

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ  
ANABİLİM DALI**

**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**İŞGÜCÜ KAYBININ NEDENLERİ, ETKİLERİ VE ALINABİLECEK ÖNLEMLER:  
DENİZLİ KABLO VE TEL ÜRETİCİSİ BİR FİRMADA ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan  
Emin ALPARSLAN**

**Danışman  
Doç. Dr. Kamil ORHAN**

**DENİZLİ  
Kasım - 2015**

## YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Bilim Dalı öğrencisi Emin ALPARSLAN tarafından hazırlanan “İşgücü Kaybının Nedenleri, Etkileri ve Alınabilecek Önlemler: Denizli Kablo ve Tel Üreticisi Bir Firmada Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Kamil Orhan

**Danışman**

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .....  
tarih ve ..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

**Prof. Dr. Kenan ÇOYAN**  
**Müdür**

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.



İmza  
Emin ALPARSLAN

## TEŐEKKÜR

Yüksek Lisans eğitim ve öğretimimde, ders aldığım tüm hocalarıma; yüksek lisans projemin hazırlanmasında göstermiş olduğu akademik danışmanlığından dolayı değerli hocam Doç. Dr. Kamil ORHAN'a, yine yüksek lisans eğitimi ve proje konumu seçmemde beni yönlendiren değerli hocalarım Prof. Dr. Oğuz KARADENİZ, Doç. Dr. Handan KUMAŐ ve Yrd. Doç. Dr. Türkmen TaŐer AKBAŐ'a, projenin hazırlanmasında ve yüksek lisans yapmamda beni cesaretlendiren destek ve katkılarından ötürü başta GülŐah ARAT, Tuncer KARAKULA ve Mehmet Akif GÜL olmak üzere tüm çalışma arkadaşlarıma, eğitim dönemi boyunca zaman ayıramadığım, sabır ve anlayıŐla bana destek olan kıymetli eŐim AyŐen ALPARSLAN ve kızlarım Ayperi ve Aslı ALPARSLAN'a teŐekkür ederim.

## ÖZET

### İŞGÜCÜ KAYBININ NEDENLERİ, ETKİLERİ VE ALINABİLECEK ÖNLEMLER: DENİZLİ KABLO VE TEL ÜRETİCİSİ BİR FİRMADA ARAŞTIRMA

Emin ALPARSLAN

Yüksek Lisans Proje

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı

Proje Yöneticisi: Doç. Dr. Kamil Orhan

Temmuz 2015, 77 Sayfa

1950’li yıllarda başlayan ve şu anda hatırı sayılır noktalara gelen yapay zekâ araştırmaları sonucunda endüstride, tarımda, hizmet sektöründe ve bunlara bağlı işgücü piyasalarında insana olan ihtiyaç yıllar geçtikçe azalmaktadır. Bunun yanında tüketim talebinin ve çeşitliliğinin hızla artması, üreticiler için daha çok sayıda müşteri-tüketici ihtiyacını doğurmuştur. Üreticiler, bu tüketicilerin sayısı ile değil, onların ekonomik güçleri ile ilgilenmektedir. Alım gücü yüksek tüketiciler yaratılması için, katma değeri yüksek ürünler üretmeye ve kazancı yüksek işler yaratmaya ihtiyaç doğmuştur. Ancak bunun yanı sıra teknolojik ekipmanların üretiminde ya da günlük ihtiyaçların karşılanması için temel ihtiyaç malzemelerinin ya da bunların ürün ağacında bulunan hammadde ve yarı mamullerin üretimine de ihtiyaç vardır. 1970’li yıllardaki Post Fordist üretim metodu ve ithal ikameci politikalar yerini üretime dayalı daha çok ihracat yapabilen ekonomik politikalara bırakmıştır. Fordist üretim ile firmaların rekabet edebilirliğini yükselterek üretim maliyetlerini azaltmalarını sağlamak ve dolayısıyla daha çok üretim ile ürün fiyatlarını düşürmek istenmiştir.

Tüm bu gelişmelerin temelinde insan vardır. Üretim ve Hizmet sektöründe çalışan sayısını azaltarak üretim verimliliği artırılmak istenmektedir. Ancak ihracata dayalı büyüme modeli uygulamaya çalışan gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde nitelikli insana olan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Üretimdeki verimliliği etkileyen en önemli unsurlardan biri olan insanın, üretim ve hatta hizmet sektöründe verimli olarak istihdam edilmesi için işe devam durumları ve işgören devrinin minimize edilmesi gerekmektedir. Bunun yapılması halinde işletmeler rekabet güçlerini artıracak ve varlığını devam ettirebilecektir.

Bu çalışmanın amacı; işletmelerdeki çalışanların işe devamsızlıklarının ve işten ayrılma durumlarının nedenleri, etkileri ve önlemlerini iletken tel üretim sektörü özelinde irdelemektir.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışma, İşe Devamsızlık, İşten Ayrılma Niyeti, İşgören Devri

**ABSTRACT**

**İŞGÜCÜ KAYBININ NEDENLERİ, ETKİLERİ VE ALINABİLECEK ÖNLEMLER:  
DENİZLİ KABLO VE TEL ÜRETİCİSİ BİR FİRMADA ARAŞTIRMA**

Emin ALPARSLAN

Master Project

Department of Labor Economics and Industrial Relationship

Project Advisor: Doç. Dr. Kamil Orhan

July 2015, 77 Pages

The result of the investigation of artificial intelligence which started in the 1950's and now it comes considerable points; the necessity of humans reducing day by day in industry, agriculture, service sectors and connected to these labor market. Besides; increasing consumption demand and diversity, manufacturers led to the need for a greater number of customers for consumer. Manufacturers who interest in not the number of consumers but their economic power. Fort he creation of the high purchasing power consumers; it was born to necessity to produce high value added products and to create high jobs requirements. But besides that; fort he production of technological equipment or in order to meet Daily needs; there is a need for raw materials and semi finished production of the basic needs which are located in the product tree. Post Fordist production method and import substitution policies in the 1970s replaces based on production which could do more export economic policy with Fordist production, raising competitiveness of firms and to reduce production costs, therefore more production were asked to lower product prices.

There are people on the basic of all of these developments. Production and reducing the number of employees in the service sector, an increase in production efficiency is required. But export driven growth model application that plays the advanced and develeoping countries the need for qualified workers increasing with each passing day. Production an deven as employment in the service sector to be efficient, it is necessary to be continued to the work situations and must be minimized in the employer is one of the most important factors that effect the efficiency of the production of the human. In case of this, businesses will be able to continue to increase the competitiveness and existence.

The aim of this study, the reasons of leaving the business, employees absences, effect and precautions, to be aware of conductive wire production sector in particular.

**Key words:** Work, Absenteeism,, Intend to Leave, Employee Turnover

## İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İŞGÜCÜ KAYBI VE İŞGÖREN DEVRİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE İŞGÜCÜ KAYIPLARININ NEDENLERİ

1.1. Çalışma Kavramı	3
1.2. İşe Devamsızlık Kavramı	4
1.3. İşgören Devri Kavramı	5
1.4. İşgücü Kaybı'nın Nedenleri	6
1.4.1 Motivasyon ve İş Tatmini	6
1.4.1.1. Örgütsel Bağlılık	9
1.4.1.1.1. Duygusal Bağlılık	10
1.4.1.1.2. Devamlılık Bağlılığı	10
1.4.1.1.3. Zorunlu Bağlılık	11
1.4.1.2. Ücret Miktarı ve Ödeme Şekli	11
1.4.1.2.1. Kıdeme Dayalı Ücret Yönetim Sistemi	12
1.4.1.2.2. Performansa Dayalı Yönetim Sistemi	13
1.4.1.2.3. Beceriye Dayalı Ücret Yönetim Sistemi	13
1.4.1.3. Değerlendirme ve Kariyer Sorunları	14
1.4.1.4. Hiyerarşik ve Merkezi Örgüt Yapıları	14
1.4.1.5. Örgütsel İletişim Sistemi	15
1.4.1.6. Yetkinlik ve Yeterlilik	16
1.4.1.7. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Çatışma	17
1.4.1.8. İş ve Çalışma Koşulları	19
1.4.1.8.1. Aşırı İş Yüğü	19
1.4.1.8.2. Çalışma ve Dinlenme Saatleri	20
1.4.1.8.3. Çalışma Ortamı	20
1.4.2. İşgörenin Sosyal ve Kişilik Özellikleri	21
1.4.2.1. Kişilik	21
1.4.2.1.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı	21
1.4.2.1.2. Carl Gustav Jung ve Karen Horney'in Kişilik Kuramı	22
1.4.2.1.3. Freidman ve Rosenman'ın Kişilik Tipleri	23
1.4.2.1.4. Sheldon'ın Kişilik Tipleri	24
1.4.2.2. Öğrenim Durumu ve Özel Nedenler	24
1.4.2.3. Yaş ve cinsiyet:	26

1.4.2.4. Aile hayatı	27
1.4.3. Sağlık Sorunları	27
1.4.3.1. Sinir Rahatsızlıkları ve Stres	29
1.4.3.2. Çalışma Ortamı ve Sosyal Çevreden Kaynaklı Hastalıklar	31
1.4.3.3. İş Kazası sonucu Oluşan Hastalıklar	32
1.4.3.4. Meslek Hastalıkları	35
1.4.4. Haksız Yere Alınan İş Göremezlik Raporları	37
1.5. İşgücü Kaybı ve İşgören Devrinin Yüksek Olmasının Etkileri	38
1.5.1. İşgücü Kaybı ve İşgören Devrinin Yüksek Olmasının İşgörenlere Etkisi	39
1.5.2. İşgücü Kaybı ve İşgören Devrinin Yüksek Olmasının İşletmelere Etkisi	40

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞGÜCÜ KAYBI VE İŞGÖREN DEVRİNİN NEDENLERİ HAKKINDA DENİZLİ KABLO VE TEL SEKTÖRÜNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	44
2.2. Araştırmanın Yöntemi	44
2.3. Araştırma Hipotezleri	44
2.4. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi	44
2.4.1. İşe Devam Durumunu Etkileyen Faktörlerin Analizi	45
2.4.1.1. İş Kazası ve Diğer Hastalıklar Sebebiyle İşe Devamsızlık	45
2.4.1.2. Hastalık Türlerine Göre İşe Devamsızlık	46
2.4.1.3. Mevsim ve Aylara Göre İş Göremezlik Raporu Analizi	46
2.4.1.4. Rapor Alma Sıklığı İle İşte Kalma Niyeti Arasındaki İlişki	50
2.4.1.5. Hastane Türüne Göre İş Göremezlik Raporlarının Analizi	50
2.4.1.6. Mavi ve Beyaz Yaka Çalışanların İş Göremezlik Raporlarının Karşılaştırması	51
2.4.2. İşgören Devrini Etkileyen Faktörlerin Analizi	52
2.4.2.1. İşten Ayrılmaların İşçi-İşveren Kaynaklı Analizi	52
2.4.2.2. Çalışılan Bölüme Göre İşten Ayrılma Analizi	53
2.4.2.3. Yaş, Beyaz-Mavi Yaka ve Kıdem İlişkisi	54
2.4.2.4. Çalışanların Cinsiyet, Medeni Durum ve Çocuk Sahibi Olmaları ile İşten Ayrılma Durumlarının İlişkisi	56
2.4.2.5. Çalışanların Öğrenim Durumu ile İşten Ayrılma Durumlarının İlişkisi	58
2.4.2.6. Çalışanların İşten Ayrılmalarındaki Kişilik-Motivasyon-Sağlık Sorunları Etkisi	59
2.4.3. Fazla Mesai Ücretleri İle İşgücü Kaybı Arasındaki İlişki	60
SONUÇ VE ÖNERİLER	63
KAYNAKLAR	67
ÖZGEÇMİŞ	72



**ŞEKİLLER DİZİNİ**

Şekil 1. İhtiyaçlar Piramidi	9
Şekil 2. Alarm Tepkisinde Bedende Meydana Gelen Önemli Değişiklikler	30
Şekil 3. Stresin Sebep ve Sonuçları	31
Şekil 4. Aylara Göre İşgücü Kaybı	49
Şekil 5. Fazla Mesai Ücretleri İle İşgücü Kaybı Arasındaki İlişkinin Aylara Göre Dağılımı	62

## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Örgütsel çatışma konusundaki Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması	18
Tablo 2. Freud'a Göre Kişiliğin Üç Bölümü	22
Tablo 3. Horney'e Göre Kişilik Geliştirme Seçenekleri	23
Tablo 4. Sheldon'ın Kişilik Tipleri Sınıflaması	24
Tablo 5. OECD Yüksek Öğrenimli İşgörenler ve Diğer İşgörenler Arasındaki İşgören Devir Farkı	25
Tablo 6. Seçilmiş OECD Ülkelerindeki Sağlık Harcamalarının Gayri Safi Yurtiçi Hasılaya Oranı (%)	28
Tablo 7. Avrupa Birliği Ülkelerinde Kaza sayıları ve İşgücü Kayıpları	33
Tablo 8. Ölümcül İş Kazalarına (Fatal Accidents) Ve 3 Günden Fazla İşgücü Kaybına (Accidents With More Than 3 Days Of Absence) Neden Olan Faktörler	34
Tablo 9. 1999-2007 yıllarındaki Son 12 ay içindeki Yaralanmalı Kazaların Erkek (Men) ve Kadın (Women) Çalışanlar Arasındaki Karşılaştırması	35
Tablo 10. EU27'de Meslek Hastalıklarının Türleri	36
Tablo 11. Meslek Hastalıklarının Görüldüğü Yaş Grupları	37
Tablo 12. Rapor Alma Gerekçesi (İş Kazası-Hastalık)	45
Tablo 13. Hastalık Türlerine Göre İşgücü Kayıpları ve Rapor Alma Sıklığı	46
Tablo 14. Mevsimlere ve Hastalık Gruplarına Göre İşgücü Kaybı	47
Tablo 15. Aylara Göre İşgücü Kaybı	49
Tablo 16. Rapor Alma Sıklığı ve İşte Kalma Durumu	50
Tablo 17. Çok Rapor Alan Çalışanların İşte Kalma Durumu	50
Tablo 18. Hastane Türlerine Göre İş Göremezlik Raporları	51
Tablo 19. Mavi Yaka-Beyaz Yaka Çalışanlarda İş Göremezlik Rapor Karşılaştırması	52
Tablo 20. Fesih ve Ayrılma Gerekçesi İlişkisi	53
Tablo 21. İş Türüne Göre İşten Ayrılma Oranı	54
Tablo 22. İşten Ayrılan Çalışanların Yaş-Yaka Türü ve Ortalama Çalışma Süresi	55
Tablo 23. Cinsiyet-Medeni Durum ve Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre İşten Ayrılanlar	57
Tablo 24. Öğrenim Durumuna Göre İşten Ayrılanlar	59
Tablo 25. İşten Ayrılma Gerekçelerinin Temel ve Alt Grup İlişkisi	60
Tablo 26. Fazla Mesai Ücretleri İle İşgücü Kaybı Arasındaki İlişki	61

## GİRİŞ

Küreselleşme ile artan rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri, varlıklarını devam ettirebilmeleri için rekabette üstünlük sağlamaları gerekmektedir. İşletmeler için en önemli rekabet unsurlarından biri o işletmenin çalışanı, çalışanın işletmeye olan bağlılığıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlardan oluşan bir işletmenin verimliliği beraberinde rekabet gücünü de getirmektedir. İşgören bağlılığının düşük olduğu işletmelerde işgören devir hızının yüksek olması, buna bağlı olarak kayıp işgücü oranlarının yüksek olması ve işgücü maliyetlerinin artması beklenmektedir.

İşe uygun eleman bulunamadığı ve bulunan elemanların örgütsel bağlılığı sağlanamadığı için çalışanın işe devamlılığının sağlanamamasından kaynaklanan işgücü kayıpları; iş kazası ve meslek hastalıkları, fiziksel rahatsızlıklar, psikolojik rahatsızlıklar gibi birçok sebepten oluşmaktadır. Şimşek vd. (2014: 323) bu nedenleri biraz daha detaylı olarak ele almış; kişinin sosyal ve kişilik özellikleri (yaş durumu, cinsiyet, aile durumu, eğitim seviyesi gibi), işyerindeki üretim ve yönetim tarzının ve işyerindeki çalışma koşullarının sağlıksız ve güvensiz olmasına dayandırmıştır. Yapılan işin zor ve monoton olması, işten alınan tatmin düzeyini düşürmekte, bu da çalışanlarda iş stresine yol açarak devamsızlığı ve beraberinde işgücü kaybını getirmektedir. Bu yüzden işgücü kaybı sorunu sadece işçi-işveren ilişkilerini değil, işletmelerin istihdam ve insan kaynakları politikalarını da yakından ilgilendirmektedir.

İşe devamsızlık davranışı, işte kalma niyetinde olan işgörenlerde daha düşük düzeyde gerçekleşirken, işten ayrılma eğiliminde olan işgörenlerde daha yüksek düzeyde ortaya çıkabilmektedir. Dalaman Havalimanındaki çalışanların işte kalma niyeti-işe devamsızlık ilişkisini ölçmeye yönelik yapılan bir araştırmada, bu iki faktör arasında negatif yönlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür (Demir, 2011).

İşe devamsızlığın birçok nedeni vardır. Örneğin; “ciddi bir hastalık”, “aile yakınlarından birinin ölümü”, “aile üyeleriyle ilgili ortaya çıkabilecek acil durumlar”, “işgörenlerin çektiği acı ve ağrılar”, “geceleri uykusuz kalmaları”, “bir önceki akşamdan arkadaşları ile takılma ve alkolü fazla kaçırma ve sabahın erken saatlerinde işe gitmek için alarm çaldığında işyerinden başka bir yerde olma arzusu” gibi sebepler kişileri devamsızlığa sevk edebilir. İşe devamsızlık ve işten ayrılma niyetinin oluşmasıyla ilgili çalışanlar tarafından ileri sürülen nedenler ise; “düşük iş tatmini”, “uygun olmayan çalışma şartları”, “birinci amirlerinin sürekli ve adil olmayan davranışları”, “çalışanların sürekli sıkıcı ve monoton işlerde çalışmaları”, “ücret” ve “fiziksel açıdan güvenli olmayan çalışma şartları”dır. İşe devamsızlık, işverenin

sağlamadığı olanaklar sebebiyle ya da işgörenin kendisinden kaynaklı sebeplerle meydana gelmektedir (Bacak, 2010).

Bu çalışma iki ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde, işe devamsızlık ve işgören devrini etkileyen faktörler kavramsal olarak tanımlanacak ve bu faktörlerin nedenleri ve etkileri literatür taraması ile etraflıca ele alınacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, alan araştırmasının sonuçları paylaşılacaktır. Projenin alan araştırması, Denizli’de Kablo ve Tel sektörünün öncü firmalarından olan A şirketinin 3 lokasyonundan alınan verilerle analiz edilmiştir. İşletmede çalışanların bir referans yılına ait sağlık raporlarındaki gerekçeler, çalışanların sosyodemografik durumları, iş kazası ya da diğer rahatsızlık türleri ve işten ayrılma gerekçeleri incelenecektir.

Sonuç bölümünde ise, işgücü kaybının azaltılması için işyerlerinde alınması gereken önlemlerden bahsedilecektir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞGÜCÜ KAYBI VE İŞGÖREN DEVRİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE İŞGÜCÜ KAYIPLARININ NEDENLERİ

#### 1.1. Çalışma Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre çalışma; çalışmak işi, emek, say, çalışmak kavramı ise; bir şeyi oluşturmak veya ortaya çıkarmak için emek harcamak anlamına gelmektedir. Çalışma kavramı etimolojik açıdan incelendiğinde, anlamı sıkıntı ve acı kelimelerine karşılık gelir (Lordoğlu vd. 1999: 1).

Literatürde çalışma kavramı ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Grint'e göre; yapmamız gereken, yapmamayı tercih edebileceğimiz ve karşılığında ücret bekleme eğiliminde olduğumuz şeydir (Grint, 1998: 14). Arslan'a göre; bir kişinin diğer kişilerin yararlanacağı bir mal ya da hizmeti üretirken gösterdiği eylem ve amaçtır (Arslan, 2001: 49). Soyer' e göre; insanın bedensel ve zihinsel güçlerini belirli bir amaç için planlı bir şekilde kullanmasıdır (Soyer'den aktaran Keser, 2014: 2 ).

Bu tanımların kesişim kümesi, bir amaca yönelik olarak harcadığımız efor için elde ettiğimiz bir edimdir. Çalışma ekonomistleri, bireyin yaşamı ile ilgili incelemelerinde yaşamı üç bölümde incelemişlerdir. Bunlar; “çalışma zamanı”, “çalışma dışında kalan zaman” ve “uyku zamanı”dır. Bazı bireyler daha uzun sürelerde çalışırken, bazı bireyler daha kısa sürelerle çalışabilmektedir. Uyku zamanı, herhangi bir aktivite içermediği için, bireylerin faal olarak yaşadıkları zamanı, çalışma zamanı ve çalışma dışında kalan zaman olarak ikiye ayırmışlardır.

Çalışmanın anlamı birey açısından yüzyıllardır değişse de 20. yüzyılın son çeyreğine kadar, bireyin yaşamının merkezi olmayı sürdürmüştür. Bazı araştırmacılara göre son elli yılda, refah ve eğitim düzeyindeki gelişmeler çalışmaya olan bakış açısında değişikliklere sebep olmuştur. Çalışanlar açısından ücret kadar, güvenlik ve iyi çalışma şartları da önem kazanmıştır. Teknolojideki hızlı gelişmeler, düşük vasıflı işlere olan ihtiyaçları azaltmakta, bu da beraberinde işgücü piyasasında yüksek vasıflarda çalışanların sayısını artırmaktadır. Dolayısıyla, yüksek vasıftaki işgücü sebebiyle işgücü piyasasında çalışma tanımı da tartışılmaya başlanmıştır (Keser, 2014: 4).

Araştırmalara göre son 30 yılda, çalışma saatlerindeki düşüş, teknolojik gelişmeler, esneklik uygulamaları gibi nedenlerin de etkisiyle bireylerin yaşamının merkezi olan “çalışma”nın önemi azalmıştır. Çalışma yerini “daha fazla zamana serbest zaman”, “çalışmaya ayrılan zaman yerine kendini geliştirmeye öncelik verme”,

“ailesine daha fazla zaman ayırma”, “daha fazla hobi ve sosyal organizasyonlarda yer alma” faaliyetlerine bırakmaktadır (Keser, 2014: 9).

## 1.2. İşe Devamsızlık Kavramı

İşe devamsızlık; çalışanın herhangi bir mazereti olmaksızın, işverene veya yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesidir (Tütüncü ve Demir, 2003: 152). Başka bir tanımda; kısaca işgörenin çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir (Eren, 2015: 267). Örucü ve Kaplan’a (2001: 95) göre; işgörenin haklı bir mazeret ve hastalık nedeniyle işe gelmemesinin devamsızlık sayılıp sayılmayacağı konusunda farklı görüşler olmakla birlikte işe devamsızlığın, işçinin hastalık veya hastalık dışındaki çeşitli psikolojik, sosyal ve ekonomik nedenlerle çalışma saatleri içerisinde işinin başında bulunmaması noktasında genelde bir görüş birliği bulunmaktadır. Eren’e (2015: 267) göre ise; izin veya normal yıllık tatiller dışında iş programında işe gelmeme dolayısıyla aksama yaratan tüm unsurlardır.

Genelde işe devamsızlık; bu davranışa yol açan sebep, zamanlaması, tekrarlanma sıklığı ve meydana geldiği sosyal ortama bağlı olmakla birlikte, işe devamsızlığı; “işyerinden kaçış” olarak tanımlayanlar vardır (Hanebuth, 2005: 1).

Son olarak işe devamsızlık; işletmede çalışan ya da çalışanların kaybettikleri çalışma zamanının oranıdır. Çalışanlar işyerlerinde işverenlerin fark edemediği şekilde, sıklıkla ve çeşitli nedenlerle -hastalık, aile üyelerinden birinin hastalığı, kişisel meseleler, randevular vb.- tam gün veya günün belirli kısmında çalışma kaybına yol açmaktadırlar (Gregory’den aktaran Bacak, 2010).

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

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

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

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

### 1.3. İşgören Devri Kavramı

Bir işletmede çalışmakta olan kişilerin, bu kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra, emeklilik, ölüm, işten uzaklaştırma ve işi terk etme gibi sebeplerle ayrılmaları işgören devri olarak adlandırılmaktadır (Eroğlu, 2010: 505).

Price'a göre işgören devri; örgütün üyelik sınırları çerçevesinde, işgörelerin bir yerden bir yere hareket etmesi ve bu hareketin örgüte dâhil olma ya da örgütten ayrılma şekillerinde gerçekleşebilmesidir (Silverberg, 2008: 29).

Personel devrinin bir başka tanımı ise, "işletme etkilensin veya etkilenmesin, işgörelinin işten çıkarılması veya kendi isteği ile işten ayrılması şeklinde ortaya çıkan ayrılma nedenlerinin işgörelle ilgili olan ve yerine yeni işgörelinin alınmasını gerektiren ayrılmalar" şeklindedir (Akay, 2002: 15).

Şimşek vd.'ne (2014: 317) göre; tüm yönlerini içe alan bir tanım yapmak güçtür. Genel anlamda, bir işletmedeki belirli bir dönemde işgörelinin giriş-çıkış hareketi olarak tanımlanabilir.

Eren'e (2015: 275) göre referans dönem bir yıl olarak kabul edilmiştir. Yıllık toplam işgören sayısı hesabında aylık (dönem sonu) toplam işgören sayılarının ortalamasıyla yıllık ortalama toplam işgören sayısı hesaplanmalıdır. Literatürde, dönem başı işgören sayısı ile dönem sonu işgören sayılarını toplayarak ikiye bölünmekte ve toplam işgören sayısı bu şekilde hesaplanmaktadır.

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

İşgören devri özellikle vasıf gerektiren işlerde işletmelerin hoşlanmadığı ve arzulanmayan bir durumdur. Çünkü işten ayrılan işgörelinin yerine istihdam edilecek işgörelinin kalifiye hale gelmesi için harcanacak maliyet (oryantasyon, kurs, öğrenme esnasındaki hatalar, tecrübe kazanmak için geçirilen zaman) oldukça yüksektir. Aynı

zamanda yeni alınacak işgören için gazete ve internet ilanları, seçme için ayrılacak zaman gibi ekstra maliyetler de olacaktır.

İşgören devrinin yüksek olduğu işletmeler için, iyi bir seçme ve yerleştirme sisteminin olmadığı, tatminkâr bir ücret ve terfi sisteminin olmadığı veya bu konularda uygulama hatalarının olduğu sonucu çıkarılabilir (Eren, 2015: 275).

İşgören devri ve işe devamsızlığın nedenleri İşgücü Kaybı'nın Nedenleri bölümünde etraflıca ele alınacaktır.

#### **1.4. İşgücü Kaybının Nedenleri**

İşgörenler iradi ya da gayri iradi olarak işe düzenli devam etmemekte ve sonucunda işten ayrılmakta ya da çıkarılmaktadır. Bu bölümde işletmede gerekli sistemlerin kurulmaması ve işgücü piyasasında çalışma kavramına bakışın değişimi ile işgörenlerin sosyodemografik yapısından kaynaklı işe devamsızlık ve işgören devrinin nedenleri incelenecektir.

##### **1.4.1. Motivasyon ve İş Tatmini**

Motivasyon kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğünde isteklendirme anlamına gelmektedir ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)). Eski Latin dilindeki “Movere” sözcüğünden hareketle “hareket etmek” anlamına gelmektedir. İnsan davranışını yönlüten ve belirleyen bir enerji olarak da tanımlanabilir. Bu tanım, motivasyonun iki önemli özelliğini vurgulamaktadır. Biri, insan davranışını yönlüten enerji gücü, diğeri amaçlara yönelmedeki etkisidir (Şimşek vd., 2014: 145).

Ortalama olarak bir yetişkinin günde 7 saatini uykuda geçirdiği ve geriye kalan 17 saatin 9-10 saati işte ya da işe ulaşmak için harcadığı düşünülürse kendine ya da diğer aktivitelere ayırdığı zaman sadece 7 saattir. İnsanların yaşamında mutlu olabilmesi için işinden tatmin olması hem organik hem de psikolojik varlığı açısından elzemdir. İş tatmini, insanların yaşam tatminlerini doğrudan etkileyen bir kavramdır. İnsanı geliştirme, doyumlu kılma, zenginleştirme çabası, tarih boyunca öncelikli olarak dikkate alınmıştır. İnsanların iş ortamında bilgi, yetenek, beceri, ilişki gibi özelliklerinin geliştirilmesi; yaşamlarını anlamlı ve değerli bulmasında önemli bir etkidir.

Yaşam doyumu kavramı, bireyin çalışma yaşamı ve çalışma dışı yaşamdaki doyumu ifade etmektedir. Bireyin iş yaşamında geçirdiği zaman dilimi dikkate alındığında iş doyumu ile yaşam doyumu arasındaki ilişkinin varlığı şaşırtıcı



olmayacaktır. Pek çok insanın yaşamında işin, “merkezi bir öneme” sahip olması iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasındaki ilişkinin varlığını güçlendiren önemli unsurdur.

Sonuçta, kişinin mutluluğu tüm yaşam alanlarını içeren bir olaydır. Buna göre, çalışanlar genel olarak doyuma ulaşmış ya da yaşamın bütünü içinde doyuma ulaşmamış olacaktır. Böylelikle, işten sağlanan doyumunu, yaşam alanlarının tümünü içeren, yaşam doyumundan ayırmak mümkün değildir. (Keser, 2005: 78)

İş tatmini kavramı ile birlikte gelişen bir diğer kavram ise Çalışma Yaşamı Kalitesidir. Bu kavram ile ifade edilen, işgörelere doyum sağlayacak iş koşullarının yaratılmasıdır. İş doyumunu yalnızca çalışma yaşamı kalitesini değil, aynı zamanda sosyal yaşamın kalitesini de etkileyebilmektedir (Adler, 1999). İş ve iş yaşamını etkileyen, işin yapısı, ücretler ve kazançlar, çalışma koşulları, işlerin yönetim ve organizasyonu ile kullanılan teknoloji, işgören doyumunu ve güdülenmesi, katılım, istihdam güvencesi, sosyal adalet ve sosyal güvenlik, demografik yapı ve sürekli eğitim gibi faktörler çalışma yaşamı kalitesinin belirleyicileri olarak görülmektedir (Can, 1991).

İşgörelere doyumunu ve güdülenmesi cümlesindeki güdüleme, İngilizce ve Fransızca’daki “motive” kelimesinden türetilmiştir. Motive kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğünde “isteklendirmek, güdülenmek” anlamına gelmektedir. Güdülemek ya da motive etmek, bir veya birden çok insanı, belirli bir gayeye doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için harcanan çabaların toplamıdır (Eren, 2015: 498).

Çalışma yaşamı kalitesi ile iş doyumunu arasında olduğu gibi çalışma yaşamı kalitesi ile zihinsel sağlık arasında da pozitif yönlü ilişkinin olduğunu ortaya koyan araştırmacılar (Schulze, 1998; Yüksel, 2004), yaşamın bütün olması nedeniyle çalışma ve sosyal yaşam kalitesinin birbirinden ayrı düşünülmemeyeceğini ifade etmektedir. Çünkü çalışma ve sosyal yaşam koşulları arasında çok yönlü ve etkileşimli bir ilişkinin olduğu bilinmektedir.

İş tatmini ya da doyumunu kavramı; işten elde edilen maddi çıkarlar ve işgörelere beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk olarak tanımlanabilir. Eğer işgören ortaya koyduğu eseri somut olarak ortaya koyup, takdir görürse bu gurur onun için tatmin kaynağı olacaktır. İşletmede görev alan çalışanlar, örgüt için koydukları katkı karşılığı görmesi gereken değeri gördüğünü hissederse, tatminleri kolaylaşır. Kaynağı ne olursa olsun, iş tatmini sağlanamayan işletmeler işgörelere devrinde yükseklik, işe devamsızlık, yabancılaşma ve stres ve çatışma gibi pek çok sorunla karşı karşıya kalacaktır (Şimşek vd., 2014: 164).

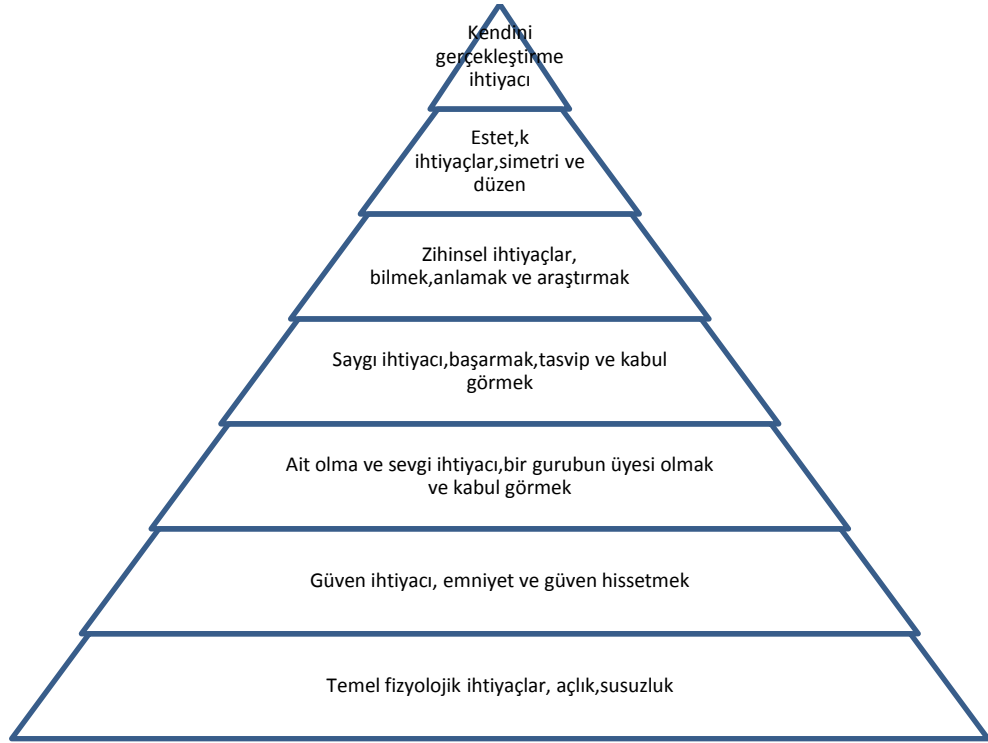
Yönetim ve işgörenler arasında etkin ve saygın bir ilişki ve işbirliğinin olması halinde, işgörenler yönetim karar sürecine katılarak karşılıklı yarar sağlamada önemli bir rol üstlenmektedir (Bowditch ve Buono, 1994). İş tecrübesinin işgörenlerin moralini yükseltmesi ya da gerginliğe neden olarak psikolojik durumları üzerinde etkili olabileceği bilinmektedir (Cooper, 2009).

İnsanların yemek, içmek, barınmak, cinsel arzularını gidermek, dinlenmek ve uyumak gibi fizyolojik ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar insanların yaşadıkları toplumlara ve doğa koşullarına göre değişkenlik göstermektedir. Örneğin, bazı toplumlarda günde üç öğün yemek yenirken, bazılarında dört, bazılarında daha fazla olabilmektedir. İnsanların fizyolojik ihtiyaçlarının yanında tamamlayıcı ihtiyaçlar da bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar daha çok duygu ve düşüncelerle ilgilidir ve insanların bilgi, deneyim ve görgüleri arttıkça çeşitlik göstermektedir. Örneğin kişisel takdir, görev sorumluluğu, iddia etme, şefkat duyma, yarışma, bazı şeylere sahip olma vb. gibi. Bu ihtiyaçlar, güdüleme analizini zorlaştıran bir unsurdur (Eren, 2015: 503).

Keser (2005), iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yaptığı korelasyon analizinde, anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. *Buna göre, "İş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında pozitif bir ilişki vardır" ifadesine yer verilebilir. Bu iki değişken arasında orta düzeyde bir ilişki olması, yaşam doyumunu içerisinde iş doyumununun önemli bir yeri olduğunu göstermektedir.*

Çeşitli ihtiyaç sıralamaları olmasına rağmen, psikolojide yaygın olarak Maslow'un ihtiyaçlar piramidi kabul görmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2012: 39).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi oldukça basit yapıdadır ve insan güdülenmesini tam yansıtmaz. Çünkü herkes ihtiyaçlarını Maslow'un tanımladığı şekilde sıra ile geçmeyebilir. Ancak kendini gerçekleştirme bu kuramın en tanınmış kavramıdır ((Şimşek vd., 2014: 152).



**Şekil 1- İhtiyaçlar Piramidi**

Yapılan literatür taramasında motivasyon ve iş tatminini; “Örgütsel Bağlılık”, “Ücret Miktarı ve Ödeme Şekli”, “Değerlendirme ve kariyer sorunları”, “Hiyerarşik ve merkezi örgüt yapıları”, “Örgütsel iletişim sistemi”, “Yetkinlik ve Yeterlilik”, “Örgütsel çatışma”, “İş ve Çalışma koşulları”nın olumlu ya da olumsuz olarak etkileyen parametreler olarak tespit edilmiştir. O yüzden bu parametreler detaylı olarak aşağıda incelenecektir.

#### **1.4.1.1. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, çeşitli biçimlerde kavramsallaştırılmış ve ölçülmüştür. Birçok araştırmacı örgütsel bağlılığı ya tutumsal (attitudinal) ya da davranışsal (behavioral) bakış açısıyla ele almıştır. Örgütsel bağlılık bir tutum olarak ele alındığında, bağlılık çoğunlukla örgüte duygusal veya hissi bağlılık olarak dikkate alınmıştır. Örgüte güçlü bir biçimde bağlı olan kişilerin örgütle bütünleştiği, katılımcı oldukları ve örgütün üyesi olmaktan hoşnut oldukları kabul edilmiştir. (Mowday ve Steers’den aktaran Özutku, 2008: 80). Tutumsal bağlılık işgörenin örgütle olan ilişkileri hakkında düşünceleriyle ilişkilendirilerek bireylerin kendi değerlerinin ve amaçlarının örgütün değerleri ve amaçları ile uygunluğunu dikkate almaları biçiminde düşünülmüştür (Meyer, N. J. Allen’den aktaran Özutku, 200: 80).

İş sonuçları, iş tatmini, isteklendirme ve performans düzeyinin beklentilerin üzerinde gerçekleşmesi durumunda bağlılıktan söz edilebilir (Chen ve Chen, 2008: 282). Çalışanın sosyal sistem ve bu sistemdeki ilişkilerde gönüllü olması ve bu sistemlere sadakatle bağlı kalmasıdır. Örgütsel bağlılık, çalışan ve yöneticilerin örgütün kültürüne ve değerlerine sadık kalmasıdır. Bu durumda, bireyler hem kendi hem de örgütün prensip ve değerlerine uyum sağlamış olacaklardır (Clayton, 2000: 160). Örgütsel bağlılık, örgütün yapısı ve özelliklerine, bireylerin hiçbir etki altında kalmaksızın doğrudan sadık kalmalarıdır (Sing, 2006: 30).

- Örgüte ve örgütsel amaçlara bağlı kalmayı,
- çalışanların örgütte karşılıklı etkileşim yoluyla kendilerini ifade etmelerini,
- örgütsel amaç ve uygulamaları kabullenmelerini,
- örgütsel amaç ve hedeflere gönüllü bağlı olmayı,
- örgütsel amaç ve hedeflerden davranışsal olarak etkilenmeyi,
- örgüte uzun zaman bağlı kalmayı içermektedir.

Literatürde yer alan “örgütsel bağlılık sonuçları” kapsamında, işgörenin yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de işgören için olumlu bir faktördür. Bunların olumlu sonuçları arasında; işgörenin uzun süre örgütte kalması, işi bırakma düzeyinde azalma, düşük işgören devri ve yüksek iş doyumunu yer almaktadır. Yüksek seviyedeki örgütsel bağlılık, iş doyumuyla kuvvetli bir şekilde pozitif ilişki içindedir (Sığırı, 2007: 266).

Allen ve Meyer (1990) 'e göre örgütsel bağlılık üç temel boyutta ele alınmaktadır; duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve devamlılık bağlılığıdır (Demirel, 2009).

#### **1.4.1.1.1. Duygusal Bağlılık**

Çalışanların örgütü ailelerinin bir parçası olarak kabul etmeleri ve örgüte olan sadakatleridir (Bobbie M., 2007: 12).

Çalışan, kendi değerleriyle örgütün değerlerinin birbiriyle örtüştüğünü hissettiğinde örgüte duygusal olarak bağlanmaktadır (Wiener, 1982: 423–424).

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütün üyesi olmaktan ötürü gurur duymasını ve mutlu olmasını sağlayan bireysel ve örgütsel değerlerin birbirleriyle uyumlu olması halinde oluşur.

#### **1.4.1.1.2. Devamlılık Bağlılığı**

Devamlılık bağlılığı, çalışanın kendi beklenti ve çıkarlarını dikkate alarak olan bağlılığını devam ettirmesidir. Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde örgüte yaptığı yatırım ve maliyetleri dikkate alarak örgütte kalmayı bir ihtiyaç olarak görmesidir (Bergman, 2006: 646). Çalışan, örgütten ayrılmasının kendisi için bir kayıp oluşturacağını düşünür.

Bu kişilerden bazıları iş bulamadıklarından ya da başka bir iş bulabilecek nitelikte olmadıklarından dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedirler. Bazıları ise ailevi ve özel sebeplerden (emekliliğe yakın bir zaman kalması, sağlık vb.)ötürü örgütte kalmaktan başka alternatiflerinin olmadığını düşünmektedirler (Ölçüm Çetin, 2004: 95).

#### **1.4.1.1.3. Zorunlu Bağlılık**

Örgütle olan ilişkilerin ve örgüt üyeliğinin çalışanın geçmişte yaptığı işler ve işletmenin geçmişte kendisine sunduğu olanaklar nedeniyle minnet duyması nedeniyle çalışmak zorunda hissetme durumudur (Ünler, 2006: 96).

Zorunlu bağlılık; örgüt kültürü, yaş, eğitim, hizmet süresi gibi hususlardan etkilenmektedir (Dordevic, 2004:112).

#### **1.4.1.2. Ücret Miktarı ve Ödeme Şekli**

Ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir (Zaim, 1997: 184). İşveren açısından ücret, bir maliyet unsurudur ve uluslararası rekabet koşullarında sürekli iyileştirme yapılması gereken bir gider kalemidir. Ancak çoğunlukla yapılan hata, ücret ile verimlilik arasındaki dengenin gözetilmeden iyileştirme yapmaya çalışmaktır.

Amerika'da 750 şirketi kapsayan bir araştırma sonucu, şirketlerin rekabet güçleri ile kullandıkları ücret yönetim sistemleri arasında bir ilişki olduğu bulunmuştur. Rekabet gücü yüksek şirketlerde genel olarak yüksek performans gösteren çalışanlar için anlamlı ve tutarlı bir ücret farklılaşmasına gidildiği ve işgörenlerin gösterdiği çaba ve gayretlerin ödüllendirilmesinin performans yönetim sisteminin temel yapı taşı olduğu sonucuna varılmıştır (Sabuncuoğlu, 2013: 243).

İşgörenler ise kendi yaşam standartlarının korunması veya yükseltilmesi konusunda oldukça hassastır. Bu sebeplerden ötürü ücret yönetimi işletmeler açısından çok önemlidir. Bir tarafta rekabetçiliğini sürdürebilme, diğer tarafta adil bir ücret

dağılımı ile işgörenlerin memnuniyetini sağlayarak, verimliliğini artırma gerekliliği ücret yönetiminin sağlıklı ve işler olması için temel gerekçelerdir.

Düşük ücret seviyeleri, işgörenleri daha iyi parasal olarak arama peşinde koşturur. İşgören, örgüte bağlılık hissetmez. Hatta bu nedenle daha az vasıf gerektiren işlerde (ücretlerin düşük olduğu) işgören devir hızı daha yüksektir. Düşük ücret seviyesinin aksine, belirli bir yaşam standardındaki özellikle az gelişmiş ülkelerde yüksek ücret seviyeleri bile devamsızlığa yol açmaktadır. Afrika ülkelerinde yapılan araştırmalar bunu doğrulamaktadır. Yaşam düzeyinin gerektirdiği gelir seviyesindeki işgörenlerin temel ihtiyaçlarını karşıladıkları ve daha fazla çalışmak istemedikleri için işyerine hergün devam etme eğilimleri düşüktür. Parça başına (akort sistemi) ödeme yapılan işletmelerdeki devamsızlıkların zaman esasına dayanan işletmelere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Eren, 2015: 272).

Dalaman havalimanında faaliyet gösteren ulaştırma, seyahat ve yer hizmetleri işletmelerinde işgörenlerin çalışma yaşamı kalitesi algılamaları-işte kalma niyeti-işe devamsızlık ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan bir araştırmada ücret ve kazançlar ile işte kalma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir

İşletmelerde ücret sebebiyle oluşan işe devamsızlık ve işgören devri işletmelerin uyguladıkları ücret yönetim modelleridir.

#### **1.4.1.2.1. Kıdeme Dayalı Ücret Yönetim Sistemi**

Yapılan işin miktarı, niteliği göz önünde bulundurulmadan yalnızca işgörenin bu işletmede geçirdiği zaman (kıdem) dikkate alınarak kök ücret belirlenmesi yapılır. Anlaşılması ve yönetilmesi oldukça basit olan bu sistem çalışanları motive etmez. “Tekkeyi bekleyen çorbayı içer” yaklaşımı esas alındığından, çok çalışan ile az çalışan arasındaki farklılığı ücrete yansıtmadığı gibi, çalışanları tembelliğe iten sakıncaları vardır. Bu sistem daha çok kamu sektöründe ve sendikali işletmelerde görülmektedir. Sabuncuoğlu'na göre, bu sistem zaman içinde geçerliliğini kaybetmiş ve yerini performansa dayalı ücret sistemine bırakmıştır (Sabuncuoğlu, 2013: 254).

Diğer yandan kıdemin tamamen göz ardı edildiği işletmelerde uzun yıllardır çalışan işgörenler, eşit işe eşit ücret yaklaşımına direnç göstermekte ve kendilerini değersiz görmektedirler. Bu da beraberinde işe yeni alınan çalışanların tecrübeli çalışanlardan alacağı eğitimi etkilemekte ve nitelikli ve tecrübeli çalışanların işten ayrılmalarına neden olabilmektedir.

#### **1.4.1.2.2. Performansa Dayalı Ücret Yönetim Sistemi**

Performansa dayalı ücret yönetimi, günümüzde oldukça ilgi gören işgücü maliyetlerini artırmadan, verimlilik, kalite ve kârlılığa ulaşmak amacıyla uygulanan bir sistemdir. Yetenekli çalışanlar için bir motivasyon unsurudur. İşletmelerde operasyon kârlarında ciddi artışlara sebep olduğu gibi yüksek performans gösteren çalışanların da daha yüksek ücretler kazanmasına sebep olmaktadır. Böylece az çalışan, çok çalışan, az katma değer sağlayan, çok katma değer sağlayan çalışanların da farkına varılmasına vesile olmaktadır.

İşgörenlerin bu sistemi kabul etmeleri birinci şarttır ve bu sistemin başarılı olması için en temel unsurdur. Performans ölçümünde ölçüm metodolojisi çok önemlidir. Doğru kriterlerin belirlenmesi ve doğru ölçülmesinin yanı sıra, işletmenin hedeflerinin gerçekleşmesi durumunda işgörelere verdiği prim sözünün gerçekleşmesi de sistemin yaşaması için oldukça mühimdir.

Örneğin, performans hedeflerinin kasıtlı olarak düşük seviyede belirlenmesi için planlamaya yanıltıcı bilgi vermek, amirinin astı hakkında objektif olmayan değerlendirmede bulunması sonucu haksız yere prim alması ya da alması gerekirken alamaması, işgörenin gerçekleştiremeyeceği hedefler koymak, sistemin sakıncalarındandır (Sabuncuoğlu, 2013: 259).

#### **1.4.1.2.3. Beceriye Dayalı Ücret Yönetim Sistemi**

Bu sistem, işgörenlerin edindiği her yeni beceri ya da öğrendikleri her ek iş için ücret ödenmesini öngörmektedir. İşgörenin sahip olduğu becerileri ne oranda yerine getirdiğinin ölçümü zorunlu değildir. Beceriye dayalı ücret yönetim sistemi, işgörenleri yeni beceriler edinmesi için teşvik eder, verimliliği artırır ve işgücü maliyetlerini düşürür, teknolojik değişime uyumu artırır, işletmenin rotasyon kabiliyetini artırır (Sabuncuoğlu, 2013: 262).

Performansa dayalı sistemde olduğu gibi bu sistemde kriterler net olarak belirlenmez - kimin neye ihtiyacı var ve ne kadar gerekli? - ve yöneticilerin kalibrasyonu yapılmaz ise işgörenler tarafından destek görmeyeceği gibi sabotajlar olacaktır. Bu da işletmeye ekstra eğitim maliyetleri olarak geri dönecektir.

Ücret yönetiminde uygulanan yönetim sistem incelemesinde, işgörenler tarafından açıkça anlaşılmamış, örgütün kültürüne ters olan ve adil ve şeffaf olmayan ücret yönetim sistemleri uygulamasının birçok problemi beraberinde getirerek işletmelere ilave bir uygulama maliyeti (eğitim, danışmanlık gibi) yaratmakta olduğu

görülmektedir. Aynı zamanda işgörenlerin motivasyon ve iş tatminlerinin azalmasına ve devamsızlık ve işgören devrinin yükselmesi ile birlikte ilave işgücü maliyetlerinin de oluşmasına neden olmaktadır. Bunun yanında işten ayrılmayan memnuniyetsiz işgörenlerin işletmedeki verimsizlik sebebiyle getireceği, görülemeyen ancak nihai sonuca etki edecek ilave maliyetler de unutulmamalıdır.

#### **1.4.1.3. Değerlendirme ve Kariyer Sorunları**

Schafer'ın yapmış olduğu araştırmada, işgörenlerin motivasyonunu etkileyen ve onlarda stres yaratan unsurlardan biri de değerlendirme ve kariyer sorunlarıdır. Genellikle insanlar başkaları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmaz (Cam, 2004: 4).

Kariyer sözcüğü, çoğunlukla meslekte yükselme, belirli bir statü elde etme, ilerleme ve tercih edilen bir meslek sahibi olma şeklinde algılanmaktadır. İşgörelere öncelikle ileriye yönelik bir gelişim planı yapılırken işgörenlerin bundan haberdar olmaması, kariyer yollarının belirlenmemesi ve kariyer adımları tırmanılırken gösterilen performansın işgörenlerle paylaşılmaması işgörenlerin iş tatminini azaltmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 174).

Değerlendirmenin objektif kriterler ile yapılıp-yapılmadığı konusunda oluşan şüpheler, terfi etme olasılığının olmaması ya da terfide subjektif tutum ve davranışlar nedeniyle kollama, yetersiz ve hızlı terfi, hırs ve başarı arzusunun önlenmesi gibi etkenler çalışanların motivasyonunu etkileyebilmektedir. Objektif kriterler ile kastedilen, açık ve anlaşılır, yapılan iş ile ilgili olmasıdır (Palmer ve Hyman, 1993: 29).

Yapılan araştırmalar, kadrolaştırmanın ya da diğer ifadeyle etkin kariyer yönetiminin insan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırmada yararlı olduğunu göstermiştir (Sibson, 1991: 118).

#### **1.4.1.4. Hiyerarşik ve Merkezi Örgüt Yapıları**

Hiyerarşi Türk Dil Kurumu sözlüğünde “aşama sırası” olarak tanımlanmaktadır. Hiyerarşik yapı endüstride genel olarak dikey organizasyonların varlığı ve iş akışının yönetiminin organizasyonda üstten alta doğru aktığı yönetimlerdir. Davranış bilimcilere göre, demokratik süreçlere izin vermeyen örgüt kültürü, kapalı ve tehdit edici bir kültür olarak algılanmaktadır (Genç, 2005: 270). Hiyerarşik örgütlerin işgörende stres yaratmalarının en önemli sebeplerinden biri, ast-üst ilişkilerinin formel bir biçimde olmasıdır (Cam, 2004: 5). Bu çerçevede işgörenlerin işyerindeki ilişkileri,



üstleri, astları ve yatay pozisyondaki iş arkadaşları olmak üzere üçe ayrılabilir. Bu ilişkilerin karşılıklı anlayış ve güvene dayalı olması gerekmektedir.

Hiyerarşik ve merkezi örgüt yapılarında işgörenlerin örgüte bağlılıkları ve iş tatminleri azalmaktadır.

#### **1.4.1.5. Örgütsel İletişim Sistemi**

Örgüt açısından ele alındığında iletişim, örgütü meydana getiren tüm unsurlar arasındaki bilgi, veri ve anlayış aktarımına hizmet eden yatay ve dikey kanalların oluşturulmasını ifade etmektedir (Şimşek, 2007: 204).

Örgütsel iletişim süreci, bir işyerinde ast ve üst konumlardaki işgörenlerle ya da aynı seviyedeki işgörenler arasındaki bilgi, veri, algı ve düşüncelerin aktarılmasına hizmet eden ve bu kişilerin birbirleriyle anlaşmalarını sağlayan bir köprüdür.

Örgütsel iletişimde temel amaçlar; işlerin koordinasyonunu sağlamak, problem çözmek, bilgi paylaşımını gerçekleştirmek ve çatışmaların çözülmesine katkıda bulunmak olarak sayılabilir (Genç, 2005: 324). Örgütte bu amaçları doğru ve hızlı şekilde gerçekleştirebilecek örgütsel iletişim sisteminin olmayışı ya da eksik olması işgörenlerin verimli ve üretken olmalarının önünde bir engel ve stres nedeni yaratabilecektir. Yetki ve sorumluluk hataları: örgütsel yapı ve politikalar ile ilgili stres kaynaklarından bir diğeri ise “yetki ve sorumluluk hataları” dır. İşgörenler, sorumluluklarını gerçekleştirebilecek kadar yetki verilmesini haklı olarak isterler, verilmediği zaman da isyan, küsme, içine kapanma gibi olumsuz tepkiler gösterirler. İletişim kanallarının net olarak tanımlanması işgörenler açısından oldukça önemlidir (Soysal, 2009).

İletişimdeki en önemli araçlardan biri de geribildirimdir. İletişim, kişilerin bilerek ya da bilmeyerek kendilerinden kaynaklanan sebeplerle engellenebilir. Fiziksel şartlar sebebiyle de iletişim engellenebilir. Örneğin, telefon hattındaki parazitler, ortamdaki gürültü, elektronik sistemlere erişebilirliğin az olması gibi. Kültürel farklılıklar da iletişimin önündeki engellerdendir. Örneğin, bazı ülkelerdeki beden dili hareketleri ya da kültürel semboller gibi. Özellikle çok uluslu şirketlerde kültürel farklılıklar işgören motivasyonunu azaltabilir. Zaman darlığı ya da baskısı, Peşin değer yargıları da iletişimi azaltan ya da engelleyen en büyük etmenlerdir (Şimşek vd., 2014: 134-135).

#### 1.4.1.6. Yetkinlik ve Yeterlilik

Yetkinlik ve yeterlilik kavramları, endüstride iç içe geçmiş ve işgörenlerce aynı addedilebilen kavramlardır. Yeterlilik, Türk dil kurumu sözlüğünde, yeterli olma durumu, yeterlik, bir işi yapma gücünü sağlayan özel bilgi, ehliyet, görevini yerine getirme gücü, kifayet anlamına gelmektedir. Yetkinlik ise, yetkin olma durumu, olgunluk, kemal, mükemmeliyet anlamlarına gelmektedir.

*Yeterlilik (Ne): Etkin performansı belirleyen sonuçlardır. Kişinin yapmaya yeterli olduğu işin özelliklerini gösterir. Yetkinlik (Nasıl): İstenen sonuçları elde etmek için gösterilmesi gerekli davranışlardır. Kişinin işinde yeterli olmasını sağlayan kişiye ait özellikleri gösterir (Ünsar, 2009)*

İşletmelerin rekabet gücünü artırmaları için işgücü verimliliğini artırmaları kaçınılmazdır. Bunun için de işgörenlerin bilgi ve becerilerini artırmaları gerekmektedir. Bu nedenle endüstride birçok işletme işe alım sürecinde kişilik envanteri, yetenek testleri gibi bir takım testler uygulamakta ve herbir pozisyon için yetkinlik kriterlerini işe alım öncesi tanımlamaktadır. Bu sistem ile işgörenlerin kariyer yolları belirlenebilmekte ve ücret yönetimi yapılabilmektedir; bu da işgörenlerde bir adalet algısı yaratmaktadır. İşletmeler, işgörenlerin yetkinliklerini artırmak için eğitim programları uygulamaktadır. Bu vesileyle işgörenlerde bir iş tatmini, güvence ve örgüte bağlılık düzeylerinde artış gözlenmektedir. Ayrıca yetkinlik sisteminin uygulandığı işletmelerde etkin insan kaynakları yönetiminden de bahsedilebilir. Bir araştırma sonucuna göre insan kaynaklarının etkin yönetiminin, işletmelerin finansal performansına doğrudan etkisi olduğu görülmüştür (Gürsoy ve Swanger'den aktaran Ünsar,2009).

*Yetkinliklerin bireysel performansı, dolayısıyla işletme başarısını etkilediği kabul edilmektedir. Bu nedenle organizasyonun başarısına doğrudan katkı yapan yetkinliklere dayalı insan kaynakları sistemlerine yer verilmektedir. Yetkinliklerin insan kaynaklarının tüm faaliyetlerinde kullanılmalari önemini giderek artırmaktadır. İşe alma ve yerleştirmede, performans yönetiminde, ücret ve ödüllendirmede, eğitim ve geliştirmede, kariyer yönetiminde kısacası tüm insan kaynakları fonksiyonlarında standartlar oluşturmak için kullanıldıkları görülmektedir. Yetkinlik, ücret yönetiminde de önemli bir girdidir. Ücret skalaları belirli bir pozisyonun ücretini belirlemede iş değerlemenin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Yetkin'den aktaran Ünsar, 2009).*

Yetkinliklerin ve iş tanımlarının net olarak tanımlanmaması, tanımlanan yetkinliklerin ve işin çok kompleks olması ve bu yetkinliklerin bir işgörende

bulunmaması işgörende tatminsizlik yaratmaktadır. İşlerin fazla monoton olması, işgörenlerden belirli saatler içinde - önceden belirlenmiş saatler- işi tamamlamasını istemek, sadece işin değil iş dışında işyerinde geçirilen zamana bile müdahale edilmesi işgörenlerde tatminsizlik yaratan diğer unsurlardır. Örneğin, işgörene aleti nasıl tutacağını göstermek, hangi hareketlerin yapılmasını, hangilerinin yapılmaması gerekliliklerini keskin bir dille anlatmak ve uygulamaya kalkmak, bedeninin bütün uzuvlarından iş süresince maksimum düzeyde nasıl yararlanılacağını ona hissettirmek, işgörenler üzerinde olumsuz etki bırakmaktadır. Çünkü insanlar, psikolojik olarak kendisine verilen işi kendi açısından en uygun yöntemlerle yapmak isterler (Eren, 2015: 244).

İşin doğası ve iş güvenliği açısından gerekli yetkinliklerin işgörene kazandırılmaması ve işgörene zekasını kullandırmadan bir makine gibi davranmasını beklemek, işgörenlerde tatminsizlik yaratmaktadır.

#### **1.4.1.7. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Çatışma**

Toplumda bir grubun üyesi olmak, o toplumun kurallarına ve kültürüne uyum sağlamakla gerçekleşecektir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce tarzlarını ve davranış kalıplarını şekillendiren ve örgüt içerisinde nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda onları yönlendiren baskın inanç, değer, alışkanlık, teamül ve normların oluşturduğu bir bütün olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 2015: 334).

İşletmeler, işe alım esnasında kendi kültürlerine uyum sağlayabilecek işgören adaylarını tercih etmektedirler. Örgüt kültürü, geçmiş dönemlerde işletmede çalışmış ve işletmenin başarılı olmasına katkıda bulunmuş üst kademe yönetici ve liderlerin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Böylece, örgüt üyeleri örgütteki varlığını sürdürmek için gereken tutum, norm ve davranışları öğrenir ve kazanırlar. Yani örgüt kültürü, işgörenler tarafından sonradan öğrenilip, kazanılabilecek bir olgudur (Eren, 2015: 138).

Schein'e göre, örgüt kültürü üç katmandan oluşur. Birinci katman fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Üretimde kullanılan teknoloji, iş düzeni, çalışılan ortamın düzeni, konuşma üslubu, tartışma şekli gibi. Buna üst katman denir. Orta katmanda, davranışlara rehber olan, değer yargıları gelmektedir. Yazılı olmayan ve örgüt üyelerinin birbiri ile konuşarak birbirine aktardığı katmandır. Alt katman ise, örgütte genel kabul görmüş varsayımlardır (Eren, 2015: 139).

Örgütsel çatışma, örgütte iki veya daha fazla kişinin ya da grupların kısıtlı kaynakların paylaşımı, statü, amaç değer ve algıların farklılığından kaynaklanan anlaşmazlık ve uyuşmazlık olarak tanımlanabilir.

Robbins'e göre; örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar, geleneksel, davranışsal ve etkileşimci yaklaşımlar olarak kategorize edilebilir. Geleneksel yaklaşım, yöneticilerin evrensel yönetim ilkelerini işletmede kullanamamaları ya da yönetim ile işgörenleri ortak çıkarlar etrafında birleştirmedeki iletişimin sağlanamamasını gerekçe gösterir ve uyumlu bir bütünlüğün sağlanmasıyla örgüt gereksiz zıtlamalardan kurtulabilecektir. Davranışsal yaklaşım, çatışma ve uyumsuzlukların örgüt yaşamında çok sık ortaya çıkabileceğini ve bütünüyle ortadan kaldırılamayacağını, sadece azaltılabileceğini savunmaktadır. Pek çok yönetim düşünürü tarafından kabul gören etkileşim yaklaşımında ise, örgütler nasıl bir bakış açısı ve işleyişe sahip olurlarsa olsunlar çatışmaların kaçınılmaz olduğunu ve gerekli oluşumlar olarak görülmesi gerektiğini savunmaktadırlar (Şimşek vd., 2014: 286-288).

**Tablo 1. Örgütsel çatışma konusundaki Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması (Şimşek ve Çelik ve Akgemci, 2014, s.287).**

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neo-Klasik)		Modern Yaklaşım (Etkileşim)	
1.	Çatışmadan kaçınılabilir.	1.	Çatışma kaçınılmazdır.
2.	Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturması ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2.	Çatışma, örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır.
3.	Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemesini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını (performansı) engeller.	3.	Çatışma değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi azalmaya da neden olabilir.
4.	Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4.	Yönetim, çatışmanın çözümünü örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmelidir.
5.	Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5.	Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Örgütsel çatışmada dikkat edilmesi gereken en önemli ve işgörenlerin iş tatminini azaltan unsur; çatışmaların görmezden gelinmesi ya da örgüt kültürüne uygun olmayan yöntemlerle çözümdür. Tüm iş tatmini unsurlarında gördüğümüz gibi burada da en önemli unsurlardan biri adalettir.

#### 1.4.1.8. İş ve Çalışma Koşulları

İşgörenlerin, iş tatminini ve işte kalmalarını etkileyen unsurlardan biri de iş ve çalışma koşullarıdır. Bu koşullar, işin yapıldığı ortamdaki gürültü, aydınlatma, yaptığı işteki aşırı yoğunluk, işin monotonluğu, fazla mesailerin sıklığı ve yoğunluğu gibi faktörlerle ortaya çıkmaktadır. Bunları azaltmak için bazı işletmeler rotasyona yönelmektedir. İş analizi ve yetkinlikler de burada tartışılması gereken konulardır. İş analizleri, işgücünün verimli kullanılması ve rollerin net olarak tanımlanarak iş tanımlamasını ortaya çıkardığı gibi, işgören sağlığının gerçekleştirilmesinde de kullanılabileceği söylenebilir.

##### 1.4.1.8.1. Aşırı İş Yükü

Genel olarak iş yükü çalışanın performansına ve tepkilerine etki eden çeşitli baskılar bütünü olarak isimlendirilir (Weiner, 1982: 953).

Aşırı iş yükü, niceliksel ve niteliksel iş yükü olarak iki grupta incelenebilir. Niceliksel iş yükü, belirli bir iş için yeterli zaman olmayışı ya da belirli bir zaman diliminde yapılacak çok farklı işin olması ve yapılacak işlerin fiziksel koşullarının normalin üzerinde ağır ve yorucu olması şeklinde tanımlanabilir. Niteliksel iş yükü ise, yapılacak işin gerektirdiği yetkinliklerin, işi yapacak kişinin yetkinlikleri ile uyuşmaması yüzünden işi zamanında ve gerektiği gibi yapamaması sebebi ile işgören üzerinde oluşan baskı ve verimsizliktir. Bu çerçevede işgörenin yapacağı işte gerekli bilgiye, yeteneğe yani yetkinliklere tam olarak sahip olmadığı zaman, bu iş kendisine zor gelecektir (Eroğlu, 1998: 322; Cam, 2004: 3-4).

Teknoloji, sanayi çalışmasını daha az kişiyle daha fazla verimlilik alma şeklinde yeniden şekillendirmiştir. 20. yüzyılın son çeyreğinde Sosyolog David Reisman'ın yaptığı öngörüye göre, insanlar teknolojik gelişmelere paralel olarak daha az çalışacaklar ve daha fazla boş zamana sahip olacaklardı. Oysa geçen yıllar bu düşüncenin doğrulanmadığını göstermektedir (Keser, 2014: 191).

Yapılan araştırmalar, aşırı iş yükünün özellikle kandaki kolesterol seviyesini yükselttiğini ve iş tatmini düşük olan personelde bozucu etkiler yaptığını doğrulamaktadır (Güney, 2001: 520).

Aşırı iş yükü, işletmeye dolaylı ve dolaysız olarak maliyetler getirmektedir. Belirli çalışanların üzerindeki aşırı iş yükü, bu çalışanların normal çalışma zamanlarından daha fazla çalışmalarına sebep olmaktadır. Bu durum, işletmelere fazla çalışma ücretleri getirmesinin yanında, bu çalışanlardan alacağı verimin de düşmesine

neden olmaktadır. Aynı zamanda bu durumda çalışmak istemeyen çalışanlar da işten ayrılmak durumunda kalmaktadır.

#### **1.4.1.8.2. Çalışma ve Dinlenme Saatleri**

Çalışma ve dinlenme saatleri, işgücü piyasası için 4857 sayılı İş Kanununda tanımlanmıştır. Bu süreler işgörenler tarafından kabul görmüş ve norm haline gelmiştir. Bu koşulların dışına çıkılan işletmelerde işgören tatminsizlikleri oluşmaktadır (Şimşek vd., 2014: 322).

Yapılan araştırmalar, insan fizyolojisine en uygun çalışma süresinin günlük azami 7,5, haftalık 45 saat olduğunu ortaya koymaktadır (Camkurt, 2007: 88). Bu çerçevede çalışma sürelerinin uzaması ya da dinlenme sürelerinin kısılması işgörenlerde stres ve yorgunluğa sebep olurken, hem verimlilik azalacak hem de iş kazalarının sıklığı artacaktır.

#### **1.4.1.8.3. Çalışma Ortamı**

Gürültü, titreşim, aydınlatma, sıcaklık, ergonomik faktörler ve kirli hava işgörenlerde strese sebep olan fiziksel çevre koşullarıdır (Ross ve Altmair, 1994: 57).

İyi bir aydınlatma hem erken yorulmayı engeller, hem de insanları güdüleyerek iş verimini artırır. Kötü aydınlatma motivasyon üzerindeki olumsuz etkilerinin yanında göz sinirlerini yıpratır, zayıflatır veya kalıcı körlüklere yol açar. Ortam ısısı, hava basıncı ve nem oranı insan sağlığına, çalışmasına ve davranışlarına etki eder. 1940'lı yıllarda İngiltere Sağlık Araştırmaları Merkezi'nde yapılan bir araştırmaya göre çalışma ortam ısılarının hafif türlerdeki işlerde 180C, hafif aktif türdeki işlerde 15,5-18<sup>0</sup>C, Ağır bedensel işlerde ise 13-15,5<sup>0</sup>C olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Amreika'da yapılan bazı araştırmalarda ise ortalama sıcaklığın kış aylarında 19<sup>0</sup>C, yaz aylarında ise 19-24<sup>0</sup>C olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında çalışma ortamındaki sıcaklık değişimlerinin çok olması da çalışma davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Havadaki toz ve benzeri zararlı maddeler, basıncın karasız ve değişik olması, aşırı gürültü ve gürültüdeki değişkenlikler de İşgören davranışını olumsuz etkilediği gibi, iş tatminlerini azaltmaktadır (Eren, 2015: 280-288).

Pratik olarak, gözlere 6 metreden uzak olan cisimlere bakarken göz merceğinde uyum çabası görülmez. Yaş ilerledikçe mercek dokusunun sertleşmesi nedeniyle yakın görme yeteneği de giderek azalır, dolayısıyla işgörenlerin bu tür görme güçlükleri için gerekli önlemler alınmalıdır. Gözün duyarlı olduğu ışık dalga boyları 450 – 700 µm

arasında değişir. Gözün karanlığa uyum süresi aydınlık ve karanlık arasındaki aydınlatma düzeyi farkına bağlı olarak 10 – 40 dakika arasında değişir (Üçüncü, 2005: 24).

28710 sayılı İşyeri Bina ve Eklentilerinde Alınacak Sağlık ve Güvenlik Önlemlerine İlişkin Yönetmelik'te de belirtildiği üzere İşveren, çalışanların sağlık ve güvenliğini korumak için; acil çıkış yolları ve kapılarını her zaman kullanılabilir durumda tutmak, işyeri bina ve eklentileri ile ekipmanlarının, araç ve gereçlerinin, özellikle havalandırma sistemlerinin uygun hijyen şartlarını sağlayacak şekilde düzenli olarak temizliğini yapmak ve gerekli kayıtları tutmak, işyeri bina ve eklentilerinde yeterli aydınlatma, havalandırma ve termal konfor şartlarını sağlamak, işyerinin düzenini, sağlık ve güvenlik risklerine yol açmayacak ve çalışanların işlerini rahatça yapacakları şekilde sağlamakla yükümlüdür.

## **1.4.2. İşgörenin Sosyal ve Kişilik Özellikleri**

### **1.4.2.1. Kişilik**

Kişilik, bir insanı diğer insanlardan ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin bütünüdür. Bir başka yaklaşımla, insanları diğer insanlardan ayıran duygu, düşünce ve davranışsal özelliklerinin tümüdür (Köknel, 1995: 19).

Bir hastalığın meydana gelmesinde diğer faktörlerin yanı sıra kişilik yapısının çok önemli rol oynadığı bilinir ve kabul edilir (Baltaş ve Baltaş, 2012: 85).

Kişiliği oluşturan unsurlardan biri mizaç ya da huy olarak tanımlanmaktadır. Mizaç, kişilerin duygusal denge durumudur. Hipokrat, M.Ö. 4.yüzyılda mizacı; neşeli, soğukkanlı, kızgın ve melankolik mizaç olmak üzere dört gruba ayırmıştır. Kişilik ile ilgili farklı kuramlar bulunmakla birlikte bu çalışmada Sigmund Freud ve CARL Gustav Jung'un kişilik kuramları incelenecektir (Şimşek vd., 2014: 83).

#### **1.4.2.1.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı**

Psikoanalitik kuramın kurucusu olan Freud'a göre davranışları belirleyen şey bilinçaltı güdülerdir. Bu kurama göre davranışlar, cinsellik ve saldırganlık olarak ortaya çıkan içgüdüsel dürtülerle sosyal engeller arasındaki çatışmadan kaynaklanır. Freud, kişiliği üç bölümde incelemiştir.

**Tablo 2. Freud'a Göre Kişiliğin Üç Bölümü**

Üst Benlik (SÜPER EGO)
Benlik (EGO)
İlkel Benlik (İD)

Freud'un kişilik kuramı ile ilgili klasik deniz ve buzdağı örneği verilebilir. Derin ve karanlık olan denizin altı, insandaki 'İD'in karşılığıdır. Burada neler olup bittiği fazlaca bilinmez. Denizin yüzeyinin üstünde ise atmosfer basıncını temsil eden görkemli bir hava tabakası vardır. Bu 'EGO'yu temsil eder. Bir yandan alttan gelen iç kuvvetler, diğer yandan üstten gelen dış kuvvetlerin karşılıklı etkileşimi ile deniz belli bir seviye ve şekil alır. Freud, insan kişilik gelişim dönemlerini beşe ayırmıştır. Oral dönem (0-1 yaş); yeterince beslenemeyen ya da kendi beslenecekken bile annesi tarafından uzun süre emzirilen çocuklar kısmen güvensiz ve bağımlı kişilik özelliği göstermektedir. Anal dönem (1-3 yaş); dayatmacı ve katı disiplin uygulaması bağımsızlık yetisini olumsuz etkiler. Fallik dönem (3-6 yaş); araştırmacı ve sorgulamacı kişilikler horlanıp, kınandıklarında veya sürekli ceza korkusu içinde olduklarında, ileriki yaşamlarında cinsel kimlik sorunu yaşayabilir. Latens dönemi (6-11 yaş); önceki dönemde edinilen kazanımlar pekişir. Genital dönem (11 yaş'tan sonra); çocukluktan yetişkinliğe geçildiği dönemdir. Freud'a göre kişilik gelişimindeki en önemli dönem 0-6 dönemidir (Şimşek vd., 2014: 84).

Freud'un "psikoseksüel kuramı" daha çok çocukluk yaşantıları ve travmalarının gelecek yaşama olan etkisi üzerinde durmuştur (Özdemir vd., 2012: 569)

Freud'un ruhsal sıkıntıların kaynağının bastırıldığına inanıp, bunları bilinçaltına itilen sorunlarda araması ve bu duyguların yüzeye çıkarılmasında kullandığı 'psikoterapi' yöntemi bazı araştırmacılar tarafından kabul görmüş, ancak insan davranışlarının ardında daha çok cinsellik faktörü araması sebebiyle bazı kişilik kuramcıları tarafından reddedilmiştir (Şimşek vd., 2014: 84).

#### **1.4.2.1.2. Carl Gustav Jung ve Karen Horney'in Kişilik Kuramı**

İçe dönük ve dışa dönük kavramlarını ilk kullanan psikologlar arasında yer alan Jung, kişilik analizinde dış dünyanın etkilerinin inkâr edilmemesi gerektiğini, hatta toplumsal etkilerin varlığı üzerinde de durulması gerektiğini savunmaktadır. Freud'un



öğrencisi olan Jung, hocasının cinsellik güdüsünü fazla abarttığını ileri sürerek, psikanaliz yerine analitik psikoloji akımının doğmasına yol açmıştır. Jung'a göre içe-dışa dönüklük, düşünme-hissetme ve yargılama-algılama gibi işlevlerin gelişmesi ergenlik çağı sonunda tamamlanmaktadır. Ancak bu çağa gelmesine rağmen gelişimini tamamlayamamış bireyler de vardır. Bunlar kısmen tutarsız, dengesiz ve düzensiz davranabilirler. Kişilik işlevlerini bilinç yüzeyine çıkaramayanlar, anlık değişme gösterebilmektedir (Şimşek vd., 2014: 86).

Horney de Jung gibi, psikanaliz kuramının etkisinde kalmış, ama diğerlerinden farklı olarak kişilik hakkındaki görüş ve düşüncelerini sosyal ilişkilerle ilgili önemli çözümlenmelerden yararlanarak yapmıştır. Horney'e göre kişiliğin temel ögesi endişe ve korkudur. Kişilerin endişe-kaygı ve korkularından kurtulabilmeleri için başvurdukları davranış seçenekleri aşağıdaki tablo 3.'te gösterilmiştir (Şimşek vd., 2014: 87).

**Tablo 3. Horney'e Göre Kişilik Geliştirme Seçenekleri**

<b>Kişilik Özellikleri</b>	<b>Kişilik Geliştirmede Kullanılabilecek Seçenekler</b>
<b>Sempatik-Dışa dönük</b>	İnsanlara yaklaşarak sevgi ve yakınlık göstermek suretiyle kaygı ve korkuları gidermek
<b>Antipatik-içe dönük</b>	İnsanlardan uzak durup, onlara karışmadan yalnız başına hareket ederek, endişe*kaygı ve korkulardan kurtulmak
<b>Saldırgan ve öfkeli</b>	İnsanlara karşı gelmek, onlarla mücadele etmek, güçlü ve yenilmez olduğunu göstermek, her şeyi tartışıp kavga ederek elde etmeye çalışmak

#### **1.4.2.1.3. Freidman ve Rosenman'ın Kişilik Tipleri**

Kişilik tipleri ile ilgili birçok psikoloğun geliştirmiş olduğu modeller vardır. Ancak bu çalışmada Freidman, Rosenman ve Sheldon'ın tanımlarına yer verilmiştir. Tip kavramı belirli ölçüde belirli bir kişilik özelliğini temsil eden ve devamlılık gösteren karakteristiklerdir (Şimşek vd., 2014: 87).

Friedman ve Rosenman kişilik tiplerini ikiye ayırmıştır. A tipi kişilik, sabırsız, hareketsiz duramayan, saldırgan, sürekli yarış halinde olan ve yoğun baskı altında olan

kişilik olarak tanımlanabilir. Bu tip kişiler için bir işi tamamlamak ve bu işe uzun zaman ayırmak önemlidir. B tipi kişilik ise, daha az baskı ve çatışma içinde, acelecilik ve karmaşıklıktan uzak duran, zamanı iyi kullanan ve işte daha az yarış halinde olan kişilik tipidir. A tipi kişiliğe sahip kişilerde koroner hastalığa yakalanma olasılığının B tipi kişiliğe nazaran iki ya da üç kat fazla olduğu araştırmacılar tarafından doğrulanmıştır (Şimşek vd., 2014: 89).

#### 1.4.2.1.4. Sheldon'ın Kişilik Tipleri

Sheldon, insanları Endomorf, Mezomorf ve Ektomorf olarak beden yapılarına göre gruplamıştır (Şimşek vd., 2014: 89).

**Tablo 4. Sheldon'ın Kişilik Tipleri Sınıflaması**

Tip	Tanımlama	Kişilik Özelliği
Endomorflar	İç organları gelişmiş, çoğunlukla şişman ve göbekli, yumuşak vücutlu olurlar. Bacak ve kol başları kalın olup, şekilleri kareye benzer.	Rahat, cana yakın, hoşgörülü, iyi huylu ve neşelidirler.
Mesomorflar	İskelet ve kas sistemleri gelişmiş, geniş omuzlu, ince bel ve sert kaslara sahip, üçgen vücutludurlar.	Hareketli ve lider olmaya arzudur, spor ve diğer sosyal faaliyetlere ilgi duyar ve yarışmayı sever. Genellikle iyi huyludurlar.
Ektomorflar	Uzun ince vücutlu, gelişmiş kaslı, düşük omuzludurlar. Beden yapıları dikdörtgene benzer.	Sıkıntılı, çekingen, aşırı derecede duygulu, sosyal yönleri zayıftır. Seyahati sever. Genellikle uyumlu değildirler.

#### 1.4.2.2. Öğrenim Durumu ve Özel Nedenler

Öğrenim seviyesi arttıkça devamsızlığın azalacağına dair varsayımlar ortaya atılmaktadır. Bunun gerekçesi, öğrenim seviyesinin düşük olduğu işlerde monotonluğun fazla olması olarak gösterilmektedir. Eren'e göre, otomasyonun fazla olduğu işlerde eser yaratmanın azalması ve sürekli tekrarlanan işler sebebiyle monotonluğun bu işlerde daha fazla olduğunu belirtmektedir. Kalifiye işgörenlerde kişisel beceri ve yetenek sayesinde duyulan psikolojik haz, kalifiye olmayanlara göre daha fazla olduğundan devamsızlık azalmaktadır.

OECD tarafından yayınlanan yükseköğrenimlilerin (Tertiary education) diğer eğitim seviyesindekilerle (Low or no formal education) işgören devir oranı araştırması da yükseköğrenimlilerin işgören devir oranının daha düşük olduğunu göstermektedir.

**Tablo 5. OECD Yüksek Öğrenimli İşgörenler ve Diğer İşgörenler Arasındaki İşgören Devir Farkı**

	Tüm Çalışanlar	Yüksek Öğrenimli Çalışanlar	Düşük ya da Öğrenim Görmemiş	Ülke
TUR	24,8	18,5	27,6	Türkiye
DNK	20,6	17,3	26,6	Danimarka
FIN	20,4	14,9	26,9	Finlandiya
SWE	19,8	18,6	24,6	İsveç
EST	17,4	13,6	26,5	Estonya
ISL	17,3	15,3	23,3	İzlanda
CHE	16,1	15,1	23,7	İsviçre
NOR	15,8	14,9	23,8	Norveç
ESP	15,5	12,7	18,4	İspanya
AUT	15,0	12,7	24,1	Avusturya
NLD	14,9	13,5	21,1	Hollanda
DEU	14,8	11,6	27,1	Almanya
GBR	14,2	15,6	14,8	Birleşik Krallık
FRA	13,5	14,1	16,7	Fransa
HUN	12,8	9,0	23,5	Macaristan
PRT	12,8	14,9	11,6	Portekiz
BEL	12,7	11,6	15,9	Belçika
POL	12,4	11,9	16,4	Polonya
IRL	11,8	13,0	10,3	İrlanda
SVN	11,4	10,1	11,5	Slovenya
CZE	11,0	9,7	19,1	Çek Cumhuriyeti
LUX	10,3	13,2	15,4	Lüksemburg
ITA	10,0	10,7	10,4	İtalya
SVK	9,5	9,7	23,6	Slovakya
GRC	6,9	6,2	8,1	Yunanistan

**Kaynak:** [http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-science-technology-and-industry-scoreboard-2013/labour-turnover-by-educational-attainment-2011\\_sti\\_scoreboard-2013-graph116-en](http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-science-technology-and-industry-scoreboard-2013/labour-turnover-by-educational-attainment-2011_sti_scoreboard-2013-graph116-en)

Bazı işgörenler, işgücü piyasasındaki niteliklerini artırmak, kendilerine daha iyi bir gelecek hazırlamak için öğrenim seviyelerini yükseltmeye çalışmaktadır. Bunun için

de öğrenimlerine kaldıkları noktadan devam etmek sebebiyle işten ayrılabilirlerdir. İşgörenlerin bir diğer işten ayrılma gerekçeleri ise, mecburi hizmetlerini (askerlik gibi) tamamlamaktır.

### 1.4.2.3. Yaş ve Cinsiyet

İşletmelerde işgücü kayıpları ve işe devamsızlıkları etkileyen faktörlerden biri de yaş ve cinsiyettir. Yaş grubunun devamsızlık ile ilişkisi konusunda birçok araştırma yapılmış ve değişik sonuçlar elde edilmiştir. Ancak birçok araştırmacı tarafından 25-40 yaş grubundaki işgörenlerin diğer yaş gruplarına göre devamsızlıklarının daha az olduğu sonucuna varmışlardır (Eren, 2015: 267).

Bunun yanında yaşın ilerlediği dönemlerde çalışanlarda fiziksel ve zihinsel yönden gerilemeler oluşmakta ve bir daha yerine gelemeyecek bireysel değişimler yaşanmaktadır. Kadınlarda menopoz, erkeklerde ise andropoz dönemlerinden sonra bazı hormonal değişikliklerin oluşması, işgörenlerde duygusal problemler yaratmaktadır (Ekinci ve Ekici, 2003: 101).

İşgörenler yaşlandıkça vücut dirençleri azaldığından fazla mesailerin altından kalkamamakta ve diğer işgörenlerin çalışma temposuna ayak uyduramadığı için daha hızlı yorulmaktadırlar (Erdoğan, 1996: 83).

Son yıllarda kadınların erkeklerin egemen olduğu işletmelerde çalışmaya başlamasıyla birlikte erkek çalışanlara göre daha fazla bir strese maruz kaldıkları söylenebilir (Arpacıoğlu, 2005: 261).

Araştırmalar, kadınların erkeklerden daha fazla devamsızlık yaptıklarını ortaya koymaktadır. Bunun nedenini, kadınların işlerine daha az bağlı oldukları ve evin ekonomik yükümlüğünü erkeklerin daha çok üstlendikleri için kadınların iş kaybetme korkusunun erkeklerden daha az olmasına bağlamaktadırlar. Bazı düşünürler ise, kadınların ev işleri için yaratıldığını bu nedenle iş hayatının onlara daha ağır geldiğini savunmaktadırlar (Eren, 2015: 268).

Yapılan araştırmalar, ev işleri için geliştirilen kolaylıklar, kreşler, yaşam masraflarının yüksek olması ve işletmelerin kadın sorunlarına daha duyarlı hale gelmeleri sebebiyle, 15 yıl öncesine göre kadınların işte kalma sürelerinin arttığını göstermektedir (Şimşek vd., 2014: 323).

Şu anki işgücü piyasasında halen bedene dayalı işlerin daha fazla olması sebebiyle kadınların işe devamsızlıkları ve işgücü devir oranının yüksek olduğundan bahsedilebilir. Otomasyona dayalı işlerin sayısı artmaktadır. Özellikle gelişmiş

lkelerdeki kadınların istihdama katılma oranlarının son yıllarda yükselmesi, işgücü piyasasındaki kadınların gittikçe artan etkinliği sayesinde işgören devri ve işe devamsızlık konusunda yeni araştırmalara kapı aralayacaktır.

#### **1.4.2.4. Aile Hayatı**

Aile büyüklüğü ve aile yapısı çalışanların işten ayrılma ve devam durumunu etkileyen parametrelerdendir. Yapılan araştırmalar, ana-baba ve çocuklardan oluşan çekirdek aile mensubu çalışanların, büyükanne, büyükbabanın da dâhil olduğu büyük aile mensubu çalışanlara göre daha fazla işte kaldığını ve devamsızlık oranının daha düşük olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda kardeş sayısı az olan çalışanların da kardeş sayısı fazla olanlara göre işe daha çok devam ettiği tespit edilmiştir.

Çalışanların ailesi ile olan ilişkilerinde yaşadığı sorunlar, gerek sosyal yaşamlarında ve gerekse iş yaşamlarında strese girmelerine neden olabilmektedir. Çalışanlarda strese neden olabilecek en önemli sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Ekinci ve Ekici, 2003: 102): Eşin ölümü ve boşanma, çocuklarla olan ilişkiler, eşlerden birinin diğeri üzerinde hâkimiyet kurma isteği, taşınma, aile bireylerinin hastalığı vb. olaylar. Bekâr hanımlar ile evli ve çocuklu hanım çalışan karşılaştırmalarında da işe devamsızlık oranının bekâr çalışanlarda daha az olduğu tespit edilmiştir (Eren, 2015: 268).

#### **1.4.3. Sağlık Sorunları**

Sağlık, insanoğlunun sahip olduğu en önemli varlığıdır. İnsanın kapasitesini tam olarak kullanabilmesi ancak sağlıklı olması ile mümkündür. Fiziksel ya da zihinsel sağlık problemi yaşayan bireyler, iş yaşamlarında tam olarak verimli olamadıkları gibi günlük yaşamlarında da önemli sıkıntılarla karşılaşmaktadırlar. Ülkelerin gelişmişlik düzeyi yükseldikçe sağlık durumları da iyileşmektedir. Daha yüksek gelir seviyesine sahip ülkelerde daha besleyici ve sağlıklı gıdalara ulaşmak da mümkün olmaktadır (Çalışkan, 2010). OECD 2012 verilerine göre Almanya'da her 1000 kişiye 4 doktor düşerken, Macaristan'da 3.1, Türkiye'de ise sadece 1.7 doktor düşmektedir. Tüm bunlar Türkiye'de sağlık harcamalarını azaltmakta rol oynarken, önleyici sağlık hizmetleri konusunu ise düşündürmektedir.

**Tablo 6. Seçilmiş OECD Ülkelerindeki Sağlık Harcamalarının Gayri Safi Yurtiçi Hasılaya Oranı (%)**

	2009	2010	2011	2012
Avusturya	11,17	11,13	10,873	11,097
Kanada	11,123	11,113	10,94	10,928
Şili	7,596	7,143	7,168	7,318
Çek Cumhuriyeti	7,845	7,432	7,501	7,548
Danimarka	11,472	11,082	10,866	10,984
Fransa	11,599	11,554	11,524	11,611
Almanya	11,754	11,557	11,249	11,268
Yunanistan	10,192	9,484	9,79	9,269
Macaristan	7,736	8,059	8,031	7,965
İrlanda	9,95	9,208	8,713	8,874
İtalya	9,404	9,408	9,248	9,187
Japonya	9,526	9,589	10,076	10,28
Kore	7,189	7,334	7,423	7,634
Maksika	6,458	6,26	5,901	6,158
Norveç	9,674	9,422	9,283	9,284
Polnya	7,213	7,023	6,871	6,758
Slovakya	9,152	8,509	7,957	8,145
Slovenya	9,379	9,069	9,077	9,367
İspanya	9,598	9,648	9,445	9,295
İsveç	9,939	9,469	9,491	9,579
İsviçre	11,001	10,913	11,054	11,43
<b>Türkiye</b>	<b>6,08</b>	<b>5,613</b>	<b>5,287</b>	<b>5,389</b>
Birleşik Krallık	9,73	9,374	9,23	9,272
ABD	17,054	17,047	17,015	16,899

Kaynak: <https://data.oecd.org/healthres/health-spending.htm>

Sağlık sorunlarının oluşumunda birçok faktör etkilidir. Stres, psikolojik faktörler, yaralanmalar, yaş ile orantılı rahatsızlıklar, iş kazası sonucu oluşan rahatsızlıklar, iş ortamı ve sosyal çevreden kaynaklı rahatsızlıklar bunlar arasında sayılabilir. Denizli ilinde yaşayan 40 yaş üstü erişkinlerde sigara içme olgusuna bağlı rahatsızlıklar ve etki eden risk faktörlerinin araştırılmasında, ekonomik düzeyi iyi olan grupta sigara içme oranının anlamlı olarak yüksek olduğu, erkeklerin en çok işyerinde, kadınların ise evde pasif sigaraya maruz kalmakta olduğu tespit edilmiş. Toplam çalışma popülasyonunda ise sigara içme oranı Türkiye verilerinin biraz altındadır. Eğitim düzeyi arttıkça kadınlarda sigara içme düzeyinin arttığı, erkeklerde pek

değişmediği gözlenmiştir. Erkekler daha genç yaşta sigara içmeye başlamakta ve daha çok paket sigara tüketmektedirler (Başer vd., 2007).

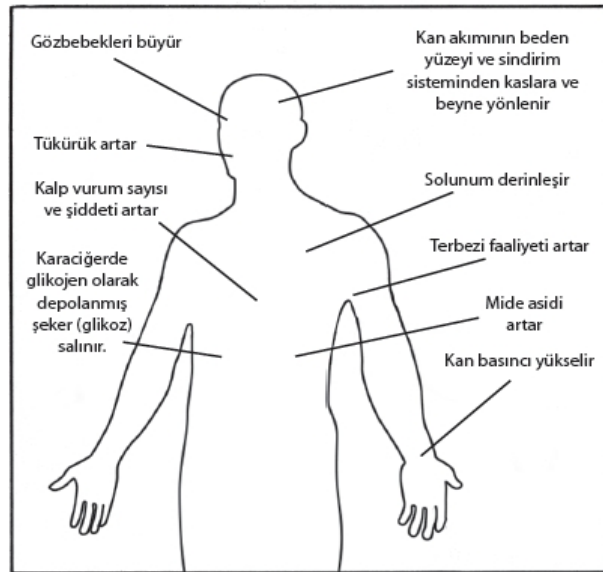
#### **1.4.3.1. Sinir Rahatsızlıkları ve Stres**

Birçok araştırmanın sonucu, stres ile işe devamsızlık ve işten ayrılma konusunda tutarlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir.

Baltaş'a göre stres, yaygın olarak kullanıldığı gibi; sıkıntı, endişe, gerginlik, problem, dert, kaygı kelimelerinin ifade ettiğiinden daha fazla mana taşımakta ve yerine göre sonuçları yukarıdaki tanımlamalara neden olan şeydir. İnsan bedeni çalışıkça gelişen ve performansını artıran yegane araçtır. Kullanılan her aracın ömrü ve dayanıklılığı azalır ancak insan bedeni kullanıldıkça ve egzersiz yaptıkça gelişir (Baltaş ve Baltaş, 2012: 10-15).

Stres basit bir endişe değildir. Stres, sanılanın aksine sadece sinirsel bir tansiyon değildir. Stresin sakınılacak veya zararlı bir durum olduğu da düşünülmemelidir. Strese karşı yapılacak hiçbir şeyin olmadığı düşüncesi de yanlıştır. Stresin yalnız yetişkinleri ilgilendiren veya çalışma hayatına ilişkin bir problem olduğu inancı da doğru değildir. Stres günlük hayatta genellikle olumsuzluk ve hoşnutsuzluk halleri ile anılmaktadır. Stresin olumlu bir yönü de vardır. Örneğin, mesleki bir ilerleme sağlandığında, gelir seviyesinde ve satın alma gücünde ani artışlar olduğunda, birisinden kıymetli bir hediye alındığı zaman ve sevilen bir kişiyle karşılaşıldığında da, insanlar stres altındadır (Eroğlu, 1998: 298).

Buna göre, bilimsel anlamda stres kavramı, karşılaşılan olumsuz etkenler gibi, organizmanın maruz kaldığı olumlu hayat olaylarının organizmadaki değişimlerini de kapsamaktadır. Dolayısıyla ılımlı ve orta seviyelerde stres, insanların olay ve durumlar karşısında hazır vaziyette ve tetikte durmalarını sağlamaktadır. Bazı uzmanlar ılımlı stres altındaki çalışanların daha yüksek performansla çalıştıklarını savunmaktadırlar. Yani yararlı aktiviteler ve yeni yöntemlerin kazanılmasında bir miktar stres, psikolojik gelişme için gerekli olabilmektedir (Steers'den aktaran Soysal, 2009).



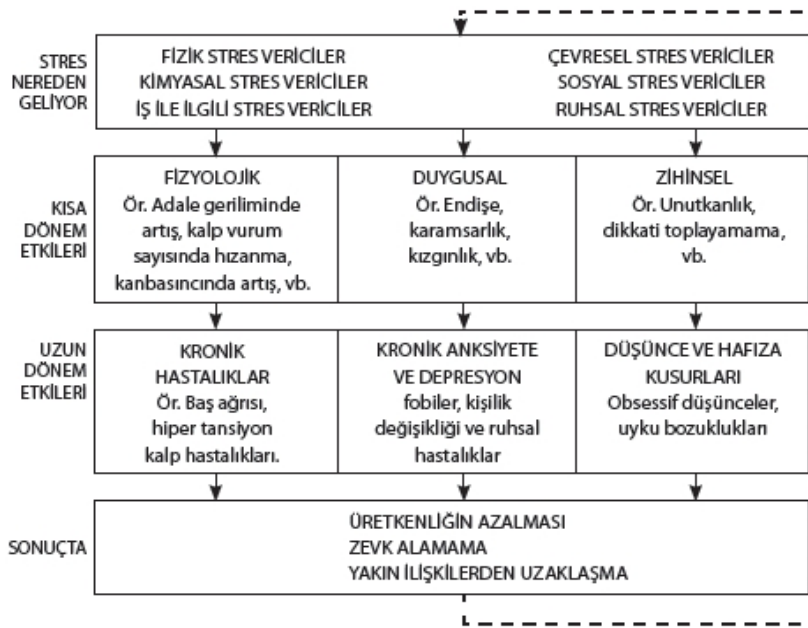
**Şekil 2- Alarm Tepkisinde Bedende Meydana Gelen Önemli Değişiklikler (Mc Donald ve Doyle, 1981)**

Strese karşı verilen tepkiler uzun bir zaman diliminde kronik hastalıkların gelişmesine zemin hazırlar. Baş ağrısı, yüksek tansiyon, kalp rahatsızlıkları gibi bedensel hastalıkların yanında psikolojik ve zihinsel hastalıkları da beraberinde getirebilir. İnsanlar stres karşısında geri çekilme, kabullenme, karşı koyma veya korku, endişe, depresyon gibi psikolojik tepkiler vermektedir. Bunun yanında dikkatin azalması, odaklanamama, ilişki kurma güçlüğü, aşırı unutkanlık, takıntılar gibi zihinsel sorunlar da oluşturmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2012: 24).

Yapılan çalışmalar, bazı kişilik özelliklerinin stres ile mücadeleyi zorlaştırdığını göstermektedir. Bunlar; düşmanlık duyguları baskın olan, kendilerini her durumda suçlu hissedenler, aşırı duyarlı ve duygusal tepkileri önde olanlar, benmerkezci olanlar, olayları ya hep çok iyi ya da hep çok kötü olarak değerlendirenler, çocuksu diye bilinenler ve çevre ile iletişimlerinde pasif olanlardır (Baltaş ve Baltaş, 2012: 33).

Stresin bireysel ve örgütsel sonuçları vardır. Uzun süreli stres birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Stres, Çalışanların hem sağlığını hem de örgüte katkısını azaltmaktadır. Araştırmalara göre stres, çalışanların iş devamsızlık etmelerine ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Çalışanlardan birinde görülen stres diğer çalışanı da olumsuz etkilemekte, böylece verimlilik azalmaktadır (Balcı'dan aktaran Aytaç, 2012).





**Şekil 3. Stresin Sebep ve Sonuçları** (Nathan ve Charlesworth'den aktaran Baltaş ve Baltaş,2012, s.24)

#### 1.4.3.2. Çalışma Ortamı ve Sosyal Çevreden Kaynaklı Hastalıklar

Bina içi hava kalitesi de insan sağlığı açısından büyük önem taşır. Bina içi hava kalitesine iyi diyebilmemiz için sıcaklığın 19-23°C arasında, göreceli nem oranının %40-60 olması ve hava akım hızınının 0.1 m/sn olması gerekir. Bina içi nem oranının %70'den yüksek olması küf mantarı oluşma riskini artırır. Bina içi akım hızınının da 0.3 m/sn'nin üzerinde olması hava ısısında 1°C'lik düşüşe neden olur. Bina içi hava kirliliğine neden olan faktörlerin başlıcaları; bakteriler, mantarlar ve diğer mikroorganizmalar, nitrojen oksitler, mineral lifler, radon 99, formaldehid, çözücüler, pestisitler ve poliklorinize bifeniller, besinsel tozlar, evcil hayvanlar ve laboratuvar hayvanları, çevresel sigara dumanıdır. Endüstriyel ortamlarda çalışanlar, nitrik oksit (NO), nitrojen dioksit (NO<sub>2</sub>), nitroz asit ve nitrik asitle karşılaşır. Ev içi ortamlarda ise daha çok NO ve NO<sub>2</sub> suda çözünmeyen görülür. Bina içi en iyi bilinen NO<sub>2</sub> kaynakları yemek pişirmek için kullanılan gazlı ve benzinli ocaklar ve sigara dumanıdır. Kış aylarında bina içi NO<sub>2</sub> düzeyleri bina dışı düzeylerin 2-3 katı miktarda bulunurken yaz aylarında hemen hemen eşittir. NO<sub>2</sub> suda çözünmeyen bir gazdır ve üst solunum yollarındaki mukus salgıları aracılığıyla az miktarda dışarı atılabildiği için içe çekildikten sonra alt solunum yollarına dek nüfuz eder. Yüksek düzeylerde içe çekilirse öksürük, hırıltı, kanlı balgam, bulantı, kusma, yorgunluk görülebilir. Ayrıca solunum yetmezliğine bağlı ölüm görülebilir. Yaşayan kişiler, ikinci bir akut hastalıkla karşı

karşıya kalırlarsa birincisinden daha ağır geçirebilirler. Uçucu organik bileşenler (UOB) ve pestisitlerin bina içi UOB konsantrasyonları, bina dışı konsantrasyonlara göre iki kat daha fazladır. UOB'in bina içi kaynakları: kuru temizleme ile temizlenmiş giysiler (tetrakloroetilen), oda kokuları, mobilya koruyucuları ve güve öldürücü ilaçlar (para-diklorobenzen), bina yapım malzemeleri (formaldehit, stiren), tutkal ve daksil gibi büro malzemeleri (1, 1, 1-trikloroetilen) ve boya ve vernik (toluen, ksilen) tir. Bu maddelerle akut karşılaşma SSS depresyonu, baş ağrısı, yorgunluk, konfüzyon, gözlerde, burunda ve boğazda yanma yaparken, kronik karşılaşma psiko-organik sendrom veya presenil demans tablosuna yol açar. Benzenin kronik karşılaşması kemik iliği zedelenmesine ve buna bağlı olarak hematolojik hastalıklara ve lösemiye yol açabilir (Çobanoğlu ve Kiper, 2006).

#### 1.4.3.3. İş Kazası Sonucu Oluşan Hastalıklar

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Dünya Sağlık Örgütü'ne (WHO) göre iş sağlığı; her türlü işte çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden tam iyilik durumlarının korunması ve geliştirilmesi, çalışma şartlarından ötürü çalışanların sağlıklarını yitirmelerinin engellenmesi ve sağlığını olumsuz etkileyecek faktörlerden korunmaları, çalışanların fizyolojik ve psikolojik yapılarına uygun bir işe yerleştirilmeleri ve bunun sürdürülmesini, sonuç olarak işin çalışana, çalışanın da işe uygunluğunu sağlamayı amaçlar (Kılış, 2014: 6).

İş kazası, işgörenin işyerinde bulunulan sürede ya da iş nedeniyle bir başka yere gönderilmesi esnasında asıl işi yapmaksızın geçirilen zamanda ya da işverence sağlanan bir taşıyla işin yapıldığı yere gidiş-geliş esnasında meydana gelen hemen ya da sonradan bedenen ya da ruhen özüre uğratan olaydır (Alper, 2013: 191).

Dünya Sağlık Örgütü'ne (WHO) göre iş kazası; “önceden planlanmamış, çoğu zaman yaralanmalara, makine ve teçhizatın zarara uğramasına veya üretimin bir süre durmasına yol açan olaydır”. Bir başka tanıma göre, “çalışanların işyerinde çalışırken, işe giderken veya eğitim esnasında çalışana zarar veren, malda hasar oluşturan, üretimde yavaşlamaya neden olan ve ürün kaybına sebep olan istenmeyen olaylar” dır (Özkılıç, 2005:8). İş kazası sonucu oluşan işgücü kayıpları genel olarak uzuv yaralanması sonucu oluşmaktadır. İşgörenlerin iş kazasına maruz kalmalarında, algılamasını sağlayan organlardaki bozukluklar, kasların yetersiz oluşu, dikkatsizlik vb. kişisel özelliklerin yanı sıra alkol ve bazı uyuşturucu madde alışkanlığı da etkili olmaktadır (Bingöl,2003:467).

Türkiye’de 2013 yılı verilerine göre 191.389 çalışan iş kazasına maruz kalmış, %10,55’i 1-5 gün arasında geçici iş göremezlik raporu almış, %39,57’si ise 5 gün ve daha fazla geçici işgöremezlik raporu almıştır (www.sgk.gov.tr). İş kazasına uğrayan 191.389 çalışan sayısı, TÜİK’den 2013 yılına ait istihdam edilen 25.524.000 çalışan sayısına bölüldüğünde %0,75 oranında kazaya uğranıldığı görülmektedir (www.tuik.gov.tr) ILO’ya göre dünyada her gün 6300 ve her yıl 2,3 milyon kişi iş kazası ve meslek hastalıkları sebebiyle hayatını kaybetmektedir. Yıllık iş kazası sayısı 317 milyondur (Kılış, 2014: 21).

**Tablo 7. Avrupa Birliği Ülkelerinde Kaza sayıları ve İşgücü Kayıpları**

		Kaza Oranı (%)	1 Günden Fazla Geçici İş Göremezlik Raporu Alınan Vakaların Oranı (%)	1 Aydan Fazla Geçici İş Göremezlik Raporu Alınan Vakaların Oranı (%)
<b>EU27</b>		<b>3,2</b>	<b>73,4</b>	<b>22</b>
<b>Erkek</b>		<b>4</b>	<b>77,1</b>	<b>23,4</b>
<b>Kadın</b>		<b>2,1</b>	<b>64,7</b>	<b>18,5</b>
Erkek	15-24	5	76,8	15,6
	25-34	4,5	75,2	21,9
	35-44	4,3	77,8	24,5
	45-54	3,5	77,9	25,5
	55-64	2,9	79,3	31,7
Kadın	15-24	2,6	57,2	*
	25-34	2,1	61,8	13,2
	35-44	2	68,6	19,9
	45-54	2,1	65,3	22,8
	55-64	2,1	69,5	26,1
Toplam	15-24	3,9	70,8	14,3
	25-34	3,4	71,6	19,5
	35-44	3,3	75,2	23,2
	45-54	2,8	73,6	24,6
	55-64	2,5	75,8	29,8

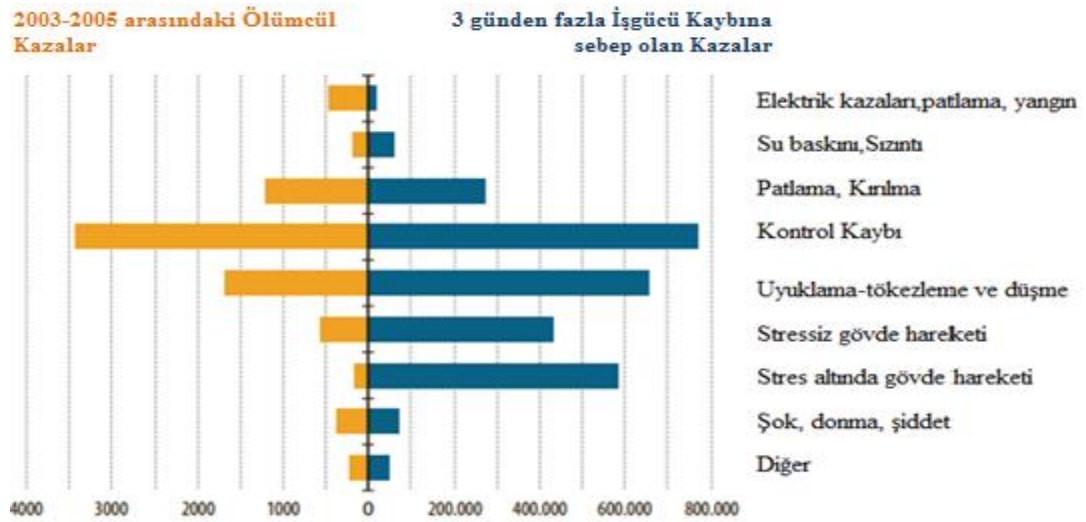
\*: Tatmin edici güvenilir bilgi yok

<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5718905/KS-31-09-290-EN.PDF/88eef9f7-c229-40de-b1cd-43126bc4a946>

Tablo 7’de görüldüğü üzere iş kazası geçirenlerin %73,4’ü en az 1 gün iş göremezlik raporu (sick leave >1 day) almışlardır. %22’si ise 1 aydan daha fazla (sick leave >1 month) süre ile iş göremezlik raporu almışlardır. ESAW’a göre, 2007 yılında EU27’deki 5580 çalışan iş kazalarında ölmüş ve işgücü piyasasının %2,9’u, 3 günden daha fazla işgücü kaybına uğramıştır.

Tablo 7’de 15-24, 25-34, 35-44, 45-54, 55-64 yaş grupları erkek ve kadın olarak kategorize edilmiştir. Erkeklerde iş kazasına uğrama oranı kadınlara göre daha yüksektir. Yaş gruplarına bakıldığında ise 15-24 yaş arası erkeklerde iş kazasına uğrama oranı diğerlerine göre daha yüksektir. Yaş grubu büyüdükçe iş göremezlik raporunun gün sayısının da arttığı gözlemlenebilir. Örneğin; 15-64 yaş grubu erkeklerde 1 günden fazla rapor alma durumu %76,8 ve 1 aydan fazla rapor alma durumu %15,6 iken, 55-64 yaş grubunda bu oranlar %79,31 ve %31,7’dir.

**Tablo 8. Ölümcül İş Kazalarına (Fatal Accidents) ve 3 Günden Fazla İşgücü Kaybına (Accidents With More Than 3 Days Of Absence) Neden Olan Faktörler**



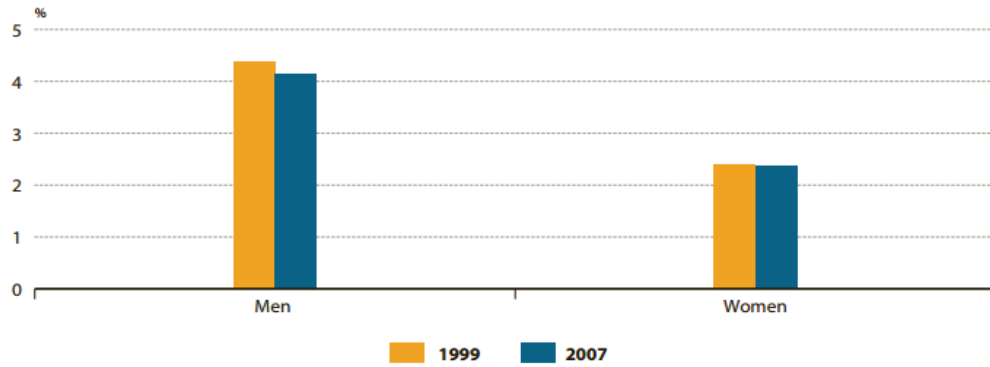
**Kaynak:** <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5718905/KS-31-09-290-EN.PDF/88eef9f7-c229-40de-b1cd-43126bc4a946>

Hem ölümcül, hem de üç günden fazla işgücü kaybının olduğu kazaların yaklaşık %70’i kontrol kaybı, uyuklama-tökezleme ve düşmeden kaynaklı olduğu görülmektedir.

Hem ölümcül, hem de üç günden fazla işgücü kaybının olduğu kazaların geriye kalan %30’luk dilimde ise kazaların sebepleri; elektrik kazaları, patlama, yangın, su baskını, şok, donma, şiddet, stressiz gövde hareketidir.

Grafiklerden sadece üç günden fazla işgücü kaybının olduğu kazalar incelendiğinde ise, kontrol kaybı en önemli sebep iken, onu uyuklama-tökezleme ve düşme, stres altında gövde hareketi, stressiz gövde hareketi izlemektedir.

**Tablo 9. 1999-2007 Yıllarındaki Son 12 Ay İçindeki Yaralanmalı Kazaların Erkek (Men) ve Kadın (Women) Çalışanlar Arasındaki Karşılaştırması**



Source: LFS ad hoc module 1999 and 2007 – 10 countries included

**Kaynak:** <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5718905/KS-31-09-290-EN.PDF/88eef9f7-c229-40de-b1cd-43126bc4a946>

Tablo 9'dan görüldüğü üzere, 2007 yılı ile 1999 yılları karşılaştırıldığında hem erkeklerde hem de kadınlarda kaza oranlarında azalma vardır. Bu, özellikle madencilik sektöründeki iş güvenliği ile ilgili alınan önlemler sonucunda gerçekleşmiştir. Üretim sektöründe ise yaklaşık %4,2 olan oran, 2007 yılında yaklaşık %3,8'lere gerilemiştir.

#### 1.4.3.4. Meslek Hastalıkları

Meslek hastalığı, iş kazasından farklı olarak tamamen işin yürütülmesi esnasındaki koşullardan kaynaklanmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) meslek hastalığını, işyeri ortamında mevcut olan faktörlerin etkisi ile meydana gelen hastalıkların ortak adı olarak tanımlamaktadır. Meslek hastalığı iş kazası gibi aniden ortaya çıkmaz. Meslek hastalıklarının başlangıç tarihleri kesin olarak saptanamamakla beraber kişinin çalışma hayatında etkilendiği faktörle ilk temasından 1 hafta ile 30 yıl arasında ortaya çıkabildiği ifade edilmektedir. Örneğin; tozlu ortamlarda çalışan kişilerde akciğerde biriken silikozis gibi bazı hastalıklar ortaya çıkabilir. Ancak toz hastalıkları (pnömokonyoz)'nın oluşabilmesi için en az 3 yıl maruziyetin oluşması gerekir. Benzer şekilde gürültüye bağlı işitme kaybının oluşması için de en az 2 yıl gürültülü ortamlarda çalışmış olmak gereklidir (Güven'den aktaran Kılıkış, 2014: 15).

Meslek hastalıkları, işletmedeki üretim süreci, kullanılan hammadde, ekipman, kimyasal gibi pek çok nedene bağlıdır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ' nün 2010

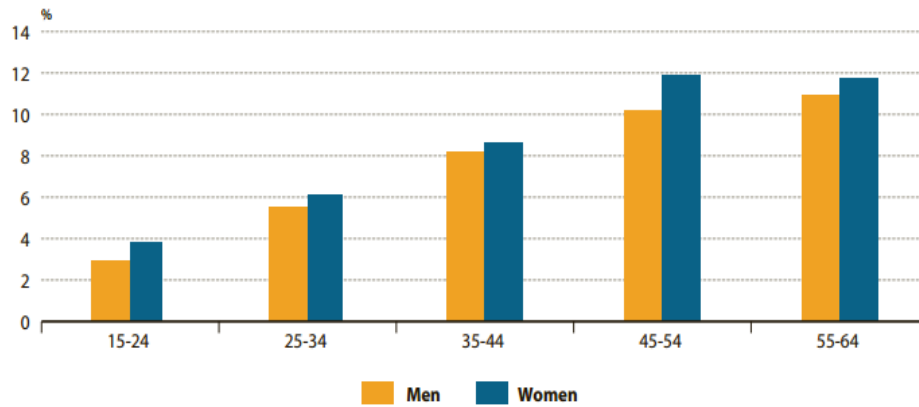
yılında yaptığı güncelleme ile 106 adet meslek hastalığı tespiti yapmıştır. Türkiye’de 2013 yılı verilerine göre 371 kişi meslek hastalığına maruz kalmıştır (www.sgk.gov.tr).

**Tablo 10. EU27'de Meslek Hastalıklarının Türleri**

Hastalık Türleri	Geçmişte ya da Halen Çalışan	Halen Çalışanlar
Sırtta oluşan kas ve iskelet sistemi hastalıkları	28,4	29,5
Boyun, omuz, kol ve ellerde oluşan hastalıklar	18,8	20,1
Stres, depresyon	13,7	14,5
Kalça, bacak ve dizde oluşan hastalıklar	12,6	11,3
Solunum hastalıkları	5,2	4,8
Kalp ve dolaşım hastalıkları	5,9	3,8
Baş ağrısı ve göz hastalıkları	4,4	4,9
Enfeksiyon hastalıkları	2,5	3,1
Duyuma rahatsızlıkları	1,4	1,3
Deri rahatsızlıkları	1,3	1,4
Diğer	5,8	5,3

**Kaynak:**<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5718905/KS-31-09-290-EN.PDF/88eef9f7-c229-40de-b1cd-43126bc4a946>

Tablo 10’da görüldüğü üzere ortaya çıkan meslek hastalıklarının yaklaşık %60’ı kas ve iskelet sisteminden kaynaklanan rahatsızlıklardır. Bu rahatsızlıktan sonra gelen en önemli hastalık ise stres ve depresyondur. Stres bölümünde incelendiği üzere, kas ve iskelet rahatsızlıklarının sebeplerinden biri de strestir. Diğer rahatsızlıkların sebepleri arasında da stres önemli bir gerekçe olarak görülmektedir.

**Tablo 11. Meslek Hastalıklarının Görüldüğü Yaş Grupları**

Source: LFS ad hoc module 2007 – FR not included

**Kaynak:** <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5718905/KS-31-09-290-EN.PDF/88eef9f7-c229-40de-b1cd-43126bc4a946>

Beklendiği gibi meslek hastalıkları en çok 45-54 ve 55-64 yaş grubunda görülmektedir. Ancak 15-24 ve 25-34 yaş grubunda görülen meslek hastalıkları da azımsanmayacak kadar çoktur.

Eğitim grubuna göre yapılan ayrıştırmalarda kas ve iskelet sistemine bağlı rahatsızlıklar düşük eğitimlilerde çok görülürken, yüksek eğitimlilerde görülen strese bağlı rahatsızlıklar düşük eğitimlilerin yaklaşık 3 katıdır.

EU27’de, çalışanların %58’i yılda en az 1 gün işgücü kaybına uğramış ve bu, toplamda işe bağlı hastalıklar dolayısıyla işgücü kaybının %1,6 olmasını sağlamıştır.

#### 1.4.4. Haksız Yere Alınan İş Göremezlik Raporları

Buraya kadarki işgücü kaybı analizlerinde işgörenlerin kişiliklerinden, sosyal çevrelerinden ya da işyeri ortamından kaynaklanan nedenler incelendi. Bunların yanı sıra işgücü kayıplarında işgörenlerin keyfi nedenlerle (tatil ya da diğer organizasyonlar gibi) aldıkları iş göremezlik raporları sebebiyle de işgücü kayıpları oluşmaktadır. Bu konu ile ilgili Sağlık Bakanlığı yetkilileri sık sık doktorları uyarmakta ve şikâyet olması halinde soruşturmalar açılmaktadır.

Örneğin; ‘Manisa’da, 2008 yılında toplam 300 hastaya haksız yere rapor verdikleri gerekçesiyle 152 doktor ve hastalardan rapor paraları istendi. SGK İl Müdürü Saffet Dinç, 43 bin 793 liralık rapor parası ödemesi yapıldığını belirterek, ‘‘Bu paranın yarısı raporu alan kişiler, yarısı da raporu yazan doktorlardan geri alınacaktır.

*Eğer ödemeler yapılmazsa icra yoluna başvuracağız” dedi. Doktorlar ise suçlarının olmadığını söyledi. Yaklaşık bir yıl süren inceleme sonrasında müfettişler, toplam 550 raporun haksız yere verildiği gerekçesiyle hem 300 hastadan hem de 152 doktordan ödenen rapor paralarının tahsil edilmesinin uygun olduğunu bildirdi. Bu doğrultuda, SGK İl Müdürlüğü 152 doktora 2011 Ağustos ayı içerisinde paraların geri ödenmesi yolunda tebligat gönderdi” (Kılıçaslan, 2011).*

### **1.5. İşgücü Kaybı ve İşgören Devrinin Yüksek Olmasının Etkileri**

İşgücü kayıpları, işletmelere verdiği zararların yanı sıra işgörelere ve ülke ekonomisine de zararlar vermektedir. ILO verilerine göre iş kazaları ve meslek hastalıklarından kaynaklı yıllık kayıp, dünya milli gelirinin %5'ine ulaşmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili tedbirlerin alınmasının maliyet olarak görülmesi ve rekabette üstünlük sağlamak adına emeğin korumasız, güvencesiz bırakılması, iş kazası ve meslek hastalıklarının artışına yol açmaktadır (Karadeniz, 2012).

ILO verilerine göre Türkiye’de iş kazalarından kaynaklanan yıllık kayıp 2012 yılında 57 milyar, 2013 yılında ise 62 milyar Türk Lirası olarak gerçekleşmiştir. İşgücü kayıpları, ödenen tazminatlar, kaybedilen iş günleri, üretim kaybı, sağlık harcamaları, sosyal güvenlik primlerindeki kayıplar, sosyal yardım harcamalarına yansımaları sebebiyle sosyal yardım bütçesindeki artışlar gibi nedenlerle ülke ekonomisini ciddi olarak etkilemekte, hatta iş kazaları nedeniyle oluşan kayıplar, SGK gider bütçesinin yaklaşık %30’unu oluşturmaktadır (Kılıkış, 2014: 23).

İşgören devrinin yüksek olması ve işgücü piyasalarındaki belirsizlik ve güvensizlik nitelikli ve eğitimli çalışanların ülkelerini terk etmesine de sebep olmaktadır. Nitelikli bireyleri ülkelerinde tutmanın önemli bir yolu cazip iş ve yaşam koşulları sunabilmektir. Arz ve talep teorisi beyin göçünde önemli bir faktördür. Bu teoriye göre; arzları karşılanmayan ve iş bulamayan eğitimli ve yetenekli bireyler, daha iyi koşullara sahip örgütlere geçme eğilimi içindedirler. Gelişmekte olan ülkelere gelişmiş olan ülkelere gerçekleşen beyin göçü ile, yetenekli bireylerden sadece gelişmiş olan ülkeler faydalanırken; geliştirmekte olan ülkeler bu bireylerden faydalanamamaktadırlar (Erdoğan, 2003: 97).

İşgücü kayıpları, ülke ekonomisini etkilediği gibi asıl büyük zararı işveren ve işgörelere vermektedir.



### 1.5.1. İşgücü Kaybı ve İşgören Devrinin Yüksek Olmasının İşgörenlere Etkisi

İş güvenliğinin ve iş sağlığının sağlanamadığı çalışma ortamları en çok işgörenleri etkilemektedir. Çünkü çalışma ortamlarında en çok vakit geçiren, risklere maruz kalma olasılığı en yüksek kesim işin yapıldığı yere en yakın olan kişidir.

İşgücü kaybına uğrayan işgörenin, beden ya da ruh sağlığı geçici olarak bozulabildiği gibi, gelecekte kalıcı hasarlar bırakacak şekilde de bozulup çalışma yaşamını etkileyebilir.

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

İşgörenin meslekte kazanma gücünü tamamen yitirmesi durumunda, 5510 sayılı kanunun 17. Maddesi uyarınca hesaplanan aylık kazancının %70'ini sürekli tam iş göremezlik geliri olarak almaktadır. Eğer meslekte kazanma gücünü %100 değil de kısmi olarak kaybetmişse kaybettiği oranda gelir bağlanacaktır. Örneğin 1000 TL aylık geliri olan çalışan, meslekte kazanma gücünü %100 (tam) kaybederse  $1000 \times 0,70 = 700$  TL iş göremezlik geliri hak eder. Eğer meslekte kazanma gücünü %55 kaybederse,  $1000 \times 0,70 \times 0,55 = 385$  TL sürekli kısmi iş göremezlik geliri hak eder (Alper, 2013: 212).

Yukarıda görüldüğü üzere işgücünü geçici ya da sürekli kaybeden işgörenler, bu durumdan ekonomik olarak oldukça zarar görmektedir. Meseleye bilimsel perspektifle bakıldığında bu işgörenler psikolojik ve fiziksel rahatsızlıkların verdiği acı ile olayı yaşadıkları dönemde ve gelecekte oluşabilecek bir takım rahatsızlıklara maruz kalmakta, bu durum hem kendilerinde, hem ailelerinde, hem de yaşadıkları çevrede olumsuz durumların oluşmasına sebebiyet vermektedir.

Çalışan devir oranı ile ülkedeki işsizlik oranı arasında ters orantı vardır. İşsizlik oranı azaldığında, çalışan devir oranı artmaktadır. Yani iş arayan sayısı azalır işgörenler daha rahat iş değiştirmekte, örgütler arasında değişim şansları artmaktadır. Bu sebeple işgören devrinin yüksek olduğu sektörlerde ya da bölgelerde iş bulmak daha zordur (Gustafson, 2002: 107).

İşini ya da işgücünü kaybeden kişi, toplumda kendisini değersiz hisseder. Ailesine ve çevresine karşı mahcup duruma düşer ve itibar kaybeder. Özellikle ailesinin geçim giderlerini karşılayan tek kişi konumunda ise, sorumluluklarını yerine getirememesinden dolayı kendisini suçlu hisseder ve bu gelir yoksunluğu karşısında zor durumda kalır. Bu durum, ailenin diğer fertlerinin eğitimlerinin yarıda kalmasına, sağlık harcamalarının yapılamamasına ve onların da iş aramaya başlamalarına ya da ek iş arayışına girmelerine neden olacaktır. Buna ek olarak, yaşanan bu gelir darlığı karşısında; aile fertleri arasında tartışma, kavga ve huzursuzluklar yaşanacak, kutsal olan aile birliği zedelenecek belki de dağılacak, en kötüsü de çocuklar bu ortamda travmaya maruz kalacaklardır. Eğer önceden herhangi bir plan yapılmamış ise, yeni bir iş bulma süreci, en az 6 ay sürmektedir. 6 ay ya da daha uzun süre boyunca insanların temel ihtiyaçlarının ve diğer giderlerinin devam edeceği gerçeği göz önüne alınır, işsiz kalan kişinin sıkıntıya düşeceği açıktır (Kazak, 2012: 85).

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

### **1.5.2. İşgücü Kaybı ve İşgören Devrinin Yüksek Olmasının İşletmelere Etkisi**

İşletmeler açısından işgücü kaybı ve işgören devrinin yüksek olması kârlılığı doğrudan etkilemekte ve rekabet güçlerini zayıflatmaktadır. Porter işletmelerin piyasadaki rekabetçi konumunu belirleyen üç temel stratejisinden birinin maliyet

liderliđi olduđunu belirtmektedir. Maliyet liderliđi; iřletmenin maliyetlerini dūřurerek, fiyatları ile piyasada liderlik yapmasını sađlayacak politika ve disiplinlerin izlenmesi ve böylece maliyet avantajından yararlanarak rekabet gūcūnūn sađlanmasıdır. İřletmenin maliyet liderliđini sađlamak için; deđer yaratan operasyonlarda i verimlilik çalıřmaları ile maliyetlerin azaltılması ve deđer yaratmayan bazı maliyet unsuru faaliyetlerin ortadan kaldırılması ya da azaltılması ve maliyetlerin yeniden yapılandırılması yolu ile dūřuk maliyet elde edilmesidir. Uygulamada maliyet dūřurmek için ilk akla gelenler; tedarikçilerle pazarlık yaparak girdi fiyatlarını dūřurmek, enerji, haberleřme, yōnetim ve ofis giderlerini azaltmak, çalıřan yan ōdemelerini azaltmak ve buna benzer uygulamalardır. Ancak maliyet liderliđi stratejisinin uygulanmasında iřletmenin tūm faaliyetlerinin incelenmesi gerekir (Ūlgen ve Mirze, 2006: 260).

İřten ayrılan her tecrūbeli çalıřanın yerine istihdam edilecek çalıřan için kuruluřun, yeni çalıřanın yetiřmesi ve kalifiye hale gelmesinin masrafları ile acemilik devresinde yapmıř olduđu hataları için ilave bir maliyeti olmaktadır. Tecrūbesiz çalıřanın verim dūřūklūđū ve ūrūn ya da proses hattında oluřacak zararlar, mūřteri Őikayetleri sebebiyle ōdenecek navlun ve prestij kayıplarını da gōz ardı etmemek gerekmektedir.

Eđer alıřan kısmi sūre ile iře devam edemezse, iřletme onun yerine yeni eleman almak yerine mevcut çalıřanlara fazla sūre ile çalıřma yaptırarak, bu da iřletmenin hem fazla mesai saatlerinden kaynaklı giderlerini artıracak, hem de fazla sūre ile çalıřanlarda oluřacak dikkat ve konsantrasyon kayıpları sebebiyle iř kazaları ve hastalık riskleri artacaktır.

Ayrıca, yeni çalışanın iře alımı esnasında iř ilanları, seçme sınavları, test ve değerlendirme gibi yardımcı hizmetler de birer maliyet unsuru olarak hesaba katılmalıdır. Ve gerek rotasyon, gerekse yeni elemanların oryantasyonu için harcanan bedellerin yanında bu sūrelerin yōnetimi için de ilave yōnetim giderleri oluşmaktadır.

İřgūcū kaybının ve iřgōren devrinin yūksək olduđu iřletmelerdeki iřgōrenlerin belirsizlik ve iř gūvencesinin olmayıřı, iř tatminsizliđi ve psikolojik rahatsızlıklarının yanında ōrgūtsel bađlılıkları da azalmaktadır. Őrgūtsel bađlılık konusunda son dōnemde yapılan arařtırmalar, bađlılıđın devamsızlık ve iřten ayrılma niyeti ile negatif yōnde iliřkili olduđunu ortaya koymuřtur (Poyraz ve Kama, 2008: 149).

Őrgūtsel bađlılıđın olmadığı ya da az olduđu bir ōrgūtteki yetiřtirilmiř, kalifiye iřgōrenleri elde tutmak çok zordur. İř gūvensizliđinin hissedildiđi bir ōrgūtte iřgōrenler çalıřmak istemezler; ūnkū herkes kendi geleceđini gūvence altına almak ister ve

belirsizlikten hoşlanmaz. İşgörenler önceden kestirilebilir şartların var olduğu iş çevrelerinde daha çok kalmaktadırlar (Gustafson, 2002: 107).

İşgören devri ve verimlilik kısır bir döngü yaratmaktadır. İşgören devrinin yüksek olması verimsizlik getirirken, verimsizliğin yüksek olması ise işgören devir oranını yükseltir (Gustafson, 2002: 107). İşgören devrinin yüksek olduğu örgütlerde, örgütün etkinliği ve kârlılığı azalır; hizmet ve üretimin kalitesi düşer; eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi kolay ve doğru biçimde belirlenemez; bireylerin gelişme potansiyellerinden faydalanılamaz. Devamsızlık, işgören devri gibi durumlar gerçekleştiğinde, işin sürekliliğinin sağlanması konusunda esneklik sağlanamaz (Uyargil vd, 2010: 213).

İşgören devrinin yüksek olduğu işletmelerde yaratıcılık azalır. Yenilik ve yaratıcılığın bir örgütte var olabilmesi için örgütü iyi tanıyan işgörenlerin var olması gerekir. Uzun süredir aynı örgütte çalışan işgörenler müşteriye daha iyi tanılırlar. Bu yüzden müşteriye ya da örgütü iyi tanıyan işgörenlerin müşteri ya da pazar beklentilerine cevap verebilecek yenilik ve yaratıcılık göstermeleri daha mümkündür. (Gustafson, 2002: 112).

İşgören devrinin yüksek olması, örgütte kalan diğer işgörenlerin motivasyonunu bozar. Sevdiği ve alıştığı çalışma arkadaşının işten ayrılması, yeni çalışma arkadaşlarına uyum süreci, acaba bir sonraki işten ayrılan ben mi olacağım şüphesi, işini kaybetme korkusu ve örgütte birtakım şeylerin yolunda gitmediğini düşünmesi motivasyonun örgütsel çerçevede azalmasına neden olur. Bunun yanında, işletmelerin tepe yönetiminde de işgücü devir oranının yüksek olması huzursuzluk yaratmaktadır. İşten ayrılmaların nedenleri araştırılmadığı ve gereken çözüm bulunmadığı sürece bu durum devam edecektir. Yönetimde oluşan huzursuzluğun temelinde işgörenlerin her an ayrılacağı ve işlerin aksayacağı korkusu yatmaktadır. Bu şekilde çalışan bir yöneticinin daha verimli ve uzun süreli çalışması mümkün değildir (Tambay, 2006: 59).

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

denilse de işletmelerin proses şartları için özel sözleşmeler yapmaması ya da bu konudaki hukuki boşluklar sebebiyle bu risk bertaraf edilememiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DENİZLİ KABLO VE TEL SEKTÖRÜNDE İŞGÜCÜ KAYBININ NEDENLERİ VE ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırma, Denizli ilinde pilot olarak seçilen bir kablo ve tel üreticisi firmada, işgücü kayıpları ve işgören devir hızı ile verimlilik arasındaki ilişkiyi firmanın kendi veritabanındaki kayıtları analiz edilerek, literatür ile ilgili bilgilerle entegre etmek amacıyla yapılmıştır.

#### 2.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, Denizli ilindeki kablo ve tel üreticisi A firmasında gerçekleştirilmiştir. A firması, iki üretim tesisi, bir ar-ge tesisi olmak üzere üç lokasyonda hizmet vermektedir. Firma, sektörünün Türkiye'deki lider firmasıdır.

A firmasının İnsan Kaynakları departmanından alınan 2014 yılına ait çalışanların işe devam durumları ve işgören devrine ait veriler derinlemesine analiz metoduyla incelenecektir.

#### 2.3. Araştırma Hipotezleri

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

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

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

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

H5: Öğrenim durumu yükseldikçe işten ayrılma sayısı azalır.

#### 2.4. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

İncelenen şirket, 2014 yılı dönem sonunu 36 beyaz yaka ve 236 mavi yaka olmak üzere 272 çalışan sayısı ile tamamlamıştır. Araştırma iki aşamalı yapılmış olup, birinci aşama işe devamsızlık nedenleri, ikinci aşama ise işgören devrinin nedenleridir.

### 2.4.1. İşe Devam Durumunu Etkileyen Faktörlerin Analizi

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

#### 2.4.1.1. İş Kazası ve Diğer Hastalıklar Sebebiyle İşe Devamsızlık

Tablo 12’de görüldüğü üzere Hastalık sebebiyle oluşan işgücü kaybı, iş kazası sebebiyle oluşan işgücü kaybindan daha yüksektir. Aynı zamanda hastalık sebebiyle alınan rapor sayısı da iş kazası kaynaklı rapor sayısından daha yüksektir. Hastalık sebebiyle kaybedilen işgücünün toplam kayıptaki rolü yaklaşık %92’ye tekabül etmektedir. Rapor sayısı bazında bakıldığında ise raporların %96’sı hastalık sebebiyle alınan raporlardan oluşmaktadır.

**Tablo 12. Rapor Alma Gerekçesi (İş Kazası-Hastalık)**

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

#### 2.4.1.2. Hastalık Türlerine Göre İşe Devamsızlık

Hastalık türlerine göre yapılan analizde en çok işgücü kaybı işgörenlerin iş dışında geçirdikleri kazalar sebebiyle oluşan yaralanmalarda görülmektedir. İşgörenlerin en çok rapor aldıkları rahatsızlık türü, solunum yolu rahatsızlıklarıdır (akut faranjit, bronşit gibi). Bunun yanında Tablo 13’de görüldüğü üzere, iş göremezlik raporlarında yazılan hastalık tanımlarından İşyeri Hekimi tarafından tanımlanamayan 81 adet rahatsızlık olduğunu da vurgulamak gerekir.

**Tablo 13. Hastalık Türlerine Göre İşgücü Kayıpları ve Rapor Alma Sıklığı**

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

#### 2.4.1.3. Mevsim ve Aylara Göre İş Göremezlik Raporu Analizi

Araştırma Hipotezi 1: “Çalışanlar bazı mevsimlerde diğer mevsimlere göre daha fazla iş göremezlik raporu almaktadır.”

Araştırma hipotezini doğrulamak için, işletmenin 2014 yılına ait iş göremezlik raporlarının kaynakları incelenmiştir.

Tablo 14’e göre en çok işgücü kaybı ilkbahar, ardından kış aylarında olmaktadır. Ancak rapor alan çalışan sayılarında durum farklıdır. İlkbahardaki işgücü kayıplarının yaklaşık yarıya yakını yaralanmalardan kaynaklanmıştır. Tüm mevsimlerde yaralanmadan sonra rapor alma gerekçesi en çok olan rahatsızlık türü, solunum yolları rahatsızlıklarıdır.



**Tablo 14. Mevsimlere ve Hastalık Gruplarına Göre İşgücü Kaybı**

<b>Mevsimler ve Hastalık Grupları</b>	<b>Toplam Raporlu Gün Sayısı</b>	<b>Rapor Sayısı</b>
<b>SONBAHAR</b>	<b>233</b>	<b>61</b>
Hastalık Bilgisine Ulaşılamayan	91	15
Cilt Rahatsızlıkları	3	1
Diş Rahatsızlıkları	3	1
Kas ve İskelet Rahatsızlıkları	51	16
Sindirim ve Boşaltım Rahatsızlıkları	11	6
Solunum Yolları Rahatsızlıkları	74	22
<b>YAZ</b>	<b>373</b>	<b>54</b>
Hastalık Bilgisine Ulaşılamayan	100	21
Diş Rahatsızlıkları	2	1
Doğum	137	2
Kas ve İskelet Rahatsızlıkları	76	16
Sindirim ve Boşaltım Rahatsızlıkları	26	4
Solunum Yolları Rahatsızlıkları	26	7
Yanık	1	1
Yaralanma (iş kazası kaynaklı)	3	1
Yaralanma (iş dışında yaralanma)	2	1
<b>KIŞ</b>	<b>417</b>	<b>75</b>
Hastalık Bilgisine Ulaşılamayan	192	21
Cilt Rahatsızlıkları	3	2
Diş Rahatsızlıkları	3	1
Kas ve İskelet Rahatsızlıkları	61	11
Mide Rahatsızlıkları	6	2
Sindirim ve Boşaltım Rahatsızlıkları	10	4
Sinir Rahatsızlıkları	18	1
Solunum Yolları Rahatsızlıkları	81	28
Yaralanma (iş kazası kaynaklı)	43	5
<b>İLKBAHAR</b>	<b>634</b>	<b>91</b>
Hastalık Bilgisine Ulaşılamayan	227	24
Cilt Rahatsızlıkları	1	1
Diş Rahatsızlıkları	2	1
Kas ve İskelet Rahatsızlıkları	44	12
Mide Rahatsızlıkları	3	1
Sindirim ve Boşaltım Rahatsızlıkları	30	5
Sinir Rahatsızlıkları	13	3
Solunum Yolları Rahatsızlıkları	58	26
Yaralanma (iş kazası kaynaklı)	78	4
Yaralanma (iş dışında yaralanma)	178	14
<b>Genel Toplam</b>	<b>1657</b>	<b>281</b>

Yapılan analizlerde hastalık türleri ile mevsimler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. ‘Solunum Yolları Rahatsızlıkları’, ‘Kas ve İskelet Rahatsızlıkları’ dışındaki rahatsızlıklar ‘Diğer’ başlığı altında birleştirildiğinde istatistiksel olarak bir anlamlılık değeri sonucuna varılmıştır. Pearson chi- kare analizindeki Sig değeri  $0,001 < 0,05$  olduğu için bir anlamlılık tespit edilmiştir. En çok rapor alınan mevsim İlkbahar’dır.

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

#### Chi-Square Tests

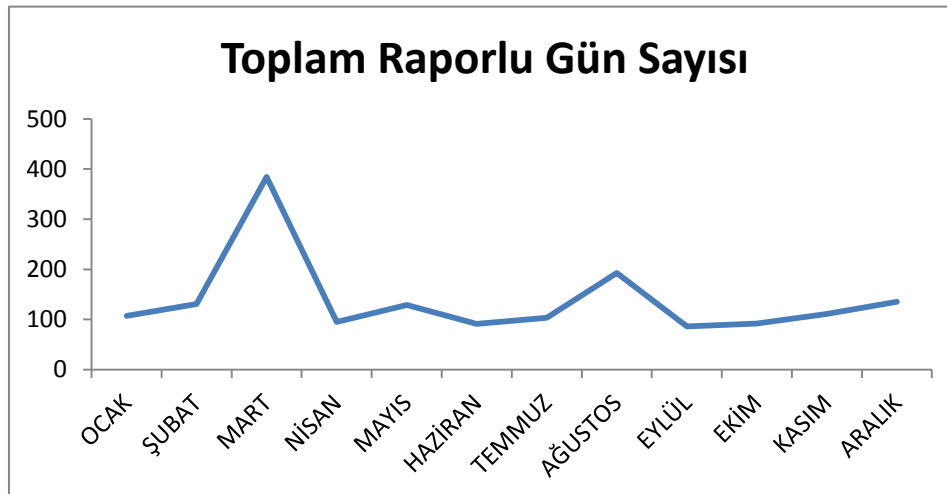
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	21,719	6	0,001
<b>Likelihood Ratio</b>	21,314	6	0,002
<b>N of Valid Cases</b>	198		

İlkbahar ve kış mevsimlerinde devamsızlıkların yüksek olması nedeniyle raporlar ay bazında da incelenmiştir. Hem işgücü kaybının, hem de rapor alma alışkanlığının en yüksek olduğu ay Mart ayıdır. Bir yılda oluşan işgücü kaybının %23’ü bu ayda gerçekleşmiştir ve bu ayda gerçekleşen kaybın en büyük sebebi iş dışındaki yaralanmalardır. Bu durumun rastlantısal mı yoksa bu yıla özgü mü olduğu ayrıca incelenmelidir; çünkü bu çalışmada 2014 yılına ait veriler incelenmiştir.

**Tablo 15. Aylara Göre İşgücü Kaybı**

Ay	Toplam Raporlu Gün Sayısı	Rapor Sayısı	Oran
OCAK	107	24	6,46%
ŞUBAT	131	29	7,91%
MART	384	39	23,17%
NİSAN	95	28	5,73%
MAYIS	129	21	7,79%
HAZİRAN	91	17	5,49%
TEMMUZ	103	16	6,22%
AĞUSTOS	193	23	11,65%
EYLÜL	86	22	5,19%
EKİM	92	22	5,55%
KASIM	111	18	6,70%
ARALIK	135	22	8,15%
Toplam	<b>1657</b>	<b>281</b>	<b>281</b>

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

**Şekil 4- Aylara Göre İşgücü Kaybı**

#### 2.4.1.4. Rapor Alma Sıklığı İle İşte Kalma Niyeti Arasındaki İlişki

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

**Tablo 16. Rapor Alma Sıklığı ve İşte Kalma Durumu**

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

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

**Tablo 17. Çok Rapor Alan Çalışanların İşte Kalma Durumu**

Aynı personelde rapor alma sıklığı	İşte kalma durumu
5 kez rapor alan	çalışıyor
6 kez rapor alan	çalışıyor
7 kez rapor alan	ayrıldı

#### 2.4.1.5. Hastane Türüne Göre İş Göremezlik Raporlarının Analizi

İş göremezlik raporlarının süreleri referans alınarak yapılan analizde en çok raporun Devlet hastanelerinden alındığı tespit edilmiştir. Bunu Üniversite Hastaneleri

ve Aile Sağlığı Merkezleri izlemektedir. Tabi ki bu durum çalışanların başvurdukları kurum ve hastalık türü ile ilgilidir. Rapor başına verilen ortalama sürelerde ise niversite Hastaneleri çok fazla gibi görünmesine rağmen, bu doğum raporu ile ilgili olduğu için istisna kabul edilmiştir. Bu durumda rapor başına en çok istirahat veren kurum zel Hastaneler, ardından Devlet Hastaneleridir.

**Tablo 18. Hastane Türlerine Göre İş Göremezlik Raporları**

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

#### **2.4.1.6. Mavi ve Beyaz Yaka alışanların İş Göremezlik Raporlarının Karşılaştırması**

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

**Tablo 19. Mavi Yaka-Beyaz Yaka Çalışanlarda İş Göremezlik Rapor Karşılaştırması**

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

### 2.4.2. İşgören Devrini Etkileyen Etkenlerin Analizi

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

#### 2.4.2.1. İşten Ayrılmaların İşçi-İşveren Kaynaklı Analizi

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

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

**Tablo 20. Fesih ve Ayrılma Gerekçesi İlişkisi**

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

#### 2.4.2.2. Çalışılan Bölüme Göre İşten Ayrılma Analizi

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

**Tablo 21. İş Türüne Göre İşten Ayrılma Oranı**

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

#### 2.4.2.3. Yaş, Beyaz-Mavi Yaka ve Kıdem İlişkisi

Araştırma Hipotezi 2: *‘İşten ayrılan çalışanların kıdem ortalamaları çalışmaya devam eden çalışanlara göre daha düşüktür.’*

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

Kıdem ile çalışma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlılık olup olmadığı bağımsız örneklem t- Testi ile test edilmiştir. Çalışma durumu 2 grup olarak incelenmiş. ‘1’ numaralı grup, işte çalışmaya devam edenleri, ‘2’ numaralı grup ise ayrılanları göstermektedir.

Çalışmaya devam edenlerin kıdem ortalaması ‘6,5945’ iken, işten ayrılanların ‘1,5578’ olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız örneklem Test tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değer 0,00 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05’den küçük olduğu için, kıdem ile çalışma durumu arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. t-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, H2 hipotezi doğrulanmış ve işyerinde kısa süre çalışanların işten ayrılma oranının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.



	Çalışma Durum No	Çalışan Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Sapma Hatası
Kıdem	1,00	256	6,5945	6,41329	,40083
	2,00	45	1,5578	2,01939	,30103

### Bağımsız Örneklem Testi

t-test for Equality of Means

		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Kıdem	Equal variances assumed	,000	5,03675	,96551
	Equal variances not assumed	,000	5,03675	,50128

İşten ayrılan beyaz yaka çalışan sayısı az olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir karşılaştırma yapılamamıştır. Mavi yaka çalışanlarda ise işten en çok ayrılan grubun 15-24 yaş arası çalışanlar olduğu, bunu 25-34 yaş arası çalışanların takip ettiği görülmektedir. Kuruludan araştırma verilerinin alındığı 2015 Mayıs ayı itibariyle çalışan sayıları göz önüne alındığında ise, 15-24 yaş grubundaki çalışan sayısının 20, 25-34 yaş grubu çalışan sayısının ise 137 olduğu gözlemlendi. Yani ayrılan çalışan sayısı aynı yaş grubundaki mevcut çalışan sayısına oranlandığında 15-24 yaş arasında %120, 25-34 yaş grubunda %11,7 olduğu, diğerlerinde ise bunların daha altında olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 22. İşten Ayrılan Çalışanların Yaş-Yaka Türü ve Ortalama Çalışma Süresi**

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

Çalışanların yaş ortalamaları ile işte kalma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlılık testi bağımsız örneklem t- Testi ile test edilmiştir. Çalışma durumu 2 grup olarak incelenmiş. '1' numaralı grup, işte çalışmaya devam edenleri, '2' numaralı grup ise ayrılanları göstermektedir. Çalışmaya devam edenlerin yaş ortalaması '33,3238' iken, işten ayrılanların yaş ortalaması '26,7440' dır. Bağımsız örneklem Test tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değer 0,00 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den küçük olduğu için, kıdem ile çalışma durumu arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. t-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, H3 hipotezi doğrulanmış ve işyerinde yaş ortalaması düşük olan çalışanların işten ayrılma oranının yaş ortalaması yüksek olan çalışanlara göre yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

	Çalışma Durum No	Çalışan Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Sapma Hatası
Yaş	1,00	256	33,3238	8,01766	,50110
	2,00	45	26,7440	6,94913	1,03591

#### Bağımsız Örneklem Testi

t-test for Equality of Means

		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Yaş	Equal variances assumed	,000	6,57979	1,27205
	Equal variances not assumed	,000	6,57979	1,15075

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

Araştırma Hipotezi 4: “*Bekâr çalışanların işten ayrılma oranı, evli çalışanlardan daha yüksektir.*”

Kuruluşta 14 kadın 258 erkek çalışan bulunmaktadır. 2014 yılında işten ayrılan kadın çalışan yoktur. İşten ayrılan erkeklerin 30'u bekâr, 15'i evlidir. İşten ayrılan 45 çalışanın 12'si çocuk sahibi iken, 33'ü çocuk sahibi değildir.

Bunun yanında işletmenin mevcut çalışanlarının 72'sinin bekâr, 184'ünün evli olduğu düşünülerek, medeni durumuna göre işten ayrılan çalışanların mevcut çalışanlara

oranı hesaplanmıştır. Ve bekâr çalışanlarda işgören devir oranının (30/72) yaklaşık %42, evli çalışanlarda ise (15/184) yaklaşık %8 olduğu görülmüştür.

Çalışanların medeni durumları ile işte kalmaları arasında istatistiksel olarak anlamlılık testi chi-kare Testi ile test edilmiştir. Pearson chi- kare analizindeki Sig değeri  $0,000 < 0,05$  olduğu için bir anlamlılık tespit edilmiştir. Chi- kare testi sonuçlarına göre H4 hipotezi doğrulanmış ve işyerinde bekâr olan çalışanların işten ayrılma oranının evli çalışanların işten ayrılma oranından yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

		Medeni_Durum		
		Bekar	Evli	Total
Çalışma_Durumu	Çalışıyor	72	184	256
	İşten Ayrıldı	30	15	45
	Total	102	199	301

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	25,376	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	23,685	1	,000		
Likelihood Ratio	23,970	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
N of Valid Cases	301				

**Tablo 23. Cinsiyet-Medeni Durum ve Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre İşten Ayrılanlar**

Cinsiyet	Ayrılan çalışan sayısı	Medeni Durumu	Ayrılan Çalışan Sayısı	Çocuk Sahibi Olma Durumu	Ayrılan Çalışan Sayısı
Kadın	-	-	-	-	-
Erkek	45	Bekâr	30	Yok	-
		Evli	15	Yok	3
				Var	12

#### 2.4.2.5. Çalışanların Öğrenim Durumu ile İşten Ayrılma Durumlarının İlişkisi

Araştırma Hipotezi 5: “Öğrenim durumu yükseldikçe işten ayrılma sayısı azalır.”

Araştırma hipotezini doğrulamak için işten ayrılan çalışanların öğrenim durumları incelendi. Türkiye’deki eğitim sisteminin sürekli değişmesi sebebiyle, İlkokul, Ortaokul ve İlköğretim mezunları İlköğretim ve dengi başlığı altında gruplandırıldı. Ticaret Lisesi, Çok Programlı Meslek Lise, Lise, Endüstri Meslek Lisesi, Açık Lise gibi okullar ise Lise ve dengi başlığı altında gruplandırıldı.

İşgören devri en yüksek olan İlköğretim ve dengi mezunu olan çalışanlardır. Bunu Ön Lisans mezunları takip etmektedir. En az işten ayrılmanın görüldüğü mezuniyet seviyesi ise Lisans mezunlarıdır.

Ancak öğrenim durumu ile işten ayrılma oranı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Verilerin daha anlamlı kılınabilmesi için Lisans, Ön Lisans ve Yüksek Lisans mezunları birleştirilerek Lise üstü öğrenim seviyesi olarak birleştirilmesine rağmen anlamlılık testindeki ( $p=0,859$ ) değeri çok yüksek bir değer olduğundan anlamlılık bulunamamıştır. Dolayısıyla hipotezin doğrulanması veri azlığı sebebiyle yapılamamıştır.

		Öğrenim_Durumu			
		İlköğretim ve Dengi	Lise Üstü	Lise ve Dengi	Total
Çalışma_Durumu	Çalışıyor	48	55	153	256
	İşten Ayrıldı	10	9	26	45
	Total	58	64	179	301

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,305 <sup>a</sup>	2	,859
Likelihood Ratio	,296	2	,862
N of Valid Cases	301		

**Tablo 24. Öğrenim Durumuna Göre İşten Ayrılanlar**

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

#### 2.4.2.6. Çalışanların İşten Ayrılmalarındaki Kişilik-Motivasyon-Sağlık Sorunları Etkisi

Hem kendi isteğiyle, hem de işveren tarafından işten çıkarılanların, iş çıkış görüşme formları incelenerek Tablo 25 oluşturulmuştur. İşten ayrılanların yaklaşık %60'ı çalışma ortamında işine motive olamadığı ve iş tatminini yakalayamadığı için işten ayrılmıştır. Çalışanların neden motive olamadıklarının alt başlıkları incelendiğinde ise motive olamayanların %37'sinin ücret, %30'unun ise yaptığı işte kendini yeterli görmeme ya da işveren tarafından yeterli görülmemesi sebebiyle işten ayrılmıştır.

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

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

İşten ayrılanların tamamı hesaba katılarak yapılan analizde ise ücret, %22 ile işten ayrılma gerekçeleri arasındaki en yüksek orana sahiptir. Onu %20 ile öğrenim ve askerlik gerekçesiyle işten ayrılanlar ve %18 ile yetkinlik ve yeterlilik sorunu olan

çalışanlar izlemektedir. İşten ayrılmaya sebep olan en etkisiz unsur ise sağlık sorunları olarak karşımıza çıkmaktadır.

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

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

**Tablo 25. İşten Ayrılma Gerekçelerinin Temel ve Alt Grup İlişkisi**

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

### 2.4.3. Fazla Mesai Ücretleri İle İşgücü Kaybı Arasındaki İlişki

Bu analizde İşletmenin 2014 yılına ait çalışanlara ödenen fazla süre ile çalışmalardan kaynaklı fazla çalışma ücretleri (fazla mesai) ile çalışanların sağlık sorunları ya da başka gerekçelerle aldıkları iş göremezlik raporlarının karşılaştırması incelenecektir. Fazla mesai ücretleri, işletmede yasal şartlar çerçevesinde uygulanmakta

olup, dini bayramlarda çalışılması halinde mevcut yasanın iki katı fazla mesai ücreti ödenmektedir. Bu sebeple Ekim ayında fazla mesai ücreti oranı diğer ayların ortalamasının 2,5 katı kadar yüksektir.

İşgücü kaybı oranı ise, referans aydaki iş göremezlik raporlarının süresi toplanarak, işletmedeki çalışan sayısının işgünü ile çarpımı sonucunda oluşan toplam çalışma gününe bölünmesiyle oluşmaktadır.

**Tablo 26. Fazla Mesai Ücretleri İle İşgücü Kaybı Arasındaki İlişki**

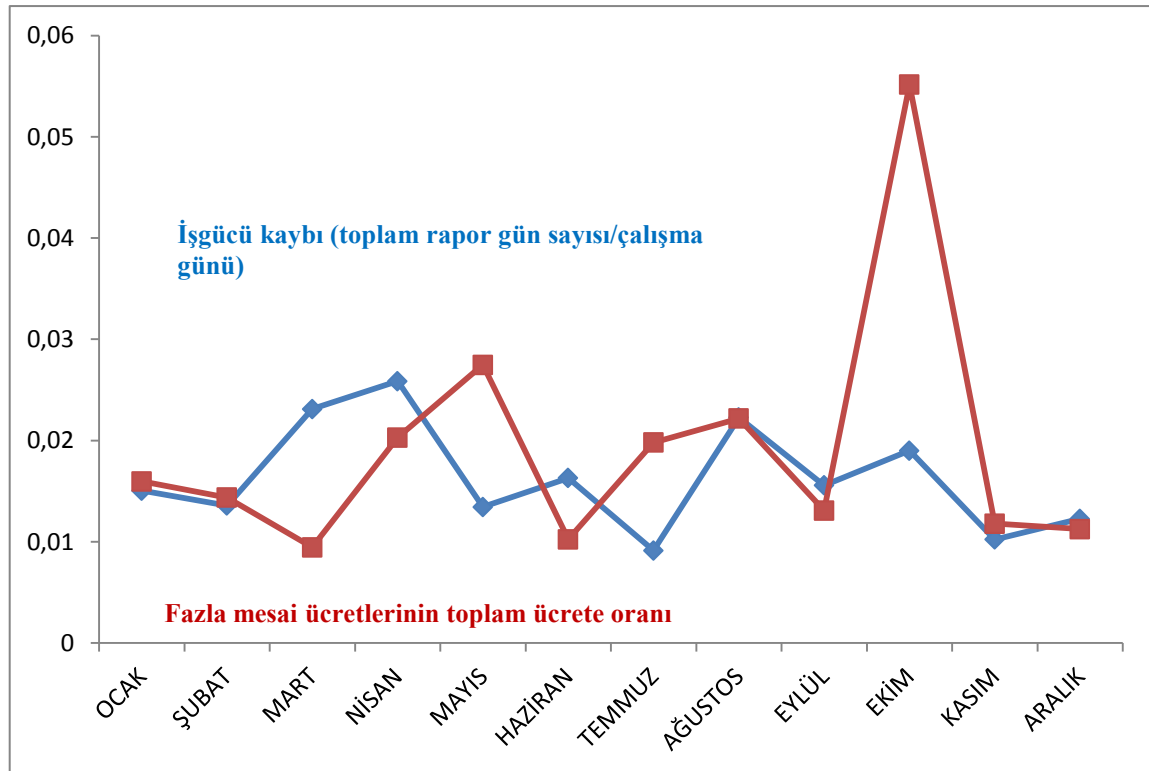
Ay	Fazla mesai ücretlerinin toplam ücrete oranı	İşgücü kaybı (toplam rapor gün sayısı/çalışma günü)
OCAK	4,79%	1,50%
ŞUBAT	4,31%	1,36%
MART	2,83%	2,31%
NİSAN	6,09%	2,59%
MAYIS	8,24%	1,34%
HAZİRAN	3,07%	1,63%
TEMMUZ	5,94%	0,91%
AĞUSTOS	6,65%	2,23%
EYLÜL	3,92%	1,56%
EKİM	16,54%	1,90%
KASIM	3,54%	1,02%
ARALIK	3,38%	1,23%

Gerek Tablo 26’da, gerekse Şekil 5’de görüldüğü üzere fazla mesai ücretleri ile işgücü kaybı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tam olarak kurulamamıştır. İşgücü kaybının yükseldiği bazı aylarda, çalışamaz durumdaki işgörenlerin açığının kapatılması için diğer çalışanların çalışma süreleri artmış ve işletmedeki gider kalemi büyümüştür. Bunun yanında bir önceki ay ile karşılaştırıldığında Şubat, Mayıs, Temmuz, Eylül ve Kasım aylarında işgücü kaybı azalırken, Mayıs ve Temmuz aylarında fazla çalışma ücretleri artmış ancak Şubat, Eylül ve Kasım aylarında azalmıştır. Yine bir önceki ay ile karşılaştırıldığında Mart, Nisan, Haziran, Ağustos, Ekim ve Aralık aylarında işgücü kaybı artarken, Mart, Haziran ve Aralık aylarında fazla çalışma ücretleri azalmış ancak Nisan, Ağustos ve Ekim aylarında ise artmıştır. Fazla çalışma sürelerinin tek sebebi,

işgücü kayıpları değildir. Yeni devreye alınan bir hat, siparişlerin ani artışları sebebiyle resmi tatillerde çalışma gereksinimleri, arıza ve kalite problemleri de fazla mesai yapılmasının diğer gerekçeleridir.

Fazla mesai ücretleri ile işgücü kayıpları arasındaki ilişkide matematiksel olarak bir ilişki kurulamamıştır. Ancak bilinmektedir ki işletmeler, bir tezgahın ya da sürecin devamlılığı için gerekli kişi, sarf malzeme ya da ekipman bulunamadığında, yenisini temin etmek ya da geçici olarak yedeği ile devam etmek zorundadır. Bazı işletmeler, yedekleme planları ile insan kaynakları yönetimindeki bu handikapları azaltmaya çalışmaktadır. Ancak hangi yöntem uygulanırsa uygulansın, çalışanların işinin başında bulunamaması durumunda işletmeler için ekstra giderler oluşmaktadır. Bu fazla mesai ücreti ya da ilave adam çalıştırma şeklinde tezahür etmektedir.

**Şekil 5- Fazla Mesai Ücretleri İle İşgücü Kaybı Arasındaki İlişkinin Aylara Göre Dağılımı**





## SONUÇ VE ÖNERİLER

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

İşletmelerdeki işgören devri yüksekliğini kontrol altına almanın en istikrarlı yolu eğitimidir. İşletmeler, işgörenlerin yetkinliklerini artırmak için eğitim programları uygulamaktadır. Böylece, işgörenin eğitim düzeyinden kaynaklanan beklentileri karşılanmış, iş tatminsizliği önlenmiş, iş kazalarının önüne geçilmiş, örgütsel performans ve verim artmış olur. Buna bağlı olarak da örgütsel bağlılık artar ve işgören devri azalır.

İşgören devri aslında işgücü kaybı nedenlerinin genel bir adıdır. Birçok sebeple işgören devrinden bahsedilebilmektedir. Bu sebepler de gerek literatür taramasında, gerekse saha araştırmasında çalışanların motivasyon ve iş tatmini, sosyal ve kişilik özellikleri ve sağlık sorunları olarak yer almaktadır.

Bu çalışma, işgücü kaybının işletmeler için önemli bir konu olması sebebiyle, işletmelerde görülebilecek işgücü kaybı nedenlerini, etkilerini ve alınabilecek önlemleri ortaya koymaya çalışmıştır. Bu kapsamda, uygulama alanının Denizli Kablo ve Tel sektörü olarak belirlendiği çalışmanın ilk bölümünde İşgücü Kaybı, İşgören Devri ve İşgücü Kayıplarının Nedenleri konuları ele alınmış; ikinci bölümünde ise, çalışmanın hipotezleri oluşturulmuş ve faaliyet gösteren bir işletmeden toplanan verilerle çalışmanın hipotezleri test edilmiştir.

1. Hipotez olan “Çalışanlar bazı mevsimlerde diğer mevsimlere göre daha fazla iş göremezlik raporu almaktadır” ifadesi doğrulanmıştır. Pearson chi- kare testi ile hastalık türlerinin mevsimlere göre dağılımı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve çalışanların en çok ilkbaharda iş göremezlik raporu aldıkları tespit edilmiştir.

2. Hipotez olan “İşten ayrılan çalışanların kıdem ortalamaları çalışmaya devam eden çalışanlara göre daha düşüktür” ifadesi doğrulanmıştır. Kıdem ile çalışma durumu

arasında istatistiksel olarak anlamlılık olup olmadığı bağımsız örneklem t- Testi ile test edilmiştir. Çalışmaya devam edenlerin kıdem ortalaması ‘6,5945’ iken, işten ayrılanların ‘1,5578’ olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız örneklem Test tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değerin 0,00 olduğu görülmüştür. Söz konusu değer 0,05’den küçük olduğu için, kıdem ile çalışma durumu arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. t-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirilerek, hipotez doğrulanmış ve işyerinde kısa süre çalışanların işten ayrılma oranının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

3. Hipotez olan “İşten ayrılan çalışanların yaş ortalamaları çalışmaya devam eden çalışanlara göre daha düşüktür” ifadesi doğrulanmıştır. Çalışanların yaş ortalamaları ile işte kalma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlılık testi bağımsız örneklem t- Testi ile test edilmiştir. Çalışmaya devam edenlerin yaş ortalaması ‘33,3’ iken, işten ayrılanların yaş ortalaması ‘26,7’ dir. Bağımsız örneklem Test tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değer 0,00 olduğu için, kıdem ile çalışma durumu arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. t-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirilerek hipotez doğrulanmış ve yaş ortalaması düşük olan çalışanların işten ayrılma oranının yaş ortalaması yüksek olan çalışanlara göre yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

4. Hipotez olan “Bekâr çalışanların işten ayrılma oranı, evli çalışanlardan daha yüksektir” ifadesi doğrulanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda işten ayrılan erkeklerin 30’u bekâr, 15’i evlidir. Bunun yanında işletmenin mevcut çalışanlarının 97’sinin bekâr, 175’inin evli olduğu düşünülerek, medeni durumuna göre işten ayrılan çalışanların mevcut çalışanlara oranı hesaplanmıştır ve bekâr çalışanlarda işgören devir oranının (30/97) yaklaşık %31, evli çalışanlarda ise (15/175) yaklaşık %8 olduğu görülmüştür. Pearson chi- kare analizindeki Sig değeri  $0,000 < 0,05$  olduğu için bir anlamlılık tespit edilmiştir. Chi- kare testi sonuçlarına göre hipotez doğrulanmış ve işyerinde bekâr olan çalışanların işten ayrılma oranının evli çalışanların işten ayrılma oranından yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

5. Hipotez olan “Öğrenim durumu yükseldikçe işten ayrılma sayısı azalır” ifadesi kısmen doğrulanmamıştır. İşgören devri en yüksek olan İlköğretim ve dengi mezunu olan çalışanlardır. Bunu Ön Lisans mezunları takip etmektedir. En az işten ayrılmanın görüldüğü mezuniyet seviyesi ise Lisans mezunlarıdır. Bu analize göre öğrenim seviyesinin yükselmesiyle işgören devri arasındaki ilişki doğrusal değildir. Öğrenim durumu ile işten ayrılma oranı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki

kurulamamıştır. Verilerin daha anlamlı kılınabilmesi için Lisans, Ön Lisans ve Yüksek Lisans mezunları birleştirilerek Lise üstü öğrenim seviyesi olarak birleştirilerek bir analiz yapılmıştır. Ancak yine de istatistiksel olarak bir anlamlılık bulunamamıştır. Dolayısıyla hipotez, veri azlığı sebebiyle doğrulanamamıştır.

Bu çalışmanın, aynı sektörde faaliyet gösteren birçok işletmeden sadece bir tanesinde yapılmış olması bu araştırmanın kısıtlarından biridir. Özel bir kuruluş olarak Denizli Kablo ve Tel sektöründe hizmet vermekte olan bir firmada işgücü kaybının nedenleri, etkileri ve alınabilecek önlemler konulu bu çalışmanın sonuçlarının, diğer işletmeleri de kapsayacak şekilde genelleme yapılmasının mümkün olmadığı açıktır. Bu anlamda, yapılan bu araştırma ile bundan sonra işgücü kaybı ile ilgili olarak yapılacak olan diğer çalışmalara önemli bir kaynak olmak amaçlanmıştır.

Tüm bu teorik bilgiler ve analizler ışığında işletmelerin işgücü kayıplarını azaltmaları için alması gereken önlemler vardır. Öncelikle işletmeler, çalışan seçme ve yerleştirme süreçleri üzerinde hassasiyetle durmalıdır. Doğru işe doğru eleman seçilirken, yalnızca çalışanın eğitim, bilgi ve tecrübesine değil, aynı zamanda kişilik envanterine de bakılmalıdır. Adayın, örgütün kültürüne uyum sağlayıp-sağlayamayacağı gözden geçirilmelidir. İşe başvuran bir çalışanın “neden buradayım” sorusunun cevabını tatmin edici bir şekilde cevaplayabilmesi gerekmektedir. İşe başladığı ilk aylarda zaman zaman örgüt ile çatışma yaşayan, zaman zaman disiplin ve örgüt kültürüne uygun olmayan davranışlar sergileyen çalışanlar hakkında ivedilikle önlem alınmalıdır.

İşletmeler, performans yönetim sistemi ya da başka tür uygulamalarla çalışanlarının yetkinliklerini, becerilerini ve örgütsel bağlılıklarını düzenli aralıklarla ölçmelidir. Ayrıca iş etütleri yaparak, çalışanlar üzerindeki iş dağılımının dengeli olup-olmadığını gözden geçirmelidir. Yönetim Sistemleri ile hayatımıza giren süreç bazlı yönetim konusunda çalışmalar yapmalı ve çalışanların bu sisteme katılımı sağlanmalıdır. İşletmelerde en çok yapılan hatalardan biri, bu ve benzeri çalışmalarını bir kez yapmak ve hatta onu da dışarıdan bir danışmana yaptırmak suretiyle sihirli bir sonuç beklemeleridir. Oysaki bu tür çalışmalardan verim alınabilmesi için sürdürülebilir ve çalışanlarının özümsemesi gerekliliği gözden kaçırılmamalıdır.

Çalışma ortamlarının, insan sağlığına uygun ve çalışmanı risklerden koruyucu önlemlerin olduğu istasyonlar olması için çalışmalar yapılmalıdır. Çalışma ortamlarında proses konforunun yanı sıra çalışanların sağlıklı çalışma ortamı konforu da göz önünde

bulundurulmalıdır. Çalışanlara insan oldukları için değer verilmeli ve verilen bu değer onlara hissettirilmelidir.

Risk analizleri, sadece iş güvenliği ve iş sağlığı mevzuatı gereklerine göre değil, proses gerekleri ve diğer süreçlerdeki (insan kaynakları gibi) gereklere göre de yapılmalıdır. Reaktif değil proaktif sistem yaklaşımı benimsenmelidir.

İşgücü kayıpları konusunda çalışanların farkındalıkları artırılmalı ve düzenli aralıklarla raporlar gözden geçirilmelidir. Elbette bunlar yapılırken gerçek sağlık sorunları olan çalışanların rapor almalarını engellemeye çalışmak ya da günlük rahatsızlık ya da özel durumlarda izin almalarını zorlaştırmanın, çalışanın örgütsel bağlılığını azaltacağını unutmamak gerekir.

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

## KAYNAKLAR

- Adler, A. (1999). *Normal Yaşamda ve İş Yaşamında Psikolojik Aktivite*, (Çeviren: Belkıs Çorakçı), Say Yayınevi, İstanbul.
- Akay, K. (2002). *Örgütlerde İşe Devamsızlık Sorunu ve Personel Devrine Etki Eden Faktörler* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Alper, Y. (2013). *Türk Sosyal Güvenlik Sistemi Sosyal Sigortalar Hukuku*, Dora Basım Yayım, Bursa.
- Arpacıoğlu, G. (2005). “Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi”, (ed. Deniz Yalım) *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, s.245-273.
- Arslan, M. (2001). *İş ve Meslek Ahlakı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Aytaç, S. (2002). “İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları”, *Çalışma ve Ekonomi Dergisi*, <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=276&cilt=4&sayi=1&yil=2002> (12.03.2015).
- Bacak, B. (2010). “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 5/1, 29-44.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2012). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Başer, S., Hacıoğlu, M., Evyapan, F., Özkurt, S., Kıter, G. ve Zencir, M. (2007). “Denizli İl Merkezinde Yaşayan Erişkinlerin Sigara İçme Özellikleri”, *Türk Toraks Dergisi*, Cilt: 8/ 3, 179-184.
- Bergman, M. E. (2006). “The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review And Research Agenda”, *Journal of Organizational Behavior*, Issue 27, 645–663.
- Bingöl, D. (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Bobbie M, T. Jr. (2007). *An Analysis of the Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Trust, and Organizational Commitment in an Acute Care Hospital*, Ph.D. Thesis, San Francisco, California.
- Bowditch, J. L. ve Buono, A. F. (1994). *A Primer on Organizational Behavior*, John Wiley and Sons Inc., USA.
- Cam, E. (2004). “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, <http://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/viewFile/71/210> (14.05.2015).

- Camkurt, M. Z. (2007). "İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi", *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt:20/6, Cilt:21/1, 80-106.
- Can, A. (1991). "Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi", *I. Verimlilik Kongresi, MPM Yayınları*: 454, 89-101, Ankara.
- Chen, H.F. ve Chen, Y.C. (2008). "The Impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Changing Environment: An Example from Taiwan's State-Owned Enterprises", *Public Personnel Management*; Fall 37(3), 279-302.
- Clayton, S. (2000). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim*, (çev: Mehmet Zaman), Hayat Yayınları, İstanbul.
- Cooper, C.L. (2009). "The Transition from the Quality of Working Life to Organizational Behavior: The First Two Decades" *Journal of Organizational Behavior*, 30, 3-8.
- Çalışkan, Ş. (2010). "Türkiye'de Beşeri Sermaye Harcamaları ve İnsani Gelişmişlik". *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:12/ 1, 7-28.
- Çobanoğlu, N. ve Kiper, N. (2006). "Bina İçi Solunan Havada Tehlikeler", *Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Dergisi*, Cilt: 49/1, 71-75.
- Demir, M. (2011). "İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi", *Ege Akademik Bakış*, 11(3), 453-464.
- Demirel, Y. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 15, 115-132.
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, Alfa Yayınları, 9. Baskı, İstanbul.
- Dordevic, B. (2004). "Employee Commitment in Times of Radical Organizational Changes", *Facta Universitatis, Series Economics and Organization*, 2(2), 111-117.
- Ekinci, H. ve Ekici, S. (2003). "Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama", *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 22/2, 93-111.
- Erdoğan, İ. (2003). "Brain Drain and Turkey", *Educational Sciences: Theory & Practice*, 3(1), 96-100.
- Erdoğan, İ. ,(1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 15. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

- Eroğlu, F. (2010). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım, İstanbul.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım, İstanbul.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*, 2.Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Grint, K. (1998). *Çalışma Sosyolojisi* (ed.Veysel Bozkurt), Alfa Yayınevi, İstanbul.
- Gustafson, C. M. (2002). “Employee Turnover: A Study of Private Clubs in the USA”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.14/ 3, 106-113.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Hanebuth, D. (2005). *Absenteeism: A Crosssectional Study In A High-Tech Metalworking Plant In Germany*, Thesis Presented To The Faculty Of Arts Of The University Of Zurich For The Degree Of Doctor Of Philosophy, Zurich.
- Karadeniz, O. (2012). “Dünya’da ve Türkiye’de İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları ve Sosyal Koruma Yetersizliği”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Sayı 3, 15-75.
- Kazak, P. (2012). *İşletmelerde Personel Devrinin Nedenleri ve İşgörenlerin Eğitim Düzeyi ile İlişkisi -Denizli’deki Bir İşletmede Ampirik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Keser, A. (2005). “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Sayı 4, 77-96.
- Keser, A. (2014). *Çalışma Psikolojisi*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Kılıçaslan, İ. (2011). *Milliyet Gazetesi*. <http://www.milliyet.com.tr/doktor-raporlari-icra-olarak-geri-donuyor/ege/haberdetay/31.12.2011/1482615/default.htm> (31.12.2011)
- Kılış, İ. (2014). *İş Sağlığı ve Güvenliği*, Dora Yayıncılık, Bursa.
- Köknel, Ö. (1995). *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Lordoğlu, K. ve Özkaplan, N. ve Törüner, M. (1999). *Çalışma İktisadı*, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- Mc Donald, N. ve Doyle, M. (1981). *The Stresses of Work*, Nelson, USA.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Örücü, E. ve Kaplan, E. (2001). “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarında Devamsızlık Sorunu”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 7/1, 93-111.

- Özdemir, O., Özdemir, P.G., Kadak, M.T. ve Nasıroğlu, T. (2012). “Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar-Current Approaches in Psychiatry. [www.cappsy.org](http://www.cappsy.org) 4(4), 566-589.
- Özkılıç, Ö. (2005). “İş Sağlığı ve Güvenliği, Yönetim Sistemleri ve Risk Değerlendirme Metodolojileri”, *Tisk Yayınları*, Yayın No:246.
- Özutku, H. (2008). “Örgütte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, 79-97.
- Palmer, M. ve Hyman, B. (1993). *Yönetimde Kadınlar*, (çev: Kurul), Rota Yayınları, İstanbul.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13/ 2, 143-164.
- Ross, R.R. ve Altmair, E.M. (1994). *Intervention in Occupational Stres*, Sage Publications, London.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Schulze, N. (1998). “Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması” 6. *Ergonomi Kongresi, M. P. M. Yayınları*, 519-532, Ankara.
- Sığırı, Ü. (2007). “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 2, 261-278.
- Sibson, E.B. (1991). *İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Artırılması*, (çev: Sinan Artan ve İnci Artan), Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.
- Silverberg, S. M. (2008). *Employee Perceptions & Voluntary Turnover : A Case Study*, *University of Calgary Department of Sociology, Alberta*.
- Sing, K. (2006). “Predicting Organizational Commitment through Organization Culture: A Study of Automobile Industry in India”, *Journal of Business Economics and Management*, 8(1), 29-37.
- Soysal, A. (2009). “İş Yaşamında Stres”, *Çimento İşveren Dergisi*, Cilt: 23/3, 17-40.
- Şimşek, M. S. ve Akgemci, T. ve Çelik, A. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayınları.
- Şimşek, M.Ş. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Adım Matbaacılık, Konya.



- Tambay, A. (2006). *İşgören Devrinin Yönetimine İlişkin Tekstil Sektöründe Yapılan Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 5/ 2, 164-169.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, A. O., DüNDAR, G., Sadullah, Ö. ve Tüzüner, L. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul.
- Üçüncü, K. (2005). *Ergonomi ve İş Etüdü*, KTÜ Basımevi, Trabzon.
- Ülgen H. ve Mirze K. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Ünler, E. (2006). “Örgütte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi* , Cilt: 4/1, 98-123.
- Ünsar, S. (2009). “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 10/1, 43-56.
- Weiner, J.S. (1982).“The Measurement of Human Workload”, *Ergonomics*, Vol. 25.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Zaim, S. (1997). *Çalışma Ekonomisi*, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.556efc0b3188f7.59662006](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.556efc0b3188f7.59662006) (10.05.2015)
- [http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/kurumsal/istatistikler/sgk\\_istatistik\\_yilliklari](http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/kurumsal/istatistikler/sgk_istatistik_yilliklari) (10.05.2015)
- <http://rapory.tuik.gov.tr/07-07-2015-15:06:02-1257174803993007291781420543.html> (07.07.2015)

## ÖZGEÇMİŞ

1979 yılında Denizli'nin Çal ilçesinde doğdu. İlk ve Orta öğrenimini Denizli ve Aydın illerindeki farklı okullarda tamamladı. 2000 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi, Elektrik-Elektronik Fakültesi, Elektrik Mühendisliği bölümünde lisans eğitimini tamamladı.

2000-2015 yılları arasında otomotiv ve elektrikli ekipman üreticisi firmalarda Satınalma, Yatırım, Bakım, Kalite ve İnsan Kaynakları operasyonlarında uzman ve yönetici olarak çalışmıştır. Halen aynı sektörde Kalite ve İnsan Kaynakları Yöneticisi olarak çalışmaktadır.

Evli ve 2 çocuk babasıdır. İngilizce bilmektedir.