerde Stres Yönetimi : Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz", Verimlilik Dergisi, 1994-4, s.113-128.

¹⁰⁷ Bülent HİMMETOĞLU - Çiğdem KIREL, Stres Yönetimi, Anadolu Üniv. Ya. No. 813, Eskişehir, 1995, s. 77.

¹⁰⁸ Azim ÖZTÜRK, "İşletmelerde Stres Yönetimi : Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz", Verimlilik Dergisi, 1994-4, s.113-128.

Bugünün modern toplumunda hemen hepimiz stresle doluyuzdur. Çünkü, herşeyden önce yaşamımızın büyük bir bölümünü işte geçiriyoruz. Bütün bunlara ek olarak çoğumuz işimizde tatmin ve kimlik ararız. Bu nedenle iş yaşamındaki stres ile iş dışı stres ayrımı oldukça yapay kalmaktadır. Bu ikisini birbirinden ayırmak hemen hemen ayırmak imkansızdır. Yapılan bir araştırmada A.B.D.'de doktora çıkışların üçte ikisi'nin strese ilişkin olduğu görülmüştür. ikinci olarak gerçi bazı işlerin -örneğin hava trafiğini denetleme, polis, itfaiyeci, acil servis doktorları gibi- stres doğurduğu doğruysa da az stres yapan ya da stres yaratmayan iş bulmak oldukça zordur¹⁰⁹. İş stresleri olumlu ve olumsuz olabilirler. Örneğin biraz stresli işler bireylerde aşırı çalışma ve tatmine neden olduğu gibi bunun sonucunda bireyin refah düzeyi yükselir ve başarıları sonucu ödüllendirilir. Ancak, öte yandan aşırı stresli işler ise bireyin iyi çalışmamasına, başarısızlığa, fiziksel ve tıbbi açıdan çeşitli rahatsızlıklara neden olurlar. İşte birey açısından önemli olan, bu dengenin sağlanmasıdır. Bunun da hem birey hem de örgüt açısından nasıl sağlanacağı ise maalesef henüz kesin açıklığa kavuşmamıştır¹¹⁰.

1973 yılında İngiltere'de yapılan bir araştırmada endüstri dalında başağrısı, stres ve akıl hastalıkları sonucu 40 milyon işgününün kaybedildiği tesbit edilmiştir. Bu rakam, grev ve diğer sebeplerle kaybedilen işgünü sayısının üç katına eşittir¹¹¹. Son yıllarda tüm endüstrileşmiş ülkelerde, hastalık nedeniyle devamsızlıklar çoğalırken, yıllık devamsızlık sıklığı da kaybedilen gün sayısından daha hızla artmaktadır. Bu istenmeyen gelişme, çalışma yaşamındaki psikososyal etmenlerin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisinin giderek büyüdüğünü düşündürmektedir¹¹².

¹⁰⁹ Halil CAN, *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991, s. 252.

¹¹⁰ Enver ÖZKALP, "Örgütlerde Stres", *Anadolu Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi.*, S.1., C. VII, (Haziran-1989), s.144.

¹¹¹ Nurettin KALDIRIMCI, "Örgütsel Davranış Açısından Stres", *Erciyes Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, S.5.,(Aralık-1983), s. 69.

¹¹² Gülten İNCİR, *a.g.m.*, s. 72.

Stres sonucu, örgütlerde devamsızlık, işe geç gelme, yerinde olmayan kararlar ve ölümler artmakta, sağlıkla ilgili maliyetler ise hızla yükselmektedir. Ülkemizde yapılan bir araştırmaya göre Türkiye'ye stresin maliyeti 3,5 milyar dolar olmaktadır. Psikiyatrist Doktor Arif Verimli'ye göre " stresli kişi başka bir hastalık kaygısı içine düşüyor. Böylece röntgen, tomografi, kan tahlilleri ve kalp tetkikleri başlamış oluyor. Sonuç olarak nüfusun % 10'u bunu yaşıyor. Bir kişiye 10 milyon dolar düşünürseniz 3,5 milyar dolar harcanmış oluyor"¹¹³.

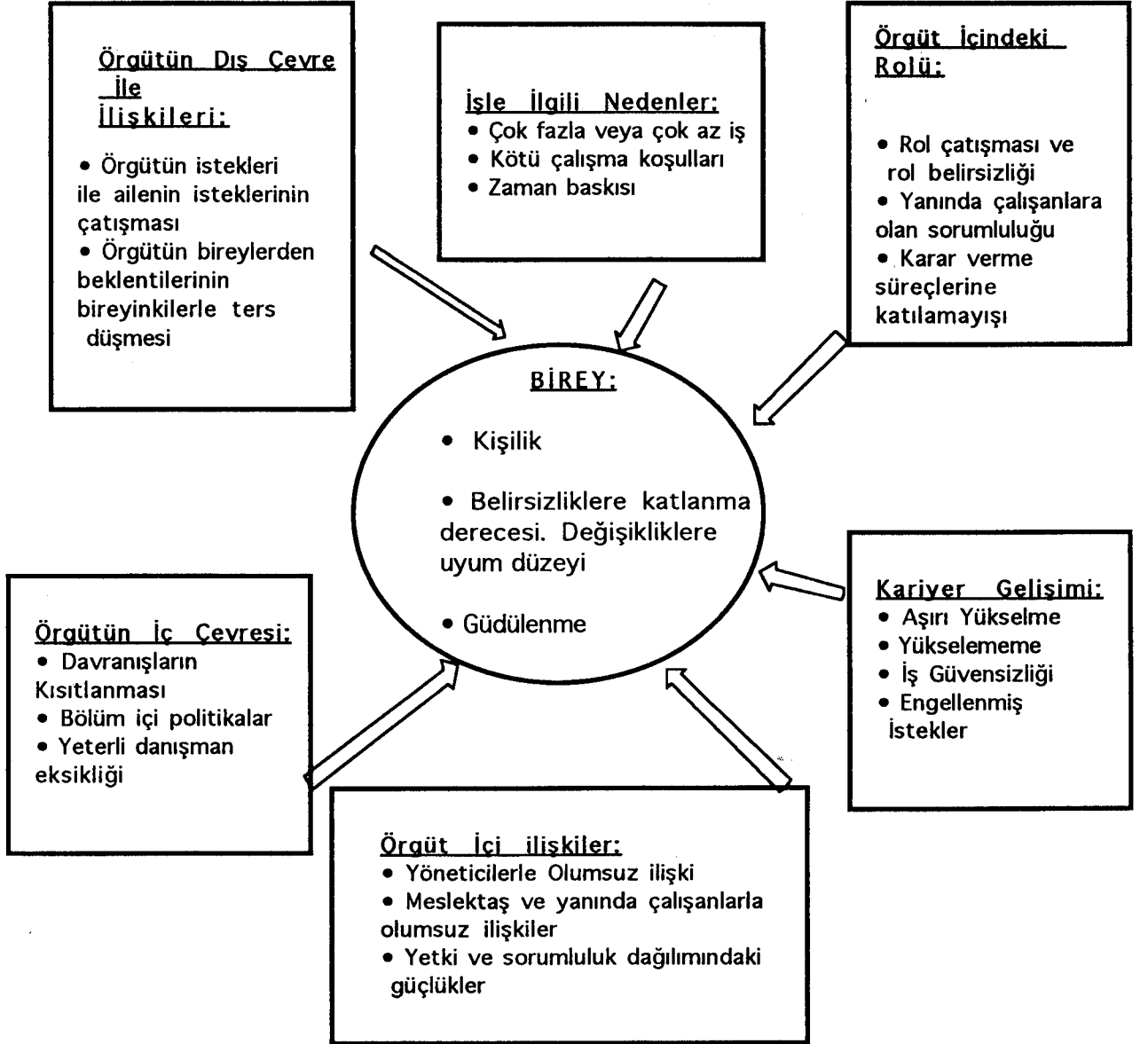
Devamsızlık ve işten ayrılma, çalışma koşullarıyla yakından ilişkilidir. İletişim eksikliği, yetersiz ve adaletsiz ücret sistemi, yükselme sürecinin kötülüğü, monotonluk, sorumluluk ve özerklik azlığı, rol belirsizliği, arkadaş ilişkilerinin doyurucu olmaması, destek yetersizliği, deneyimsiz ve adaletsiz yöneticiler v.b. kötü çalışma koşulları strese ve iş doyumsuzluğuna neden olarak **devamsızlıkları** ve işten ayrılmaları artırmaktadır¹¹⁴. Örgüt içinde strese yol açan etmenler Şekil - 5'de görülmektedir¹¹⁵.

¹¹³ Arif VERİMLİ, " Modern Toplum Hastalığı Stres", Milliyet Gazetesi, (9.7.1996), s. 5.

¹¹⁴ Gülten İNCİR, a.g.m., s. 72.

¹¹⁵ Enver ÖZKALP, " Örgütlerde Stres", Anadolu Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi., S.1., C. VII, (Haziran-1989), s.150.

Şekil-5 Örgütsel Stres Kaynakları

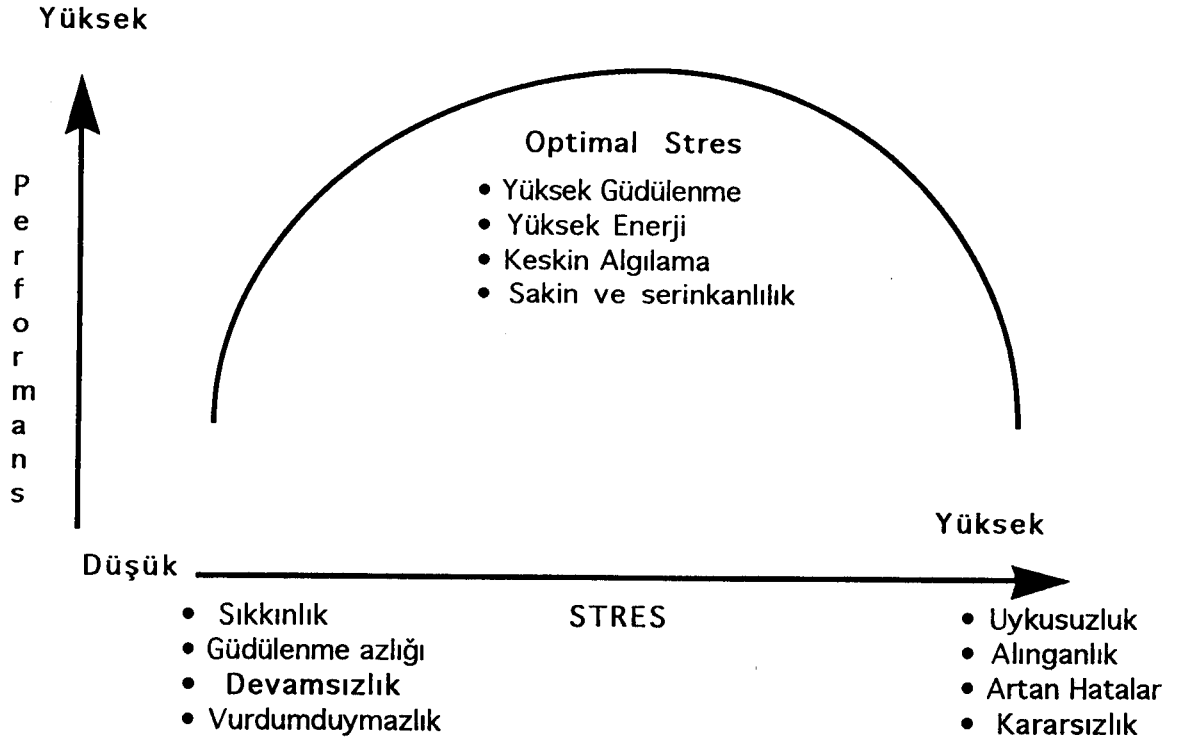


Kaynak: C.L. COOPER & J.MARSHALL, "The Management of Stress", Personnel Review Vol.4, No. 4, 1975.

Stresle devamsızlık arasındaki ilişkiyi inceleyen Gardell, stresli çalışma koşullarında görev yapan bir gruba, aynı yaşlardaki çalışanlardan oluşan ancak çalışma koşulları stresli olmayan diğer iki grubu birbirleriyle karşılaştırmıştır. Araştırmacı, stresli çalışma koşullarında görev yapan grubun % 29'unun yılda 30 gün ve daha fazla devamsızlık yaptığını, diğer gruplarda ise devamsızlık oranının çok düşük olduğunu gözlemlemiştir¹¹⁶.

Stresin iş başarımı üzerindeki etkisi hakkında yapılan çalışmalar tersine dönmüş U ilişkisi olarak açıklanmaktadır¹¹⁷. Şekil -6'da bu ilişki görülebilir.

Şekil-6 Stres İle İş Başarımı Arasındaki İlişki



Buna göre orta derecede ya da ılımlı düzeyde stres, insan vücudunu

¹¹⁶ Gülten INCİR, a.g.m., s. 72.

¹¹⁷ Halil CAN, Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991, s. 256.

canlandırarak tepki gösterme yeteneğini artırır. Bu kişiler görevlerini daha iyi yoğun ve daha çabuk yaparlar. Ancak fazla stres kişi üzerinde elde edilemeyecek istek ve kısıtlamalar koyacağından iş başarımında düşme olur.

Örgütlerde stres faktörü uygun bir şekilde yönetilmediğinde ekonomik ve insan maliyeti çok yüksek olacaktır. Özellikle gelişmiş ülkeler endüstrileşme ile birlikte örgütlerde insan faktörünün önemini kavramışlardır. Bu nedenle çalışan kesimin örgüt açısından değeri yüksektir. Çalışanların kendilerini mutlu ve güvenilir bir ortamda hissetmeleri örgütteki çalışma uyumunu olumlu ölçüde etkileyebilecektir. Yanlış yönetilmiş stresin ekonomik maliyeti, direkt ve indirekt maliyetler olarak ayrılabilir. Direkt (doğrudan) maliyetler; düşük üretim, işe devamsızlık, personel devir hızı, işle ilgili şikayetler, işi yavaşlatma gibi birçok fonksiyonel olmayan iş davranışlarının örgüte olan maliyeti oldukça yüksektir. Örneğin, ABD’de imalat sektöründe 3 yıl süren bir çalışmada, işe devamsızlığın, iş kazalarının ve personel devir hızının üretim düşüklüğüne ve 2,5 milyon dolar’ın üzerinde işgücü kaybına neden olduğu ortaya çıkmıştır. İndirekt (dolaylı) maliyetler ise örgüte mal olan gizli maliyetlerdir. İletişim zayıflığı, kararlara katılamama, zayıf iş ilişkileri, endüstriyel ilişkilerdeki güçlükler, moral eksikliği, işe karşı güvensizlik bu tür maliyetlerdendir. Bu tür maliyetleri saptamak personel personel devir hızını veya işe gelmemenin maliyetini hesaplamaktan hesaplamaktan çok daha zordur.

Bu ekonomik maliyetler yanında stres, insan maliyetlerine de yol açar. Bu maliyetler, fiziksel rahatsızlıklar olarak ortaya çıkabileceği gibi psikolojik ve davranışsal sorunları da kapsamaktadır. Depresyon, tatminsizlik, alkol, uyuşturucu ve sigara alışkanlığı, endişe fiziksel yorgunluk, iş kazaları, psikolojik yorgunluk... stresin oluşturduğu davranışsal-psikolojik sorunlardandır. Ülser, kalp rahatsızlıkları, yüksek tansiyon, migren, şeker, astım v.b. hastalıkların yoğun stres sonucu ortaya çıktığı saptanmıştır. Bunlar da stresin yol açtığı fiziksel rahatsızlıklardandır¹¹⁸.

¹¹⁸ Bülent HİMMETOĞLU - Çiğdem KIREL, Stres Yönetimi, Anadolu Univ. Ya. No. 813, Eskişehir, 1995, s. 78.

Stresin birey ile çevresi arasındaki ilişkiler sonucu ortaya çıktığını varsaydığımızda stresin olumsuz etkilerini önlemek bir anlamda çevreyi kontrol etmek demektir. Stresin yönetilmesidemek olan bu olgu, çevredeki değişimlerin sürekli izlenerek bilinçli olarak denetlenmesini içermektedir. Stresin yönetilmesi temelde üç amaca hizmet eder: -Stres kaynaklarını ortadan kaldırmak veya kontrol altına almak , -Stresin etkilerini yok etmek, - Bireyleri strese karşı güçlü kılarak dirençleri artırmak.

Bu amaçlardan anlaşılabilceği gibi stresle mücadele etmek önce onun kaynağını saptamakla başlar. Sonra strese karşı alınacak bazı örgütsel önlemlerlestresin etkileri azaltılabilir. Bireysel önlemler ve rahatlama teknikleri de bireyi streslere karşı güçlü kılar. Strese karşı örgütsel önlemler şöyle sıralanabilir:

- Personel seçimi ve yerleştirmesine azami dikkat göstermek
- Personele yaptıkları işlerle ilgili olarak yetenek geliştirici eğitim programları düzenlemek
- İşin zenginleştirilmesi ve iş rotasyonu gibi yönetsel programlarla işin yapılış biçimini ve işgörenlerin başarı düzeylerini yükseltmeye çalışmak
- Yöneticiler tarafından uygulanan bir diğer önlem de stresli personele yardımcı olmak ve onları bu konuda çeşitli seminer ve eğitim programlarıyla bilgili kılmak ve stresle mücadelelerini güçlendirmektir
- Yöneticilerin personelin işleriyle ilgili kararlara katılımlarını sağlamak da etkin bir diğer önlemdir
- Yöneticilerin, personelin örgüt içerisinde kuracakları gruplaşmaları desteklemeleri, grup dayanışması ve bağlılığını artırıcı önlemleri almaları da streslerin azaltılmasında önemlidir
- Son olarak yöneticilerin iletişim kanallarını açık tutarak, personeli örgüt içinde olan bitenden haberdar kılmaları bir çok rol belirsizliğini ve çatışmayı ortadan kaldırır. Bu da stresleri azaltıcı bir etki sağlar.

Strese bireysel önlemlerden bazıları ise;

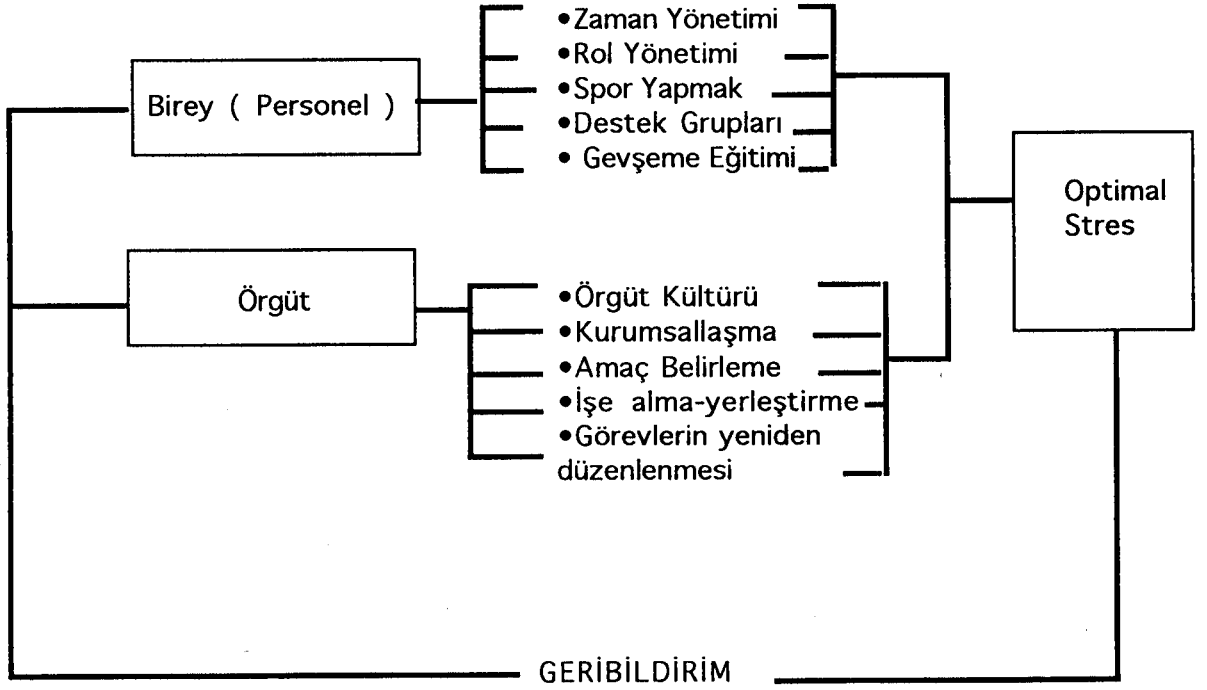
- Düzenli genel sağlık kontrolü
- Düzenli tatil alışkanlığı
- Sportif faaliyetlerde bulunma
- Dengeli beslenme
- İş dışında ilgilenilebilecek hobiler bulma
- Kendini anlamaya tanımaya çalışma, kendini eğitme ve geliştirme
- Rahatlama ve meditasyon tekniklerinden yararlanma¹¹⁹.

Son olarak, örgütlerde stresin kontrolü ve yönetimine ilişkin yukarıda yapılan açıklamalar dikkate alındığında, bireysel ve örgütsel temel stratejiler Şekil-7’de görülmektedir¹²⁰.

¹¹⁹ Enver ÖZKALP, “ Örgütlerde Stres”, Anadolu Üniv. İİ.B.F. Dergisi., S.1., C. VII, (Haziran-1989), s.163.

¹²⁰ Azim ÖZTÜRK,” İşletmelerde Stres Yönetimi : Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz”, Verimlilik Dergisi, 1994-4, s.125.

Şekil-7 Stresin Kontrolü ve Yönetimine İlişkin Bireysel ve Örgütsel Temel Stratejiler



İ K İ N C İ B Ö L Ü M

DEVAMSIZLIĞIN BELİRLENMESİ VE ÖNLENMESİ

I - DEVAMSIZLIĞIN BELİRLENMESİ

Devamsızlık nedeniyle, işletmelerde öngörülen ya da planlanan işgücü saati toplamında, doğal olarak azalmalar meydana gelmektedir. Bu durum, personelin çalışırken kullandığı alet ve makinelerin de devamsızlık süresi içerisinde âtıl (aylak) kaldığı düşünülürse, işletmenin toplam üretim miktarında azalmalar ortaya çıkacak vemale verimlilik oranları düşecektir.

A)DEVAMSIZLIK ORANI:

İşletme personelinden önceden belirlenemeyen bir kısmının iş günlerinde çeşitli nedenlerle çalışmak üzere işyerine gitmemesi olağandır. Önceki bölümde de tanımlandığı gibi, belirli bir süre içinde işe gelerek çalışması öngörülen kişinin çalışmak üzere işe gelmemesi haline “ Devamsızlık” denir¹²¹. Bir diğer anlatımla devamsızlık, işe gelmesi programlanmış olan bir bireyin işe gelmemesi

¹²¹ Ferhat ŞENATAIAR, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İ.T.İ.A. Siyasal Bilimler Y.O., İstanbul Üniv. Kitabevi, İstanbul, 1978, s.106.

durumudur.

Personelin işine devamsızlık miktarı bir oran olarak ifade edilebilir. Bu orana “ **Devamsızlık Oranı**” denir. Devamsızlık oranı belli bir faaliyet dönemi gözönünde tutularak ve genellikle de **bir yıl için** hesaplanır. Bu oran, bir yıl içinde kaybedilen işgücü saatleri toplamının, planlanan toplam işgücü saatlerine oranından elde edilir. Böylece bir yılda, planlanan işgücü saatinin % kaçının devamsızlık nedeniyle kaybolduğu hesaplanabilmektedir¹²². Devamsızlık oranı şöyle formüle edilebilir :

$$\text{Devamsızlık Oranı (\%)} = \frac{\text{Kaybedilen Toplam İşgücü Saati}}{\text{Planlanan Toplam İşgücü Saati}} \times 100$$

Devamsızlık oranı gün olarak formüle edilirse;

$$\text{Devamsızlık Oranı (Gün)} = \frac{\text{Kaybedilen Gün Sayısı}}{\text{Çalışılan Gün Sayısı + Kaybedilen Gün Sayısı}} \times 100$$

Devamsızlık ölçümünde gözönüne alınan ölçütler; % kaybedilen çalışma zamanı ve kaybedilen işçilik'tir. Literatürde kullanılan bir diğer devamsızlık formülü şudur ¹²³ :

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Devamsızlıkta Kaybedilen Toplam Günler}}{\text{Ortalama Personel Sayısı x Çalışılan Günler}} \times 100$$

¹²² Erol EREN, a.g.k., s.222.

¹²³ _____, **Absenteeism : Policies and Program for the 80's**, Canada, Kingston: Brown ve Martin Lmt., 1982, s.49.

İşletmelerde her türlü önleyici tedbirin alınmasına karşın devamsızlığı tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Önemli olan, devamsızlık oranının yüksek olmamasıdır. Aşırı devamsızlıklar nedeniyle meydana gelen yüksek devamsızlık oranlarının işletme faaliyetlerine önemli ölçüde olumsuz etkileri vardır. Devamsızlık halinde ücret ödenmemesi halini, işletme için herhangi bir kayba yol açmayacak bir durum olarak nitelememek gerekir. Bu durumda işlerin akışında oluşacak aksaklıklar işlerin yürütümündeki verimliliği azaltır. İşlerine gelmeyen personel yerine öteki çalışanlardan bazılarının fazla mesai yapmaları da işin maliyetini artırır. Önceden önlem alınmayan durumlarda, iş programının uygulanmasında aksamalar ve gecikmeler meydana gelebilir¹²⁴.

Devamsızlık, üretim akışını olumsuz yönde etkileyen en önemli etmenlerden biridir. Yinelenişindeki sıklık ve süre durumu, ortaya çıktığı bölümde işe olan yönelimi önemli ölçüde engeller. Bu da sonuçta verimde düşüklüğe neden olur. Devamsızlık ya da işe gelmeme durumu, yedek personel gereksinmesini ortaya çıkaran temel olgudur. Hastalık, kaza, izin v.b. kişisel nedenlerle ortaya çıkacak kaçınılmaz devamsızlıklar karşısında, işin aksatılmadan yürütülmesi için gereksinim duyulan personel, işletmede yedek personel bulundurmakla çözümlenebilir. Süreç içinde devamsızlık kavramı iki nitelik gösterir. Birincisi, devamsızlık olgusunun “beklenir” olmasıdır. Örneğin, yaz ayları yıllık izinlerin en çok kullanıldığı zamandır. Bu aylarda üretimin aksamaması, yedek personelin yeterli sayı ve zamanda iyi ayarlanarak iş başında tutulmasıyla sağlanabilir. Ya da belli dönemlerde işletmelerin uyguladıkları eğitim programları dolayısıyla işten alıkonan personel, beklenir bir devamsızlık durumunu ortaya çıkarır. İkinci durum, devamsızlığın “beklenmedik” bir nitelik göstermesidir. Örneğin; mazeret izinleri, hastalık gibi sorunlar, beklenmedik devamsızlık durumlarının doğmasına neden olurlar. Özellikle salgın hastalık (grip salgını v.b.) zamanları çok sayıda personelin işbaşı yapamaması, yedek personel gereksinmesinin en çok duyulduğu durumlardır. Devamsızlık durumunun beklenmedik bir biçimde ortaya çıkması durumunda bu konuda alınacak önlemlerin alınması güçleşir.

¹²⁴ Ferhat ŞENATALAR, a.g.k., s.106.

A)PERSONEL DEVİR ORANI:

İşgücü kaynağı üretimi gerçekleştirmede işletmeler için vazgeçilmez bir faktör aynı zamanda da bir gider unsurudur. Bu durumda işletmelerin, gerçek personel gereksinimleri ile personel giderlerini dengede tutacak optimal personel kullanma noktasını çok iyi ayarlamaları gerekir. Bu dengeyi sağlamak da personel planlaması yapmakla gerçekleşir. Personel devir oranının saptanması da personel planlamasında kullanılan bir araçtır¹²⁶. İşletmeye belirli bir faaliyet döneminde giren-çıkan personel sayısı bu oran ile ifade edilir. Bir işletmenin işgücü talebi belirlenirken, işletmenin ve o işletmenin bulunduğu işkolunun personel devir oranının bilinmesi gerekir. Personel devir oranı, belirli bir dönemde işletmeden ayrılanlar ile işletmede mevcut ortalama personel sayısı arasındaki orandır. Personel devir oranı şöyle formüle edilebilir :

$$\text{Personel Devir Oranı (\%)} = \frac{\text{İşten Ayrılanlar Toplamı}}{\text{Ortalama Personel Sayısı}} \times 100$$

Personel devir oranının devamsızlıkla ilişkilendirilmesinde yazarlarca farklı görüşler ileri sürülmektedir. Bu görüşler, personel devir oranını devamsızlıkla ilgili veya ilgisiz görmektedir:

Personel devir oranının yüksek olması ve bu durumun süregitmesi diğer personel arasında moral bozukluğu yaratacak ve personel çalıştığı yeri işgüvenliği ve huzurdan yoksun bir yer olarak görmeye başlayacaktır. Sonuçta, düşük kalite, bozuk ürün, **devamsızlık ve işten ayrılma** gibi birbirini izleyen olumsuz gelişmeler izlenebilecektir¹²⁷.

¹²⁶ Zeyyat SABUNCUOĞLU, **Personel Yönetimi-Politika ve Yönetmelikler**, Anadolu Univ. İSBAY Ya. No. 3, İskışchir, 1984, s. 48.

¹²⁷ Zeyyat SABUNCUOĞLU, **a.g.k.**, s. 54.

Devamsızlık oranının yüksek çıkması, bir işletme açısından, o işletmenin yüksek bir personel devir oranının tehdidi altında olmasını kanıtlar mı? Yapılan araştırmalar, **devamsızlık oranı ile personel devir oranı arasında** bir korelasyonun bulunmadığını ortaya koymuştur. Bu durumda yüksek personel devri için bir başlangıcı oluşturabileceği ya da en azından bu konudaki bir eğilimi ortaya koyabileceği savı bir önyargı olmaktan ileri gidememektedir. Hatta, belki de tam tersi savunularak denebilir ki, eğer işletme veya iş, gösterdikleri nitelikler gereği devamsızlık durumlarının doğuracağı sonuçları kendi yapısal özellikleri içinde eritebiliyorsa ve personel politikası bu durumu hoşgörü ile karşılama eğilimindeyse, böyle bir işletmede personel devri çok düşük düzeyde bile kalabilecektir; çünkü devamsızlıklara göz yumulmaktadır¹²⁸.

Kanımızca bu görüşlerden çıkarılan sonuç, personel devir oranının yüksekliğinin personel morali üzerine etkisi olabileceği ve sonuçta iş huzurunu bozup devamsızlığa yol açabileceğidir.

II - DEVAMSIZLIĞIN ÖNLENMESİ

Devamsızlığı sıfıra indirmek ve tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Ancak işletmede alınacak bazı önleyici tedbirler ve yöntemlerle devamsızlık belirli düzeye getirilebilir.

¹²⁸ Tuğray KAYNAK, "İnsan Kaynakları Planlaması", Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996, s. 34.

A)DEVAMSIZLIĞI ÖNLEMEDE İŞİN YENİDEN TASARIMI **VE İŞ TASARIM SEÇENEKLERİ**

a) İşin Yeniden Tasarımı: Çalışanları güdüleyerek işten tatmin duymalarını sağlamak ve aynı zamanda üretimi en üst düzeye çıkarmak, yöneticilerin temel sorunlarının başında gelir. Çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe, işleri onlar için yalnızca temel ihtiyaçlarını karşılayan bir yer olmanın yanında başarı, tanınma, gelişme ve kendini gerçekleştirme gibi daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalıştıkları bir ortam olmaya yönelir. Buna karşın endüsrileşmenin doğurduğu aşırı uzmanlaşma sonucunda can sıkıcı ve tekdüze işlerde çalışanların bu gibi tatmini elde etmeleri oldukça güçleşmiştir. Sonuç olarak, kişiler işlerinde bulamadıkları bu anlamı sosyal ilişkilerde ve dışarıda başka örgütlerde bulmaya çalışmışlardır. Bunun sonucu, yalnızca işten tatminsizlik olarak kalmayıp üretimin de düşmesi olmuştur. Modern yönetim kuramcıları verimi artırmak için iş ya da görev tasarımına gitmenin gerekli olduğunu savunurlar. İş (görev) tasarımı , verimlilik artışı amacıyla işlerin nitelik ve yapısını değiştirme sürecidir. Yapılacak belirli işleri, bu işleri başaracak yöntemleri ve bu işlerin diğer işlerle ilişkilerini inceler¹²⁹. İş tasarımı terimi, işin tamamını oluşturmak amacıyla görevlerin birleştirilme biçimini anlatır. Bazı işler tekdüzedir, çünkü görevler standartlaştırılmıştır, sürekli tekrarlanırlar. Bazı işler ekip halinde çalışan bir grup işgören tarafından yapıldığında etkili olur. İşler, görevlerin birleştirilme biçimine göre farklılaşır ve farklı işler farklı iş tasarımları yaratır. İşin yeniden tasarımı ise değişimle ilgilidir. Genellikle işin yeniden tasarımı yönelik programlar işleri daha ilgi çekici, farklı ve güdüleyici hale getirmeye çalışır. İşin yeniden tasarımı, personelin iş yaşantısının kalitesini ve verimliliğini artırmak amacıyla, belirli işlerin ya da birbirine bağımlı iş gruplarının değiştirilmesini ifade eder¹³⁰.

¹²⁹ Halil CAN, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991, s. 161.

¹³⁰ Stephen P.ROBBINS (Çev. A. Sevgi ÖZTÜRK),a.g.k., s. 69.

Bir diğer anlatımla iş tasarımı, işin kapsamının ve yapılma biçiminin belirlenmesidir. İş tasarımının amacı etkin ve verimli bir çalışma biçimi sağlamaktır.

İş tasarımı yoluyla;

- İşi kimin yapacağı
- İşin nasıl yapılacağı
- İşin nerede yapılacağı sorularının yanıtları araştırılır¹³¹

Son yıllarda işlerin yapısal özelliklerinde yapılan değişikliklerle, işleri kişiler için daha anlamlı ve tatmin sağlayıcı yönde geliştirmeyi amaçlayan iş tasarımı çalışmalarından, işletmelerde gerek personel tatmini, gerekse örgütsel etkinlik ve verimlilik sağlamada yararlanılmaya başlanmıştır¹³².

Ancak işlerin yeniden tasarımını etkileyen bazı etmenler vardır. Bu etmenler teknoloji, ekonomik etkenler, hükümetin çıkardığı kurallar ve düzenlemeler ile sendikalardır. Örneğin kullanılan teknolojinin işin yeniden düzenlenmesini zorlaştıracak ve masraflı kılacak ortadadır. Örgütün elindeki ekonomik kaynaklar yeterli olmayabilir ya da iş yasaları böyle bir tasarıma olanak tanımayabilir. Diğer yandan iş tasarımını etkileyen önemli diğer etmenler, örgütte çalışanların yetenek, tutum ve güdülenmesine ilişkin özelliklerdir. Örneğin belirli bir işin yeniden tasarlanması mevcut personelin yetenekleri gözönünde bulundurulmadan yapılamaz. Çalışanların değişikliğe karşı tutum ve istekleri de bu düzenlemeleri büyük ölçüde etkileyecektir¹³³.

b) İş Tasarım Seçenekleri: İşin yeniden tasarımı

¹³¹ A.Ekrem ÖZKUL - Sermet ANAGÜN, a.g.k., s. 74.

¹³² Tuğray KAYNAK-Zeki ADAL-İsmail ATAAY-Cavide UYARGIL-Ömer .SADULLAH-Ahmet AKAR- Oya ÖZÇELİK- Gönen DÜNDAR, İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Univ. Ya. No. 968, 1996, s. 43.

¹³³ Halil CAN, a.g.k., s. 162.

konusundaki ilk seçenekler dizisi, bireysel görevlerin yeniden tasarımıyla ilgilidir. İş rotasyonu, çalışma modülleri, işin zenginleştirilmesi, işin genişletilmesi ve esnek zaman uygulamaları yöneticilerin uygulayabileceği yeniden tasarım seçenekleridir. Son 10-15 yıl içinde işlerin tekrar tasarımı konusundaki seçenekler, bireyden gruba yönelmeye başlamıştır. Bütünleşik çalışma ekipleri, bağımsız çalışma ekipleri, kalite çemberleri, iş özellikleri modeli,... gruba yönelik tasarım seçenekleridir¹³⁴.

ba) İş Değiştirme (Rotasyon) : Rotasyon, personelin değişik zamanlarda değişik görevler yapmasıdır. Bu yöntem iş genişletmeyle yakından ilişkilidir. Her iki yöntem de, personelin işten soğumasını azaltmak için, işin kapsamındaki görevlerin çeşitlendirilmesiyle ilgilidir. İş rotasyonunun iş genişletmeden farkı; personelin yaptığı işlerin tümüyle birbirinden farklı olabilmesidir. Örneğin, görevi üretim hattında bir kapağın vidalanması olan personele, bir süre için depolama bölümünde malzeme yerleştirme görevi de veriliyorsa iş rotasyonu uygulanıyor demektir. Kuşkusuz personelin yerine getirdiği işler rutin ve benzer ise iş genişletme ve iş rotasyonu teknikleri fazlaca yarar sağlamaz¹³⁵. İş dönerli vermede, görevleri yeniden düzenleme, belirgin olarak yoktur. Görevler, sistem yaklaşımına göre işbölümü oluşturulduktan sonra, her personelin hangi görevleri sırasıyla dönerli olarak yapacağı saptanmaktadır. Personel, bir işin (alanın) değişik görevleri arasında dönerli çalıştıklarında ancak bir alanda uzmanlıklarını geliştirebilirler. İş dönerli verme yöntemi, işgörenlerin değişik görevlerde yetişmesini sağlamaktadır. Bir görevin bilgisayarla yapılmaya başlanması, o görevi yapan personeli işsiz bırakmaz ve personel yaptığı başka görevlerde dönerli iş yapmayı sürdürebilir. İşgörenler başka insanlarla ilişkiler kurabilir ve dostlar edinebilir. Böylece, işten doyum sağlamanın ve hedeflere güdülenmenin ilişki ve dostluk boyutları, bu yöntemle gerçekleştirilebilir. Ayrıca, değişik görevler yapma, çeşitlilik yaratabilir, işi anlamlı

¹³⁴ Stephen P.ROBBINS (Çev. A. Sevgi ÖZTÜRK),a.g.k., s. 69.

¹³⁵ CAN-AKGÜN-KAVUNCUBAŞI, a.g.k., s. 86.

kılabilir¹³⁶.

Birinci bölümde, devamsızlığa yol açan örgütsel değişkenleri sıralarken de açıkladığımız gibi, iş değiştirme, monoton işlere canlılık katıp personelin işten sıkılmasını önlemeye yöneliktir. Bunun yanında çalışanlar daha fazla beceri sahibi olacakları için yönetime işi planlama, değişikliklere uyabilme ve **devamsızlık durumlarında boşlukları doldurabilme** gibi konularda esneklik sağlar. İş rotasyonunun avantajları açıktır. Personeli geliştirir, onlara tecrübe kazandırır. Ancak, personelin isteği dışındaki rotasyonlar iş tatminini azaltabilir, işe devamsızlık oranını yükseltebilir.

bb) İş Genişletme : İkinci bir iş çeşitlendirme yöntemi iş genişletmedir. İş genişletme (job enlargement) personel tarafından yapılan farklı görev sayısının artırılmasını ifade eder. Bu, iki türlü olabilmektedir: Yatay iş genişletme ve dikey iş genişletme. Yatay iş genişletmede amaç, işin içeriğinin daha çok alt işleri alacak şekilde değiştirilmesidir. Bu şekilde personel zaman zaman bir işten diğerine geçmeyecek., aynı işte çeşitli görevleri olacak ve bu da personelin iş tutumlarını olumlu yönde etkileyecektir. Dikey iş genişletme ile iş zenginleştirme hemen hemen aynı anlamdadır. İş genişletmede personelin işi ile ilgili daha geniş yetkiler (işin planlama, denetleme ve yönlendirme yetkileri gibi) elde etmesi sözkonusudur¹³⁷. Personelin yerine getirdiği görevlerin sayısının artırılmasıyla iş çeşitliliği artar. Örneğin, kişinin işi sadece şirkete gelen mektupları departmanlara göre ayırmak yerine, mektupları çeşitli departmanlara ulaştırmayı ya da yollanan mektupları postaya vermeyi de kapsayabilir¹³⁸. Ya da büro ortamında sadece daktilo yazan bir kişiye bunun yanında yazıların imzaya götürülmesi, farklı türde yazıların verilmesi gibi öneriler iş genişletme çabalarıdır¹³⁹.

¹³⁶ İbrahim Ethem BAŞARAN, *Yönetimde İnsan İlişkileri - Yönetimsel Davranış*, Ankara, 1992, s. 71.

¹³⁷ A. CAN BAYSAL, *a.g.k.*, s.228.

¹³⁸ Stephen P.ROBBINS (Çev. A. Sevgi ÖZTÜRK),*a.g.k.*, s. 72.

¹³⁹ A.Ekrem ÖZKUL-Sermet ANAGÜN, *Ergonomi*, Anadolu Üniv.Ya. No. 973, Eskişehir, 1996, s.75.

İş genişletme şematize edilirse;



İş genişletilmesi sık sık kullanılmakla birlikte personelin tepkisine de neden olmaktadır. Bu tepkinin birinci nedeni, personelin iş genişletmeyi daha rutin ve sıkıcı görev sayısının artırılması olarak görmesidir. İkinci neden de iş genişletmenin, personelin hemen hemen otomatik olarak iş yapabilme becerisini azaltmasıdır. Can sıkıntısını azaltmaya yönelik olduğu için işten duyulan tatmini de artırmayı amaçlar. Ancak yapılan araştırmalar bunun her zaman böyle olmadığını ortaya koymuştur. Böyle bir genişletme sonucu bir personelin: “eskiden eften püften bir görevim vardı, şimdi üç oldu” dediği görülmüştür¹⁴⁰.

bc) İş Zenginleştirme : Davranış bilimcilerin, özellikle Herzberg’in önerdiği iş zenginleştirme (job enrichment), bir işin içeriğini ve sorumluluk düzeyini, o işi yapan personelin güdüsel ihtiyaçlarını doyuracak biçimde değiştirmek olarak tanımlanabilir. Böylece o işi yapan kişi daha çok başarı, tanınma, sorumluluk ve kişisel gelişme duygusu elde edebilecektir. Gerçi her zaman iş zenginleştirme programları olumlu sonuç doğurmamıştır ama genelde, gerek iş başarımı gerekse tatmin düzeyi artmıştır¹⁴¹. Bu uygulama ilk kez 1940 yılında IBM Şirketi’nde uygulanmıştır¹⁴².

İş zenginleştirmenin amacı, personelin işini bütünleştirmektir. Personel, başından sonuna kadar işi yaparak, bir sonuca ulaştıklarını görüp algılayabilmektedir. İş zenginleştirme, personelin iş yükünü artırmak değildir. İş yükünü artırmadan işin niteliğini artırmadır. Personel işin bir aşamasında değil bütün aşamalarında ustalaşarak, işi daha nitelikli yapmaya yöneltilmektedir¹⁴³.

¹⁴⁰ Halil CAN, a.g.k., s. 173.

¹⁴¹ Halil CAN, a.g.k., s. 163.

¹⁴² CAN-AGÜN-KAVUNCUBAŞI, a.g.k., s. 86.

¹⁴³ İbrahim Ethem BAŞARAN, *Örgütsel Davranış - İnsanın Üretim Gücü*, Ankara, 1991, s.167.

İşlerin nasıl zenginleştirileceği Travelers Insurance(Yolcu Sigortası) şirketinin veri girişi faaliyetlerinde uygulanan bir programla izah edilmiştir. Şirketin yöneticileri veri kısmında çalışanların performanslarını beğenmemekteydiler. Çıktılar uygun görünmüyordu, yanlışlık oranı çok fazlaydı ve **devamsızlık yüksekti**. Sonuç olarak şirkette aşağıdaki değişiklikler yapılmıştır.

- İşlerin rastgele atanması yerine, her bir operatöre belirli işler için sürekli sorumluluk verilmiştir.

- Bazı planlama ve kontrol fonksiyonları ana iş olan veri girişiyle birleştirilmiştir.

- Her operatöre müşterilerle doğrudan ilişki kurabilecekleri kanallar sağlanmıştır. Bir sorun ortaya çıktığında sorunu gözetimciler değil, operatörler müşterileri ile birlikte çözebileceklerdi.

- Operatörlere kendi zamanlamalarını yapma, günlük işlerini planlama ve yaptıkları kodlama hatalarını düzeltme yetkisi verilmişti.

- Yanlış kartlar bilgisayar departmanı tarafından kartları işleyen kişilere geri gönderilmiştir ve operatörler kendi yanlışlarını düzeltmişlerdir. Operatörlerin yanlışları ve verimlilikleri hakkındaki haftalık raporlar gözetimcilere değil doğrudan operatörlere gönderilmiştir.

Yukarıda sözü edilen zenginleştirme çabaları, çok çekici sonuçlara yol açmıştır. Daha az operatöre ihtiyaç kalmıştır, çıktı miktarı artmıştır, hata oranları ve **devamsızlık azalmış**, işe karşı tutumlar iyileşmiştir. Değişiklikler Travelers şirketine yılda 90.000 \$'lık tasarruf sağlamıştır. İşin zenginleştirilmesi uygulandığında personel tatmini artma eğilimindedir, genellikle daha az **devamsızlık** ve devir oranı görülmektedir¹⁴⁴.

İş zenginleştirme çabalarının örnekleri çoğaltılabilir. Örneğin otomobil endüstrisinde verimlilik ve kalite, iş zenginleştirme, **devamsızlık** ve personel devri incelenen konulardır. Bu endüstride örnak olarak Volvo ve Volkswagen otomobil şirketlerinin iş zenginleştirme uygulamalarını verebiliriz.

¹⁴⁴ Stephen P.ROBBINS (Çev. A. Sevgi ÖZTÜRK),a.g.k., s. 74.

Her yöntem gibi iş zenginleştirmenin de kendine özgü bazı sınırlılıkları vardır: Bunlar;

- Örgütün kullandığı teknoloji, iş zenginleştirmeyi olanaksızlaştırabilir. İşin teknolojiye uygun düzenlenmesi zorunludur.

- Birçok iş, iş zenginleştirme yönteminin uygulanmasına elverişli değildir. Ya da bazı işler, iş zenginleştirmeye uygun olsa bile bunu yapmak, örgüte pahalıya mal olmaktadır¹⁴⁵.

İş zenginleştirmenin her iş ve işletme ortamı için uygun olmadığı, ancak gerekli incelemeler yapıldıktan sonra uygulamaya konulabileceği araştırmalarla ortaya çıkmıştır¹⁴⁶.

İş zenginleştirme şematize edilirse;



Mevcut İş

bd) Esnek Zaman (Flextime) Uygulamaları : Çağdaş yönetim anlayışının ortaya çıkardığı bir programdır. Çalışanlara hayatlarının çalışma süresi dışında gönülleriince kullanabilme ve işine kendisini tüm zevkli uğraşlardan ve sorumluluktan ayıran bir olay gözüyle bakmama olanaklarını sağlayan bir çalışma programıdır. Düzenli veya tam gün çalışma saatini ortadan kaldırarak, personele iş hayatıyla iş dışı yaşamını daha dengeli bir şekilde

¹⁴⁵ İbrahim Ethem BAŞARAN, **Örgütsel Davranış - İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, 1991, s.179.

¹⁴⁶ A.Can BAYSAL-Erdal TEKARSLAN, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, İstanbul Üniv. İşletme Fak., 2. Bası, İstanbul, 1996, s. 121.

düzenleme olanağını verir¹⁴⁷.

Klasik çalışma sistemi günde sekiz saat, haftada 5 ya da 6 gündür. Bu sistemde çalışanlar sabah belirli bir saatte işe başlarlar ve 8 saat çalıştıktan sonra, akşam belirli bir saatte işi terkederler. Kısa bir anlatımla klasik çalışma sistemi 9-17 arasındadır. Kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlamak amacıyla ortaya atılan esnek zaman uygulamasında örgütte, günün belli bir zaman diliminde bütün personelin bulunması gerekir. Örneğin bu, sabah 11 00 ile 14 00 arası olabilir. Bunun dışında saatleri ayarlama yetkisi ve hakkı çalışanlara verilmiştir. Şekil-8, bu konuda bir uygulamayı göstermektedir.

Şekil-8 Esnek Zaman Uygulaması

Esnek Zaman	Zorunlu Çalışma	Yemek	Zorunlu Çalışma	Esnek Zaman
Saat 6.00	9.00	12.00	13.00	15.00 18.00

Esnek zaman yöntemi, **devamsızlığı önleme**, verimi artırma, fazla mesai harcamalarını düşürme, yönetime karşı düşmanlıkları azaltma, trafik sıkışıklıklarını önleme, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş tatminini artırma gibi yararlar sağlar.

Esnek zaman yönteminin bir başka ve daha az görüleni, günlük iş saatlerini artırarak haftalık çalışma günlerinin sayısını azaltmaktır. Örneğin günde 10 saat çalışarak haftalık çalışma günlerini dörde düşürmek bu türdendir. Gerçi yorgunluğu artırdığı ve kişilerin özel yaşamlarını uyumlaştırmayı zorlaştırdığı gibi şikayetler doğurmaktaysa da özellikle çalışan anneler tarafından büyük ölçüde benimsenmektedir¹⁴⁸.

¹⁴⁷ Mina ÖZEVREN, "İşletmelerde Çalışma Saatleri Programları ve Marmara Bölgesindeki Uygulama", Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul, 1987, s. 104.

¹⁴⁸ Halil CAN, a.g.k., s. 164.

Türk çalışma hayatında yer alan bazı yasal hükümler, esneklik açısından değerlendirildiğinde; 1475 sayılı İş Kanunu ve çalışma hayatı ile ilgili diğer, mevzuattaki mevcut kuralların çalışma hayatının ihtiyaçlarını karşılamaktan uzak katı hükümler içerdiği görülmektedir. Örnek vermek gerekirse, 1475 sayılı İş Kanunu'nun "İş Süresi" başlıklı 61. maddesinde yer alan, haftalık çalışma süresinin en çok 45 saat ve bunun 5 ya da 6 işgününe bölünmesi hususu, günümüz esnek çalışma modelleri ile bağdaşmamaktadır¹⁴⁹.

be) İş Özellikleri Modeli (Job Characteristic Model)

: Son yıllarda iş genişletme ile iş zenginleştirmeyi birlikte gerçekleştirmeyi amaçlayan çalışmalar, bu modelin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Model, • belirli iş özellikleri, •güdüleme, tatmin ve iş başarımlarıyla ilgili psikolojik durumlar, •iş sonuçları ve •gelişme ihtiyacının gücü arasındaki karşılıklı ilişkilere dayanır. Modele göre belirli bir işin temel özellikleri ya da boyutları çeşitlilik, kimlik, önem, bağımsızlık ve geribildirimdir. Gerçi bu özellikler bir işin içeriğini tam olarak tanımlamaz ama yönetime, verimlilikte kazanç sağlayıp sağlamadığını gösterir¹⁵⁰.

İş özellikleri modeline göre herhangi bir iş, şu beş temel boyuta göre tanımlanabilir¹⁵¹.

Beceri Çeşitliliği : Bir işin farklı faaliyetleri gerektirme derecesidir. Böylece personel farklı becerilerini ve yeteneklerini kullanabilir.

Görev Kimliği : Bir işin, bütün ve tanımlanabilen bir çalışma parçasının tamamlanmasını gerektirme derecesi.

Görevin Önemi : İşin diğer insanların yaşamlarını ya da çalışmalarını

¹⁴⁹ _____ , Çalışma Hayatında Esneklik, " Esneklik ve Türk Çalışma Hayatı", TISK İnceleme Yayınları, No. 10-136, 1994, s. 39.

¹⁵⁰ Halil CAN, a.g.k., s. 164.

¹⁵¹ Stephen P.ROBBINS (Çev. A. Sevgi ÖZTÜRK),a.g.k., s. 164.

tatmin olacaktır. Yani bu tür işleri yapmaktan zevk duyacaktır. Bunun doğal sonucu olarak da **devamsızlık ve işi terketme** durumu azalacaktır.

bf) İş Uzmanlaşması: Bu yöntemde uzmanlaşma yoluyla kişinin belli bir alanda çaba ve dikkatini yoğunlaştırması sağlanacağından verimliliğin artacağı belirtilmektedir. Bazı işler için işin gerektirdiği eğitim ve işin karmaşıklık düzeyinin yüksek olması uzmanlaşma yolunu seçenlerin bundan yeterli tatmini sağlamalarına yetmektedir. Doktorluk, avukatlık, mimarlık işleri bunun örneğidir. Buna karşılık çalışma ortamlarında gerçekleştirilen rutin, bilgi gereksinmesi ve karmaşıklık düzeyi yüksek olmayan işler için aynı durum sözkonusu değildir. Bu tür işlerde uzmanlık nedeniyle maliyet tasarrufu ve verimlilik artışı sağlanmakla birlikte, bu işler çalışanlar tarafından genellikle monoton ve sıkıcı bulunurlar ve bu nedenle tatminsizlik kaynağıdır. Ancak tüm çalışanların aynı düşüncede olduğunu varsaymamak gerekir. Şüphesiz bazı çalışanlar işlerinin dar kapsamlı ve sorumluluktan uzak olmasını isteyebilirler. Bazıları kapsamlı işleri kaldırarak yetenekte olmayabilirler.

Yine de çoğunluğun dar kapsamlı, tekrarlı işleri benimsemediği bilinen bir gerçektir. Çünkü bu tür işlerde tatminsizliğin bir sonucu olarak **devamsızlık**, işten ayrılma, işi yavaşlatma, kalitesiz hizmet gibi sorunlar daha çok ortaya çıkmaktadır¹⁵³. İş uzmanlaşmasının yarar ve sakıncaları Şekil-10'da ele alınmıştır.

¹⁵³ A.Ekrem ÖZKUL-Sermet ANAGÜN, *Ergonomi*, Anadolu Üniv.Ya. No. 973, Eskişehir, 1996. s. 75.

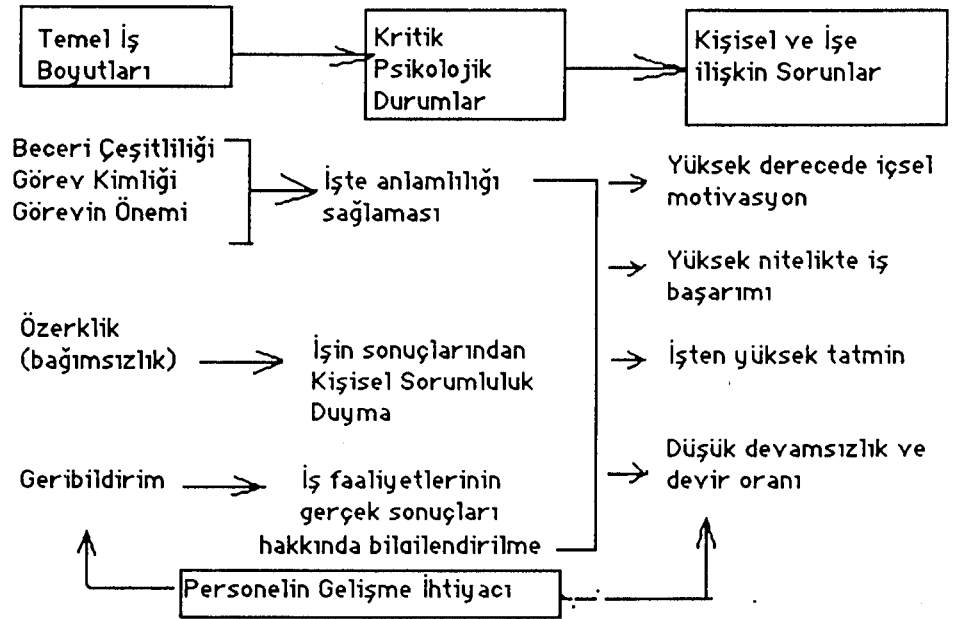
etkileme derecesi.

Bağımsızlık : İşin zamanlaması ve yürütülmesi için gerekli işlemlerin belirlenmesinde kişinin sahip olduğu özgürlük, bağımsızlık derecesidir.

Geribildirim : İşin gerektirdiği faaliyetleri yürütmenin sonucunda, kişinin performansı hakkında doğrudan ve açık bilgi edinebilme gücü.

Şekil-9 iş özellikleri modelini göstermektedir¹⁵².

Şekil-9 İş Özellikleri Modeli



Şekilden de anlaşılacağı gibi bir işte çeşitlilik, görev kimliği(işin tamamını ya da anlamlı bir bölümünü bitirme) ve görevin önemi gibi özellikler yüksek derecede varsa, çalışan kişi işte bir anlam ve değer görmektedir. Aynı şekilde özerk işler, sonuçlardan kişisel sorumluluk duymaya yardımcı olmaktadır. İş, kişiye başarı derecesi hakkında bir geribildirim sağlıyorsa kişi etkililik durumunu öğrenmiş olacaktır. Güzülenme yönünden modelin sonuçları ise, kişi sorumlu olduğu, içinde anlam bulduğu ve sonuçlarını öğrendiği işlerde içsel ödüllerle

¹⁵² Halil CAN, a.g.k., s. 164.

Şekil- 10 İş Uzmanlaşmasının Yarar ve Sakıncaları

YARARLARI	
Yönetim Açısından	Çalışanlar Açısından
1.İş eğitimi kolaylaştırır	1.Eğitim ve beceri ihtiyacı düşüktür
2.Verimlilik yüksektir	2.Sorumluluk azdır
3.Ücretler düşüktür	3.Fazla Zihinsel çaba gerekmez
SAKINCALARI	
Yönetim Açısından	Çalışanlar Açısından
•Kalite gönlü güdülemek zordur	•İş monoton ve sıkıcıdır
•Muhtemelen devamsızlık, işi bırakma v.b.sonuçlara neden olabilecek tatminsizlik görülür	•İlerleme olanakları azdır
	•İş üzerinde kontrol sınırlıdır
	•Kendini ispat şansı azdır

Yukarıda maddeler halinde açıklanan iş tasarım seçeneklerine ilave olarak kalite çemberleri(grupları), bağımsız çalışma grupları v.b. uygulamalardan bahsedilebilir.

Günümüz işletmelerinin verimliliklerini, güdülerin ve gereksinmelerin doğrudan etkilediğini araştırmalar kanıtlamaktadır. Bu nedenle işletmeler, personelinin olumlu yönde güdüleyebilecek uygulamalara girişmektedirler. Kalite Çemberleri de bu uygulamaların en önemlilerindendir. 1960'lı yıllarda Japonya'da, 1970'li yıllarda ABD ve diğer Batı ülkelerinde, 1980'li yıllarda da ülkemizde uygulanmaya başlanan kalite çemberleri, sadece gelişmekte olan ülkelerin değil, gelişmiş ülkelerin de dikkatle inceleyip uyguladıkları ve çalışanların kendi yaptıkları işlerle ilgili kararlara katılımını sağlayan bir yaklaşımdır. Esas itibarıyla kalite geliştirmeye yönelik görülen kalite çemberleri, aslında işletmenin bütünsel verimliliğini etkilemektedir. başlangıçta çoğunlukla kalite sorunlarını ele aldıkları için bu uygulamaya "Kalite Kontrol Çemberleri"adı verilmiştir. Daha sonra işyerinin çeşitli sorunlarına çözümler gruplar haline gelmişlerdir. Kalite çemberleri, işletmedeki sorunları belirlemede ve çözümler bulmada gönüllü olarak toplantılar yapan, aynı iş alanından veya benzer işi yapan küçük bir personel grubundan oluşur. Kalite çemberleri akımı,

“bir işi en iyi bilen, o işi fiilen yapan olduğu” düşüncesini savunmaktadır. Ayrıca, işgörenlerin kullanmadıkları beyin gücünü, kendisinin ve işletmenin gelişmesine katkı sağlayacak şekilde kullanmak düşüncesine dayanmaktadır. Kalite çemberleri, işle ilgili sorunlara üyelerin çözüm bulmalarını ve öneriler getirmelerini sağlayarak bazı sorumlulukları yayarak, dolayısıyla katılımı sağlayarak hem bireysel amaçların hem de kuruluş amaçlarının yerine getirilmesine yardımcı olur. Çemberler faaliyete geçtikten sonra işgörenler birbirini daha iyi tanımaya başlarlar. Bu durum, grupta yavaş yavaş beraberlik duygusunun (takım ruhunun) gelişmesini sağlar. İşgörenler birbirlerine anlayış göstermeyi, birlikte çalışmayı, ortak bir hedefe doğru işbirliği yapmayı öğrenirler.

Kalite çemberlerini uygulayan işletmelerde yapılan incelemeler sonucu saptanan yararları sıralarsak; **Devamsızlıkların azalması**, kalitede düzelme, fire ve iadelerde azalma, personel devrinin azalması, personel moralinin artması, maliyet düşüşü-verim artışı, iş doyumunun artması, işe ilginin artması, ekip çalışmasının yerleşmesi, sorumluluk duygusunun gelişmesidir¹⁵⁴.

Bağımsız Çalışma Grupları (autonomous work groups), işin zenginleştirilmesinin grup düzeyinde yapılmasıdır. Grubun yapması gereken iş, dikey bütünleşme ile zenginleştirilir. Gruba başarması gereken amaç verilir ve daha sonra işlerin paylaşımı, dinlenme araları, gözlem gibi kınularda grup serbest bırakılır. Tamamen bağımsız iş grupları kendi üyelerini seçerler ve herbirinin performansını kendi içlerinde değerlerler. Dolayısıyla denetçilerin önemi azalır, hatta ortadan kalkabilir. Bağımsız çalışma grubu kavramı ABD’de Oklohama’da besleyici ürünler, vitaminler ve haplar üreten Shaklee Şirketi’nde de uygulanmaktadır. Bu şirkette üretime katılan işçilerin 190’ ı 3-15 kişilik ekipler halinde örgütlenmişlerdir. Ekip üyeleri kendi üretim programlarını kendileri belirlemişler, hangi saatte çalışacaklarına karar vermişlerdir. Personel bölümü tarafından belirlenen bir listeden yeni ekip üyelerini seçmişler, hatta gerekli olan durumlarda işten eleman çıkarmışlardır. Bu durumun sonuçları çok ilgi çekici olmuştur. Şirket, işçi başına üretilen birim miktarının diğer diğer işletmelere

¹⁵⁴ Z Eser NALBANT, “İşgörenleri Güdüleyen Bir Uygulama Olarak Kalite Çemberleri”.

oranla % 200 arttığını açıklamıştır. Bu gelişmenin 2/3'ü , bağımsız çalışma grubu kavramına bağlanmıştır. Diğer kısmı ise iyi ekipman kullanılmasına bağlanmıştır. Bu işletme örneği dışında da örnekler bulunmaktadır. Bu yöntem uygulandığında personel tutum ve performansında olumlu gelişmeler olmaktadır. İşe karşı olumlu tutum geliştirilip iş başarısı artmaktadır¹⁵⁵.

Yapılan bazı çalışmalar, işletmelere ek maliyetler getirmemesi, eğitim harcamalarından tasarruf sağlaması ve işsizliği arttırıcı yönde olumsuz etkileri olmaması nedeniyle bağımsız çalışma grupları oluşturulması tekniğinin gelişmekte olan toplumların bünyesine **en uygun iş tasarımı tekniği** olduğunu kanıtlar niteliktedir. Ayrıca sözkonusu tekniğin özündeki işbölümü ve dayanışma düşüncesi, özellikle kırsal kesimden gelen ve sanayileşme sürecinin gereklerine uyum sağlamada güçlüklerle karşılaşan personel için oldukça yakın kavramlar olduğundan bu yöntem gelişmekte olan toplumlarda çalışanlar tarafından da kolayca benimsenmektedir¹⁵⁶.

B)KATILMALI YÖNETİM

Katılmalı yönetim, verimliliği ve etkililiği sağlamak amacıyla personelin işletmede kararlara katılımını içeren bir yönetim anlayışıdır. Katılmalı yönetim anlayışında personel işin yürütümüne, işin yürütümü konusundaki kararlara katılmakta, verimlilik etkililik adına görüşler üretmekte ve uygulamaktadırlar¹⁵⁷.

Ülkemizde Dr. Ali AKDEMİR'in Kütahya bölgesi kamu ve özel sektör kuruluşlarında yaptığı bir anket çalışmasında (1992) işgörenlerin katılmalı yönetim konusundaki yargılarını saptamıştır. Bu çalışmada saptanan sonuçlar

¹⁵⁵ Stephen P.ROBBINS (Çev. A. Sevgi ÖZTÜRK),a.g.k., s. 75.

¹⁵⁶ Tuğray KAYNAK-Zeki ADAL-İsmail ATAAY-Cavide UYARGİL-Ömer .SADULLAH-Ahmet AKAR-Oya ÖZÇELİK- Gönen DÜNDAR, a.g.k., s. 80.

¹⁵⁷ Ali AKDEMİR, “ Etkili ve Verimli İşgördürme Aracı Olarak Katılmalı Yönetimi Uygulama Teknikleri”, Anadolu Üniv. Ya. No. 560, Kütahya, 1992, s. 6.

şunlardır:

İşgörenlerin % 92'si işin yapılışı konusunda kendilerinin görüşlerine yer verilmesini istemektedir. İşgörenlerin, kendilerine işin gerçekleştirme biçimi konusunda söz hakkı verilmesi durumunda etkililiği ve verimliliği artırabileceklerini düşünenlerin oranı % 86'dır. Ankete katılanların % 79'u kararlara katılımın personelle yöneticiler ve personelin kendi aralarındaki uyumun sağlanacağını ifade etmişlerdir ki bu yanıtlar verimlilik ve etkililikle ilgili direkt konulardır.

Endüstriyel demokrasi, öz yönetim, birlikte yönetim gibi kavramlar katılmalı yönetim ile aynı anlamda kullanılan kavramlardır. İşletme yönetimine yeni bir bakış açısı kazandıran endüstriyel demokrasi yaklaşımı, geleneksel yönetim yaklaşımından günümüze kadar uzanan bir gelişmenin son aşamasını oluşturur. Düne kadar geçerliliği savunulan merkezci yönetim bugün artık yerini yetkilerini alt basamaklara doğru dağıtıldığı merkezci olmayan yönetim modeline bırakmıştır. Artık hangi kuruluştaki bulunursa bulunsun, örgütlerde çalışan herkes, sadece basit bir uygulama elemanı olarak ve bir çocuk gibi değerlendirilmek istememektedir. İşgörenler, kendilerini ilgilendiren her konuya ilişkin kararların alınmasına katılmak ya da en azından düşündüklerini söylemek ve kendilerine danışılmasını istemektedirler. Yönetime katılma, bir işletmede çalışan işgörenlerin temsilcileri aracılığıyla o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır. Bu katılmayı söz yada oy hakkının ötesinde işgörenin ekmek yediği kuruma emeğini katması olarak değerlemek gerekir. Yönetime katılmanın başarısı sadece işgörenin emeğini, bilgisini katmakla değil, aynı zamanda gönlünü ve sevgisini de işletmeye vermekle sağlanabilir. Bir bakıma, başkaları tarafından kullanılan bir araç olma duygusunu silmenin en geçerli formüllerinden biri olarak personelin yönetime katılması önerilmektedir¹⁵⁸.

¹⁵⁸ Zeyyat SABUNCUOĞLU-A. Can BAYSAL, "Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi", Anadolu Üniv. Ya. No. 831, Eskişehir, 1994, s. 194.

İşletme düzeyinde ele alındığında katılmalı yönetimin işletmelere katkıları olduğu bir gerçektir. Bu katkılar özet olarak şöyle sıralanabilir:

-Demokratik Yönetim: İşletmede alınan stratejik ve politik nitelikli kararlar tüm çalışanları etkilediğinden bu kararların alınmasına katılım demokratik yönetimi sağlar.

-Verimlilik Artışı: Personelin yönetime katıldığı her yerde üretim miktar ve kalitesinde bir artma olmuştur. Bunu iki nedene dayanarak açıklamak olasıdır. Birincisi personel daha çok ve devamlı çalışır, **devamsızlık** ve personel devri en düşük düzeye iner. İkinci olarak, iş durumunu gayet iyi bilen personel, çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi konusunda yapıcı örgütlerde bulunarak verimin artmasına yardımcı olur. Personelin yönetime katılması, maliyetleri düşürür, kalitenin yükselmesine savurganlığın azalmasına, işe ilginin artmasına neden olur.

- Değişiklikleri Benimseme: İşletmelerde hergün her konuda değişiklikler yapılır. Büyümek ve gelişmek amacı güden her işletme için değişiklik olgusu kaçınılmazdır. Personel genellikle değişikliğe karşı tepki gösterir. İşte, değişiklik kararı da yöneticiler ve personel tarafından ortaklaşa alınırsa, personelin değişikliklere karşı çıkma olasılığı azalır.

- İletişim Kolaylığı: Kararlara katılma, ast-üst arasında görülen iletişim engellerini de büyük ölçüde ortadan kaldırır. Kararlara katılan personelin üstüyle sürekli diyalog içinde bulunması nedeniyle aralarında iyi bir anlaşma fırsatı doğar.

- Denetim Kolaylığı: Yönetime katılan personel katıldıkları kararların yürütülmesinden sorumluluk duyar. Bu durumda üstlerinin otoritesini daha kolay kabul eder. Etkili bir denetim ast-üst arasındaki ortak yönetim ve işbirliği ile sağlanır. Yönetime katılan personelle yönetici arasında katı otorite ilişkileri kalkar, amaçlardan sapmalar varsa bunların giderilmesi için işbirliğine gidilir.

- Eğitime Katkısı: Yönetime katılma, bazen eğitsel amaçlarla başvuru bir araç olmaktadır. Geleceğin yöneticilerini yetiştirme bakımından etkin olan bu

yöntemde yüzyüze sorun tartışması vardır. Bu tartışma tecrübeli yöneticilerle, yetişmekte olan uygulayıcı astlar arasında olmaktadır. Böylece astlar uzun yıllar yönetim sorumluluğunu taşımış yöneticilerin sorunlar karşısında davranışlarını ve pratik çözüm biçimlerini kolayca kavrarlar.

- **Çalışma Barışı:** Personelin yönetime etkin biçimde katıldığı ülkelerde işi aksatma, işi yavaşlatma ve grev gibi uygulamalara çok az rastlanır. İşveren için çalışma barışının sağlanması bir amaç ise, bu amaca ulaşmak için yönetime katılma etkili bir araçtır.

- **Devamsızlığın ve Personel Devir Oranının Azalması:** Personel, yönetime katılma yoluyla işten beklediği doyuma büyük ölçüde varacağından işletmeye daha istekle gelecek, **devamsızlık azalacak** ve işi bırakma durumuyla pek sık karşılaşılmayacaktır. Bu durumda doğaldır ki, personel devir oranında düşme izlenecektir¹⁵⁹.

Katılmalı yönetim ile personelin moral düzeyi yükselecek, işi terketme ve işten ayrılmaların azalması sonucu personel devir oranı azalacaktır. Buna bağlı olarak, işe devamsızlıklar ve geç kalmalar da önemli ölçüde azalacaktır¹⁶⁰.

¹⁵⁹ Zeyyat SABUNCUOĞLU-A. Can BAYSAL, a.g.k., s. 199.

¹⁶⁰ Ali AKDEMİR, a.g.k., s. 60.

III - DEVAMSIZLIĞI KAYDETME VE ANALİZ ETME

İşletmelerde kapsamlı bir İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi'nin kurulup işletilmesi işletmeye birçok yönden yarar sağlar. Tutulan düzenli kayıtlar yöneticilerin işlerini kolaylaştırır, karar almada kolaylık sağlar.

Gelişmiş Batı ülkelerinde işletmeler yoğun bir bilgisayar işletim sistemi geliştirerek, personel kayıtlarını bilgisayarla tutmaktadırlar. Ülkemizde de modern yapıdaki büyük işletmelerde kayıtlar bilgisayarla tutulmakta olup, bilgisayarlı sistem hızla yaygınlaşma eğilimindedir.

İşletmelere¹⁶¹ yükledikleri maliyet açısından özellikle önemli olan **işe devamsızlık** ve personel devir oranları konusunda düzenli kayıt tutmaları kendi yararları gereğidir¹⁶¹. ABD'de 8 işletme(1 kamu bankası-4 özel banka-3 özel sektör)'de bu kayıtların tutulup tutulmadığı incelenmiş, dört sigorta şirketi ve bir büyük bankanın düzenli kayıt tuttuğu görülmüştür. Altı işletme yalnızca personel devir oranı, bir işletme de işe devamsızlık ile ilgili kayıt tutmaktadır. Bildirilen personel devir oranları genellikle % 8 ile % 20 arasında değişmektedir. Yalnız bir işletme % 70 oran bildirmiştir. Personel devriyle ilgili yüksek oranlara karşılık, devamsızlık için bildirilen oranlar çok düşüktür. Bu kayıtları bazı işletmeler geleneksel yöntemlerle, bazı işletmeler ise bilgisayar sistemi ile tutmaktadır. Altı işletme (dört özel banka- iki özel sektör) bilgisayar sistemi ile, bir işletme her iki yöntemi kullanarak (muhtemelen bilgisayar sistemine geçiş döneminde) ve iki işletme geleneksel yöntemle kayıt yaptıklarını bildirmiştir.

İşletmelerde devamsızlıklarla ilgili verilerin toplanmasında Yıllık Çalışma Raporları'ndan, personel devam çizelgelerinden(kayıtlarından), aylık devam cetvellerinden ve personel bölümünün bazı kayıtlarından yararlanılır¹⁶².

¹⁶¹ Zeyyat SABUNCUOĞLU-A. Can BAYSAL, a.g.k., s. 258.

¹⁶² KEPİR - PAZARCIK, a.g.k., s. 21.

İşletmede devamsızlık düşükse, büyük çoğunlukla bu, kayıtlarda görülmez. Bununla beraber oran yüksekse “sorun yaratan hareketler kontrol edilmelidir” düşüncesiyle, kayıtlar tutulur. Personelin devamsızlığı işletme için parasal bir giderdir. Personel arası hoşnutsuzluklara neden olur, devamsız personel hakkında olumsuz düşüncelerin oluşmasına yol açar ve sonuçta sürekli devamsızlık yapan personel, personel devir hızını artırır. Bu nedenle, bir işletmenin devamsızlık kayıtlarını yeterli ve uygun olarak tutması ile bu sorun düzeltilebilir. Hazırlanacak kontrol listeleriyle, personel yöneticilerine personelin devamsızlık kaydını düzenlemesine, devamsızlığı analiz etmesine ve aşırı devamsızlığın nedenlerine eğilme olanağı sağlanır. Devamsızlık kayıtlarını tutmada yardımcı olacak bir kontrol listesi aşağıda sunulmuştur.

- İşletme, personel için günlük çalışma listesi hazırlayıp, devam ve devamsızlığı burada izliyor mu?
- İşletmede tutulan kayıtlar, zorlanmadan bilgi edinmenize olanak sağlıyor mu?
- Kayıtlar, devamsızlık ve geç kalma için ayrı ayrı mı tutuluyor?
- Arasına yapılan devamsızlıklarda, herbir personelin işletmeye ne kadar maliyet yükleyeceğini biliyor musunuz?
- Devamsızlıklarda, hastalık nedeniyle normal işten kalmalar ve mazur görülemeyecek devamsızlıklar arasındaki fark, tutulan kayıtlarda izleniyor mu?
- Bir personelin bir tam yılda ne kadar çalışıp, kâra ne kadar yarar sağlayabileceği konusunda beklentiniz nedir?
- Toplam çalışma süresi içindeki kayıpların, kârı azalttığı biliniyor mu?
- İşte yer değiştirmeye alışık olmamanın(gönüllü olmamanın) kalitede(çıktıda) düşüklüğe reden olduğu biliniyor mu?

Akıllı düşünen bir personel, sorununun ne olduğunu bilmez ve yönetimle paylaşmazsa sorununa zor çözüm bulur. Devamsızlıkların gerçekte nedenlerinden biri de budur. Personel, öncelikle kişisel sorununu gizlemeye çalışır. Bu da devamsızlığı yol açar. Üstelik devamsızlığı kayıt da zorlaştır.

Devamsızlığın kaydı ve analizi, işletmeler için izlenmesi zorunlu ve gerekli bir iştir. Devamsızlığın kayıt ve analizinde standart bir gösterge yoktur. Bununla birlikte çoğu işletmelerde temel göstergeler olarak şunlar dikkate alınır(devamsızlığı kayıta şu sıra izlenir):

1- Devamsız personelin devamsızlığı ve bunun nedeni belli bir düzen içinde kaydedilir.

2- Tüm personel için topluca kayıt tutulur ve sonuçta;

3- Yönetimin bilgi ve kullanımına sunulmak üzere bu kayıtlardan yararlanarak çizelgeler oluşturulur. Örnek bir devam çizelgesi aşağıdaki şekilde görülmektedir¹⁶³:

Şekil-11 Personel Devam Çizelgesi

ADI----- DEVAMSIZLIK KODU						Geçmiş Yıllar	1	2	3	4	Toplam
1-Kaza veya hastalık											
2-Ailevi rahatsızlıklar											
3-Endüstriyel(iş)kazaları											
4-İşten Ayrılma, kaçınma veya kanuni çıkarılma											
5-Tatil											
YIL	1	2	3	4	5.....24	25.....31	1	2	3	4	TOPLAM
OCAK											
ŞUBAT											
MART											
ARALIK											
						TOPLAM					

¹⁶³ _____ , Absenteeism : Policies and Program for the 80's, Canada, Kingston:
Brown ve Martin Lmt., 1982, s. 60.

IV - DİSİPLİN VE CEZALAR

Yöneticiler, genellikle yönettikleri birim veya kuruluşların üretim düzeylerini arttırmak için çeşitli yöntemlere başvururlar. Bazı yöneticiler, sıkı bir disiplin, sıkı bir denetim ve yoğun bir cezalandırma yoluyla üretim artışının sağlanabileceğine inanırlar.

Oysa bilimsel araştırmalar göstermiştir ki, otokratik bir yönetim anlayışıyla uzun vadede üretim artışı sağlamak mümkün değildir. Böyle bir yönetim anlayışının kısa vadeli bazı kısmi başarılar elde edebilmesi söz konusu olabilse de, uzun vadede personel-yönetici ilişkilerinin bozulmasına, karşılıklı güvensizliğe, kin ve nefrete varan olumsuz sonuçların doğmasına yol açtığı kabul edilmektedir.

Artık günümüzde örgüt psikolojisi alanında yapılan araştırmalar, insanlara zorla iş yaptırarak başarı sağlamanın mümkün olmadığı gibi, insanlara zorla iş yaptırmanın veya insanları zorlayarak motive etmenin akılcı olmadığını kesin olarak ortaya koymuşlardır. Böyle bir yönetim anlayışında olan bir işletmede üretimin düşmesi, **devamsızlıkların artması**, iş kazalarının artması, moral bozukluğu, stres, doyumsuzluk, huzursuzluk gibi her düzeyde anlaşmazlıkların olması kaçınılmazdır¹⁶⁴.

A)PERSONELİ DİSİPLİNE ETME ZORUNLULUĞU:

İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için, etkin bir biçimde büyüyeabilmek için ellerindeki kıt kaynakları en verimli şekilde kullanmak zorundadırlar.

İşletmelerde üretim ve hizmet alanı ne olursa olsun çok sayıda insan görev

¹⁶⁴ Burhan AYKAÇ, “ Yöneticilik Mesleği ve İşçi-İşveren İlişkileri”, Şeker-İş Dergisi, S. 66. (Ekim 1994), s. 29.

yapar. Genel müdürden fabrika bekçisine kadar farklı yapı ve statüde kişi, çabalarını bir uyum içinde birleştirerek işletmeyi amacına götürmeye çalışırlar. İşletmeler amaçlarına en kısa yoldan ulaşmalıdırlar. Aksi halde elde edilen amaç, beklenen amaç olmayacaktır. İşletmeler amaçlarına ulaşmaya çalışırken onun bünyesinde yer alan personel de kendi amaçlarına ulaşma çabası içinde olacaktır. İşletme yöneticilerinin görevi işletmenin amaçları ile personelin amaçlarını uyumlaştırmaktır. Bu uyumu sağlamak her zaman kolay olmaz. Bazen personelin amaçları ,örgütün amaçlarına ters düşer. Bu noktada asıl olan örgütün amaçlarıdır. Örgütün amaçlarına ulaşması uzun vadede personelin amaçlarına ulaşması sonucunu getirir. Bu nedenle amaçları örgütün amaçlarına ters düşen personelin, davranışlarını düzeltmesi beklenir. Yönetim tarafından bu yönde girişimlerde bulunulur. Söz konusu girişimlerden **disiplin** doğar¹⁶⁵.

B) DİSİPLİNİN TANIMI:

İnsan alışkanlık ve davranışlarından dolayı ortaya çıkan zarar ve kayıpları gidermek, istenen alışkanlık ve davranışları kazandırmak son derece güç bir iştir. Örneğin bozulan veya bakımsızlıktan dolayı iyi çalışmayan bir makina tamir edildikten sonra istenen biçimde çalışabilmektedir. Yine aynı şekilde yangın, sel baskını v.b. nedeniyle zarara uğrayan makina ve binalar sigorta ettirilmek suretiyle yeniden yerine konabilir. Ancak, düzeni bozan, işyeri koşullarına uyum gösteremeyen bir kimseyi bu uygunsuz davranışlarından vazgeçirmek, bunların yerine iyi alışkanlık ve davranışlar kazandırmak son derece güçtür.

Personelin davranışlarını kontrol etmek, olumlu ve örgütsel koşullara uygun biçimde yönlendirmek ve geliştirmek, disiplin konusunu ilgilendirmektedir. **Disiplin** kelimesi uygulamada ceza verme ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Oysa, cezalandırma, disiplin kavramının çok küçük bir parçasını oluşturur ve ancak iyileştirici ve yönlendirici tüm girişimlerin olumlu sonuç

¹⁶⁵ Ramazan GEYLAN, *İşletmelerde Personel Disiplini*, Eskişehir, 1993, s. 26.

vermediği katı kişilikteki kimseler için sınırlı biçimde kullanılan bir araç olmaktadır. Disiplin, latince birbirini izleyen ya da birinin peşinden giden anlamına gelen “disciple” kökünden türetilmiştir.

Disiplin, personelin inanarak ve arzu ederek işyeri kurallarına ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan güç olarak tanımlanabilir¹⁶⁶. Disiplinin sözlük anlamı : (Türk Dil Kurumu, 7.Baskı, 1983) “Bireylerin içinde yaşadıkları topluluğun genel düşünce ve davranışlarına uymalarını sağlamak amacıyla alınan önlemlerin tümü” olarak geçer.

Disiplin kavramı, çoğu zaman olumsuz yönü ile ele alınmakta, cezalandırma ile eşanlamli olarak kullanılmaktadır. Ancak, disiplin kurallarının amacı çalışanları cezalandırmak değildir., disiplin, işletme koşul ve özellikleri doğrultusunda, örgüt için belirlenen tutum ve davranış biçimlerinin çalışanlar tarafından benimsenip, uygulanmasını sağlayacak ilke ve kurallar bütünüdür¹⁶⁷.

C) DİSİPLİNE İLİŞKİN PROGRAM :

Personelin tutum ve davranışları uygunsuz bulunduğu veya düzeltici eyleme ihtiyaç duyulduğunda, geçilecek eylemi “Disiplin” olarak tanımlamıştık. Bu eylem, yönetim tarafından personele yapılan uyarıları, ihtarları ve diğer biçimlerdeki cezaları da içerir. Ancak disiplin eyleminin bir program çerçevesinde ele alınması gerekir.

Bir disiplin programının amacı, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için zorunlu olan personel başarısı ve davranışını korumanın araçlarını sağlamaktır. Amaçlarından biri düzeltici eylemi sağlamak olduğu halde, bundan daha önemli

¹⁶⁶ Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 1993, s. 373.

¹⁶⁷ Tuğray KAYNAK-Zeki ADAL-İsmail ATAAY-Cavide UYARGİL-Ömer .SADULLAH-Ahmet AKAR-Oya ÖZÇELİK- Gönen DÜNDAR. **a.g.k.**, s. 322.

bir amaç, ilk planda böyle bir eyleme ihtiyaç duyulmasını önlemektir. Disiplin eylemine olan ihtiyaç personel programının olumlu çabalarıyla azaltılabilir. Bu bakımdan disiplin programının yürütülmesinde öncelikle personeli olumlu davranışta bulunmaya motive etmek, başarılı olunamazsa disiplin eylemine başvurmak en iyi yol olacaktır¹⁶⁸.

Örgütlerde varolan politika, kural ve standartlara personelin uymasını sağlamak için disiplin sistemleri kurulmuştur. Bu sistemler, personelin davranış, bilgi ve tutumlarını geliştirmeyi, düzeltmeyi ve şekillendirmeyi amaçlarlar. Amaçlanan değişiklikler gerçekleştiğinde, personel daha istekli ve verimli çalışacağından, başarı düzeyi de gelişecektir.

Literatürde disiplin programlarının ikiye ayrıldığı görülmektedir:

- 1) Önleyici disiplin programları
- 2) Düzeltici disiplin programları

Önleyici disiplin kavramı, herhangi bir standart ya da kural ihlal edilmeden, gerekli önlemler alınarak disiplin programlarının uygulanmasını öngörür. Örneğin, personel bölümü tarafından devamsızlığı kontrol ya da şikayetleri azaltmak amacıyla düzenlenen disiplin programları önleyici disipline verilecek örneklerdir. Bu tür programlar çoğunlukla eğitim programları ile birlikte sunulduğunda, personel kural ve standartların gereklilik nedenlerini daha iyi anlayacağı için, bunlara uyması da kolaylaşacaktır. Bazen bu gibi programlarda hedef ve standartların astların katılımı ile oluşturulması istenir. Çünkü personelin belirlenmesinde kendilerinin etkili oldukları kural ve standartlara uyma konusunda daha istekli oldukları görülmektedir.

Düzeltici disiplin kavramında ise, kural ve standartlara uyulmama durumunda, personele verilecek çeşitli derecelerde cezalar vardır. Burada amaç aynı hataların tekrarını önlemektir. Bu yaklaşımın çeşitli cezalar içermesi,

¹⁶⁸ Dursun BİNGÖL, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniv. Ya. No. 679, Erzurum, 1990, s. 239.

Cezaların Belirlenmesi: Bir disiplin süreci içinde kuralların belirlenip bireylerin ne yapabileceklerinin ve ne yapamayacaklarının bildirilmesi yeterli değildir. Kural ihlallerinin ne gibi sonuçlara neden olacağı da açıklanmalıdır. Aksi taktirde kural koymanın hiçbir anlamı kalmaz. Cezalandırma, istenmeyen hareketleri gidermede veya düzeltmede kullanılan bir yöntemdir. Amacı, hatalı davranışın tekrarlanmasını önlemektir. Ceza, durum içinde yer alan kritik etmenleri denetim altına alarak, hatalı davranışın koşullarını değiştirmek amacıyla uygulanır. Disiplin politikasında cezalandırmanın sözkonusu olması ve cezaların iletilmesinden sonra personel, istenen davranışla, hatalı davranış artı ceza arasında bir seçim yapmalıdır. Uygun olmayan davranışı düzeltmede “destek” olarak kullanılan ve çeşitli ihlallere karşılık uygulanan cezalar aşağıdaki gibidir:

- 1- Sözlü uyarılar
- 2- Yazılı ihtarlar
- 3- Geçici işten uzaklaştırma
- 4- Günlük ücret kesilmesi
- 5- Rütbe indirimi
- 6- Sürekli işten uzaklaştırma veya iş akdinin feshi ¹⁷⁰.

Disiplin suçuna girebilecek yanlış davranış biçimleri şunlar olabilir:

- İtaatsizlik
- Mesai saatlerine uymama
- **İzinsiz olarak işe gelmeme**
- **Devamsızlık** mazereti olarak yanlış bilgi verme
- İyi niyeti suistimal
- İşletme sınırları içinde kumar oynama
- İşte yakışsız ve sorumsuz davranışlar gösterme
- Küfürlü bir dil kullanma
- İşletmenin güvenlik politikalarına özen göstermeme
- İşletme sınırları ve mesai saatleri içinde izinsiz olarak işletme işleriyle ilgili

¹⁷⁰ Dursun BİNGÖL, a.g.k., s. 242.

olmayan bağlantılar kurma

- İstenen performans standartlarına ulaşmada başarısızlık gösterme.

Uyarı gerektirmeksizin işten çıkarmayla sonuçlanabilecek davranış örnekleri şunlardır:

- İşletme mülkünden ya da çalışanlarından çalmak
- Dolandırıcılık (İşletme içindeki işle ilgili olarak)
- Onursuzluk (İşletme içindeki işle ilgili olarak)
- İşletmenin güvenlik prosedürünü ihlal etmek
- İzinsiz olarak gizli bilgileri ifşa etmek
- İşe başlarken yanıltıcı bilgi vermek
- İşletmenin itibarını sarsacak biçimde davranmak
- İşletme itibarını sarsacak biçimde davranmak.

Bütün bunlar önemli sorunlardır ve sözkonusu olduklarında ciddi bir uyarı gereklidir¹⁷¹.

Cezaların Seçimi: Disiplin eylemini gerektiren bir olay baştanbaşa incelendikten ve sonra alternatif cezalar gözden geçirildikten sonra başvurulacak ceza seçilmelidir. İlke olarak, seçilecek ceza, bir itaatsizliğin tekrarlanmasını önlemeye hizmet edecektir.

Cezaların Uygulanışı: Uygun cezayı seçme kadar önemli bir aşama da belirlenen cezanın uygulanışıdır. Bunu uygulayacak yetkililer, yönetici veya amirler veya personel departmanıdır. Kararı kim vermiş olursa olsun belirlenen cezanın karalı tutum ve hareketle uygulanması gerekir.

Uygulamanın İzlenmesi ve Denetimi: Disiplin eyleminin son aşaması denetleme ve değerlendirmedir. Cezalandırılan personelin davranışları dikkatle izlenerek, o kişi üzerinde nasıl bir etki doğurduğu belirlenmelidir. Eğer

¹⁷¹ John FINNIGAN, *Doğru İşe Doğru Eleman*, Bireysel Yatırım Dizisi, No.1, İstanbul, 1995, s. 132.

davranışları eskisi gibi devam ediyorsa, ihlallerden nasıl kaçınılabileceği konusunda yine yapıcı önerilerde bulunulmalıdır. Eğer sözkonusu personelde olumlu bir gelişme varsa, verilen ceza ile ilgili kayıtlar bir veya iki yılın sonunda silinip temizlenmelidir. Çünkü bu, olumlu bir duygu yaratır. Ceza, yapıcı yönde rol oynamışsa, personel o sırada kendi tutum ve davranışlarını değiştirmişse, geçmiş yılların hatalarını ve saygısızlıklarını her zaman o kişiye karşı elde bulundurmak haksızlık olur¹⁷².

E) DİSİPLİN UYGULAMALARINDAKİ BAŞLICA İLKELER :

Disiplin eyleminde istenen sonuçlara ulaşabilmek için aşağıda sıralanan ilkeleri dikkate almak zorunludur. Düzeltici disiplin eyleminde ceza uygulamasının etkilerini azaltmaya yönelik olduğu için bu ilkelere **kızgın soba**(hot stove priciples) denmektedir :

- Ceza Olumsuz Davranışın Hemen Ardından, Gecikmesiz Verilmelidir; çünkü istenmeyen davranış ile cezanın verilmesi arasındaki süre uzarsa, kişi cezanın niçin verildiğini anlamayacaktır.

- Cezalar Kişilere Uyarılmadan Verilmemelidir; Ayrıca işletmeler disiplin programlarının içerdiği cezaları açık seçik tanımlamalıdır. Örneğin, ilk hatada sözlü uyarı, hatanın ikinci tekrarında yazılı uyarı, üçüncü tekrarda işten uzaklaştırma, dördüncü tekrarda işten çıkarma gibi.

- Verilecek Cezalar Tutarlı Olmalıdır; Diğer bir deyişle ayrı olumsuz davranışı gösteren herkese aynı ceza uygulanmalı ve kişiler arasında farklı uygulama olmamalıdır.

¹⁷² Dursun BİNGÖL, a.g.k., s. 245.

Eşit işlemlerde bulunulup bulunulmama konusunda personel oldukça duyarlıdır. Kayırma ve özel muamele sezilir veya farkedilirse, yine huzursuzluklar ve güvensizlik duyguları doğabilir. Bu nedenle ödüllerin dağıtımında olduğu kadar cezaların uygulanmasında da tarafsız olmak, olumlu bir disiplin anlayışının gereğidir¹⁷³.

- Cezalar Kişisel Olmamalıdır; Cezanın kişiye değil, hatalı davranışa yöneltilmesi, kural ihlalinde bulunan personelin sinirli davranışlarını ve saldırganlığını en alt düzeye indirir. Cezalandırılan kimse, cezanın kişiliğine değil, yapmış olduğu harekete karşı verilmiş olduğunu anlar. Çünkü ceza, sadece istenmeyen davranışın tekrarını önlediğinde ve kötü davranışla ilgili olduğunda etkili olur.

Kuşkusuz bu ilkeler dışında, personel yönetiminin diğer alanlarında olduğu gibi disiplin konusunda da bir politikanın oluşturulması gerekir. Önemli olan disiplin sorunlarının ortaya çıkmasını önlemektir. Tüm olumlu çabalara karşın bu sorunlar kendini gösterirse, ancak o zaman disiplin eylemine geçilmelidir¹⁷⁴.

¹⁷³ Cavide UYARGİL, a.g.k., s. 112.

¹⁷⁴ Dursun BİNGÖL, a.g.k., s. 246.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ESTON A.Ş.'DE UYGULAMA ÇALIŞMASI

I. ARAŞTIRMANIN AMACI

İşletmelerde işe devamsızlığın yaygınlık ve süreklilik kazandığı ölçüde, verimlilik düzeyini olumsuz yönde etkileyen bir sorun olduğu açıktır. İşletmelerin başarısını bu denli etkileyen devamsızlığın işletme düzeyinde incelenmesi, uygulamanın amacını oluşturmaktadır.

1. Araştırmanın Uygulandığı İşletme ve Özellikleri

Araştırma, beton sanayiinde hizmet veren özel sektöre ait ESTON Beton Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de yapılmıştır. Ülkemizde prefabrikasyon konusunda hizmet veren en eski kuruluşlardan birisi olan Eston A.Ş. Eskişehir'de kurulu bulunan üç tesisin 25 yılı aşkın bir süredir hizmet vermektedir. 1965 yılında kurulan Eston Beton Sanayi ve Ticaret A.Ş. Zeytinoğlu Holding'e bağlı olarak çalışmaktadır. Yönetim Merkezi ve Üretim Tesisleri Eskişehir'de bulunan Eston'un Ankara yolu çıkışında Beton Direk ve Prefabrike Yapı Elemanları Fabrikası ile Organize Sanayi Bölgesi'nde Boşluklu

Eleman ve Konut Yapı Elemanları Üretim Tesisi ile Köprü Kirişi Üretim Tesisi olmak üzere üç tesisi bulunmaktadır. İşletmede 1996 sonu itibarıyla mevcut işçi sayısı 116'dır. Üretim birimlerinde 3 vardiyada çalışılmaktadır. Kadın personel, toplam personelin %8'ini teşkil etmektedir. İşletmede çalışanların oturdukları semtlere göre düzenlenmiş servisler mevcut olup, ulaşım konusunda sorun bulunmamaktadır.

1475 sayılı İş Kanunu'na ve fabrikada halen uygulanmakta olan toplu iş sözleşmesine göre işletmede hizmeti 1-5 yıl olanlara 18 işgünü, 5-15 yıl olanlara 22 işgünü, 15 yıldan fazla hizmeti olanlara 26 işgünü yıllık izin verilmektedir. Ayrıca çalışanlara yılda 15 gün mazeret izni hakkı verilmektedir. Öte yandan evlenme, ölüm, doğum vb. durumlarda toplu sözleşme ile düzenlenmiş sosyal izinler de vardır. Mazeret izinleri ücretsiz, sosyal izinler ücretlidir.

İşletmede araştırma ve geliştirmeye gereken önem verilmekte olup, işletme içinde araştırma-geliştirme ve bilgi işlem merkezi mevcuttur. Bundan başka, üst düzey yönetici ve orta kademe yönetici konumundaki personelin gelişmesi için işletme dışı eğitime (kurs, seminer vb.) olanak sağlanmaktadır.

2. İşletmedeki Devamsızlık Durumu

İşletmede devamsızlık sorunu önceden beri yaşanmaktadır. Özellikle üretim birimlerinde ve genç işçilerin çalıştığı birimlerde devamsızlık oranı bir hayli yüksektir. Devamsız çeşitleri hastalık, mazeret izni ve mazeretsiz devamsızlıklardan oluşmakta ve bunlardan en fazla ağırlığı hastalık izni oluşturmaktadır. Özellikle muvakkat (geçici) durumdaki işçilerde devamsızlık sonucu üretim aksamaları görülmektedir. Yeni alınan personelde de intibak sorunu gözlenmektedir. Asgari ücret düzeyinde ücret almaları nedeniyle geçici işçiler kaybedecekleri birşey olmadığını düşünerek devamsızlık yapmaktadırlar. Personelin devamında herhangi bir teşvik verilmemektedir, ancak devamsızlıkta yaptırım uygulanmaktadır. Toplu iş sözleşmeleriyle belirlenen hükümler çerçevesinde devamsızlığa çeşitli cezalar verilmektedir. İhtarla (sözlü uyarı) başlayıp,

maaştan 1 veya 3 yevmiye kesilmesine kadar ceza uygulanmakta, devamsızlığın sürekli tekrarında ise işten çıkarmaya kadar ceza uygulanmaktadır. İşletmede devama herhangi bir teşvik edici ödül yoktur, “çalışırsa zaten ücretini alır” kuralı uygulanmaktadır.

3. İşyerinin Örgüt Yapısı

İşletmenin örgüt şemasına bakıldığında, teknik birimlerin doğrudan genel müdüre, idari birimlerin ise genel müdür yardımcısına bağlı olduğu görülmektedir. İşletmenin örgüt şeması Ek-1’de verilmiştir.

4. İşyerindeki İşçi Seçimi ve Eğitim Durumu

İşletmede çoğunlukla genç işgücü istihdam edilmektedir. Personel devrinin yüksek olma nedenlerinden biri de budur. İşçiler işe alınırken mesleği uygulamaya yönelik beceri testleri uygulanmaktadır. Bunun dışında işletmede meslek içi eğitim uygulanmaktadır.

II. KAPSAM

Ülkemizde devamsızlık konusunda yapılan çalışmalar oldukça sınırlı olmasına rağmen, konunun işletmeler açısından önemi ortadadır. Bu çalışmanın fazla sayıda işletmede yapılması düşünülmüş, ancak işletmenin devamsızlığa ilişkin kayıt tutma eksiği ve veri elde etmedeki zorluklar nedeniyle tek bir işletmede konunun derinlemesine incelenmesine çalışılmıştır.

III. YÖNTEM

Bu aşamada işletme gezilerek gözlem yapılmıştır. Fabrikanın yerleşim durumu, fiziksel koşulları ve yönetim biçimine ilişkin bilgiler edinilmiştir. Daha sonra yöneticilerle fabrikanın genel durumu ve sorunlarına ilişkin görüşmeler yapılmıştır. Bu

aşamada yöneticilere Ek-2’de verilen mülakat uygulanmıştır.

İşletmenin devamsızlık durumu ile ilgili bulunan personel bölümünden gerekli bilgiler sağlanmış, bölüm yöneticisiyle görüşme yapılmıştır.

1. İstatistiksel Veri Toplama

İşletmede devamsızlıkla ilgili verilerin toplanmasında (1996 Temmuz-1997 Haziran) oniki aylık dönem gözönüne alınmıştır. Bu döneme ait veriler, işçi devam kartlarından, aylık devam cetvellerinden ve personel bölümünün bazı kayıtlarından elde edilmiştir.

2. Ölçme Araçları

a) Mülakat (Görüşme Yöntemleri) : Araştırmanın veri toplama aşamasında iki değişik mülakat formu uygulanmıştır.

(1) Yöneticilere uygulanan mülakat:

İlk aşamada yöneticiler ve personel bölümü yetkililerine araştırmanın amacına göre düzenlenmiş sorular sorulmuştur. Böylece kişisel görüşleri ortaya koyucu nitelikte görüşler alınmıştır. Bu grupta 6 kişi bulunmaktadır. Personel Müdürü, Üretim Müdürü, Personel Şefi, Personel Memuru, Endüstri Mühendisi, İşyeri Hekimi.

(2) Ustabaşılara uygulanan mülakat

Bu aşamada fabrikada çalışan ustabaşılarının devamsızlık hakkındaki görüşleri alınmak üzere bir mülakat hazırlanmıştır. Devamsızlıktan dolayı oluşan işgücü kaybına karşı yönetimin takındığı tutum araştırılmaya çalışılmıştır. Bu grupta 4 kişi bulunmaktadır. Bu mülakat formu örneği Ek-3’de verilmiştir.

b) Anket Uygulaması: Çalışmanın bu aşamasında tesadüfi seçilen 40 kişilik bir gruba anket formu uygulanmıştır. Bu anket formuyla devamsızlık olgusunu örgüt

içi ve örgüt dışı etkenler yönünden çözümlemek amacı güdülmüştür. Anket formunda çoktan seçmeli sorular mevcuttur. Uygulanan anket formunun bir örneği Ek-4'te verilmiştir.

3. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde, öncelikle istatistiksel verilerden elde edilen bulgular sergilenecek, devamsızlığa ait bir yıllık oranlar tabloları açıklanacaktır. Sonra sırasıyla yöneticilere, nezaretçi gruba (ustabaşılara) uygulanan mülakatlardan elde edilen bulgular tablolar ve açıklamalar halinde verilecektir. Daha sonra tesadüfi seçilen işçi grubuna uygulanan anket formundan elde edilen bulguların değerlendirilmesi yer alacaktır.

En son, fabrikada devamsızlığın doğurduğu sorunların genel bir yorumu yapılacaktır.

1. İstatistiksel Verilerden Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirilmesi

a) Çalışma Dönemi İçerisinde Aylar İtibariyle Aylık Ortalama İşçi Mevcuduyla Devamsızlık Türlerinden Doğan İşgücü Kayıpları

Bu tayıplar Tablo'da aylar itibariyle gösterilmektedir.

TABLO: 1996 Temmuz - 1997 Haziran Dönemi

	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran
Aylık Ortalama mevcut	161	164	148	152	148	146	158	142	111	114	114	111
Hastalık	28	27	28	20	27	24	63	58	51	59	27	8
Mazeret İzni	25	19	14	13	25	21	29	24	10	19	2	18
Mazeretsiz Devamsızlık	8	7	5	3	1	3	4	1	—	—	—	2
GENEL	61	53	47	36	53	48	96	83	61	78	29	28

Tablonun devamsızlık türleri itibariyle bir değerlendirmesi yapılırsa, en çok devamsızlığın hastalık devamsızlığı olduğu görülmektedir. Bunun nedenleri Sosyal Sigortalar Yasasının uzun dönemli hastalık izni almaya uygun olmasıyla açıklanabilir. İkinci olarak mazeret izninden doğan devamsızlık görülmektedir. Toplu sözleşme ile işçilerin mazeret izni hakkı mevcuttur. Mazeretsiz devamsızlıkların oranı hayli düşüktür. Nedeni ise işçilerin bu türde devamsızlıklarının çok kısıtlı olması (üst üste iki gün veya ayda toplam üç gün) ve bu sürenin aşılması halinde işçiye işten çıkarma hakkının tanınmasıdır.

Aylar itibariyle devamsızlıktan doğan işgücü kaybı incelendiğinde; Ocak-Şubat-Temmuz-Ağustos aylarında genel olarak işgücü kayıpları yüksektir.

b) Aylık Ortalama Mevcuda Göre Devamsızlıktan Doğan İşgücü Kayıpları:

$$\text{Aylık Ortalama İş Kayıpları} = \frac{\text{Genel devamsızlıktan doğan aylık işgücü kaybı}}{\text{Aylık ortalama mevcut}}$$

TABLO

	<u>Ocak</u>	<u>Şubat</u>	<u>Mart</u>	<u>Nisan</u>	<u>Mayıs</u>	<u>Haziran</u>
<u>Aylık İşgücü Kaybı</u> <u>Ortalama Mevcut Oranı</u>	0.60	0.58	0.55	0.68	0.25	0.25
	<u>Temmuz</u>	<u>Ağustos</u>	<u>Eylül</u>	<u>Ekim</u>	<u>Kasım</u>	<u>Aralık</u>
	0.37	0.32	0.31	0.23	0.35	0.32

Tablodan anlaşılaçağı üzere, devamsızlığın en yüksek olduğu ay Ocak, Şubat, Nisan, Temmuz ve Ağustos aylarıdır. En düşük ise Mayıs ve Haziran dönemidir.

c) Genel (Cari) Devamsızlık Oranı

$$\text{Genel Devamsızlık Oranı (Gün)} = \frac{\text{Kaybedilen Gün Sayısı}}{\text{Çalışılan Gün Sayısı} + \text{Kaybedilen Gün Sayısı}} \times 100$$

$$\text{Ocak D.O.} = \frac{96}{62 + 96} \times 100 = 60,75$$

$$\text{Temmuz D.O.} = 37,88$$

$$\text{Şubat D.O.} = \frac{83}{59 + 83} \times 100 = 58,45$$

$$\text{Ağustos D.O.} = 32,31$$

$$\text{Mart D.O.} = \frac{61}{50 + 61} \times 100 = 54,95$$

$$\text{Eylül D.O.} = 31,75$$

$$\text{Nisan D.O.} = \frac{78}{36 + 78} \times 100 = 68,42$$

$$\text{Ekim D.O.} = 23,68$$

$$\text{Mayıs D.O.} = \frac{29}{85 + 29} \times 100 = 25,43$$

$$\text{Kasım D.O.} = 35,81$$

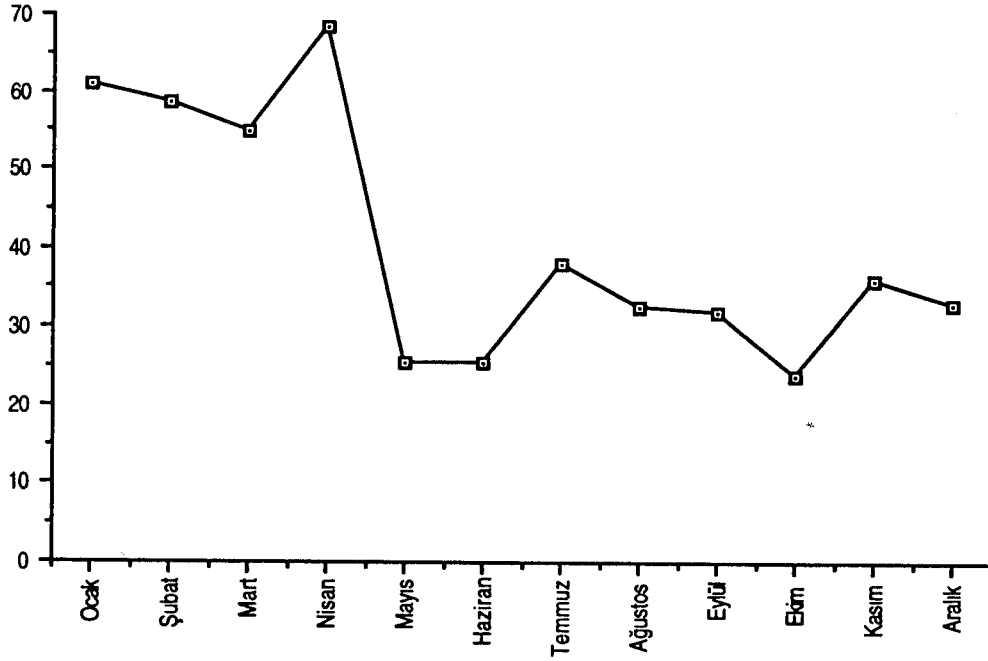
$$\text{Haziran D.O.} = \frac{28}{83 + 28} \times 100 = 25,22$$

$$\text{Aralık D.O.} = 32,87$$

Bu oranlar ve Ek V'teki grafikten görüleceği gibi işletmenin oniki aylık devamsızlık durumunun analizinde, Nisan, Ocak ve Şubat aylarında devamsızlık en yüksek düzeydedir.

Personel bölümü yetkililerinin bilgilendirmesi sonucu işletmenin ölüsezon olarak nitelediği Şubat ve Kasım itibarıyla işçi çıkarma yoluna gittiği öğrenilmiştir. Bu aylarda devamsızlığın daha fazla olmasının asıl nedeni hastalık nedeniyle alınan raporlara bağlanabilir.

DÖNEMSEL GENEL DEVAMSIZLIK GRAFİĞİ



2) Mülakatlardan ve Anketten Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirilmesi

a) Yöneticilerle Yapılan Mülakatlardan Elde Edilen Bulgular

Yöneticilere işçilerin “senelik izin dışında izinli olarak ayrılmak için ileri sürdüğü nedenler” sorusu sorulduğunda, alınan yanıtlar Tablo’da verilmiştir.

TABLO

YÖNETİCİ	YANIT
1. Personel Müdürü	Doğum izni, sünnet izni, evlenme izni
2. Personel Şefi	Akraba ölümü, evlenme, doğum, ruhsal rahatsızlık halinde.
3. Personel Memuru	Ölüm, evlenme, doğum izni, evli kadının çocuğunun hastalığı, ailevi nedenler.
4. Üretim Müdürü	Doğum izni, ölüm izni, evlenme.

5. İşyeri Hekimi	Hastalık nedeniyle. Ek iş nedeniyle de devamsızlık olabiliyor. Ancak istisna az. Hastalık nedeniyle devamsızlığın yüksek olması nedeniyle bunu önlemek için 1986 yılından bu yana işyeri doktoru istihdam ediliyor.
6. Endüstri Mühendisi	Doğum, evlenme, ölüm vb.

Tablodan görüldüğü gibi, devamsızlık nedenlerini, doğum ve evlenme ile açıklayanların sayısı 5, ailevi nedenlerle açıklayanların sayısı 1, ölüm ile açıklayanların sayısı 4'tür.

Yöneticilerin genelde birleştiği noktalardan biri, devamsızlığın eğitim eksikliği ile ilişkili olduğudur.

Pazar günü çalışmasında çift yevmiye ödenmesine karşın bugünkü çalışmaların pek rağbet görmediği belirtilmiştir. İşçilerin çoğunluğu Pazar günleri çalışmayı tercih etmemektedir. Bunun nedeni işçilerin kendilerine boş zaman ayırmak istemeleri ve alacakları yevmiyenin kendilerine pek fazla maddi yarar sağlamamasıdır.

b) Nezaretçilere (Ustabaşılara) Uygulanan Mülakatlardan Elde Edilen Bulgular

Bu grupla yapılan mülakattan elde edilen sonuçlar Tablo'da sunulmuştur.

TABLO: Nezaretçilere Göre İşçilerin Genel Devamsızlık Nedenleri

<u>Yanıt Grupları</u>	<u>Yanıt Sayısı</u>
Ailevi sorunlar	3
Sosyal sorunlar	1
Başka işde çalışmak	1
Maddi sebepler	4
İşe uyumsuzluk	1
Moral bozukluğu	1
Diğer	1

TABLO: Sık Tekrarlanan Devamsızlıkların Nedenlerinin Dağılımı

<u>Yanıt Grupları</u>	<u>Yanıt Sayısı</u>
İşe uyumsuzluk	2
Sağlık nedenleri	4
Ekonomik nedenler	4
Sosyal ve ailevi nedenler	3

Gerek yöneticilerle yapılan görüşmelerde, gerekse tablolardan görüldüğü gibi, işçilerin devamsızlığının temel nedeni ekonomik nedenlerdir. Devamsızlık yapan işçilerin ekonomik sorunları nedeniyle ikinci bir işte çalışmaya eğilimli olmalarıdır. Devamsızlık sıklığını artıran etkenler olarak, öncelikle sosyal ve ailevi nedenlerle sağlık nedenleri, ikinci olarakda ekonomik nedenlerle açıklanabilir.

c) İşçilere Uygulanan Ankette Elde Edilen Bulgular

Bu bulgular, işçilere ilişkin kişisel bilgiler, işyerine, işçilerin iş ilişkilerine, işçinin sorumluluk alma durumuna, işyerinin fiziksel koşullarına ve yönetsel etkenlere ilişkin bulgulardır. Ayrıca işçilere göre verimli çalışma düzeni için en önemli faktör hakkındaki görüşleri sorulmuştur. İşçilerin işe gelmemeleri halinde bu durumun işyerindeki verimliliği etkisinin ne olacağı hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular da gruplandırılmış ve tablolar halinde verilmiştir.

(i) Bireysel Bulgular

İşçilerin yaş gruplarına göre dağılımı:

<u>Yaşı</u>	<u>İşçi Sayısı</u>
18'den küçük	—
18 - 26	10
27 - 34	9
35 - 42	17
43 - 50	4
50'den büyük	—

<u>Medeni durumu</u>	<u>İşçi Sayısı</u>
Bekar	11
Evli çocuksuz	4
Evli çocuklu	25

<u>Öğretim Durumu</u>	<u>İşçi Sayısı</u>
İlkokul	35
Ortaokul	4
Lise-Meslek Lisesi	1

<u>Gelir Grupları</u>	<u>İşçi Sayısı</u>
20 milyondan az	2
20 milyon - 30 milyon	29
30 milyon - 40 milyon	9
40 milyondan fazla	—

(ii) İşçilerin işyerine ilişkin durumları:

— İş geçmişleri:

<u>İlk ve devamlı iş</u>	<u>Daha önce değişik işler</u>
17	23

<u>İşyerinde çalışma</u>	<u>İşçi sayısı</u>
2 yıldan az	6
2 yıldan fazla	18
5 - 10 yıl	5
10 yıldan fazla	11

(iii) *İşçilerin iş ilişkileri:*

<u>Çok iyi</u>	<u>İyi</u>	<u>Yeterli değil</u>	<u>Kötü</u>
23	10	4	3

Amir ile olan ilişkiler:

<u>Çok iyi</u>	<u>Zararsız</u>	<u>Hiç ilişkisi yok</u>	<u>Çok kötü</u>
16	22	1	1

(iv) *İşçilerin sorumluluk alma istekleri*

<u>Evet</u>	<u>Hayır</u>
30	10

(v) *İşyerinin fiziksel koşulları:*

<u>Gürültülü ortam</u>	<u>İşıklandırması kötü</u>	<u>Pis, yağ ve tozlu ortam</u>	<u>Gazlı ve buh. ortam</u>	<u>Titreşimli ortam</u>	<u>Sıcak ve nemli ortam</u>
13	3	18	—	—	8

(vi) *Yönetmeliklerin devamsızlığa etkileri:*

— Yıllık ve tatilin yeterliliği

<u>Yanıt</u>	<u>İşçi Sayısı</u>
Yıllık izinleri yeterli	15
Yıllık izinler yeterli değil	25

— Hastalık durumunda izin alma kolaylığı

<u>Yanıt</u>	<u>İşçi Sayısı</u>
Hastalık halinde izin almak kolay	31
Hastalık halinde izin almak kolay değil	9

— “İşe gelmeme veya geç gelmeniz işletme verimini etkiler mi?” şeklinde yöneltilen soruya verilen yanıtlar:

<u>Yanıt</u>	<u>İşçi Sayısı</u>
Devamsızlık işletme verimini etkiler	31
Devamsızlık işletme verimini etkilemez	9

SONUÇ

Yıllardır yapılan çalışmalar mutlu personelin verimli personel olduğunu göstermiştir. Personelin yüksek morale sahip olması onun verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Kişi işinden tatmin bulursa, işine karşı olumlu bir tutum sergilemekte, bu gelişmeye bağlı olarak işini başarma isteği yükselmektedir. Sözü edilen istek yöneticiler tarafından teşvik yönlendirilirse sonuç verim artışı ve işine devam olmaktadır.

Ülkemizde üretim sektöründe olduğu kadar hizmet sektöründe de devamsızlık konusunda çalışmaların yapılması gereklidir. Özellikle devlet kuruluşlarında devamsızlığın üretime ve hizmete etkisinin neler olduğunun araştırılması gereklidir.

Araştırma sonucunda işe devamlı ilgili soruların çoğunluk tarafından gerçekçi bir şekilde yanıtlanmadığı görülmüştür. Bunun yerine bu tür bilgileri, olanaklar elverdiği taktirde, örnek kapsamına alınan işletmelerin personel kayıtlarından temin etmek daha sağlıklı sonuçlara götürebilir. Ancak Türkiye’de genel oranlar dışında belli bireyler için personel bölümlerinden bilgi edinmek çok güçtür.

Araştırmanın yürütüldüğü işletmede varılan bir diğer sonuç ise yönetici konumunda bulunan personele uygulanan mülakatlar sonucu elde edilen yanıtlarla, işçilere uygulanan ankette sorulan sorulara verilen yanıtların bazılarında çelişki olmasıdır.

Yöneticilerle görüşmelerde sorulan “işçilerin yıllık izinleri yeterli midir? Yıllık izinlerin zamanlaması konusunda sorun yaşıyor mu?” sorusuna tüm yöneticiler izinlerinin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Ancak işçilere uygulanan ankette “Yıllık izinler ve tatiller dinlenmeniz için yeterli mi?” sorusuna işçilerin yaklaşık yarıdan fazlası (% 65) yeterli değil yanıtını vermişlerdir. Bu da göstermektedir ki yönetici konumundakilerle işçi konumundaki personelin izin ve tatil anlayışları farklılık göstermektedir.

Araştırma yapılan dönemde hastalık nedeniyle yapılan devamsızlığın en fazla olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalarda gerçek hastalık nedeni ile meydana gelen devamsızlıkların daha çok kış aylarında olduğu saptanmıştır. İşletmede işyeri doktoru istihdam edilerek gereksiz raporların önüne geçilme yoluna gidilmiştir. Yıllık izinlerin alınması sırasında işçilerin kendi istedikleri zaman diliminde izin alamamaları da bir çelişki olarak gözlenmektedir. İklim durumu itibarıyla ölü sezon olarak nitelenen Şubat ve kasım aylarında işçiler izin kullanmaya teşvik edilmektedir. Oysa işçilerdeki genel eğilim, özellikle okul tatillerinde ve yaz aylarında izne çıkma isteğidir.

Araştırma döneminde incelenen “muntazam devam” için işletmede herhangi bir teşvik edici ödülün olup olmadığı sorusuna, görüşülen kişilerin tümü “böyle birşey yok” şeklinde yanıt vermişlerdir. Küçük de olsa çeşitli ödüllerin, primlerin, devamı teşvik etmesi açısından işletmede çok yararlı olacağı belirtilmiştir.

Sonuç olarak, işsizliğin yüksek olduğu bu dönemde ülkemizde özellikle niteliksiz işçi çalıştıran işletmelerde işçi bulmanın fazla güç olmaması nedeniyle devamsızlık gözardı edilebilmektedir.

Ancak, ülkenin nitelikli işgücü sağlaması açısından işyerlerinde eğitime ve motivasyon araştırmalarına önem verilmesi gerekir. Diğer bir anlatımla, bir işletmede çalışan insanları harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen onların, düşünceleri, umutları, inançları kısaca istek, ihtiyaç ve korkularının belirlenmesi için bu güdülerinin nedenlerinin saptanması ve isteklerinin yerine getirilmesine yönelik

araştırmalar yapmak gereklidir. Ortaya çıkacak sonuçlar yalnızca işyerindeki işçilerin özelliklerini değil, ülkemizdeki tüm işçilerin özellik ve sorunlarını da ortaya çıkaracaktır. Bu araştırmaların her sektör ve işyerinde yaygınlaştırılması halinde işçilerin sorunlarına yalnızca devamsızlığı nleme açısından değil, aynı zamanda onların dünyasına inerek kaygıları, sosyal durumları, psikolojik durumları açısından da yanıtlar getirilebilecektir. Demokratik ve hür bir ortamda çalışanlar açısından iş zenginleştirme, çalışma hayatının iyileştirilmesi ve yeniden düzenlenmesi, iş hayatında huzuru ve **devamsızlığı** azaltacaktır. Sonuçta, alışanların hem kendi kişisel gereksinmelerini karşıladıkları hem de örgütün amaçlarına ulaşmak üzere çalıştıkları bir rotam yaratılmış olacaktır.

ÖNERİLER

Bu çalışmada devamsızlık, gerek devamsızlığı yapan birey yönünden, gerek işletme açısından gerekse makro açıdan tüm ülke açısından incelenmiştir. Devamsızlığı önleme konusunda çeşitli ülkelerde yapılan araştırmaların sonuçları ülkemiz sanayiindeki bu konuya ilişkin sorunların büyük bir bölümüne çözüm önerileri getirebilir. Devamsızlığı azaltma konusundaki önlemler, makro düzeyde ülkelerin çalışma koşullarına, yasal düzenlemelere, işsizlik oranlarına, sosyo-ekonomik durumlarına ve gelişmişlik düzeylerine; mikro düzeyde ise o işyerinin özelliklerine, örgüt yapısına, yönetim biçimine, ast-üst ilişkileri vb. koşullara bağlı olarak değişiklikler göstermektedir.

Devamsızlığı önlemek, azaltmak veya mümkün olan endüyük düzeye indirmek için araştırmalar sürmektedir. Bu soruna getirilebilecek çözüm yollarından biri işe devamsızlık sorununu bireyin kendi görüşünü esas alarak derinliğine incelemek olacaktır. Bu yaklaşımla, devamsızlık sorunu olan her personelle görüşme yapılarak sorunun temel nedenlerine inilebilir. Bu yaklaşımı uygularken devamsızlık sorunu olan personelle (kronik devamsızla) yalnızca birkaç gün işe gelmeyen personel arasında ayırım yapılmalıdır.

Devamsızlığı azaltmaya yönelik önlemleri maddeler halinde sıralamak istersek şöyle sıralanabilir:

- Esnek çalışma saatleri uygulaması,
- İşin zenginleştirilmesi,
- Tüm çalışanlar için dönemler halinde sağlık kontrolü,
- Eğitim programları, alkolikler ve uyuşturucu kullananlar için özel tedavi yolları,
- Çalışma grupları arasında ekip çalışmasının kurulması,
- İki yönlü iletişim uygulamalarının özendirilmesi.

Yukarıda sayılan bu önlemler bir anlamda devamsızlığı hafifletici önlemler olarak nitelenebilir. Ancak daha kalıcı ve devamsızlığı azaltma sonucuna götürücü önlemler ise şöyle sıralanabilir:

— **Bir Personel Devam Politikası Geliştirmek:** Eğer devamsızlık işletmede bilinen bir sorun ise, yönetimin yapacağı en akılcı yol, bir personel devam politikası geliştirmektir. Açıkça belirlenmiş bir politika saptanarak ve çalışanların bu politika konusunda belirli aralıklarla uyarılmasıyla, aldırmazlık veya standartların yanlış anlaşılmasından doğacak devamsızlık sayısında mutlaka bir azalma olacaktır. Şiddeti gittikçe artan bir ceza sisteminin uygulanmasıyla sorumlu bir personel “devamsızlık” konusunun kendisine neye mal olacağını bilecek ve temkinli hareket edecektir. Cezalar sözlü uyarı, yazılı uyarı, ücret kesintisi veya terfi edememe cezası, geçici işten uzaklaştırma ve işe son verilmesi şeklinde sıralanabilir. Özellikle yöneticiler, işletmenin işe devam politikasını yürütmeye önemli bir rol oynarlar. Yönetici ve ilk amirlerin devamsızlık denetim yollarından yarar sağlanabileceğinin farkına varmaları gerekir.

— **Personele Devam Politikasına Uyum Sağlamakta Yardımcı Olmak:** Personelle resmi olmayan toplantılar yapmak, arasıra konuşmalar düzenlemek vb. yollar personelin devam politikasına uyum sağlamasına yardımcı olur.

— **İşe Gelmeyenlerin Kontrolü:** Bazı kuruluşlar işe gelmeyen ancak, aynı zamanda işe gelmeyecekleri hakkında bilgi vermeyen her personeli denetlerler. Bu

denetim sırasında ya işe gelmeyen personelin ilk amiri ilgili personelin evine telefon eder veya evini bizzat ziyaret eder. Bu pahalı bir yaklaşımdır, ancak personelde kendisine gösterilen ilgiden dolayı devamsızlığında bir azalma yaratabilir.

— **Bireye Yönelik Özel Yaklaşımlar:** Bu yaklaşım, işe gelmeyen kişi kronik devamsız devitse olumlu bir yaklaşımdır. Personelin ilk amiri onun devamsızlık nedenini anlamaya gayret gösterir, aynı zamanda onun yokluğunun bölümü veya çalışma grubunu zor durumda bıraktığını da vurgular ve kendisinin önemli olduğunu hissettirecek birkaç ek görev de verebilir. Bu türlü ısrarlı ve ılımlı yaklaşım, arasıra devamsızlık yapanları yapmamaya özendirir.

— **Kronik Devamsızlık Yapanlar Danışmanlıkta Bulunmak:** Devamsızlık yapan kişilere aşağıdaki durumlarda danışmanlık yapılır;

- Kronik devamsızın devam kartındaki kayıtlar devamsızlığın çok üst düzeyinde olduğu zaman,
- Devamsızlığın işletmede üretimi düşürmeye yönelik olduğu anlaşılırsa,
- Sürekli devamsızlığın belirli disiplin cezalarına neden olacağı ve bu cezaların devamsızlıkta ısrar edilmesi halinde şiddetini gittikçe artıracığı sözkonusu olduğunda devamsız personele danışmanlık yapılır.

— **Devamsızlık Hakkında Sıkı Bir Politika İzlemek:** Bu yaklaşımla personele, kendi devam kayıtlarının standartlara uymadığı ve kendisine karşı ciddi disiplin kararları alınacağı mümkün olduğu kadar açık ve samimi bir tarzda anlatılır.

— **Olumlu Yaklaşımlarda Bulunmak:** Devamsızlık yapanlara olumsuz yaklaşımlarda bulunurken, devamları iyi olanlara da olumlu yaklaşımda bulunmak gerekir. Çok düzenli devamda bulunanlara bir ikramiye veya maddi bir ödül verildiği takdirde devamsızlığın azaldığı görülmektedir. Ancak kabul etmek gerekir ki kronik devamsızların mevcut olduğu işyerlerinde devamın ödüllendirilmesi çok iyi sonuçlar vermemektedir. Çünkü çalışanlar artık bu ikramiye veya ödül için çalıştıkları

düşüncesine kapılacaklar ve bu ödemeyi ücretlerinin bir parçası gibi kabul edecekler, ödenmemesi halinde daha sık devamsızlıkta bulunabileceklerdir.

Devamsızlığa karşı önlem almada öncelikle işletmenin hangi kesiminde, neden ve hangi yükseklikte devamsızlık yapıldığının belirlenmesi, alınacak önlemlerin seçimi, amaca yönelik olması ve etkinliği açısından önemlidir. Bu araştırmada, devamsızlık sonucu incelenen işyerine ve genel olarak işletmelere yönelik öneriler şöyle sıralanabilir:

a) Kısa Dönemde İşlerlik Sağlayabilecek Öneriler

(i) İşletmedeki genel iş koşulları ve çeşitli işlerin yapılmasını zorlaştıracı ergonomik faktörlerin düzenlenmesi. Örneğin, insan-makine sisteminin uyum içinde olması, tozsuz ortam, işletmedeki kötü havalandırma ve esintinin önlenmesi, çalışanı makine ve donanım aksaklıklarından meydana gelebilecek kazalardan korumaya yönelik koruyucuların yerleştirilmesi.

(ii) İşe giriş muayeneleri, periyodik sağlık kontrollerinin (bazı bölümlerde çalışan işçilerin periyodik göz muayeneleri, tüberküloz taramaları, meslek hastalıklarını erken teşhis amacıyla tahliller, koruyucu aşılar, laboratuvar testleri vb.) zamanında ve titizlikle uygulanması.

(iii) Etkin bir personel seçim sistemi geliştirilerek işe alınacak personeli uygun ölçme araçları yardımıyla seçmek, yetenek ve ilgilerine uygun bölümlere yerleştirmek. Böylece işin insana, insanın işe uyumunu sağlayarak, iş hevesi oluşturmak ve bireyin verimli çalışması koşullarını yaratmak. İşkolunun ve işyerinin gerektirdiği fiziki ve psikolojik yapıda olmayan kişilerin işe alınmaması ve olanaklar ölçüsünde işletme içi atamaların düşük tutulması.

(iv) Devamsızlık yapanların kontrol edilmesi ve gereken uyarılarda bulunulması.

(v) Devamsızlığı en az olan işçilere, diğer çalışanları da özendirebilecek nitelikte

maddi veya maddi olmayan ödüllendirmelerde bulunulması.

(vi) Devamsızlık yapan işçilere bireysel mülakatlar uygulanması. Bu yaklaşımla işçinin davranışları derinliğine incelenebilir. Devamsızlığın nedenlerine ilişkin bilgiler elde edilir ve çözümlere gidilebilir. Örneğin, işçinin işini sevmeyeceği, monoton bulduğu, kendi yeteneklerine uygun bulmadığı ve bu nedenle iş doyumsuzluğu olduğu saptanabilir veya işyerinde ustabaşı veya iş grubu arkadaşları ile iletişim sorunları olduğu ortaya çıkabilir. Bu belirlemelerin sonunda işçinin işi değiştirilebilir, işyerinde gereken düzenlemeler yapılabilir, işçiye ek işler verilebilir.

Ayrıca kronik devamsızlara danışmanlıkta bulunarak devamsızlıklarının üretimde ne kadar düşme yarattığı, bunun kendi ücret artışını ve ilerlemesini ne kadar etkileyeceği ve uygulanacak disiplin cezaları açıklanırsa devamsızlıkta azalma yaratabilir.

(vii) İşçilerle iki yönlü iletişim kurulabilir. İşletmede hem işçilere üstyönetim kademelerinden işyerine ilişkin bilgiler aktarılmalı, hem de işyeri örgütünün tabanından gelen önerilere açık bir tutum yaratılmalı, yüzyüze ilişkilere olanak sağlanmalıdır. Böylece işçinin çalıştığı işyerini benimsemesi, kendi amaçları ile örgütün amaçları arasında ilişki kurması sağlanabilir.

(viii) Personeli iş dışında belirli dönemlerde bir araya getirmek amacıyla sosyal programlar düzenlemek, onlara işyerini sevdirmede yardımcı olacak, grup sargınlığı yaratabilecektir.

b) Uzun Dönemde İşlerlik Sağlayabilecek Öneriler

İşyerinde devamı özendirecek bir çalışma ortamı yaratılmasına ilişkin öneriler olarak da düşünülebilir.

(i) Bu yaklaşımla işçilere, işyerindeki değişikliklere ilişkin toplu eğitim verilir. Ayrıca onlara ilgilenebilecekleri sosyal konular hakkında da bilgi verilir. Başka birdeyişle, işyerinde çalışan işçilere yalnız işe girişlerinde değil, sürekli, periyodik ve

sistemli bir eğitim programı uygulanabilir.

(ii) İşin genişletilmesi (job enlargement) ve işin zenginleştirilmesi (job enrichment), işçilerin yaptıkları işleri daha çekici hale getirmek ve iş doyumsuzluğunu ortadan kaldırmak için geliştirilen güdüleyici (motive edici) önlemler olarak düşünülebilir.

İş genişletme, işçileri işleri veya bir işin gerektirdiği birden fazla işlemi yapabilecek biçimde yetiştirerek, planlı bir değişiklik (rotasyon) sistemine sokma faaliyetidir. Böylece işçiler birden fazla iş veya işlem yapabilme bilgi ve becerisine sahip olabilmekte ve onları işyerinde uygulama olanağı bulabilmektedirler.

(iii) Ekip çalışması kurulması ve bu tür çalışmayı özendirme yöntemlerinin geliştirilmesi. Bu yaklaşım ve özendirici ücret sistemini birlikte uygulamak, işyerlerinde devamsızlığı azaltacak sonuçlar verecektir.

(iv) Alkoliklere ve uyuşturucu tutkunlarına sağlanacak eğitim ve tedavi yolları. Bu yaklaşım özellikle uyuşturucu tutkunları için ülkemizde güncellik kazanan bir yaklaşımdır. Caydırıcı tedavi yolları bir işyerinde uyuşturucu yüzünden devamsızlık yapan işçiler için iyi bir yaklaşım olacaktır.

Sonuç olarak; işletmenin özellikleri ve olanakları gözönünde bulundurularak yukarıda sözü edilen öneri ve yaklaşımların tümü veya bir kısmı uygulanır, işletmede diğer yönetsel yaklaşımlarla birlikte güdüleme konusunda araştırma yapılarak, diğer sonuçları ile birlikte devamsızlık sorununun da kökenlerine inilir, sürekli, ısrarlı ve etkin bir eğitim programı uygulanır, işyerinde personeli çalışmaya ve performanslarını geliştirmeye yönelik özendirici bir çalışma atmosferi yaratılırsa, devamsızlıkta önemli bir azalma olacaktır.

KAYNAKÇA

AKDEMİR Ali

:Etkili ve Verimli İşgördürme Aracı Olarak Katımlalı Yönetimi Uygulama Teknikleri, Anadolu Üniv. Ya. No. 560, Kütahya, 1992.

ASLAN Cengiz

:”Personel Yönetimi - Ergonomi ve Verimliliğin Önemi”, Kalkınmada Anahtar, MPM Aylık Yayını, (Ocak 1997), S.97, Ankara.

AYDIN Orhan

:Davranış Bilimlerine Giriş, Anadolu Üniversitesi Ya. No. 173, C.2., Eskişehir, 1994.

AYKAÇ Burhan

:”Yöneticilik Mesleği ve İşçi-İşveren İlişkileri”, Şeker-İş Dergisi, S.66, (Ekim 1994).

AYTEK Bintuğ

:İşletmelerin Verimliliğinde Ücretler ve İşsel Teşvik, AİTİA Ya. No. 77, Ankara, 1974.

BAŞARAN İbrahim Ethem : **Yönetimde İnsan İlişkileri - Yönetimsel Davranış**, Ankara, 1992.

BAŞARAN İbrahim Ethem : **Örgütsel Davranış - İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, 1991.

BAYSAL A.Can - TEKARSLAN Erdal

:**İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, İstanbul Üniv. İşletme Fak., 2. Bası, İstanbul, 1996.

BAYSAL Ayşe Can

:**Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**, İstanbul Üniv. İşletme Fak. Ya., İstanbul, 1981.

BİNGÖL Dursun

:**Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniv. Ya. No. 679, Erzurum, 1990.

CAN Halil

:**Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991.

CARRELL Michael R. - KUZMITS Frank A. - ELBERT Norbert F.

:**Personnel - Human Resource Management**, Merrill Publishing Co., Columbus, 1989.

ERDEM Ferda

:**"Fiziksel Çevre Stresörleri ve İşgörenler Üzerinde Bir Uygulama"**, Verimlilik Dergisi, S. 1992-2, M.P.M. Yayınları.

ERDOĞAN İlhan

:**İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yayını, No: 139, İstanbul, 1983.

ERDOĞAN İlhan

:İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul, 1991.

ERDOĞAN İlhan

:İşletmelerde Davranış, İstanbul Üni. İşletme Fak. Yayını No: 139, İstanbul, 1991.

EREFİ İnci

:“Kadın İşçilerimizin Mediko-Sosyal Sorunlar ile İşten Kalma (Absenteeism) Durumu Üzerine Araştırma (2.Bölüm), Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, C.18, S.I, 1979 - Ayırbaşım.

EREN Erol

:İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi, İstanbul Üniv. İşletme Fak., İstanbul, 1989.

EREN Erol

:Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1993.

EROĞLU Feyzullah

:Davranış Bilimleri, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 1995.

FINNIGAN John

:Doğru İşe Doğru Eleman, Bireysel Yatırım Dizisi, No.1, İstanbul, 1995.

FLIPPO E.B.

:Principles of Personnel Management, Mc. Graw Hill Co., Tokyo, 1971.

GEYLAN Ramazan

:Personel Yönetimi, Eskişehir, 1995.

GEYLAN Ramazan

:İşletmelerde Personel Disiplini, Eskişehir, 1993.

HATİPOĞLU Zeyyat

:İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı, İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi No.6, İstanbul, 1986.

HİMMETOĞLU Bülent - KIREL Çiğdem

:Stres Yönetimi, Anadolu Üniv. Ya. No.813, Eskişehir,1995.

İNCİR Gülten

:“Çalışma Yaşamındaki Psikososyal Etmenler ve Bu Etmenlerin Çalışanların Fiziksel ve Ussal Sağlığına Etkileri”, Verimlilik Dergisi, MPM Ya. S.3, Ankara, 1993.

İNCİR Gülten

:“Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme”, M.P.M., Ya. No. 401, Ankara,1990.

KALDIRIMCI Nurettin

:“Örgütsel Davranış Açısından Stres”, Erciyes Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, S.5, (Aralık-1983).

KAYNAK Tuğray

:İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul,1996.

KAYNAK Tuğray

:Personel Planlaması, İstanbul Üniv. İşletme Fak.Ya. No. 228, Gençlik Basımevi, İstanbul, 1990.

KEPİR Handan - PAZARCIK Orhan

:Sanayide İşe Devamsızlık Nedenleri Sonuçları ve Çözüm Önerileri, Milli Prodüktivite Merkezi Ya.No.27, Ankara,1983.

- LAWSON II Joseph W.R.** :**How to Reduce Employee Absenteeism**, Chicago: The Dartnell Co., 1980.
- NALBANT Z. Eser** :**“İşgörenleri Güdüleyen Bir Uygulama Olarak Kalite Çemberleri”**, Erciyes Üniv. İİBF Dergisi, S.11, (Aralık 1994).
- ÖZEVREN Mina** :**“İşletmelerde Çalışma Saatleri Programları ve Marmara Bölgesindeki Uygulama”**, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul, 1987.
- ÖZKALP Enver** :**“Örgütlerde Stres”**, Anadolu Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, S.1, C.VII, (Haziran-1989).
- ÖZKALP Enver** :**Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniv. Ya. No. 116, C.I., Eskişehir, 1994.
- ÖZKALP Enver** :**Sosyolojiye Giriş**, Anadolu Üniv. ESBAY Ya. No. 87, Eskişehir, 1993.
- ÖZKUL A. Ekrem - ANAGÜN Sermet** :**Ergonomi**, Anadolu Üniversitesi, Ya. No. 973, Eskişehir, 1996.
- ÖZTÜRK Azim** :**“İşletmelerde Stres Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz”**, Verimlilik Dergisi, 1994-4.

ROBBINS Stephen P. (Çev. A. Sevgi ÖZTÜRK)

:Örgütsel Davranışın Temelleri, ETAM A.Ş., 1994.

ROTHMAN Miriam

:“Can Alternatives to Reduce Absenteeism?”, Personnel Journal, (Vo.60, No.10, Ocak, 1981).

SABUNCUOĞLU Zeyyat - CAN BAYSAL Ayşe

:Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniv. Ya. No.831, C.II, 1994.

SABUNCUOĞLU Zeyyat

:Personel Yönetimi - Politika ve Yönetimsel Teknikler, Anadolu Üniv. ESBAY Ya. No.3, Eskişehir, 1984.

ŞENATALAR Ferhat

:Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İ.T.İ.A. Siyasalbilimler Y.O., İstanbul Üniv. Kitabevi, İstanbul, 1978.

TORTOP Nuri

:Personel Yönetimi, TODAİE Ya. No.245, Ankara,1992.

UYARGİL Cavide

:İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul,1994.

VERİMLİ Arif

:“Modern Toplum Hastalığı Stres”, Milliyet Gazetesi, (9.7.1996).

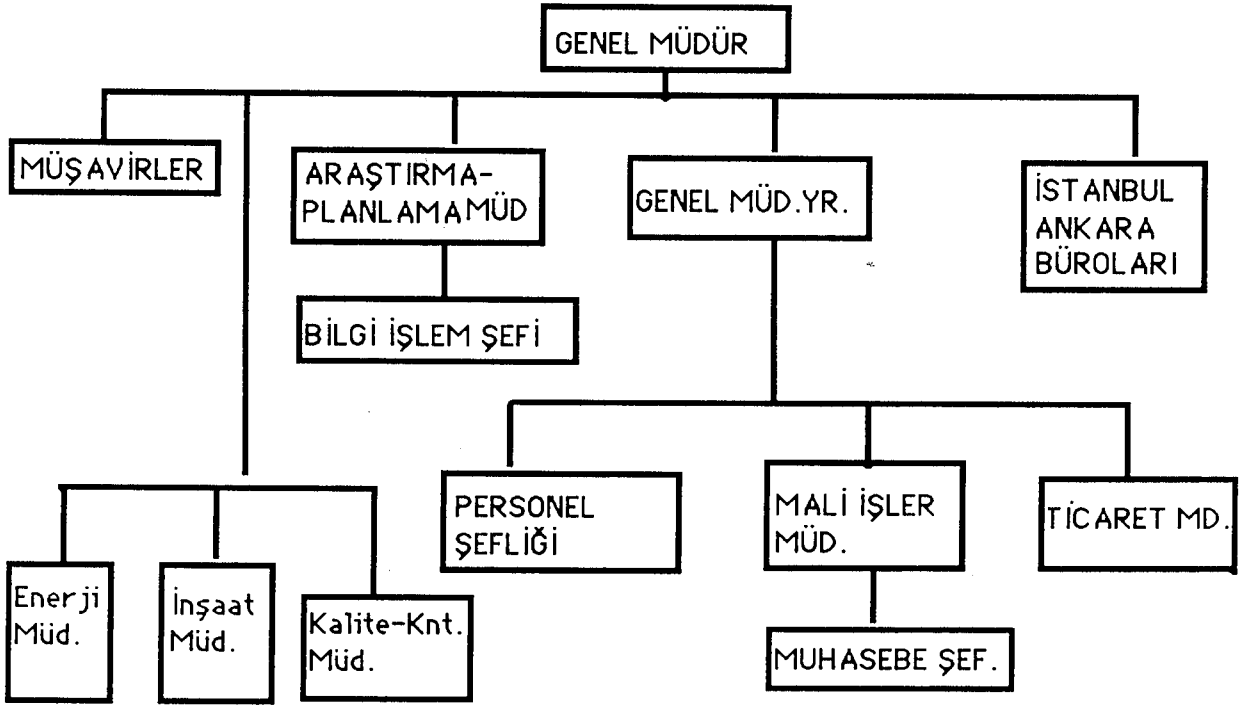
:Absenteeism: Policies and Program for the
80's, Canada , Kingston: Brown ve Martin Lmted.,
1982.

: Çalışma Hayatında Esneklik, “Esneklik ve Türk
Çalışma Hayatı”, TİSK İnceleme Yayınları, No.
10 - 136, 1994.

:How to Control Absenteeism, “Personnel
Executive”, (Vo. 4, No.4, Ocak, 1984).

EK-1

**ESTON
ESKİŞEHİR
BETON SANAYİ VE TİCARET A.Ş. ÖRGÜT ŞEMASI**



EK-2

YÖNETİCİLERE UYGULANAN MÜLAKAT FORMU

1- İşletmenizin yıllık izin süresi, idari izin süresi, ücretli izin süresi konusunda personele tanıdığı haklar nelerdir?

2-Size göre fabrikada genel olarak devam ve devamsızlık durumu nasıldır?Sebepleri nelerdir?

3-Sizce devamsızlıkların verim ve üretim sürecine etkileri nelerdir?

4-İşletmenizde devamsızlığı önlemek için uygulanan herhangi bir teşvik edici veya ödül var mı?

5- Sizin kanınıza göre işçilerin devamsızlıkları için gösterdikleri nedenler gerçek nedenler midir?Gerçek değilse bunların gerçek olmadığı kanısına nasıl varılmıştır?

EK - 3

USTABAŞI ve EKİP USTALARINA (Nezaretçi) UYGULANAN

MÜLÂKAT FORMU

- 1- Sizin sorumlu olduğunuz kısımda devam ve devamsızlık durumu (raporlar dahil) nasıldır?
- 2- Devamsızlığın yüksek veya düşük olmasının sebepleri nelerdir?
- 3- Sık sık yinelenen devamsızlıkları (kronik) aşağıdaki şekilde sıralayacak olursak sizce bunların en önemlisi hangisidir? Neder?
 - a) Uyumsuzluk
 - b) Sağlık sorunları
 - c) Ekonomik sorunlar
 - d) Sosyal sorunlar
- 4- Sizin kanınıza göre, işçilerin devamsızlıkları için gösterdikleri sebepler gerçek sebepler midir? Gerçek sebepler değilse, bu sebeplerin gerçek olmadığı kanısına nasıl varılmıştır?
- 5- Size göre kendi kısmınızda sık devamsızlık yapan işçilerin özellikleri nelerdir?
- 6- Bu insanların devamsızlıklarının sebepleri nelerdir?
- 7- Devamsızlığın çok yüksek olduğu:
 - a) Hafta içinde herhangi bir gün (Örneğin; Pazartesi, Cuma, maaş günleri, bayram öncesi vb.) var mıdır?
 - b) Sene içinde herhangi bir ay var mıdır?
- 8- Sizce ustabaşının tutumu işçilerin devamsızlıklarını etkiler mi?
 - a) Çok titiz, sert ustabaşı
 - b) Müsamahalı (tavizkâr) ustabaşı
 - c) Makul bir ustabaşının tutumu işçilerin devamsızlığını etkiler görüşü ne derece doğrudur?
- 9- Muntazam devam için kullanılan herhangi bir teşvik edici veya ödül var mı? Yoksa bu konuda neler düşünülebilir?

10- Sizce yeni işe girenlerde mi yoksa eski (tecrübeli) işçilerde mi devamsızlık fazladır?

- a) 1 yıldan az b) 2 - 5 yıl c) 5 yıl ve yukarı

11- Sizce işçiler işe devamsızlıkları nedeniyle fabrikanın uğradığı ve uğrayacağı zararlar konusunda yeterince eğitilmişler midir?

12- Sizin bölümünüzde hangi nitelikteki işçiler daha fazla devamsızlıkta bulunuyorlar?

- a) Düz işçi b) Kalifiye işçi
c) Bakım-temizlik işçisi d) Diğer

13- İşe devamsızlık en çok hangi yaş grupları arasındadır?

- a) 18 den küçük b) 18- 26 c) 26-34 d) 34-50 d) 50 den yukarı

14- İşletmede (genel olarak) veya sizin bölümünüzde işçilerin devamsızlığını önleyici tedbirler alınmış mıdır?

- a) Evet b) Hayır

Alınan tedbirleri sıralayın:

EK 4

İŞÇİLERE UYGULANAN ANKET FORMU

NOT: Bu soru kağıdındaki sorular Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ndeki bir tez araştırması için düzenlenmiştir. Alınacak yanıtlar anketçide kalacak, başka bir amaçla kesinlikle kullanılmayacaktır. Yardımlarınız için teşekkürler.

A) Personelin Kişisel ve Sosyal Durumu

1- Yaşınız kaç?

- | | | |
|-----------------|----------------|-----------------|
| a) 18'den küçük | b) 18-26 arası | c) 27-34 arası |
| d) 35-42 arası | e) 43-50 arası | f) 50'den büyük |

2- Medeni durumunuz?

- | | | |
|----------|------------------|-----------------|
| a) Bekâr | b) Evli çocuksuz | c) Evli çocuklu |
|----------|------------------|-----------------|

3- Öğrenim durumunuz?

- a) Hiç okumamış
- b) İlkokul mezunu
- c) Ortaokul mezunu
- d) Lise-meslek lisesi mezunu
- e) Yüksekokul mezunu

4- Ailenin net aylık geliri?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| a) 20 milyondan az | b) 20 milyon-30 milyon arası |
| c) 30 milyon-40 milyon arası | d) 40 milyondan fazla |

B. İşyerine İlişkin Davranışsal Etkenler

5- İşyerinin büyüklüğü?

- a) 50'den az personel
- b) 50-100 personel
- c) 100'den fazla personel

6- İş geçmişiniz?

- a) İlk ve devamlı işim
- b) Daha önce değişik işlerde çalıştım

- 7- Daha önce hangi işlerde çalıştınız?
- a) Tarım b) Ticaret c) Fabrika d) Hizmet
- 8- İşyerinizdeki çalışma süreniz?
- a) 2 yıldan az b) 2 yıldan fazla c) 5-10 yıl d) 10 yıldan fazla
- 9- Aldığınız ücreti nasıl buluyorsunuz?
- a) Yüksek b) Yeterli değil c) Yeterli d) Az
- 10- Mesleğinizle ilgili bir eğitim gördünüz mü?
- a) Evet b) Hayır
- 11- Mesleğinizi geliştirmek için bir işletme içi eğitim gördünüz mü?
- a) Evet b) Hayır
- 12- Yaptığınız iş mesleki bilgi, yetenek ve isteğinize uygun mu?
- a) Evet b) Hayır
- 13- İşyerinizde iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz nasıl?
- a) Çok iyi b) Zararsız c) Hiç ilişkisi yok d) Çok kötü
- 14- Özel veya işle ilgili bir sorunuz olsa kime başvurursunuz?
- a) İş arkadaşıma b) Amirime
- 15- Sizi denetleyen en yakın amiriniz (ustabaşı veya şef) ile olan ilişkileriniz nasıl?
- a) Çok iyi b) İyi c) Yeterli değil d) Kötü
- 16- İşletmede kendinizi rahat hissedebilmek için sizce en önemli faktör nedir?
- a) İş arkadaşlarımla iyi anlaşma
- b) Takdir edilme
- c) İyi çalışma koşulları
- d) Çok para alma
- e) İyi amir-ustabaşı
- f) İlerleme olanakları
- h) İlgi çekici-monoton olmayan iş

17- İşinizi yaparken tam bir bağımsızlık içinde misiniz?

- a) Tamamen bağımsız
- b) Kısmen bağımsız
- c) Arasıra bağımsız
- d) Bağımsız değilim

18- Daha sorumlu bir göreve yükselmek ister miydiniz?

- a) Evet
- b) Hayır

C. İşe Devamsızlıkta Ergonomik, Sosyo-Medikal ve Örgütsel Etkenler

- a) Yük taşıma-kaldırma vs. gerektiren işler
- b) Ayakta yapılan iş
- c) Oturarak yapılan iş
- d) Ayakta ve oturarak yapılan iş

20- İş ortamınızın durumu nasıl?

- a) Gürültülü ortam
- b) Işıklandırması kötü
- c) Pis, yağ ve tozlu ortam
- d) Gazlı ve buharlı ortam
- e) Titreşimli ortam
- f) Sıcak ve nemli ortam

21- İşinizin yorgunluk durumu nasıl?

- a) Yorucu değil
- b) Biraz yorucu
- c) Yorucu
- d) Çok yorucu

22) İşyerinin sağlık koşulları?

- a) Sağlığa uygun
- b) Sağlık sakıncası az
- c) Sağlığa zararlı

23- Yıllık izin ve tatiller dinlenmeniz için yeterli midir?

- a) Evet
- b) Hayır

24- İçki ve sigara içme alışkanlığınız?

- a) İçmem
- b) Her ikisini de içerim
- c) Sigara içerim
- d) İçki içerim

25- Eskiden beri süren bir hastalığınız var mı?

- a) Evet
- b) Hayır

26- Hasta olduğunuzda izin almanız kolay mı?

- a) Evet
- b) Hayır

27- İşyerinize nasıl geliyorsunuz?

- a) Yüreyerek
- b) Kendi olanaklarımla
- c) Servisle

28- İşe gelirken kaç saatiniz yolda geçiyor?

- a) 30 dakikadan az
- b) 30 dakika
- c) 1 saat

29- İşe devamsızlık veya geç gelmeniz işletme verimini etkiler mi?

- a) Evet
- b) Hayır

30- Ailevi nedenlerle mazeret izni alabiliyor musunuz?

- a) Evet
- b) Hayır

31- Şuandaki işiniz dışında bir görev veya ikinci bir işte çalışıyor musunuz? (Hafta sonları, çalışma saatleri dışında vb.)

- a) Evet
- b) Hayır

32- Çalışma saatlerini siz seçecek olsanız hangi 8 saati tercih ederdiniz?

- a) 08.00-17.00
- b) 09.00-18.00
- c) 08.30-17.30
- d) Diğer

33- İş yaşamınıza yeniden başlıyor olsaydınız yine bu kuruluştaki çalışır mıydınız?

- a) Evet
- b) Hayır