

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TAM GIDA'da
İŞGÜCÜ DEVRİNİN FAYDA - MALİYET
ANALİZİ

Deniz MUTLU

Yüksek Lisans Tezi

T. C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

Eskişehir 1984

Anadolu Üniversitesi
Merkezi Kütüphane

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
GİRİŞ	1
I- İŞGÜCÜ DEVRİ MALİYETLERİ	6
I-1. Dolaysız Maliyetler	7
I-1.1. İşçi Bulma Kurumuyla İlgili Maliyetler	8
I-1.2. Başvuranlarla Görüşmeye İlişkin Maliyetler	8
I-1.3. İşe Alınanlarla Görüşmeye İlişkin Maliyetler	9
I-1.4. Kırtasiye Maliyetleri	10
I-2. Dolaylı Maliyetler	10
I-2.1. Rehber İşçilik Maliyeti	10
I-2.2. İşe Alışma Maliyeti	11
I-2.3. Verimlilik Düşüklüğü Maliyeti	12
I-2.4. Kalite Düşüklüğü Maliyeti	14
I-3. Dolaylı ve Dolaysız Maliyetlerin İlişkileri	15
II- DOLAYSIZ MALİYETLERİN HESAPLANMASI	16
II-1. İşçi Bulma Kurumuyla İlgili Maliyetler .	16
II-2. Başvuranla Görüşmeye İlişkin Maliyetler	17
II-3. İşe Alınanlarla Görüşmeye İlişkin Maliyetler	19
II-4. Kırtasiye Maliyetleri	21
II-5. Toplam Dolaysız Maliyetler	21

	Sayfa
III- DOLAYLI MALİYETLERİN TARMİN EDİLMESİ	23
III-1. Rehber İşçilik Maliyeti	24
III-2. İşe Alışma Maliyeti	25
III-3. Verimlilik Düşüklüğü Maliyeti	28
III-4. Kalite Düşüklüğü Maliyeti	31
III-5. Toplam Dolaylı Maliyetler	33
IV- İŞGÜCÜ DEVRİNİN FAYDALARI	35
V- FAYDA-MALİYET KARŞILAŞTIRMASI	39
V-1. İşgücü Devrinin Hesaplanması	39
V-2. İşgücü Devrinin Aylara Göre Maliyeti	42
V-3. İşgücü Devrinin Faydalarının Aylara Göre Dağılımı	43
V-4. İşgücü Devrinin Maliyetlerinin Faydaları ile Karşılaştırılması	45
VI- SONUÇ VE ÖNERİLER	46
KAYNAKLAR	50

GİRİŞ

"Endüstriyel işletmelerde "işgücü devri", bugün oldukça önemli ekonomik sonuçları olan beşeri bir sorun haline gelmiştir. Yüksek işgücü devrinin iş tatmini, moral ve devamsızlık üzerine etkileri, yadsınamaz bir şekilde ortaya konmuştur. Bu durumda işgücü devrinin yükselmesinden, verimliliğin de olumsuz bir şekilde etkilenmesi doğaldır. Dış pazarlara açılmak zorunda kalan işletmelerimizde düşük maliyet ve yüksek verimlilik giderek daha çok önem kazanırken, işgücü verimliliğinin önemli bir etmeni olarak işgücü devrinin etkin bir şekilde yönetimi de işletme yönetimlerinin önem vermeye başladığı bir konu olmaktadır."

Bu çalışmada Tam Gıda'da çalıştırılmakta olan geçici işçilerin devri gözönüne alınacak ve bu işçi devrinin işletmeye maliyetleri ve faydaları tartışılacaktır. Tam Gıda, Türkiye'deki bisküvi sektörünün en büyük iki firmasından birine sahip olan Eti Şirketler Grubu'na bağlı, hisseleri-

nin yüzde 52'si Firuz Hanatlı ve Ailesi'ne, yüzde 26'sı Ordu Yardımlaşma Kurumu'na ve yüzde 15'i İslâm Halkınma Bankası'na ait, yıllık 17.000 ton kapasiteli bir kuruluştur. Beş fırında 12 çeşit bisküvi ve 2 çeşit dilimli kek üretimi gerçekleştirilen Tam Gıda'da 44 idari, 9 teknik personel çalışmaktadır. 1980 yılında üretime geçen Tam Gıda, talepteki dalgalanmalara uyum gösterebilmek için sık sık üretim düzeyini değiştirmek zorunda kalmakta, bu değişikliği de büyük ölçüde, işgücü düzeyini değiştirerek sağlamaktadır. Kuruluşta genellikle 550 civarında işçi çalışmaktadır. Bisküvi üretilmekte olması nedeniyle, talep dalgalanmalarını ürünlerini stoklayarak karşılayamayan kuruluşun, çekirdek işçi kadrosunun üstüne, planlama dönemlerinin üretim hedeflerine göre belirlenen sayıda işçi, kısa süreli sözleşmelerle işe alınmakta ve sözleşmelerinin sona ermesiyle işten çıkartılmaktadırlar. Bu tür işçilere geçici işçi adı verilmektedir. İşletmedeki işçi hareketliliğinin tek kaynağı geçici işçiler olmadığı halde, bu çalışmada yalnız geçici işçilerin devri incelenmiştir. Bilimsel yayınlarda genellikle daha üst düzeyde personelin devriyle ilgilenilmesine rağmen geçici işçilerin devrinin incelenmesinin nedeni, Tam Gıda'da geçici işçilerden kaynaklanan işgücü devri oranının, diğer işçilerinkiyle karşılaştırılamayacak kadar yüksek olmasıdır. Ayrıca, geçici işçilerin hareketliliğinde genellikle işçinin tercihlerinin hiç rolü olmaması nedeniyle, bu devir diğer işçilerin devrinden niteliksel olarak farklıdır. Bu nedenle, bu

işgücü devirlerinin ayrı ayrı incelenmesi gerekir.

Tam Gıda'da geçici işçi çalıştırılması nedeniyle ortaya çıkan işgücü devrinin incelendiği bu çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, işgücü devrinin maliyetlerine ilişkin çalışmalar taranmış ve bu maliyetlerin uygun bir sınıflandırması yapılmıştır. Böyle bir sınıflandırma, konunun biçimselleştirilmesi için yararlıdır. Bu sınıflandırmaya göre, maliyetler önce dolaylı ve dolaysız olmak üzere iki ana gruba ayrılmış, sonra her grup kendi içinde dört alt grupta incelenmiştir.

İkinci bölüm, işgücü devrinin dolaysız maliyetlerinin hesaplanmasını içermektedir. Birinci bölümde yapılan sınıflandırmaya göre, dolaysız maliyetler, Tam Gıda'nın verileri kullanılarak hesaplanmışlardır.

Üçüncü bölüm dolaylı maliyetlerin bulunmasına yöneliktir. Bu maliyetlerin hesaplanmasının güçlüğü gösterildikten sonra, bu çalışmanın amaçları açısından yeterli görülen bir yaklaşıklıkla, dolaylı maliyetlerin toplam değeri bu bölümde tahmin edilmiştir.

Dördüncü bölüm işgücü devrinin faydalarına ilişkindir. Bu bölümde, bu faydaların neler olabileceği tartışıldıktan sonra, Tam Gıda açısından, geçici işçi çalıştırmanın faydalarının parasal karşılığının hesaplanmasına çalışılmıştır. Böyle bir değer bulunmasında karşılaşılan güçlükler de bu bölümde tartışılmıştır.

Beşinci bölümde, iki ve üçüncü bölümlerde bulunan maliyetlerle dördüncü bölümde bulunan faydalar karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmanın yapılabilmesi için maliyet ve fayda değerlerinin aynı birimlere sahip olmaları gerektiğinden, öncelikle böyle bir birimin elde edilebilmesi için işgücü devri oranları hesaplanmıştır.

Sonuç bölümünde çalışmanın genel bir değerlendirmesinin yanısıra, işgücü devri yönetimi için gerek duyulan verilerin neler olduğu konusu da yer almaktadır.

İşgücü devrinin özellikle dolaylı maliyetleriyle bir kısım faydalarının hesaplanması, uygun veriler derlenmiş olsa bile önemli kavramsal güçlükler içeren bir çabadır. Bu hesaplama işlemi için ayrıca, personel, üretim, bakım ya da iş güvenliği gibi farklı bölümlerden edinilebilecek yaygın ve ayrıntılı verilere ihtiyaç vardır. Oysa gerek yeni bir kuruluş olması, gerekse ülkemizdeki genel yaklaşımın dışına çıkamamış olması nedeniyle, Tam Gıda'da üretim için gerekli çok temel veriler bile derlenememektedir. Özellikle, 'tarihi' denebilecek, işletmenin geçmiş performansına ilişkin verilerin yokluğu, dolaylı maliyetlerle birlikte, faydaların da istenen duyarlılıkla hesaplanamamasına neden olmuştur.

İşgücü devri, personel yönetimi kitaplarında iş tatmini, moral ve devamsızlık gibi konularla ilgisi açısından, kısaca ele alınmaktadır. Konu hakkında ayrıntılı çalışmalar Milli Prodüktivite Merkezi'nin yürüttüğü birkaç

seminer çalışmasından öte gidememiştir. Bu nedenle konuya ilişkin Türkçe kaynak bulunmasında güçlük çekilmiştir. Öte yandan, işgücü devri konusundaki az sayıda kaynakta da, geçici işçi çalıştırılmasının neden olduğu sorunlar ya da ortaya çıkardığı faydalar incelenmemiştir.

Kurulduğu yıllarda Türkiye ekonomisinin yaşamaya başladığı geçiş devresinden etkilenerek kuruluşundan bu yana kararlı bir üretime geçemeyen Tam Gıda'nın bu durumu da, çalışma yürütülürken karşılaşılan önemli bir sorun olmuştur. Öte yandan, Türkiye'de benzer işletmelerde benzer çalışmaların yapılmamış olması, uygun karşılaştırma olanaklarının bulunamamasına neden olduğu için önemli bir eksiklik olarak görünmüştür.

BÖLÜM I

İŞGÜCÜ DEVRİ MALİYETLERİ

İşgücü devrinin birçok işletme için önemli bir maliyet kalemi olduğu, gerek yerli gerek yabancı kaynaklarda geniş bir şekilde tartışılmıştır. Bu açıdan bakınca, işletmelerin, ekonomik kaynaklarının bir bölümünü işgücü devri için ayırmak zorunda oldukları söylenebilir. Ancak bir işletmede ne oranda işgücü devrinin ne kadar kaynak gerektirdiği genellikle bilinmemektedir. Oysa "işçi devrini izleme ve maliyetini saptama yöneticiler için doğru karar alabilmede yararlı bilgi ve verileri ortaya çıkaracaktır⁽¹⁾". Personel yöneticilerinin, işgücü devrinin oranını ve maliyetlerini bilmeden işgücü devrini yönetebilmeleri beklenemez⁽²⁾.

(1) Gülay KAYA, "İşçi Devri Maliyetinin Saptanması", İşçi Devri ve Maliyeti Semineri Bildirileri, MPM Yayın No 215, Ankara, (1978), s.8.

(2) T. E. HALL, "How to Estimate Employee Turnover Costs", Personnel, (Temmuz-Agustos 1981), c.LVIII, s.43.

Bir çok işletmede işgücü devri maliyetini hesaplamak için gerekli olan veriler kaydedilmemiş olduğundan, bu maliyetin belirlenmesi, genellikle, başlıbaşına bir proje olarak ele alınmayı gerektirecek büyüklükte bir problemdir. İşgücü devri maliyetinin kestirimi ile ilgilenen araştırmacıların önemli bir kısmı, bu maliyeti kendi bakış açılarına göre sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmaların çoğunda, bir alt ayrıma gidilmeden önce, maliyetler, dolaylı ve dolaysız olmak üzere ikiye ayrılmışlardır. Bu bölümde, bu genel ayrıma uyularak bir sınıflandırma yapılacaktır.

İşgücü devri maliyetlerinin yapısı işletmeden işletmeye önemli farklılıklar gösterebilir. Bu nedenle, bu bölümde yapılan sınıflandırmada çeşitli çalışmalarda yapılan sınıflandırmalardan yararlanılırken, Tam Gıda'da çalıştırılmakta olan geçici işçiler nedeniyle ortaya çıkan işgücü devrinin özellikleri de gözönünde bulundurulmuştur.

I-1. Dolaysız Maliyetler:

Dolaysız maliyetler, gerekli veriler derlenmişse hesaplanması genellikle kolay olan, işçinin işe alımı ve işten çıkışı sırasındaki işlemlerden kaynaklanan maliyetlerdir. Tam Gıda'da incelenen işgücü devrinin önemli görünen dolaysız maliyetleri dört ana başlık altında toplanabilir: (a) İşçi Bulma Kurumu ile İlgili Maliyetler,

(b) Başvuranlarla Görüşmeye İlişkin Maliyetler, (c) İşe Alınanlarla Görüşmeye İlişkin Maliyetler ve (d) Kırtasiye maliyetleri. Bu alt sınıflar, bu kısımda ayrıntılı bir şekilde tartışılacaklardır.

I-1.1. İşçi Bulma Kurumuyla İlgili Maliyetler:

Ülkemizde, İş ve İşçi Bulma Kurumunun aracılığı olmadan işçi alınması mümkün değildir. Tam Gıda'ya alınacak işçiler için de kurumun aracılığı gerekmektedir. Bu başlık altında, işletmenin kurumla olan ilişkilerinin neden olduğu maliyetler incelenmektedir. Hall bu maliyetleri "ajans ve arama masrafları" diye adlandırmıştır⁽³⁾. Kaya ise "işçi sağlama ve işe alma ile ilgili maliyetler" adıyla bir kategori tanımladığı halde, kurumla olan ilişkilere değinmemiştir⁽⁴⁾.

I-1.2. Başvuranlarla Görüşmeye İlişkin Maliyetler:

Bu maliyetler, İş ve İşçi Bulma Kurumu tarafından gönderilen işçi adaylarının işletmeye gelmelerinden, alınacak işçilerin seçimine kadar geçen süre içinde ortaya çıkan maliyetlerdir. Hall'in "işe alım personeli ve ücret primleri" ile "diğer işe alım masrafları" başlıkları altında incelediği maliyetler bu sınıfa girmektedir⁽⁵⁾.

(3) HALL, s.46.

(4) KAYA, s.10.

(5) HALL, s.47.

Fox da, adayın seçimi için yapılan harcamalarla birlikte personel servisinin bu işte çalışan elemanlarının genel giderlerini, "işe alma maliyeti" başlığı altında tanımlamıştır⁽⁶⁾. Kaya ise, personel veya işe almayla ilgili servisin bu konuda yapacağı normal günlük faaliyetleri nedeniyle yapılan harcamaların dikkate alınmaması gerektiğini, ancak işten ayrılmalar çok fazla olur ve boşalan işlerin doldurulması için bu bölüm ya da servisin fazla mesai yapması zorunlu hale gelirse, bu takdirde fazla mesai masraflarının hesaba katılabileceğini savunmaktadır⁽⁷⁾.

I-1.3. İşe Alınanlarla Görüşmeye İlişkin Maliyetler:

İşe alınacak işçiler seçildikten sonra, işçilerin işlerine alışmalarına kadar geçen süre içinde ortaya çıkan doğrudan maliyetler bu sınıftadır. Fox'un "işe yerleştirme maliyeti" olarak adlandırdığı maliyetlerin bir bölümü bu sınıfta düşünülebilir⁽⁸⁾. İşe yeni alınan işçilere işletmenin tanıtılması ve iş kazalarından korunma hakkında bilgi verilmesi gibi, çok küçük işletmelerde bile yapılan işlemler, bu gruptaki maliyetlere iyi birer örnek olabilirler.

(6) Robert FOX, "İşletmelerde İnsan Gücü Dönüşümü", (Çev. N.ÇÖLBAŞI), Sevk ve İdare Dergisi, c.?, s.7.

(7) KAYA, s.10-11.

(8) FOX, s.7.

I-1.4. Kırtasiye Maliyetleri:

Fox'un "işe yerleştirme maliyeti" başlığı altında ele aldığı maliyetlerden, işe alınan elemanın defterlere kaydı ve dosyasının hazırlanması gibi maliyetler⁽⁹⁾, Tam Gıda'da işe alım sırasında bu tür kırtasiye maliyetleri ortaya çıkmakta olduğundan, ayrı bir kategori halinde tanımlanmışlardır.

I.2. Dolaylı Maliyetler:

İşgücü devri maliyetlerinin bir kısmı, ilgili veriler derlenmiş olsa bile, yöntemsel nedenlerle, hesaplanması zor olan maliyetlerdir. Bunlar dolaylı maliyetlerdir. Dolaysız maliyetler kabul edilebilir bir duyarlılıkla hesaplanabilirlerken, dolaylı maliyetler ancak tahmin edilebilirler. Bu maliyetler, genellikle işçi alımından sonra ortaya çıkan ve maddi olmayan maliyetlerdir.

Tam Gıda'da incelenen işgücü devrinin dolaylı maliyetleri de dört alt sınıfta toplanabilir: (a) Rehber İşçilik Maliyeti, (b) İşe Alışma Maliyeti, (c) Verimlilik Düşüklüğü Maliyeti ve (d) Kalite Düşüklüğü Maliyeti. Bu kısımda bu maliyet kategorileri tanımlanacaktır.

I-2.1. Rehber İşçilik Maliyeti:

İşletmelerde yeni alınan işçilerin işi öğrenmeleri

(9) FOX, s.7.

ve alışmaları için genellikle rehber işçilerden yararlanılır. Rehber işçiler bir çok işletmede ustabaşı durumundaki işçilerdir. Yeni işe alınan işçilerin işi öğrenmeleri için bu tür işçiler belirli bir zaman harcarlar. Harcanan bu zamanın maliyeti, rehber işçilik maliyetinin tahmin edilmesinde sağlıklı bir yaklaşım sağlayabilir.

I-2.2. İşe Alışma Maliyeti:

İşe yeni alınan bir işçinin, yerini doldurduğu eski ve deneyimli işçinin üretim düzeyinde üretim gerçekleştirebilmesi için bir süre geçmesi gerekmektedir. Bu süre içinde üretim, zorunlu olarak düşecektir. Hemen bütün çalışmalarda bu maliyet kategorisi üzerinde durulmuştur. Fox'un "işe alışma maliyeti" başlığı altında incelediği maliyetler bu kategoridedir ve Fox'a göre, bu maliyetlerin ölçülmesinde kullanılabilir, genel kabul görmüş bir yöntem geliştirilememiştir⁽¹⁰⁾. Kaya da, işe alınan bir işçinin üretim düzeyinin, başlangıçta, ücretine göre düşük olduğunu vurgulamakta, bu farkın ölçülebilmesi için ayrıntılı bir model önermektedir⁽¹¹⁾. Ancak bu modelin gerektirdiği parametrelerin elde edilmesi genellikle zordur.

İşletmede yeni alımların neden olduğu üretim düşüklüğünün önüne geçmek için, iş merkezlerine eskisinden daha çok işçi atanması ya da fazla mesai yapılması düşünül-

(10) FOX, s.7.

(11) KAYA, s.13.

lebilir. Kaya'nın ilk maliyet kategorisi olarak tanımladığı bu maliyetlerin⁽¹²⁾ tahmin edilmesi biraz daha kolay olabilir.

I-2.3. Verimlilik Düşüklüğü Maliyeti:

Geçici işçilerin, işe alıştıktan sonra da, düşük moral düşük iş tatmini, yüksek devamsızlık oranı, yüksek kaza oranı ya da benzeri nedenlerle, beklenen verimliliğe ulaşamamaları beklenebilir. Bu çalışmada geçici işçi çalıştırılmasından kaynaklanan işgücü devri incelendiğinden, verimlilikteki bu düşüklüğün hesaba katılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Geçici işçiler genellikle çok kısa bir süre için örgütün üyesi olurlar ve bu kadar kısa bir süre içinde kendi amaçlarını örgütün amaçları ile uyandırmakta zorluk çekmeleri olasılığı yüksektir. Oysa bu amaçların belirli bir uyumluluk göstermesi, örgütün başarısı için son derece önemlidir⁽¹³⁾. Bu durumda, geçici işçi çalıştırılmasının örgüt başarısı üzerinde olumsuz etkileri olabileceği kabul edilse de, kolayca görüleceği gibi, bunun maliyetinin tahmin edilmesi neredeyse olanaksızdır.

Geçici işçi çalıştırılmasının işgücü verimliliğine olumsuz etkilerinden biri, işgücü devri ile iş tatmini

(12) KAYA, s.9-10.

(13) G. H. HICKS, Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, (Çev. O.TEROK v.d.), 1.Cilt, 3. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, (1979), s.67-68.

arasındaki ilişkiden kaynaklanmaktadır. Garin ve Cooper, işgücü devri ile iş tatmini arasında kararlı bir olumsuz ilişki olduğunu, bunlardan birinin artmasının diğerinin azalmasına yol açacağını göstermişlerdir⁽¹⁴⁾. Slocum ve Misshauk, iş tatmini ile verimlilik arasında genellikle olumlu bir ilişki gözlenebileceğini, birinin artmasının diğerinin de artmasına yol açacağını savunmaktadırlar⁽¹⁵⁾. Bu durumda, işgücü devrinin, işçilerde neden olduğu düşük iş tatmin düzeyinin sonucu olarak verimliliği olumsuz yönde etkileyebileceği görülmektedir.

Garin ve Cooper moralin işgücü devri ile ilişkili olduğunu gösterdikleri çalışmalarında, moralle verimliliğin birbirine doğrudan doğruya bağlı olmadığını, ancak belirli sınırlar içinde arttırılmakla, moralin verimliliği etkileyeceğini savunmaktadırlar⁽¹⁶⁾.

İşgücü devrinin yüksek oluşu işçi-işveren arasındaki ilişkilerde uyumun sürekliliğine de olumsuz etki eder. Bu nedenle birlikte sorumluluk yüklenme biçimindeki bir çalışma ortamının doğmasını ve sürdürülmesini engeller. Böyle bir gelişme işletmedeki yönetsel harcamaların artmasına ve verimliliğin önemli ölçüde düşmesine yol açabilecektir.

(14) H.GARIN ve J.F.COOPER, "The Morale-Productivity Relationship How Close", Personnel, (1981), c.IVIII, s.60.

(15) J.W.SLOCUM ve M.J.MISSHAUK, "Job Satisfaction and Productivity", Personnel Administration, (1970), c.XXXII, s.56-57.

(16) GARIN ve COOPER, s.61.

İşgücünün istikrarlılığı verimlilik açısından büyük önem taşımaktadır. İşgücü devrinin yüksek olduğu sektörlerde işçilerin, çalıştıkları işkolu ve sanayilerle bütünleşmeleri güçleştiği gibi, sık sık iş değiştirmek durumunda kalan işçiler, aldıkları ücretin yetersizliği nedeniyle yeterli beslenememekte ve bu nedenle verimli bir şekilde çalışamamaktadırlar⁽¹⁷⁾. Gellerman, yüksek işgücü devrinin, genellikle genç yaştaki işçilerin devretmekte olması nedeniyle işletmede olgun ve istikrarlı bir işgücünün oluşmasını engellediğini vurgulamaktadır⁽¹⁸⁾. İşgücünün belirli bir olgunluğa sahip olmamasının işletmeye maliyetini tahmin etmenin güçlüğü ortadadır. Bu kategori içinde ele alınan diğer maliyetler için de aynı şey söylenebilir.

I-2.4 Kalite Düşüklüğü Maliyeti:

Ürün kalitesinin bütün üretim sürecinin bir fonksiyonu olduğu akılda tutulursa, bütün çalışanların kalite üzerine olumlu ya da olumsuz etkilerinin olabileceği görülebilir. Gerçekten de, Bölüm III-4'de de inceleneceği gibi, Tam Gıda'da geçici işçilerden kaynaklanan en önemli sorunlardan biri kalite düşüklüğüdür. Ancak işletmenin geçici işçi çalıştırması nedeniyle kalitesinin ne ölçüde etkilendiğini bulmak da, bu kalite farkının işletmeye maliyetini belirlemek de olanaksız denecek kadar zordur.

(17) TÜRK-İŞ, "Verimlilikte Emegin Önemi", Verimlilik Dergisi, Cilt XII, Sayı 3, (1983), s.21.

(18) S.W.GELLERMAN, "The Positive Side of Turnover", Management Review, c.LII, (Eylül 1974), s.51.

1-3. Dolaylı ve Dolaysız Maliyetlerin İlişkileri:

Hall, işgücü devrinin yönetilebilmesi için maliyetlerinin bilinmesinin gerektiğini, ancak maliyetlerin tahmin edilmesi için gerekli verilerin derlenmesinin çok uzun zaman alacağını, bu nedenle, kısa dönemde sonuç verebilecek bir maliyet modelinin kullanılmasının yararlı olduğunu savunmaktadır. Kendi önerdiği ve şimdiye dek çeşitli kategorilerin incelenmesi sırasında sözü edilen maliyetlerden oluşan modele göre Hall, beş kuruluştaki yaptığı çalışmaya dayanarak, işgücü devri maliyetlerinin ancak beşte birinin işçi devrine, kalanının yüksek düzeydeki personelin devrine ilişkin olduğunu göstermiştir. Ayrıca, işçi devri maliyetlerinin yüzde 85 kadarı dolaylı, kalanı dolaysız maliyetlerdir⁽¹⁹⁾. Diğer bir deyişle, işçi devrinin dolaylı maliyetleri, dolaysız maliyetlerinin yaklaşık olarak altı katı kadardır.

Bu çalışmada, dolaysız maliyetlerin Bölüm 1-1'de verilen sınıflandırmaya göre hesaplanmasından sonra, dolaylı maliyetlerin Bölüm 1-2'deki sınıflandırmaya uyarınca ve dolaysız maliyetlerin aldığı değer de gözönüne alınarak tahmin edilmesine çalışılacaktır.

(19) HALL, s.50.

BÖLÜM II

DOLAYSIZ MALİYETLERİN HESAPLANMASI

Gerekli verilerin derlenmiş olması durumunda, dolaysız maliyetlerin, önemli bir güçlükle karşılaşılmadan hesaplanabileceğine daha önce değinilmişti. Bu bölümde, Bölüm I-1'de yapılan sınıflandırmaya göre, Tam Gıda'da geçici işçi çalıştırılmasının dolaysız maliyetlerinin hesaplanmasına çalışılacaktır.

II-1. İşçi Bulma Kurumuyla ilgili maliyetler:

Tam Gıda'da aylık üretim kotalarına göre gerekli işçi miktarı ve buna bağlı olarak işçi miktarındaki açık belirlendikten sonra, İş ve İşçi Bulma Kurumuna başvurularak, işe alınması istenen işçi sayısı bildirilmektedir. Bu arada, Bölge Çalışma Müdürlüğünün ve Çalışma Bakanlığının da işçi alımı konusunda bilgilendirilebilmeleri amacıyla iki adet föy doldurulmaktadır.

İşe alınan bütün işçilerin birer işçi çalışma ve kimlik karnesine olmaları yasa gereğidir. İşletmeye genellikle, sanayi tecrübesi olmayan, kırsal kesimden yeni gelmiş kişilerin işçi olarak alınması tercih edildiğinden, işletme, işe aldığı her işçi için karne bedeli olarak İş ve İşçi Bulma Kurumuna 50 TL ödemek durumundadır.

II-2. Başvuranlarla Görüşmeye İlişkin Maliyetler:

İş ve İşçi Bulma Kurumu, kendi işletim politikasının bir gereği olarak, işçi talebinde bulunan firmaya, istenen işçi sayısının beş katı kadar işçi gönderir. Tam Gıda'da, gönderilen her işçi adayı, Personel Şefi, Planlama Şefi ve Personel Müdürü ile görüşmektedirler. Bu başlık altında, her üç yöneticinin, işçi adaylarıyla yaptıkları görüşmeler için harcadıkları zamanın Tam Gıda'ya maliyeti hesaplanacaktır.

a) Personel Şefi: Personel Şefinin her başvurana ortalama olarak beş dakika ayırdığı varsayılmaktadır. İşletmeye aylık maliyeti 150 000 TL olan Personel Şefinin, yıllık maliyeti 1 800 000 TL, Türkiye'de yıllık ortalama işgünü sayısı 250 olduğuna göre, günlük maliyeti 7200 TL olur. Günlük çalışma süresi 8 saat olduğuna göre, Personel Şefinin bir saati, Tam Gıda'ya 900 TL'na malolmaktadır. Bu durumda, her başvuran için ortalama beş dakika harcayan Personel Şefinin başvuranlarla görüşmesinin maliyeti,

75 TL/başvuru olarak hesaplanabilir. Her işe alınacak işçiye karşılık beş kişi yollandığından, işe alınacak işçi başına, Personel Şefinin görüşmesinden kaynaklanan 375 TL tutarında bir maliyetten söz edilebilir.

Bu maliyetlerin hesaplanmasında kullanılan veriler, Personel Şefinin kendisinden, Personel Müdüründen ve görüşmeler sırasında kendisiyle birlikte bulunan Planlama Müdüründen elde edilmişlerdir. Bilgi veren kişilerin yetkileri göz önüne alınınca, elde edilen sonucun yeterince duyarlı olduğu söylenebilir.

b) Planlama Şefi: Planlama Şefi de başvuranlarla yapılan görüşmeler sırasında Personel Şefiyle birlikte bulunmaktadır. İşletmeye yıllık maliyetleri hemen hemen aynı olan bu kişiler, görüşme için aynı miktarda zaman harcadıklarından, Personel Şefi için elde edilen, işe alınan işçi başına 375 TL tutarındaki maliyet, Planlama Şefi için de geçerlidir.

c) Personel Müdürü: Tam Gıda'da, işe alınmak için başvuran her işçi adayı, işe alınma kararı verilmeden önce, Personel Müdürüyle beş dakikaya yakın bir süre görüşmektedir. Müdürün işletmeye yıllık maliyeti üç milyon TL civarındadır. Yılda 250 gün ve günde 8 saat çalışıldığına göre, Personel Müdürünün saati, işletmeye 1500 TL'na mal olmaktadır. Bu durumda her başvurana ortalama beş dakika ayıran Personel Müdürü, her başvuru için 125 TL maliyete

neden olmaktadır. Başvuranların beşte biri işe alındığına göre, Personel Müdürünün başvuranlarla görüşmesine ilişkin maliyet, işe alınan işçi başına 675 TL'dir.

Personel Şefi ve Planlama Şefinin bir arada yaptıkları görüşmeden sonra Personel Müdürünün yaptığı görüşme ile, işletmede başvuranlarla yapılan görüşmeler tamamlanmış olur. Bu görüşmeler sırasında kimlerin işe alınacağı kısmen kararlaştırılmış olur. Şefler ve Müdürün arasında genellikle kısa süren bir değerlendirmeden sonra kesin kararlar verilir. Bu aşamada gereken zamanı tahmin etmek, görüşmeler için gereken zamanı tahmin etmekten çok daha karmaşık bir iştir. Öte yandan, bu kısa sürenin maliyetinin işe alınan işçi sayısına bölümüyle ortaya çıkacak maliyet, şimdiye dek belirlenen maliyetlerin yanında ihmal edilebilecek bir düzeydedir. Bu durumda, başvuranlarla görüşmeye ilişkin maliyetler, üç ayrı kalemin toplamı olarak, işe alınan işçi başına $375 + 375 + 675 = 1375$ TL tutarında olmaktadır.

II-3. İşe Alınanlarla Görüşmeye İlişkin Maliyetler:

İşe alım gerçekleştikten sonra, işe alınan işçiler, personel servisinde bir memurla teker teker görüşerek kayıt işlemlerini tamamlarlar. Bundan önceki bölümde yapıldığı gibi, servis memurunun zamanının maliyeti hesaplanabilir. Ayrıca, işçilere işletmenin tanıtılması, mamullerin

öğretilmesi ve iş kazalarından korunma hakkında ilk bilgiler, İmalat Müdürü tarafından, yeni alınan işçiler bir araya toplanarak verilmektedir. İmalat Müdürünün bu iş için harcadığı zamanın parasal karşılığı da bu başlık altında ele alınan maliyetlerin ikinci kalemi olmaktadır. Bu iki kalem ayrı ayrı hesaplanacaktır.

a) Servis Memuru: Servis memurunun işletmeye aylık maliyeti 75 000 TL, yıllık maliyeti 900 000 TL'dir. Yılda 250 gün çalışıldığı varsayılırsa, servis memurunun günlüğü 3600 TL kadar tutmaktadır. Her gün sekiz saat çalıştığına göre, servis memurunun bir saatinin işletmeye maliyeti 450 TL'dir. Bu durumda, dosyalarını hazırlarken, işe alınan her işçi için yaklaşık 15 dakika ayıran servis memurunun işe alınan işçi başına harcadığı zamanın maliyeti 112.5 TL olmaktadır.

b) İmalat Müdürü: İmalat Müdürü her toplu işçi alımından sonra yeni alınan işçilere toplu halde işletmeyi tanıtıcı ön bilgileri vermektedir. Bu işlem yaklaşık 20 dakika sürmektedir. Ayda işletmeye 250 000 TL'na malolan İmalat Müdürünün bir saatinin maliyeti, yılda 250 gün ve günde 8 saat çalışıldığı varsayılarak, 1500 TL olarak bulunabilir. Yılda ortalama olarak on kez işçi alımı yapıldığına göre, İmalat Müdürünün geçici işçilere işletmeyi tanıtmak için yılda 200 dakika ayırdığı bulunabilir. Bu durumda yılda toplam maliyet 5000 TL olmaktadır. Her yıl ortalama olarak 200 işçi alındığına göre, İmalat Müdürü-

nün zamanının her işe alınan işçi için maliyeti 25 TL olarak bulunabilir.

Gerek İmalat Müdürünün ve gerek servis memurunun ücretleri, işçiler için ayıdukları süreler ve benzeri değerler, Fabrika Müdürü, İmalat Müdürü, Personel Müdürü, Personel Şefi ve servis memuru ile yapılan görüşmelerde alınan veriler değerlendirilerek bulunmuştur. Yıllık toplam işçi alım sayısı ve yılda ortalama alınan işçi sayısı ise geçmiş yılların değerleri incelenerek belirlenmiştir.

İşe alınanlarla görüşmeye ilişkin maliyetler, bu bölümde incelenen iki ayrı elemanın toplamı olarak, işe alınan işçi başına 137,5 TL olarak hesaplanabilir.

II-4. Kırtasiye Maliyetleri:

Dolaysız maliyetlerin son kalemi olan kırtasiye maliyetleri, Tam Gıda'da, işe alınan her işçi için açılan bir dosya olmasından kaynaklanmaktadır. Bu dosyanın içinde kişiye ait özel bilgilerin bulunduğu bir zarf, sigortalı işe giriş bildirgesi ve devam çizelgesini içeren bir sicil kartı bulunmaktadır. Açılan dosya için personel servisi tarafından 350 TL tutarında bir harcama yapılmaktadır.

II-5. Toplam Dolaysız Maliyetler:

Bölüm II-1'den II-4'e kadar dört ana başlık altında toplanan dolaysız maliyetler şu şekilde özetlenebilir:

İşçi Bulma Kurumuyla ilgili	50 TL
Başvuranlarla görüşmeye ilişkin	1325 TL
İşe alınanlarla görüşmeye ilişkin	137,5 TL
Kırtasiye	350 TL

Bu durumda toplam dolaysız maliyetler, işe alınan işçi başına 1862,5 TL tutarında olmaktadır.

BÖLÜM III

DOLAYLI MALİYETLERİN TAHMİN EDİLMESİ

Dolaysız maliyetlerin ölçümü ile karşılaştırıldığında, dolaylı maliyetlerin ölçümünün çok zor olduğu ve gerekli verilerin derlenmesinin genellikle çok ayrıntılı analiz çalışmaları gerektirdiği Bölüm I'de vurgulanmıştı. Bu bölümde geçici işçilerin dolaylı maliyetlerinin ölçülmesi yerine, Bölüm 1-2'de yapılan sınıflandırmaya göre, geçici işçi çalıştırmanın, işletmenin temel sorunlarıyla olan ilişkileri incelenecektir.

Tam Gıda'da geçici işçilerin hangi işlerde çalıştırılacağı belirlenmiştir. İşletmede en az zihinsel çaba, el becerisi ve deneyim isteyen işlerde geçici işçiler çalıştırılmaktadır. Bu işlere örnek olarak, ambalaj makinalarının beslenmesi, kutu yapılması, kutulama ya da kutu kapama gibi ambalajlama işleri sayılabilir. Taşıma işleri de genellikle geçici işçiler tarafından yapılmaktadır. Ambalaj makinalarının arızaları ya da başka nedenlerle paketleri

bozuk çıkan ürünlerin paketlerinden çıkarılarak yeniden paketlenmek üzere kazanlara doldurulması ya da kutulanmaları gibi işlerde de geçici işçilerden yararlanılmaktadır. Ancak, örneğin kremalı bisküvi üretimi sırasında, kremalama öncesi ve sonrası işlemler, normal durumlarda, geçici işçi çalıştırılması yeğlenen işlemler oldukları halde, üretimde ortaya çıkabilecek çeşitli darbogazlar nedeniyle buradaki işçiler deneyimli işçilerle değiştirilebilmektedirler. Geçici işçilerin işletme içinde neden olabilecekleri üretim, verimlilik ve kalite sorunları bu bölümde, rehber işçilik maliyetlerinden sonra ele alınacaktır.

III-1. Rehber İşçilik Maliyeti:

Toplu işçi alımlarını izleyen günlerde, alınan işçi sayısına bağlı olarak Tam Gıda'nın kadrolu işçilerinin bir kısmı, bu işçilerin işe alıştırmaları ve izlenmeleriyle görevlendirilmektedirler. Geçici işçiler, sürekli olarak aynı yerde ve aynı işte çalıştırılmadıklarından, kendilerinden beklenenlerin tamamını kısa sürede öğrenememektedirler. Yaklaşık olarak onbeş gün süren bu alışma devresinde, geçici işçileri işe alıştırmakla görevlendirilen kadrolu işçiler normal düzeyde üretim yapamamaktadırlar.

Geçici işçileri işe alıştırmakla görevlendirilen işçilerin verimliliklerindeki bu düşüklüğün parasal karşı-

lığı, rehber işçilik maliyetini oluşturmaktadır. Ancak, bu verimlilik düşüklüğünün düzeyini belirlemek de, parasal karşılığını bulmak da uzun istatistiksel analizleri ve daha önce uzun veri biriktirme aşamalarını gerektirmektedir.

III-2. İşe Alışma Maliyeti:

Bölüm I-2.2'de yeni işçilerin, yerlerini aldıkları işçilerin üretim düzeyine ulaşmalarına kadar geçen süre içinde düşük verimlilikle çalışacakları, üretimin düşeceği, ya da üretimin düşmemesi için eskisinden daha çok işgücü kullanılması gerekeceği vurgulanmıştı. Gerçekten de Tam Gıda'da toplu işçi alımının ilk günlerinde, önceden bir tek işçinin yaptığı işler için iki işçi görevlendirilmektedir.

Geçici işçi çalıştırılmasının Tam Gıda'nın üretim düzeyi üzerine etkilerinin bir örneği Tablo-1'den görülebilir. Tablo-1, kremalamakta kullanılan birbirinin aynı iki makinanın, toplu işçi alımının hemen ertesi gününden başlayarak, iki hafta süreyle üretim miktarlarını vermektedir. Birinci makinada deneyimli işçiler çalışmakta, buna karşılık ikinci makinada yeni işe alınmış işçiler üretimi gerçekleştirmektedir. Makinalarda yapılan üretim işgücünün başarısının dışında, makinalara bisküvi gelişinin standart ve hızı gibi dış faktörlere de bağlı olduğundan, ham veriler yerine, her iki makinanın üretiminin günlük

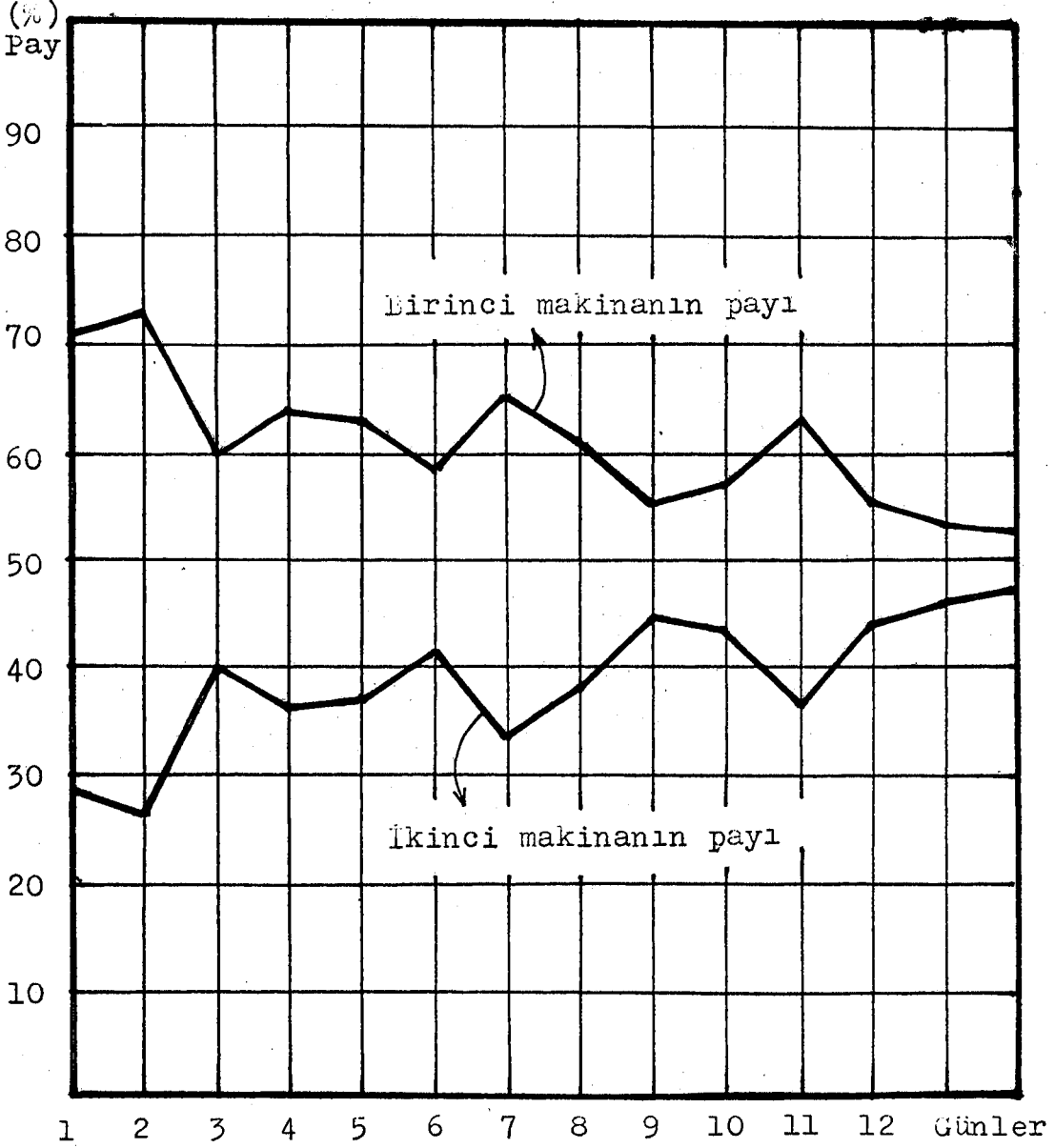
Tablo-1. Kremalama makinalarında iki haftalık üretim.

Günler	Üretim (koli)			Pay (%)	
	1. Mak.	2. Mak.	Toplam	1.Mak.	2.Mak.
1	776	313	1089	71	29
2	819	300	1119	73	27
3	904	608	1512	60	40
4	870	487	1357	64	36
5	1036	617	1653	63	37
6	1160	856	2016	58	42
7	1190	616	1806	66	34
8	1180	736	1916	62	38
9	996	768	1764	56	44
10	1192	884	2076	57	43
11	1144	669	1813	63	37
12	1219	963	2182	56	44
13	1039	884	1923	54	46
14	945	840	1785	53	47

toplam üretim içindeki paylarının incelenmesi daha yararlı olacaktır. Tablo-1'de ayrı bir sütun halinde gösterilen bu değerler, Şekil-1'de de görülebilir.

İki haftalık süre içinde, bir gün bile, ikinci makinadaki üretimin birinci makinadaki üretimi aşamamış olması, geçici işçilerin en az iki hafta süreyle, düşük üretim düzeyinde çalıştıklarını göstermek için yeterlidir. Ancak Şekil-1'den de kolayca görülebileceği gibi, ikinci makinanın üretim içindeki payı birinci makinanın payına yaklaşmaktadır. Kısa bir süre sonra, üretimin yaklaşık olarak

Şekil -1. Kremalama makinalarının iki haftalık üretim içindeki payları.



yarısının ikinci makina tarafından gerçekleştirilmesi, ikinci makinadaki üretimin, kimi günler, birinci makina-
daki üretim miktarını aşması beklenebilir.

Burada verilen bir tek örnek bile, işe alışma süresi içindeki üretim düşüklüğünün ne kadar önemli boyutlara

varabileceğini göstermek için yeterli görünmektedir. Ancak, bütün birimlerde, deneyimli ve geçici işçilerin bu örnekteki gibi karşılaştırılabilirmeleri olanaksızdır. Öte yandan, karşılaştırma olanağının bulunduğu kremalama makinası için bile, üretim düşüklüğünün parasal karşılığını hesaplamak oldukça zordur.

Tam Gıda'da, geçici işçilerin işe alışmalarına kadar geçen süre içinde ortaya çıkan üretim düşüklüğü sorunu, iki farklı yöntemden birisi kullanılarak çözülmektedir: (a) Kapasitenin düşürülmesinin mümkün olmadığı durum ya da bölümlerde işçi sayısı ya da mesai süresi arttırılmaktadır. Örneğin, deneyimli on işçinin yapacağı toplama işi, deneyimli sekiz işçinin yanına dört geçici işçi verilerek yaptırılmaktadır. (b) Yeterli sayıda deneyimli işçi bulunmadığı ya da kapasite düşüklüğünün sorun yaratmayacağı durumlarda, rehber işçilerin nezaretinde geçici işçiler, sayıları arttırılmadan üretimi gerçekleştirmektedirler. Birinci durumda birim işçi verimliliği düşük düzeyde gerçekleşmekte, ikinci durumda ayrıca kapasitenin de verimsiz kullanılması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçların maliyetlerinin hesaplanmasının güçlüğü açıktır.

III-3. Verimlilik Düşüklüğü Maliyeti:

Bölüm I-2.3'de, geçici işçi çalıştırılmasının, işletmede çalışanların verimliliği üzerine ne gibi olumsuz etkileri olabileceği tartışılmıştı. İşçilerin sık sık deği-

şiyor olması, işletme içinde iş kazalarının oranının artmasına da yol açabilir. Yeni işe alınan kişinin, yapacağı işi iyi bilmemesi nedeniyle sebep olabileceği iş kazası ve işin yapımındaki hatalar ve benzer durumların maliyeti arttırıcı, verimliliği düşürücü etkisi vardır⁽²⁰⁾. Tam Gıda'da da çok az olan iş kazalarının, genellikle, işe alışma devresinde ortaya çıktığı gözlenmektedir. Ancak, bu iş kazalarının Tam Gıda'da önemli maliyet ya da sorunlara yol açtığı söylenemez.

Deneyimsizlikten meydana gelen iş kazalarının yanı sıra, işçilerin üretimin durmasına neden olan kasıtlı davranışları da iş kazaları ile beraber sınıflandırılmaktadır. Bu tür davranışlar ise, hem ortaya çıkarttıkları sonuçlar açısından hem de işletmedeki hoşnutsuzlugun birer göstergesi olarak önemlidirler. Kimi durumlarda üretimin bir kaç gün aksamasına yol açabilecek kadar önemli teknik sorunlara neden olan bu davranışlar, makinaların çeşitli yollarla sabote edilmeleri ya da bisküvi hamuruna yabancı madde karıştırılmasıyla örneklenebilir. İşletmeye önemli zararlar veren bu davranışlar, işgörenle örgüt amaçlarının, Tam Gıda'da uyum içinde bulunmadığının en belirgin göstergelerinden biridir.

Tam Gıda'da işçilerin bir bölümü ile yapılan konuşma-

(20) Ferhat ŞENATALAR, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Reyo Basımevi, İstanbul, (1975), s.109.

larda, işçiler genellikle morallerinin bozuk olduğunu saklamaya bile gerek duymamışlardır. Öte yandan, bu işçiler için iş tatmininin mümkün olan en alçak düzeyde bile gerçekleşmemiş olduğu, işçilerin kendilerine ve örgütlerine yabancılaşmış oldukları kolayca sezilmektedir. Sabuncuoğlu bu yabancılaşmanın önemini vurgulamaktadır⁽²¹⁾. Gerçekten de, üretimin sabote edilmesinin sıklığı, Tam Gıda için, yabancılaşmanın çok önemli boyutlara ulaşmış bir sorun olduğunu göstermektedir.

Moral düzeyi ve iş tatmini son derece düşük olan işçiler, çok küçük nedenlerle bile kavga çıkarabilmektedirler. İşletmede kavga çıkaran işçilerin işlerine son verilmesi bile kavgaların önüne geçilmesine yetmemiştir. Bu kavgalar, işletme içinde varolan bir sosyal huzursuzlugun göstergesi oldukları gibi, bu huzursuzlugun artmasına da neden olmaktadır. Bu ortamda işçilerin yüksek bir verimlilikle çalışmaları beklenemez. Ancak ortamın verimlilik kaybı üzerine etkisi ve verimlilik kaybının parasal karşılığının ölçülmesi de hemen hemen olanaksızdır.

İşgücünün, özellikle düşük moral ve iş tatmini nedeniyle istikrarsızlık göstermesi, üretimin aksamaması için, gerekenden daha çok işçinin istihdam edilmesini gerektirmektedir. Bu fazlalığı zorunlu hale getiren nedenler arasında, geçici işçilerin, özellikle sözleşme dönemi sonuna

(21) Zeyyat SABUNCUOĞLU, Endüstriyel Davranışlar, B.İ.T.İ.A. İşletme Fak. Yayınları, Bursa, (1982), s.222.

doğru, iş aramak için sık sık devamsızlık yapmaları da sayılabilir. Aslında iş tatmini ve moralin düşük olmasının devamsızlığı arttırdığı da gösterilmiştir⁽²²⁾. Bu durumda, işgücü miktarının, devamsızlık nedeniyle, beklenmedik şekilde azalması durumunda bile üretimin aksamadan sürdürülebilmesi için, gereğinden çok işçi alınmaktadır. Bu durumun maliyeti, ayrıntılı iş tanımlarının çıkarılması, iş değerlendirme çalışmalarının yapılması ve bu yolla gerekli işgücü miktarının sağlıklı bir şekilde hesaplanmasıyla ölçülebilir. Ancak Tam Gıda'da ne bu veriler, ne de üretimin standart zamanlarına ilişkin sağlıklı bilgiler olmaması nedeniyle, verimlilik düşüklüğünün maliyetinin güvenilir bir düzeyde tahmin edilebilmesi mümkün değildir.

III-4. Kalite Düşüklüğü Maliyeti:

Geçici işçilerin çalıştırılması, üretimin planlanan miktarda yapılamaması yanında, istenen kalitenin sağlanamamasına da neden olduğu söylenebilir. Tam Gıda'da, geçici işçiler, kaliteyi doğrudan etkileyecek hamurhane gibi bölümlerde çalıştırılmadıkları halde, ürün kalitesi, toplu işçi çıkartılmasından ve toplu alımlardan etkilenmektedir. İşletmede iskarta oranının yüksekliği, özellikle

(22) SLOCUM ve MISSHAUK, s.54-55, ve GARIN ve COOPER, s.61.

koliler halinde pazarlanan poşetlenmiş ürünlerin kalite-leri söz konusu olduğunda önem kazanmaktadır. Tam Gıda, Eti Gıda'ya göre, poşet ürünlerin daha ağırlıklı olarak üretildiği bir tesistir. Gerçekte bu kuruluşların kutu bisküvi kapasiteleri talebin üzerinde olduğu halde, poşetlenmiş bisküvilerde genel bir üretim darbogazı vardır. Ancak, ürünün poşetlenebilmesi için, standartlara çok yakın olması gerekmektedir. Standartlara yeterince uymayan ürünler ancak kutulanıp pazarlanabilmektedirler. Geçici işçilerin poşetlenebilecek ürünleri kutulamaya ya da poşetlenemeyecek ürünleri paketleme makinalarına gönderdikleri gözlenmiştir. Bu davranışların nedenleri, deneyimsizlik, ilgisizlik, moral bozukluğu ya da benzer değişkenlerde aranabilir.

Ambalajlama hataları olan ürünlerin yeniden değerlendirilmelerinde geçici işçilerden yararlanıldığı daha önce belirtilmişti. Geçici işçiler, ambalajları hatalı bazı ürünlerin de kontrolden sağlam ürünmüş gibi geçmesine göz yumabilmektedirler. Bu durum, firmanın piyasada prestij kaybetmesine yol açtığı gibi, ürünlerin, perakendecilerin eline ulaştıktan sonra tekrar geri dönmesi sonucuna da neden olabilmektedir. Geri dönen ürünlerin kabul edilmeleri ise, satış kaybına, gereksiz taşıma masraflarına ve faturalama sisteminde önemli işlem karmaşıklıklarına yol açmaktadır. Geçici işçilerin bu tür davranışları bir artniyet ürünü olmasa da, işçilerin morallerinin yükseltilmesi ve

bireysel amaçlarının örgüt amaçlarına belirli ölçülerde yaklaştırılması sağlanmadan ortadan kaldırılabilecek bir sorun olarak görünmemektedir.

Kolayca görülebileceği gibi, bu maliyet kategorisi içindeki prestij kaybı ve işlem karmaşıklığı gibi kalemlerin hesaplanması neredeyse olanaksızdır. Gelir kaybının tahmin edilebilmesi için ise çok ayrıntılı analiz yapılması, iadelerin ne kadarının geçici işçilerden kaynaklanan hataların sonucu olduğunun belirlenmesi gerekir.

III-5. Toplam Dolaylı Maliyetler:

Dolaylı maliyetler başlığı altında incelenen dört kategorinin de ölçülmesinin zorlukları ortadadır. Bu nedenle, dolaylı maliyetlerin toplamının tahmin edilmesi için başka bir yöntem bulunması gerekmektedir.

Hall, vasıfsız işçilerin devri durumunda, toplam maliyetlerin ancak yüzde 15 kadarının dolaysız maliyetlerden kaynaklandığını göstermiştir⁽²³⁾. Bu duruma, dolaylı maliyetler, dolaysız maliyetlerin yaklaşık altı katı kadar olmaktadır. Öte yandan, Hall'in çalışmasında, burada özellikle vurgulanan, verimlilik düşüklüğü ve kalite düşüklüğü başlıkları altında incelenen maliyetler gözönüne alınmamışlardır. Ancak, Tam Gıda'da yapılan gözlemler, bu iki maliyet kategorisinin, en az diğer iki dolaylı ma-

(23) HALL, s.50-51.

liyet kategorisi kadar önemli olduğu izlenimini vermektedir. Bu durumda, Hall'in bulduğu oran, Tam Gıda için ancak bir alt sınır olarak kabul edilebilir. Sonuç olarak, bu çalışmada, dolaylı maliyetlerin, dolaysız maliyetlerin en az altı katı olduğu kabul edilmiştir. Hall'in ihmal ettiği iki maliyet kategorisinin de diğerleri kadar önemli olduğu varsayılırsa, dolaylı maliyetlerin, bu alt sınırın iki katına kadar çıkması beklenebilir. Bu durumda, dolaylı maliyetler, dolaysız maliyetlerin oniki katına kadar çıkabilirler demektir. Bu nedenlerle, işgücü devir oranlarının hesaplanmasından sonra, dolaylı maliyetlerin dolaysız maliyetlerin altı ile oniki katı arasında olduğu varsayılarak hesaplamaya gidilecektir.

BÖLÜM IV

İŞGÜCÜ DEVRİNİN FAYDALARI

Bundan önceki bölümlerde işgücü devrinin işletmeye ne gibi maliyetleri olduğu tartışılmıştı. Bu bölümde ise işgücü devrinin faydaları ele alınacaktır.

Tam Gıda'da kullanılan teknolojinin bir sonucu olarak bazı işler sıkıcı, monoton ve çekici olmayan işlerdir. Genellikle hemen hemen hiç zihinsel çaba gerektirmeyen ve sürekli olarak tekrarlanan bir dizi iş elemanından meydana gelen bu işler, personel yöneticilerine önemli sorunlar doğururlar. Gerçekten de iş tatminsizliğinin başlıca nedenlerinden birinin işlerin rutin ve monoton karakteri olduğu, çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur⁽²⁴⁾. Aşırı işbölümü sonucunda verimlilik

(24) Toker DERELİ, Organizasyonlarda Davranış, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul, (1981), s.284 ve SABUNCUOĞLU, s.75.

bir çok hallerde düşmekte, işçi devri ve işe devamsızlık halleri artmaktadır⁽²⁵⁾. Bu gibi sorunların önüne geçmek için iş zenginleştirme ya da benzeri çabalarla işi daha çekici hale getirmek gerekir. Oysa Tam Gıda'da uygulanan üretim yöntemi ve kullanılan teknoloji gözönüne alınırsa, böyle bir çözüm geliştirmenin çok zor olduğu görülebilir. Bu nedenle bu tür işlerde geçici işçi çalıştırılması, bu problem için geçerli bir çözüm olarak düşünülebilir.

Tam Gıda'nın ürünlerine olan talep, zaman içinde önemli boyutlar kazanabilen dalgalanmalar yapmaktadır. Bu talep dalgalanmaları istikrarsız ekonomik yapının, ülke genelinde ve işletme özelinde uygulanan ihracat politikalarının istikrarsızlığının ya da ürünlerin bir kısmının belirli mevsimlerde tercih edilmesinin sonucu olabilir. Endüstride bu tür talep dalgalanmaları, ya kapasitenin talebe uydurulmasıyla, ya da belirli dönemlerdeki tüketim fazlasının stoklanıp talebin yüksek olduğu dönemlerde pazarlanmasıyla karşılanmaktadır. Tam Gıda'nın ürünlerinin uzun süre stoklanabilir ürünler olmaması nedeniyle talep dalgalanmalarına uyum sağlayabilmek için tek uygun yol, kapasitenin gerek duyulduğunda değiştirilebilmesidir. Geçici işçi çalıştırılması, işletmeye bu olanakı verir.

Geçici işçiler başlangıçta üçer aylık sözleşmelerle işe alınmaktadırlar. Ancak bu süre içinde performansıyla

(25) DERELİ, s.284.

dikkati çeken işçilerin sözleşmeleri üç aylık bir dönem için uzatılmakta, işletmenin işine yarayabilecek becerikli ve çalışkan işçiler kadrolu işçi yapılabilmektedir. Geçici işçi çalıştırılması, bu tür nitelikli personelin bulunması olasılığını da arttırmaktadır.

Geçici işçi çalıştırmanın buraya kadar sayılan raydaları yanında en önemli bir diğer faydası da, geçici işçilerin işletmeye maliyetlerinin kadrolu işçilerinkinden daha düşük olmasıdır. Tablo-2'de Tam Gıda'nın geçici ve kadrolu işçilerinin aylık maliyetleri görülmektedir. Buna göre kadrolu bir işçinin işletmeye aylık maliyeti, geçici işçininkinden beşbin lira kadar daha fazladır. Kadrolu işçilerin kıdem tazminatları ve benzeri yükleri de gözönüne alınırsa, Tam Gıda'nın, geçici işçi çalıştırmakla, işgücü maliyetlerinden önemli miktarda tasarruf yaptığı ortaya çıkar.

Tablo-2. Kadrolu ve geçici işçilerin maliyetleri.

	Kadrolu	Geçici
Brüt ücret (TL/ay)	24.525	24.525
İkramiye (TL/yıl)	49.050	-
Yakacak parası (TL/yıl)	5.000	-
Elbise ve Ayakkabı (TL/yıl)	10.000	-
Çocuk parası (TL/ay)	50	50
Yemek yardımı (TL/ay)	3.900	3.900
Ulaşım (TL/ay)	2.550	2.550
Toplam (TL/ay)	36.362	31.025

Tam Gıda'da yapılan uygulamaya göre, ayrıca, vasıflı işçilere verilen günlük 140 TL mesuliyet primi de geçici işçilere verilmemektedir. Bu kalem, ayda ortalama 3750 TL civarında bir farka neden olmaktadır.

Bu faydaları gözönüne alındığında, işgücü devrinin, ne pahasına olursa olsun düşürülmesi ya da ortadan kaldırılması gereken bir durum olmadığı sonucuna varılabilir. İşgücü devrinin maliyetlerinin bu faydalar ile karşılaştırılması, işletme yöneticilerine, kendi işletmelerinde ne ölçüde bir işgücü devrinin uygun sayılabileceği konusunda bir fikir verebilir.

BÖLÜM V

FAYDA-MALİYET KARŞILAŞTIRMASI

Genel olarak işgücü devrinin ve özel olarak da Tam Gıda'da geçici işçi çalıştırılması politikasının maliyetleri, birim işçi alımı temelinde, Bölüm II ve Bölüm III'de tartışılmıştı. Bölüm IV'de ise, geçici işçi çalıştırılmasının faydaları, aylık maliyet farkı temelinde incelenmişti. Bu bölümde, maliyetlerle faydaların karşılaştırılabilmesi için, öncelikle işgücü devri hesaplanacak, işgücü hareketliliğini örgüt bünyesindeki ortalama işgücü miktarına dayandıran bu ortak kıstas aracılığıyla, daha sonra karşılaştırma yapılacaktır.

V-1. İşgücü Devrinin Hesaplanması:

İşgücü devir oranı en genel anlamıyla, belirli bir süre içinde işe girene ya da çıkan işgücü miktarının firma içindeki toplam işgücü miktarına oranıdır. Bu oran aylık, yıllık ya da bir kaç yıllık değerler halinde hesaplanabi-

lır. Ancak genellikle bu oran hesaplanırken, genişleme ya da kapasite düşürülmesi nedeniyle hareket eden işgücü dikkate alınmaz⁽²⁶⁾.

Bu çalışmada Tam Gıda bünyesinde, işletme politikası gereği istihdam edilen geçici işçilerden kaynaklanan işgücü devri incelendiğinden, aşağıdaki formüllerden yararlanılacaktır:

$$İDH = \frac{\text{Dönem içinde işe alınan geçici işçi sayısı}}{\text{Toplam işçi sayısı}}$$

$$İDH = \frac{\text{Dönem içinde çıkartılan geçici işçi sayısı}}{\text{Toplam işçi sayısı}}$$

İşçi devir hızı İDH'nın, yukarıdaki formüllerden hangisi kullanılarak hesaplanması gerektiği konusunda genel bir kural yoktur. Formüllerden birinin durumu daha iyi yansıtması durumunda, o formülün kullanılması daha doğru olabilir. Ancak, dönem yeterince uzunsa, formüllerin yaklaşık sonuçlar vermeleri beklenir.

Tam Gıda yeni sayılabilecek bir kuruluş olduğu için, bu işletmede yapılan çalışmalarda temel zaman birimi olarak yıl'ın kullanılması sakıncalı olabilir. Bu nedenle, işgücü hareketliliği aylık olarak incelenmiştir. Tablo-3'de, işletmede 1983 yılındaki işgücü yapısı hakkında genel bilgiler, Tablo 4'de ise, 1983 yılında her ay işe alınan ve işten çıkarılan geçici işçi sayısı verilmiştir.

(26) KAYA, s.8.

Tablo-3. Tam Gıda'da 1983 yılı işgücü yapısı hakkında temel bilgiler.

Aylar	İşçi Sayısı			G/K oranı
	Toplam	Kadro lu	Geçici	
Ocak	562	483	79	0,14
Şubat	529	500	29	0,05
Mart	531	500	31	0,05
Nisan	495	495	-	-
Mayıs	488	488	-	-
Haziran	480	480	-	-
Temmuz	475	475	-	-
Ağustos	509	458	51	0,10
Eylül	515	449	66	0,12
Ekim	553	442	111	0,20
Kasım	550	453	97	0,17
Aralık	544	445	99	0,18

Tablo-4. Tam Gıda'da 1983 yılında işe alınan ve işten çıkartılan işçilerin aylara göre dağılımı

Aylar	İşe Alınan	Çıkarılan
Ocak	5	7
Şubat	8	38
Mart	29	29
Nisan	-	31
Mayıs	1	8
Haziran	-	9
Temmuz	-	8
Ağustos	51	16
Eylül	18	12
Ekim	53	19
Kasım	18	25
Aralık	8	16

Tablo-5. İşletmede 1983 yılına ait işgücü devir hızları

Aylar	Çıkarılan işçi sayısına göre	Alınan işçi sayısına göre
Ocak	0,012	0,009
Şubat	0,071	0,015
Mart	0,054	0,054
Nisan	0,062	-
Mayıs	0,016	0,002
Haziran	0,018	-
Temmuz	0,016	-
Ağustos	0,031	0,100
Eylül	0,023	0,034
Ekim	0,034	0,102
Kasım	0,045	0,032
Aralık	0,029	0,014
Toplam	0,041	0,362
1983 Genel	0,418	0,387

Tablo-5, işgücü devir hızı hesaplarının sonuçlarını içermektedir. 1983 yılı için aylık ve yıllık işgücü devri oranları, yukarıda verilen iki formülle ayrı ayrı hesaplanmışlardır. Yıllık devir oranının bulunmasında, toplam işçi sayısı değeri olarak, yıllık ortalama işçi sayısı 520 kullanılmıştır.

V-2. İşgücü Devrinin Aylara Göre Maliyetleri:

Bölüm II-5'te, işgücü devrinin toplam dolaysız maliyetle-

rinin, işe alım başına 1862,5 TL olduğu gösterilmişti. Bölüm III-5'te ise, işgücü devrinin dolaylı maliyetlerinin, dolaysız maliyetlerin en az altı, en çok oniki katı olduğu savunulmuştu. Buna göre, toplam işgücü devri maliyetleri, işe alım başına, 13 037,5 TL ile 24 212,5 TL arasında değişebilmektedir. (Bu değerler, sırasıyla, 13 000 ve 24 000 TL olarak kabul edileceklerdir.) Tablo-6'nın ilk sütunu, 13 000 TL'nin işe alınan işçi sayısına göre hesaplanan işgücü devri oranıyla çarpılmasıyla elde edilen, aylık, en düşük, işgücü devri toplam maliyet oranını vermektedir. İşe alınan işçi sayısına göre hesaplanan devir oranının kullanılmasının sebebi, maliyetlerin işe alım temelinde tahmin edilmiş olmasıdır. Tablo-6'nın ikinci sütunu, maliyetlerin alabileceği en yüksek değerlerden oluşmaktadır.

V-3. İşgücü Devrinin Faydalarının Aylara Göre

Dağılımı:

Kadrolu işçilerin işletmeye aylık maliyetlerinin, ücretler açısından bakıldığında 5 000 TL kadar daha fazla olduğu, ayrıca mesuliyet primi nedeniyle de ayda ortalama 3 750 TL kadar bir fark daha ortaya çıktığı Bölüm IV'de gösterilmişti. Bu durumda, işgücü devrinin ölçülebilir faydalarının toplamı, çalıştırılan geçici işçi başına, ayda 8750 TL olmaktadır. Bu değer, birim uygunluğunun sağlanabilmesi için, her ay işletmedeki geçici işçilerin toplam

Tablo-6. İşgücü devrinin 1983 yılı verilerine göre maliyet ve faydaları.

Aylar	Maliyetler		Faydalar
	En az	En çok	
Ocak	117	216	1230
Şubat	195	360	480
Mart	702	1296	511
Nisan	-	-	-
Mayıs	26	48	-
Haziran	-	-	-
Temmuz	-	-	-
Ağustos	1300	2400	877
Eylül	442	816	1121
Ekim	1326	2448	1756
Kasım	416	768	1543
Aralık	182	336	1592
Toplam	4706	8688	9110

işçiler içindeki oranlarıyla çarpılacaktır. Böylece işçi başına, işgücü devrinin aylık faydası bulunmuş olacaktır. Bu değerler, Tablo-6'da üçüncü sütunda gösterilmiştir.

İşgücü devrinin, işgücünün niteliğini yükseltecek becerikli işçileri bulma olasılığını arttırması ya da sıkıcı işlerin neden olacağı verim düşüklüğü sorunlarının ortaya çıkmasına meydan vermemesi gibi faydalarının ölçümünün ne kadar zor olduğu açıktır. Bu çalışmada, bu faydaların ihmal edilebilir bir düzeyde kaldığı varsayılmaktadır.

V-4. İşgücü Devrinin Maliyetlerinin Faydaları ile Karşılaştırılması:

Bu bölümde, buraya kadar, işgücü devrinin toplam maliyet oranları ile ölçülebilir faydalarının işçi başına oranları hesaplanmıştır. Tablo-6'dan kolayca görülebileceği gibi, ölçülemeyen faydalar hiç hesaba katılmadığı halde, Tam Gıda için 1983 yılında, işgücü devrinin faydaları, maliyetlerinin en kötümser tahmininden bile daha fazladır. Tablo-6'daki toplam değerlerin, yıl içindeki ortalama işçi sayısı 520 ile çarpılması, tahmin edilen toplam maliyet ve faydaların bulunması için yeterlidir. Bu durumda, maliyetler en az 24 470 000 TL, en çok 4 520 000 TL, faydaların toplamı ise 4 740 000 TL civarındadır.

Ancak, Tablo-3 ve Tablo-4'den de görülebileceği gibi, Tam Gıda'da, alınan, çıkartılan ve toplam geçici işçi sayıları, birbirini izleyen aylarda dengelenmiş değildir. Bu durum, Eti Gıda ile Tam Gıda arasında, gerek duyulduğunda yapılan işçi transferinin bir sonucudur. Bu nedenle, varılan sonucun, bir işçi için maliyet ve faydaların hesaplanmasıyla sağlanması yararlı görünmektedir. Bir tek işçinin işe alınmasının toplam maliyetlerinin en az 13 000, en çok 24 000 TL civarında olduğu bulunmuştu. Bir geçici işçi, üç ay süreyle her ay 8750 TL fayda sağlayacağına göre, toplam 26.250 TL'lik bir tasarrufa neden olacaktır. Bu değer de, Tam Gıda için, geçici işçi çalıştırılmasının faydalarının maliyetlerinden büyük olduğunu göstermektedir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, genel olarak işgücü devrinin ve özel olarak da Tam Gıda'da bazı işlerin geçici işçi kadrosundaki işgören tarafından yürütülmesinin fayda ve maliyetleri incelenmiştir. Tam Gıda'da işgücü devri, bu çalışmada ilgilendirilen sınırları içinde bile, planlanmış, izlenen ve denetlenen bir çabanın ürünü olmaktan çok, kendiliğinden ortaya çıkan bir sonuç görünümündedir. Tam Gıda yöneticilerinin işletmedeki işgücü devrinin fayda ve maliyetleri hakkında kabaca da olsa bir bilgileri yoktur.

Gerek işletmenin rakipleriyle rekabet gücünü, gerekse ülke ekonomisini etkileyebilecek bir faktör olan⁽²⁷⁾ işgücü devri, iyi yönetilmezse, işgücü verimliliğinin istenen düzeye çıkartılmasını engelleyebilir. Ancak, işgücü devrinin yalnızca olumsuz etkileri olduğu ve mutlaka ortadan kaldırılması gerektiği söylenemez. Gellerman, işgücü

(27) HALL, s.43.

devrine ilişkin problemin, onu ortadan kaldırmak değil, yönetebilmek olduğunu vurgulamıştır⁽²⁸⁾. Fox, işgücü devrinin belli bir düzeyin üstüne doğru itilmesi gerektiğini savunmaktadır⁽²⁹⁾. Kaya, devir oranının, kritik düzeyin altında kalmak koşuluyla, verimlilik ve kaliteyi olumsuz yönde etkilemeyeceğini ortaya koymuştur⁽³⁰⁾. Fox'un 'belli bir düzey', Kaya'nın ise 'kritik düzey' diye adlandırdığı, işgücü devrinin maliyetlerinin faydalarına eşit olduğu düzeyin üstünde işgücü devrinin, genellikle olumsuz etkilerinin ağır bastığı söylenebilir. İşgücü devrinin 'yönetilebilmesi' için, bu düzeyin, diğer bir deyişle, işgücü devri düzeyi ile fayda ve maliyetlerinin ilişkilerinin bilinmesi gerekir. Oysa işgücü devrinin, ürünün kalitesinden iş kazalarının sıklığına kadar, işletme içindeki pek çok değişkenle dolaysız ilişkileri vardır ve işgücü devrinin maliyetlerinin hesaplanabilmesi için, örneğin, iş kazalarının sıklıklarının, nedenlerinin ve maliyetlerinin bilinmesi gerekir. Açıktır ki, örgütlerde bu kadar yaygın ve ayrıntılı veri kayıtlarının tutulup saklanması maliyeti de çok yüksektir ve bu nedenle, işgücü devrinin maliyetlerinin tahmin edilmesi için gerekli veriler, genellikle, gerek duyulduğu anda elde edilemez. İşgücü devrinin yönetilebilmesi için gerekli bilgiler, ancak projeler şeklinde ele alınıp sonuçlandırılan çalışmalar aracılığı

(28) GELLERMAN, s.50.

(29) FOX, s.11.

(30) KAYA, s.7.

ile türetilenirler.

İşgücü devrinin maliyetleri konusunda çok sayıda ayrıntılı çalışma yapılmıştır. İşgücü devrinin iş tatmini, moral ya da devamsızlık gibi bazı işgören davranışı kavramları ile dolaysız ve verimlilikle dolaylı ilişkileri pek çok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Yapılan çalışmalarda, genellikle, işgücü devri maliyetleri dolaylı ve dolaysız maliyetler olmak üzere iki sınıfa ayrılmış, daha sonra araştırmacının özelliklerine ya da araştırmacının bakış açısına göre alt sınıflar tanımlanmıştır.

Dolaysız maliyetler, yeterli veri bulunduğu zaman hesaplanması nispeten kolay olan somut maliyetlerdir. Dolaylı maliyetlerse hangi yöntemlerle, hangi verilerin, nasıl işlenmesiyle hesaplanacağı konusunda genel kabul görmüş kuralların olmadığı maliyetlerdir.

İşgücü devrinin faydaları, maliyetleri kadar ayrıntılı çalışmalara konu olmamıştır. Bu çalışmada, işgücü devrinin faydaları sınıflandırılmamış, ücrete yansıyanların dışındaki faydalar ihmal edilmiştir.

Çalışmanın sonunda, Tam Gıda'da ilgilenilen işgücü devrinin faydalarının maliyetlerinin en kötümser tahmininden bile fazla olduğu görülmüştür. Ancak, Tam Gıda personel yönetiminin bu sonucu planlı bir çaba ile ortaya çıkardığı söylenemez. Öte yandan, hesaplanan faydalar, maliyetlerin kötümser tahminine oldukça yakındır. Bu durumda, kısa bir süre içinde ortaya çıkacak çeşitli gelişme-

lerin sonucu olarak, maliyetlerin faydaları aşması bekle-
nebilir. Böyle bir olasılığa karşı sağlıklı karar alına-
bilmesi için gerekli verilerin derlenmesine başlanmalıdır.
Böylece gelecekteki kararların daha duyarlı olması sağla-
nabilir.

İşgücü devrinin fayda ve maliyetlerinin hesaplanması
ya da kabul edilebilir bir yakınlıkla tahmin edilebilmesi
için gerekli bütün verilerin derlenip saklanması ekonomik
olmasa da, 'Tam Gıda'da, birçok farklı kullanım alanına sa-
hip temel bazı verilerin eksikliği, bu yargıyla açıklana-
maz. Gerçekte işgücü devrinin yönetimi için gerekli veri-
lerin çoğu, doğrudan personel yönetimiyle ilgili veriler-
dir. Kurulusta yapılacak bir iş değerlendirme çalışması sonu-
cunda elde edilebilecek iş tanımları ve ücret-prim sistem-
lerine ilişkin veriler, işgücü yönetiminin bütün alanla-
rında olduğu gibi işgücü devrinin yönetiminde de önemli
katkılar sağlayabilir. Üretim sürecine ilişkin, standart
zamanlar, kapasite bilgileri ve üretim istatistikleri gi-
bi temel bilgiler yanında, ıskarta miktarını, nedenlerini
ve maliyetlerini içeren ıskarta istatistikleri ve üretim
kayı, onarım maliyetleri gibi verileri de içeren kaza
istatistikleri de işgücü devrinin yönetiminde yararlı ola-
bilecek bilgilerdir.

KAYNAKLAR

1. DERELİ, Foker, Organizasyonlarda Davranış, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul, (1981).
2. FOX, Robert, "İşletmelerde İnsan Gücü Dönüşümü", (Çev. N.ÇÖLBAŞI), Sevk ve İdare Dergisi, c.?, s.3-13.
3. GARIN, H. ve J.F.COOPER, "The Morale-Productivity Relationship: How Close?", Personnel, c.LVIII, s.57-62, (Ocak-Şubat 1981).
4. GELLERMAN, S.W., "The Positive Side of Turnover", Management Review, c.LII, s.50-52, (Eylül 1974).
5. HALL, T.L., "How to Estimate Employee Turnover Costs", Personnel, c.LVIII, s.43-52, (Temmuz-Agustos 1981).
6. HICKS, G.H., Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, (Çev. O.TEKOK v.d.), 1.Cilt, 3.Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, (1979)
7. KAYA, Gülay, "İşçi Devri Maliyetinin Saptanması", İşçi Devri ve Maliyeti Semineri Bildirileri, MPM Yayın No 215, s.7-16, Ankara, (1978).
8. SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Endüstriyel Davranışlar, Bursa İ.T.İ.A. İşletme Fak. Yayınları, Bursa, (1982).
9. SOLOCUM, J.W. ve M.J.MISSHAUK, "Job Satisfaction and Productivity", Personnel Administration, c.XXXII, s.52-58, (Mart-nisan 1970).
10. ŞENATALAR, Ferhat, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Reyo Basımevi, İstanbul, (Mayıs 1975).
11. TÜRK-İŞ Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu, "Verimlilikte Emegin Önemi", Verimlilik Dergisi, c.XII, s.21-25, (1983).