

## **KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINDA DEVAMSIZLIK SORUNU**

**Doç. Dr. Edip ÖRÜCÜ**

*Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi, MUĞLA*

**Araş. Gör. Elif KAPLAN**

*Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, MUĞLA*

### **I-GİRİŞ**

İşletmelerin verimliliklerini etkileyecek en önemli unsur insan faktörüdür. Çünkü işletmelerdeki maddi faktörlerde meydana gelen kayıplar kolaylıkla giderilebilirken çalışan personelin alışkanlık veya yanlış davranışından doğan kayıpları gidermek oldukça zordur. İşte bu anlamda yöneticilerin üzerinde bilhassa ve önemle durması gereken olgulardan birisi de işgörenlerin devamsızlık sorunudur. Çünkü devamsızlık mevcut duruma duyulan bir hoşnutsuzluktan kaynaklanabileceği gibi aynı zamanda işletmelerin verimliliğini de etkileyebilecek bir unsurdur.

Bütün bu düşüncelerden hareketle işletmelerdeki devamsızlık sorununa yönelik kuramsal bir inceleme yapılarak Muğla'da faaliyet gösteren kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışan toplam 41 personele yapılan anketin verileri değerlendirilmiştir.

Bu araştırmanın amaçları;

- Kamu sektöründeki devamsızlıkların nedenini ve boyutunu saptamak
- Özel sektördeki devamsızlıkların nedenini ve boyutunu saptamak
- Kamu ve özel sektördeki devamsızlıklara yöneticilerin verdiği tepkiyi saptamak
- Kamu ve özel sektördeki devamsızlıklara diğer çalışanların verdiği tepkiyi saptamak
- Kamu ve özel sektör arasında devamsızlık açısından fark varsa bu farkın ne olduğunu ve sebebini saptamak

Bu amaçlar doğrultusunda toplanan veriler "SPSS for WINDOWS 7.0" paket programı kullanılarak regresyon ve t testleri ile analiz edilmiştir.

### **II- İŞLETMELERDE DEVAMSIZLIK SORUNU VE NEDENLERİ**

Tarih boyunca hemen hemen tüm örgütlerin ortaklaşa paylaştıkları gerçek sorun, değişen oranlarda da olsa üretmek istedikleri yapın ve hizmetler için gerekli hammaddelerin, kapitalin ve emeğin sağlanması ve uygun bileşimler içerisinde

kullanılması olmuştur<sup>1</sup>. Kıt kaynaklar içinde yer alan sermaye ve doğal faktörler bir yana bırakılırsa insan gücü kaynağına her şeyden önce ve her şeyden çok gereksinme duyulduğu ve önem verilmesi gerektiği bilinen bir gerçektir.

İnsan gücü işletmenin en değerli varlığıdır. Açık bir sistem anlayışı içinde bakıldığında işletme girdileri arasında yer alan hammadde, malzeme, makine ve enerji gibi faktörler ancak insanın fiziksel ve düşünsel katkısıyla biçimlenir ve değer kazanır. Diğer tüm girdileri sağlayan, planlayan, onları işletme içinde bilinçli ve uyumlu biçimde birleştiren, mal ve hizmet çıktılarını bilgisi ve emeğiyle gerçekleştiren en büyük güç insan gücüdür<sup>2</sup>. Zamanımızda diğer üretim faktörlerinin gelecekte ne gibi davranışlar gösterecekleri önceden tahmin edilebilirken, personelin ya da diğer bir ifadeyle işgörenin davranışını tahmin edebilmek çok güç olmaktadır<sup>3</sup>.

Personelin yarattığı bu belirsizlik de örgütlerin başarısını (performansını) büyük çapta etkilemektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalarda diğer üretim faktörlerinde yapılan iyileştirmelere karşın üretimdeki gerilemenin en önemli açıklayıcı nedeni olarak insan gücünün etkin kullanılmaması gösterilmektedir<sup>4</sup>.

Tüm bu sebeplerden dolayı işletmeler işgörenin etkin ve verimli kullanılmasını sağlamak amacıyla personel yönetimi birimini oluşturmuşlardır. Ancak personel yönetiminin kapsamı ilk zamanlarda kayıt tutma ve personel hizmetleri dışına çıkamamış dolayısıyla işgörenlerin verimliliğini ve etkinliğini etkileyen personel sorunlarına cevap verememiştir. Personel sorunlarının özel bir inceleme konusu yapılması ancak çağımızın başlangıcına rastlamaktadır<sup>5</sup>.

Günümüz işletmelerinde de söz konusu personel sorunlarının başında devamsızlık sorunu gelmektedir. Devamsızlık işletmenin verimliliği bakımından önem taşıdığı kadar, işletme içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı (kısaca mutluluğu) açısından da önem taşımaktadır<sup>6</sup>. Devamsızlık sorununun ve özellikle doğurduğu sonuçların, işçi-işveren ilişkilerinde olduğu kadar, istihdam ve personel politikaları bakımından da önemli bir yeri bulunmaktadır<sup>7</sup>. Sosyo-psikolojik bir olgu olarak devamsızlık, ortak iş görme arzu ve ihtiyacının başladığı ilk günden beri hissedilmektedir. Ancak, bu sorunun derinlemesine, neden ve niçinleriyle birlikte incelenmesi, yöneticilikte beşeri ilişkiler akımının doğuşundan sonra ve özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında mümkün olabilmektedir.

<sup>1</sup> M. Ceylan ALDEMİR, Alpay ATAOL, Gönül BUDAK SOLAKOĞLU, Personel Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir 1993, s:5.

<sup>2</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU, Personel Yönetimi, Rota Ofset, Bursa 1994, s:13.

<sup>3</sup> M. Ceylan ALDEMİR ve diğerleri, a.g.e. s:5.

<sup>4</sup> R. BARBATO, M.C.ALDEMİR, Verimlilik "Başarılı Davranışsal Yaklaşımlar", Amme İdaresi Dergisi, c:15, Sayı 4, s:20-26.

<sup>5</sup> Ramazan GEYLAN, Personel Yönetimi, Birlik Ofset, Eskişehir 1996, s:6-7.

<sup>6</sup> Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul 1993, s:169.

<sup>7</sup> ALDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s:193.

İşletmeler için son derece önemli olan devamsızlığı kısaca işgörenin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi olarak tanımlayabiliriz. Ancak burada bir hususu belirtmek gerekir. Acaba işgören kendince haklı bir mazeret veya hastalık nedeniyle iş yerine gelmemişse devamsızlık sayılacak mıdır ? Bu konuda bir çok farklı görüş olmakla birlikte bizce devamsızlık, izin veya normal yıllık tatiller dışında iş programında, işe gelmeme nedeniyle aksama doğuran tüm hususlardır<sup>8</sup>.

Ancak daha önce de belirttiğimiz gibi devamsızlığı, işçinin hastalık veya hastalık dışındaki çeşitli psikolojik, sosyal ve ekonomik nedenlerle çalışma saatleri içerisinde işinin başında bulunmaması durumu şeklinde tanımlayanlar da vardır<sup>9</sup>.

Personel devamsızlığı nedeniyle işletmelerde öngörülen ya da planlanan işgücü saati toplamında doğal olarak azalmalar meydana gelmektedir. Bu durumda, işgörenin çalışırken kullandığı aletler ve makinelerin de devamsızlık süresi içinde aylak (atıl) kaldığı düşünülürse, işletmenin toplam üretim miktarında azalmalar ortaya çıkacak ve dolayısıyla işletmenin verimlilik oranı düşecektir<sup>10</sup>.

İşgörenlerin yaptıkları devamsızlıkların oran olarak ifade edilebilmesi için, işe devamsızlık konusunda bazı uluslararası standartlar geliştirilmiştir. Devamsızlık türlerinden doğan söz konusu işgücü kayıplarını bu standartlar yardımı ile aylık ve yıllık ortalama olarak bulmak mümkündür<sup>11</sup>.

$$\text{Aylık Ortalama İşçi Kayıpları} = \frac{\text{Genel Devamsızlıktan Doğan Aylık İşgücü Kaybı}}{\text{Ortalama Mevcut}}$$

$$\text{Aylık Devamsızlık Sıklık Oranı} = \frac{\text{Aylık Devamsızlık Sayısı}}{\text{Aylık ortalama X Aylık Çalışılan İşçi Sayısı} \times \text{İş Saati}} \times 10^6$$

$$\text{Aylık Genel Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Aylık Devamsızlık Sayısı}}{\text{Aylık Ortalama İşçi Sayısı}}$$

<sup>8</sup> EREN, a.g.e., s:169.

<sup>9</sup> Handan KEPİR, Orhan PAZARCIK, "Sanayide İşe Devamsızlık Nedenleri, Sonuçları ve Çözüm Önerileri" Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No.287, Ankara 1983.

<sup>10</sup> EREN, a.g.e., s:174.

<sup>11</sup> ALDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s:193.

Ancak bu formüllerle hesaplanan devamsızlıklar, saatlik devamsızlıkları dikkate almadığından bazen yanıltıcı sonuçlar verebilir. Bu nedenle saatlik devamsızlıkları da değerlendirmek amacıyla devamsızlık oranını, belirli bir dönemde kaybedilen işgücü saatleri toplamının, planlanan toplam işgücü saatlerine oranlanması şeklinde formüle etmek daha gerçekçi olacaktır<sup>12</sup>.

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Kaybedilen İşgücü Saati Toplamı}}{\text{Planlanan İşgücü Saati Toplamı}} \times 100$$

Böylece bir yılda planlanan işgücü saatinin % kaçının devamsızlık nedeniyle kaybolduğu hesaplanabilmektedir<sup>13</sup>.

Devamsızlık oranının yukarıdaki gibi saat üzerinden hesaplanabilmesinin yanısıra söz konusu oranın gün üzerinden hesaplanabilmesi de mümkündür<sup>14</sup>.

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Kaybedilen Gün Sayısı}}{\text{Çalışılan Gün Sayısı} + \text{Kaybedilen Gün Sayısı}}$$

İşgörenler açısından nedensiz ve özürsüz olarak işe devamsızlık, bir tür hoşnutsuzluk sorunu veya belirtisi olarak ele alınabilir. Bu nedenle işletmelerde işe devamsızlıklara yol açan etmenlerin araştırılması, işgören sağlığını koruyucu politikaların uygulanmasında önemli bir adımı oluşturmaktadır.

İşletmelerdeki devamsızlık düzeyi; devam çizelgelerinden, saat kartlarından, tıbbi kayıtlardan ve personel dosyalarından kontrol edilebilir. Söz konusu kayıtlar dikkatli bir şekilde saklanmak zorundadır. Çünkü devamsızlık işgörenler arasında olduğu kadar üst yönetim ve departmanlar arasında da farklı olacaktır. Bu bilgiler daha sonra problemin büyüklüğünü tahmin etmek için ulusal endüstri ve bölgesel normlar ile karşılaştırılır. Örneğin, İngiltere’de full time çalışan işgörenler için günlük ulusal devamsızlık oranı her yıl % 5’in altında değişmektedir ( Güneydoğu Bölgesinde devamsızlık oranı % 4’ten daha az iken Kuzeybatıda bu oran % 5’ten fazladır.). Ağır endüstrideki işgörenler en yüksek devamsızlık oranına sahip iken tarım, ormancılık, balıkçılık, sigorta ve finans

<sup>12</sup> Zeki ADAL, “İşgücü Dönüşümü ve Devamsızlık”, İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması Semineri, TÜSSİDE, Gebze, 2-4 Mart 1988, s:131.

<sup>13</sup> EREN, a.g.e., s:174-175.

<sup>14</sup> Ferhat ŞENATALAR, “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, İstanbul 1975, s:97.

sektöründeki işgörenler ise en düşük devamsızlık oranına sahip olmuşlardır. Bu da göstermektedir ki işin doğası ve devamsızlık arasında, iş memnuniyetini önemli bir unsur olarak gösteren anlamlı bir bağıntı vardır<sup>15</sup>.

Yasal düzenlemeler açısından işe devamsızlığın üç durumda olduğu görülür:

- İşçinin hastalık nedeniyle rapor alması (Türkiye’de bu yaygındır.)
- İşçinin işletmeden idari veya mazeret izni alması
- İşçinin özürsüz olarak işe gelmemesi

Bu türden davranışlara getirilen kısıtlamalar, İş Yasası, Sosyal Sigortalar Yasası ve Toplu İş Sözleşmeleri ve Personel Yönetmelikleri ile belirlenmiştir<sup>16</sup>.

Genel anlamda devamsızlık nedenleri ise çok çeşitli olmakla birlikte her işletme ve her işgören açısından da değişmektedir. Uygulamadaki başlıca devamsızlık nedenlerini de aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Yaş Durumu: Yaş ile devamsızlık durumu arasındaki ilişkiyi arayan bir çok düşünür olmuştur. Ancak yapılan araştırmalar bu konuda değişik ve birbirleriyle çelişkili sonuçlar vermiştir. Bununla birlikte düşünürlerin hemen hepsi orta yaş grubuna giren 25-45 yaş arası kimselerde devamsızlığın genç gruplara ve yaşlılara oranla daha az olduğunda birleşmişlerdir.

Çünkü bu yaşlarda kişiler mesleksi seçimlerini ve yönelimlerini tamamlamış olmaktadır. Böylece genç yaşlarda görülen sık meslek ve iş değişimi olgusu ortadan kalkmaktadır. Bununla birlikte orta yaş grubunu aşan kimselerde bedensel ve mesleksi rahatsızlıkların artması nedeniyle devamsızlıklar uzun süreli fakat aralıklı olarak ortaya çıkarken, genç gruplarda devamsızlıklar kısa süreli fakat sık sık ortaya çıkmaktadır.

- Cinsiyet: Cinsiyet ile devamsızlık arasında ilişki arayan düşünürler, ortalama olarak kadınların erkeklerden daha fazla devamsız oldukları sonucuna varmışlardır. Bunun nedeni de, kadınların evin mutlak ekonomik sorumluluğunu yüklenmemesinden dolayı işlerini kaybetme korkularının daha az olması şeklinde açıklanmaktadır.

Bununla birlikte bekar hanımlar ile ailenin ekonomik sorumluluğunu yüklenmiş bulunan hanımlarda işe devamsızlık oranı, evli ve özellikle çocuklu

<sup>15</sup> Alan COWLING, Chloe MAILER, Managing Human Resources, Second Edition, 1992, s:251-253.

<sup>16</sup> ALDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s:193.

hanımlara oranla daha azdır. Çünkü bu hallerde ev sorumluluğu ve eve bağlılık birinci plana çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle kadın-erkek arasındaki rol farklılaşmasının ön plana çıkmasıdır<sup>17</sup>.

- Aile Durumu: Aile büyüklüğü ve aile yapısı da devamsızlığı etkileyen faktörlerdendir. Ana baba ve çocuklardan oluşan “çekirdek aileler”de devamsızlık durumu, büyükanne, büyükbaba ve diğer akrabaların katılmasıyla oluşan “büyük aile” tiplerine kıyasla daha az olmaktadır. Ayrıca çocuk sayısının az olduğu çekirdek ailelerde, çocuk sayısı fazla olan ailelere nazaran devamsızlık durumu daha az olmaktadır. Bunun nedeni, çekirdek ailede çalışan sayısının az olması ve ekonomik sorumluluğun aile reisinin omuzlarına binmesine bağlanabilir. Sendikal faaliyetlerin yoğun olduğu ve iş güvencesinin bulunduğu sosyal ortamlarda aile tipi ile devamsızlık arasındaki ilginin azalması bu iddiayı kanıtlamaktadır.
- İşyerinin Uzaklığı: İşyerinin eve uzak olması da devamsızlık ve özellikle işe geç kalma olgusunu etkileyen faktörlerden birisini oluşturmaktadır. Ev ile işyeri arasındaki uzaklık arttıkça işe geç kalma ve devamsızlıklar da fazlalaşmaktadır. Bu nedenle bir çok işyeri personelinin fabrikalara veya çalışma yerlerine yakın yerlerde oturmasını önemli bir tercih nedeni olarak belirtmektedir. Buna ek olarak işyerine giden servis arabalarının bulunması ile işyerine ulaşım olanakları ve yerleşim bölgesine giden-gelen araç sayısının fazlalığı devamsızlığı azaltan unsurları oluşturmaktadır.
- İşyerinde Uzun Süreden Beri Çalışma (Kıdemlilik): İşyerinde uzun süreden beri çalışanlarda, yani kıdemli işgörenlerde, kıdemsizlere kıyasla devamsızlık oranı artmaktadır. Bunun nedeni işgörenin işyerinde kıdemliliği dolayısıyla elde etmiş olduğu güvene bağlanabilir. Ancak işyerinde uzun süre çalışmanın sonucu mesleki rahatsızlıklar, bıkkınlıklar ve yıpranmalar ile yaşlanmaları da devamsızlığı oluşturan ana nedenler arasında saymak gereklidir.
- Öğrenim Derecesi ve Monotonluğun Etkisi: Öğrenim Derecesi yükseldiği ölçüde devamsızlık olgusunun azalacağına dair varsayımlar ortaya atılmaktadır. Bunun gerekçesi, alt öğrenim seviyesinde bulunan kimselere verilen işin niteliğinin çok dar bir uzmanlık alanı ile ilgili olmasına ve işgörene monotonluk ve bıkkınlık vermesine bağlanmaktadır. Halbuki, öğrenim derecesinin yükselmesi, işgörenin dar olan uzmanlık alanını genişletmektedir. Ayrıca, birden fazla işle ve hatta personelle meşgul olma, işgöreni devamlı

---

<sup>17</sup> ALDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s:193-194.

tekrarlanan bir takım faaliyetleri yapmaktan vazgeçirecek ve onu çeşitli alanlara yönlendirerek monotonluktan kurtaracaktır.

Kısaca özetleyecek olursak, öğrenim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, işgörenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır.

- Dönemsel Faktörlerin Etkisi: Dönemsel faktörler mevsim değişikliklerinin, haftalık çalışma günlerinin ve vardiya çeşitlerinin devamsızlık üzerindeki etkisinin ölçülmesidir. Örneğin kış mevsiminde hastalık oranları artmakta ve diğer mevsimlere oranla hastalanma ve rapor alma durumunda çoğalmalar göze çarpmaktadır. Aynı şekilde genellikle tatil ve senelik izin mevsimi olan yaz aylarının sonuna doğru devamsızlıklar artmaktadır.

Devamsızlık günlerinin hafta içindeki dağılımı da oldukça ilginçtir. Yapılan gözlemler haftanın ilk ve son günlerinde devamsızlığın arttığını ortaya koymaktadır.

Devamsızlık durumu günlere göre farklılık gösterdiği gibi vardiya usulüne göre çalışan işyerlerinde vardiyalara göre de farklılık göstermektedir. En çok devamsızlık sabah erken kalkamama nedeniyle sabah vardiyasında olurken, en az devamsızlık da akşam vardiyasında olmaktadır.

- Günlük Çalışma Sürelerinin Etkisi: Sanayi devriminin başladığı ilk yıllardan itibaren yapılan gözlemler, günlük çalışma saatlerinin arttırılması halinde işe devamsızlık oranlarında da artmalar olduğunu göstermiştir. Sanayi devrinin başlangıcında çalışma süresi 12-16 saat arasında değişmekteydi. Ancak hiçbir işyerinde 12 saatin altında çalışma süresine rastlanmamaktaydı. Bu durum da hastalık ve yetersiz beslenme nedenleriyle oluşan devamsızlıkları arttırmaktaydı. Zamanla sosyal faaliyetlerin kuvvetlenmesi ve yönetimde neoklasik kuramın gelişmesiyle birlikte çalışma saatlerinde kısıtlamalara gidildi. Bunun sonucunda devamsızlık oranının azaldığı ve çalışma saati başına verimin önemli ölçüde arttığı görüldü.
- Ücret Miktarlarının ve Ödeme Biçiminin Etkisi: Yapılan araştırmalar, bir ülkede veya belirli bir işkolunda, ortalama ücret seviyesinin altında ücret alan kimselerde devamsızlık oranının yüksek olduğunu göstermektedir. Çünkü, düşük ücret seviyeleri, işgörenleri daha iyi parasal olanaklar arama peşinde koşturur ve dolayısıyla devamsızlık yapmalarına neden olur.

Ancak bununla birlikte düşük ücret seviyesinin aksine, özellikle az gelişmiş ülkelerde yüksek ücret seviyeleri de devamsızlığa yol açabilmektedir. Afrika ülkelerinde yapılan araştırmalar, yaşam düzeyinin gerektirdiği gelir seviyesine erişen kimseler fizyolojik ihtiyaçlarını tam anlamıyla tatmin ettiklerinden dolayı daha fazla çalışmak istemedikleri ve işyerine her gün devam etme eğilimlerinin azaldığı görülmüştür.

- Hastalık Sigortasının Etkileri: Hastalık hallerinde, işgörenlerin ücretlerinin azalmaksızın devam etmesinin işe devamsızlığı arttıran bir etmen olduğu bazı düşünürlerce iddia edilmektedir. Bu düşünürlere göre, eğer işgörenler böyle bir sosyal güvenceye sahip olmasalar, maddi güçleri sarsılacağından, gereksiz yere veya çalışmaya engel teşkil etmeyecek hafif hastalıklar nedeniyle devamsızlık yapmayacaklardır<sup>18</sup>.
- İşgörenlerin İçinde bulunduğu Çalışma Grubunun Yapısı: İşgörenin içinde bulunduğu çalışma grupları ne kadar küçük olursa devamsızlık oranı, büyük çalışma gruplarına nazaran o kadar daha az olmaktadır. Küçük gruplar, kişilerin kolayca birbirlerini tanımalarına ve kişisel ilişkilerini yoğunlaştırmalarına yol açtığından, bu gruplarda moral seviyesi yüksek olmakta ve devamsızlıklar azalmaktadır. Halbuki büyük gruplarda, kişinin kendisini gruba tanıtmaması ve kişiliğini kabul ettirmesi zor olmaktadır, grup içindeki değerinin takdir edilmediği fikrine kapılan işgörenler tatminsizlik duymakta, işyerine ve çalışma grubuna bağlılıkları azaldığından devamsızlıkları da artmaktadır<sup>19</sup>.
- Yönetim Tarzı veya Yönetici: Daha önce bahsettiğimiz devamsızlık nedenlerinin yanı sıra elbetteki işgörenin içinde bulunduğu organizasyonda kullanılan yönetim tarzı ve hatta yöneticinin kendisi de bir devamsızlık nedeni olabilir. Bu durumu gidermek için yönetici öncelikle organizasyonda kullandığı yönetim tarzını incelemeli, astlarıyla oturup konuşmalı ve bu olumsuz durumu ortadan kaldırmak için gerekirse kendinde de bir takım değişikliklere gitmelidir. Diğer bir ifadeyle yönetici değişen çağa ayak uydurabilmelidir. Aksi takdirde devamsızlıklarla başlayan olumsuzluklar zinciri devam eder ve işletmenin hayatini etkileyebilecek bir boyuta gelebilir.

Yukarıda saydığımız nedenlerden kaynaklanan devamsızlıkların tamamını engellemek ve devamsızlık oranını sıfıra indirmek mümkün değildir. Özellikle de hastalık nedeniyle ortaya çıkan devamsızlıkların önlenmesi oldukça güçtür. Ancak

---

<sup>18</sup> EREN, a.g.e., s:170-174

<sup>19</sup> EREN, a.g.e., s:170-174.



Harris Interactive tarafından Illinois'de CCH için yürütülen bir araştırma sonucuna göre, işgörenlerin hastalık dışındaki sebepler için de hasta kabul edildikleri ortaya çıkmıştır. Söz konusu araştırma sonucunda işverenler, planlanmamış devamsızlıkların %60'ının hastalanma yüzünden değil, kişisel ve ailevi ihtiyaçlara olan eğilim yüzünden gerçekleştiğini bildiriyorlar<sup>20</sup>. Bunu engellemek için işletmelerin, tıbbi kayıtları titizlikle tutması ve personel sağlığını korumaya yönelik bir takım tedbir ve önlemler alması gerekmektedir. Ancak bu sayede hastalık nedeniyle yapılan devamsızlıklar ez aza indirilebilir.

Günümüzde yapılan araştırmalar bazı insanların devamsızlığa eğilimli olduğunu saptamışlardır. Bunlar özellik itibariyle, yaptıkları işe karşı antipati duyan, kişisel ilişkilerinde fazla alıngan olan, iş grubu içerisinde kaynaşmayan ve yalnız kimselerdir. Bu tür kimseler işyeri tatminsizliği nedeniyle çeşitli bahanelerle işyerine gelmekten kaçınacaklar, daha iyi bir iş bulurlarsa işten ayrılacaklardır. Bu nedenle bu tür devamsızlıkları önleme olanağı hemen hemen yoktur<sup>21</sup>.

Bazı işler, işgörenlerde psikolojik yorgunluk, sinirsel bozukluk ve monotonluklara neden olduğundan devamsızlıklar ortaya çıkmaktadır. Bu tür devamsızlıkları önleyebilmek için işin görülmesinde gerekli olan optimal aydınlatma, sıcaklık, havalandırma koşullarının sağlanmasına ve rahatsız edici gürültünün önlenmesine ilişkin tedbirler almak gereklidir. Monotonluğun önlenmesine ilişkin olarak bazı firmalar iş rotasyonuna, iş genişletmeye yönelmişler ve bunu işe devamsızlığı ve iş gücü devrini azaltıcı etkisi olduğunu görmüşlerdir<sup>22</sup>. İş genişletme, iş değişimi (rotasyonu), bunun yanı sıra işin yapılma süratini değiştirme, dinlenme sürelerini programlı bir biçimde ayarlama, işi tamamlama duygusu yaratma gibi önlemler de alınabilir. Ya da işgörelere esnek çalışma saatleri uygulanabilir. Sabit çalışma saatleri ile çalışanlar devamsızlık nedeni ile aksayan üretimi fazla çalışma yaptırmak ve işe bir buçuk katı ücret ödemek sureti ile yerine getirilebilirken, esnek çalışma saatleri ile fazla ödeme yapılmadığı gibi, işgörenlerin devamsızlıkları da engellenebilir<sup>23</sup>. Böylece, devamsızlık saatlerini azaltmak mümkün olabilecektir.

Devamsızlığı önlemek için alınabilecek önlemlerden biri de her iş saati başına veya devamsızlık yapılmadan her hafta ya da her ay için belirli bir miktar prim verme sistemi getirilmesidir. Böylelikle haklı mazereti olanlar da cezaya çarptırılmamış olmaktadır. Ancak bu tür önlemlerin başarısının kısa süreli olduğu da unutulmamalıdır. Devamlılığı ödüllendirmenin yanında devamsızlığı cezalandırma, bu amaçla, ihtar mektupları gönderme yoluna gidilmesi de

<sup>20</sup> Haidee E. ALLERTON, Employees Absences, Training & Development, March 2001, v55 i3 p14

<sup>21</sup> EREN, a.g.e., s:170-175

<sup>22</sup> C.R. Walker-R.H. Guest, The Man on the assembly Line, Job Satisfaction-A reader, LONDON, the McMillan Press Ltd., 1976, s:83

<sup>23</sup> J. Swart Carrol, A Flexible Approach to Working Hours, AMACOM New York, 1978, s:212

yöneticiler tarafından uygulanan bir yöntemdir. Ancak ödüllendirme veya cezalandırma sonuçlara yönelik bir uygulamadır. Önemli olan devamsızlık nedenlerini azaltacak, personelin işe uyumunu sağlayacak önlemler almaktır. Bu amaçla yöneticilerin astlarıyla yüz yüze görüşmeleri ve bu sayede de devamsızlığın gerçek nedenlerini ortaya koyarak karşılıklı anlaşma ile bunları çözme yoluna gitmeleri oldukça yararlı olacaktır. Ayrıca işyeri moralinin ve tutumların ölçümü için kullanılan soru kağıtları ve anket formları da devamsızlık nedenlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılabilir<sup>24</sup>.

### **III. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Söz konusu araştırma, Muğla ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör kuruluşlarındaki devamsızlıkların boyutunu ve nedenlerini saptamak ve devamsızlıkları minimum düzeye indirebilmek için yöneticilere bir takım öneriler sunmak amacıyla yapılmıştır.

### **IV. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ**

Araştırma Muğla il merkezinde tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 41 kamu ve özel sektör çalışanına uygulanmıştır. Ankete katılanların 25'i kamu sektöründe, 16'sıda özel sektörde çalışmaktadır. Kamu sektörü, Vergi Dairesi, Tekel ve Muğla Üniversitesi çalışanlarından oluşurken, özel sektör de Muğla'da faaliyet gösteren CNS, Özcanlar ve Saray Şirketlerinin çalışanlarından oluşmaktadır. Bu anketler yüzyüze görüşmeler sonucu gerçekleştirilmiştir.

### **V. KULLANILAN ANKET FORMU**

Araştırmada toplam 32 sorudan oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Anketin ilk 9 sorusu demografik özellikleri belirlemeye yönelik olup, diğer 6 soru işyeri kurallarına yöneliktir. Kalan 16 soru da çalışanların devamsızlık nedenlerini öğrenmeye yöneliktir. Son olarak sorulan açık uçlu soru da devamsızlıkların giderilmesi için çalışanların önerilerini almaya yöneliktir.

### **VI-ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ**

Ankete katılanların yaş, cinsiyet ve eğitim durumlarına göre dağılımı aşağıdaki gibidir.

---

<sup>24</sup> EREN, a.g.e., s:175-176.

	GENEL DAĞILIM		ÖZEL SEKTÖR		KAMU SEKTÖRÜ	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kadın	20	48,8	8	50	12	48
Erkek	21	51,2	8	50	13	52
20-30	30	73,2	16	1	14	56
30-40	5	12,2	-	-	5	20
40-50	6	14,6	-	-	6	24
İlköğretim	7	17	6	37,5	1	4
Lise	19	46	8	50	11	44
Üniversite	15	37	2	12,5	13	52

Tablo-1-

Anketteki devamsızlık nedenlerine ilişkin sorulara verilen cevaplar ise aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

	GENEL DAĞILIM		ÖZEL SEKTÖR		KAMU SEKTÖRÜ	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Evet	2	4,9	2	12,5	-	-
Hayır	39	95,1	14	87,5	25	100

Tablo-2-Kişisel nedenlerden dolayı devamsızlık yapıyor musunuz ?

Tabloda görüldüğü gibi kamu sektörü personelinin tamamı kişisel nedenlerle devamsızlık yapmadığını belirtirken, özel sektör personelinin de sadece % 13'ü kişisel nedenlerle devamsızlık yapmaktadır.

	GENEL DAĞILIM		ÖZEL SEKTÖR		KAMU SEKTÖRÜ	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Evet	19	46,3	8	50	11	44
Hayır	22	53,7	8	50	14	56

Tablo-3-Hastalık nedeniyle devamsızlık yapıyor musunuz ?

Yukarıdaki tablodan da anlaşıldığı gibi özel sektör çalışanlarının % 50'si hastalık dolayısıyla devamsızlık yaptığını belirtirken, kamu sektörünün % 44'ü aynı nedenle devamsızlık yaptığını belirtmektedir.

	GENEL DAĞILIM		ÖZEL SEKTÖR		KAMU SEKTÖRÜ	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Evet	3	7,3	-	-	3	12
Hayır	38	92,7	16	100	22	88

Tablo-4-Ücretinizin düşük olması devamsızlık yapmanızda rol oynuyor mu ?

Tablodan da anlaşıldığı gibi özel sektörde çalışan personelin hiç biri düşük ücreti bir devamsızlık nedeni olarak görmezken kamu sektörünün % 12'si bu durumu bir devamsızlık nedeni olarak algılamaktadır. Kamu sektöründeki bu durumu, kamu sektöründeki ücretlerin özel sektöre oranla daha az olmasına bağlayabiliriz.

	GENEL DAĞILIM		ÖZEL SEKTÖR		KAMU SEKTÖRÜ	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Evet	2	4,9	1	6	1	4
Hayır	39	95,1	15	94	24	96

**Tablo-5-Çalışma arkadaşlarınızla ya da yöneticilerinizle aranızdaki ilişkiler devamsızlık yapmanızı etkiliyor mu ?**

Tablodaki verilere göre çalışma arkadaşları ve yöneticilerle ilişkilerin devamsızlık olgusunu çok fazla etkilemediği anlaşılmaktadır.

	GENEL DAĞILIM		ÖZEL SEKTÖR		KAMU SEKTÖRÜ	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Evet	7	17	-	-	7	28
Hayır	34	83	16	100	18	72

**Tablo-6-Sabahları işe geç kalıyor musunuz ?**

Yukarıdaki tablodan da anlaşıldığı gibi özel sektör çalışanları sabah işe geç kalmadıklarını belirtirken bu oran kamu sektöründe oldukça yüksektir.

	GENEL DAĞILIM		ÖZEL SEKTÖR		KAMU SEKTÖRÜ	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Evet	2	4,9	1	6	1	4
Hayır	39	95,1	15	94	24	96

**Tablo-7- Çalışma saatlerinizde özel işlerinizle ilgileniyor musunuz ?**

Tablodaki verilere göre özel sektör çalışanlarının, çalışma saatlerinde özel işleriyle kamu sektöründe çalışanlara oranlara daha fazla ilgilendikleri anlaşılmaktadır.

	GENEL DAĞILIM		ÖZEL SEKTÖR		KAMU SEKTÖRÜ	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Evet	7	17	2	12,5	5	20
Hayır	34	83	14	87,5	20	80

**Tablo-8-Moralinizin bozuk olması sizin için bir devamsızlık nedeni mi ?**

Tablodaki verilerden de anlaşıldığı gibi kamu sektöründe çalışan personel, moral bozukluğu nedeni ile daha çok devamsızlık yapmaktadır.

	GENEL DAĞILIM		ÖZEL SEKTÖR		KAMU SEKTÖRÜ	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Evet	15	37	6	37	9	36
Hayır	26	63	10	63	16	64

**Tablo-9-çalışma arkadaşlarınızdan sık sık devamsızlık yapan var mı ?**

Bu oran her iki sektörde de birbirine yakın bir seyir izlemektedir. Her iki sektör çalışanları da işyerlerinde devamsızlık yapıldığını kabul etmektedir. Ve bu oran hiçte küçümsenmeyecek bir rakamdır.

	GENEL DAĞILIM		ÖZEL SEKTÖR		KAMU SEKTÖRÜ	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Evet	8	20	3	18	5	20
Hayır	33	80	13	82	20	80

**Tablo-10-Arkadaşlarınızın devamsızlık yapması sizde moral bozukluğu yaratıyormu?**

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi kamu sektöründe çalışanların % 20'si arkadaşlarının devamsızlık yapmasından olumsuz şekilde etkileniyorlar.

	GENEL DAĞILIM		ÖZEL SEKTÖR		KAMU SEKTÖRÜ	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Evet	32	78	12	75	20	80
Hayır	9	22	4	25	5	20

**Tablo-11-Siz devamsızlık yaptığınızda işinizi yapabilecek başka bir görevli var mı ?**

Tablodan da anlaşıldığı gibi her iki sektörde de devamsızlık durumunda aynı işi yapabilecek eleman varken, bu oran kamu sektöründe biraz daha fazladır.

	GENEL DAĞILIM		ÖZEL SEKTÖR		KAMU SEKTÖRÜ	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Evet	21	51	11	70	10	40
Hayır	20	48	5	30	15	60

**Tablo-12-Devamsızlık yapmanız çalışma arkadaşlarınızın iş yükünü artırıyor mu?**

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi kamu sektöründe çalışanlar, devamsızlık yapmaları halinde arkadaşlarının iş yükünü arttırmadıklarını söylüyorlar. Bu oran özel sektörde kamu sektörünün tam tersi bir durum göstermektedir.

	GENEL DAĞILIM		ÖZEL SEKTÖR		KAMU SEKTÖRÜ	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Evet	26	63	10	62	16	64
Hayır	15	37	6	38	9	36

**Tablo-13-Devamsızlık yaptığınızda üstlerinizden uyarı alıyor musunuz?**

Tablodaki verilere göre devamsızlık yapıldığında kamu sektöründekilerin %64'ü uyarı alırken özel sektörde bu oran %62'dir.

Ankete katılanların devamsızlık nedenlerine verdiği cevaplar yönünden, Kamu ve Özel sektör arasında fark olup olmadığının incelenmesi amacıyla yapılan t testlerinin sonuçları aşağıdaki gibidir.

	KAMU SEKTÖRÜ	ÖZEL SEKTÖR
$\bar{X}$	1,88	2
Standart Sapma	0,33	0
F =0,003 Önem Derecesi = 0,05		

**Tablo-14-Ücretinizin düşük olması sizin için devamsızlık nedeni mi ?**

$H_0$  : Ücretinizin düşük olması sizin için devamsızlık nedeni mi sorusuna verilen cevaplarda kamu ve özel sektör arasında fark yoktur.

$H_1$  : Ücretinizin düşük olması sizin için devamsızlık nedeni mi sorusuna verilen cevaplarda kamu ve özel sektör arasında fark vardır.

Yapılan t testi sonucunda  $H_0$  Red,  $H_1$  Kabul edilmiştir. Yani bu soruya verilen cevaplarda kamu ve özel sektör arasında fark vardır.

	KAMU SEKTÖRÜ	ÖZEL SEKTÖR
$\bar{X}$	1,96	1,92
Standart Sapma	0,19	0,26
F =0,379 Önem Derecesi = 0,05		

**Tablo-15-Çalışma arkadaşlarınızla ya da yöneticilerinizle aranızdaki ilişkiler devamsızlık yapmanızı etkiliyor mu ?**

$H_0$  : Çalışma arkadaşlarınızla ya da yöneticilerinizle aranızdaki ilişkiler devamsızlık yapmanızı etkiliyor mu sorusuna verilen cevaplarda kamu ve özel sektör arasında fark yoktur.

$H_1$  : Çalışma arkadaşlarınızla ya da yöneticilerinizle aranızdaki ilişkiler devamsızlık yapmanızı etkiliyor mu sorusuna verilen cevaplarda kamu ve özel sektör arasında fark vardır.

Yapılan t testi sonucunda  $H_1$  Red,  $H_0$  kabul edilmiştir. Yani bu soruya verilen cevaplarda kamu ve özel sektör arasında fark yoktur.

	KAMU SEKTÖRÜ	ÖZEL SEKTÖR
$\bar{X}$ Standart Sapma	1,8 0,40	1,86 0,35
F =0,283 Önem Derecesi = 0,05		

**Tablo-16-Moralinizin bozuk olması sizin için bir devamsızlık nedeni mi?**

$H_0$  : Moralinizin bozuk olması sizin için bir devamsızlık nedeni mi sorusuna verilen cevaplarda kamu ve özel sektör arasında fark yoktur.

$H_1$  : Moralinizin bozuk olması sizin için bir devamsızlık nedeni mi sorusuna verilen cevaplarda kamu ve özel sektör arasında fark vardır.

Yapılan t testi sonucunda  $H_1$  Red,  $H_0$  kabul edilmiştir. Yani bu soruya verilen cevaplarda kamu ve özel sektör arasında fark yoktur.

	KAMU SEKTÖRÜ	ÖZEL SEKTÖR
$\bar{X}$ Standart Sapma	1,6 0,5	1,66 0,48
F =0,396 Önem Derecesi = 0,05		

**Tablo-17-Çalışma arkadaşlarınız arasında sık sık devamsızlık yapan var mı?**

$H_0$  : Çalışma arkadaşlarınız arasında sık sık devamsızlık yapan var mı sorusuna verilen cevaplarda kamu ve özel sektör arasında fark yoktur.

$H_1$  : Çalışma arkadaşlarınız arasında sık sık devamsızlık yapan var mı sorusuna verilen cevaplarda kamu ve özel sektör arasında fark vardır.

Yapılan t testi sonucunda  $H_1$  Red,  $H_0$  kabul edilmiştir. Yani bu soruya verilen cevaplarda kamu ve özel sektör arasında fark yoktur.

	KAMU SEKTÖRÜ	ÖZEL SEKTÖR
$\bar{X}$ Standart Sapma	1,8 0,40	1,8 0,41
F=1,000 Önem Derecesi = 0,05		

**Tablo-18-Arkadaşlarınızın devamsızlık yapması sizde moral bozukluğu yaratıyor mu?**

$H_0$  : Arkadaşlarınızın devamsızlık yapması sizde moral bozukluğu yaratıyor mu sorusuna verilen cevaplarda kamu ve özel sektör arasında fark yoktur.

$H_1$  : Arkadaşlarınızın devamsızlık yapması sizde moral bozukluğu yaratıyor mu sorusuna verilen cevaplarda kamu ve özel sektör arasında fark vardır.

Yapılan t testi sonucunda  $H_1$  Red,  $H_0$  kabul edilmiştir. Yani bu soruya verilen cevaplarda kamu ve özel sektör arasında fark yoktur.

	KAMU SEKTÖRÜ	ÖZEL SEKTÖR
$\bar{X}$ Standart Sapma	1.15 0.36	1.33 0.48
F =0,016 Önem Derecesi = 0,05		

**Tablo-19-Siz devamsızlık yaptığınızda işlerinizi yapabilecek başka bir görevli var mı?**

$H_0$  :Siz devamsızlık yaptığınızda sizin işlerinizi yapabilecek başka bir görevli var mı sorusuna verilen cevaplar açısından kamu ve özel sektör arasında fark yoktur.

$H_1$  : Siz devamsızlık yaptığınızda sizin işlerinizi yapabilecek başka bir görevli var mı sorusuna verilen cevaplar açısından kamu ve özel sektör arasında fark vardır.

Yapılan t testi sonucunda  $H_0$  Red edilmiş,  $H_1$  kabul edilmiştir. Yani siz devamsızlık yaptığınızda sizin işlerinizi yapabilecek başka birisi var mı sorusuna verilen cevaplar açısından kamu ve özel sektör arasında fark vardır.



	KAMU SEKTÖRÜ	ÖZEL SEKTÖR
$\bar{X}$ Standart Sapma	1.57 0.50	1.33 0.48
F =0,250 Önem Derecesi = 0,05		

**Tablo-20-Devamsızlık yapmanız çalışma arkadaşlarınızın iş yükünü arttırıyor mu?**

$H_0$  :Devamsızlık yapmanız iş arkadaşlarınızın iş yükünü arttırıyor mu sorusuna verilen cevaplar açısından kamu ve özel sektör arasında fark yoktur.

$H_1$  : Devamsızlık yapmanız iş arkadaşlarınızın iş yükünü arttırıyor mu sorusuna verilen cevaplar açısından kamu ve özel sektör arasında fark vardır.

Yapılan t testi sonucunda  $H_1$  Red edilmiş,  $H_0$  kabul edilmiştir. Yani devamsızlık yapmanız çalışma arkadaşlarınızın iş yükünü arttırıyor mu sorusuna verilen cevaplar açısından kamu ve özel sektör arasında fark yoktur.

	KAMU SEKTÖRÜ	ÖZEL SEKTÖR
$\bar{X}$ Standart Sapma	1,42 0.50	1,26 0.45
F =0,042 Önem Derecesi = 0,05		

**Tablo-21-Devamsızlık yaptığınızda üstlerinizden uyarı alıyor musunuz?**

$H_0$  :Devamsızlık yaptığınızda üstlerinizden uyarı alıyor musunuz sorusuna verilen cevaplar açısından kamu ve özel sektör arasında fark yoktur.

$H_1$  : Devamsızlık yaptığınızda üstlerinizden uyarı alıyor musunuz sorusuna verilen cevaplar açısından kamu ve özel sektör arasında fark vardır.

Yapılan t testi sonucunda  $H_0$  Red edilmiş,  $H_1$  kabul edilmiştir. Yani devamsızlık yaptığınızda üstlerinizden uyarı alıyor musunuz sorusuna verilen cevaplar açısından kamu ve özel sektör arasında fark vardır.

Ankete katılanların devamsızlık nedenleri ile yaş ve cinsiyet arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesi amacı ile çoklu regrasyon analizi yapılmıştır.

X1 = Bağımlı Değişken (Devamsızlık nedenleri)			
X2, X3 = Bağımsız Değişken (Yaş ve cinsiyet)			
<b>Belirlilik Katsayısı</b>	<b>F hesaplanan</b>	<b>F tablo</b>	<b>Standart Sapma</b>
0,17	0,55	2,59	0,12

Tablo-22

$H_0$  :Devamsızlık nedenleri ile yaş ve cinsiyet arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$  : Devamsızlık nedenleri ile yaş ve cinsiyet arasında bir ilişki vardır.

Modelin çoklu R katsayısı 0,04'dür. %5 güven derecesinde (F tablo = 2,59) > (F hes = 0,55) olduğu için  $H_1$  Red,  $H_0$  kabul edilir. Yani ankete katılanların devamsızlık nedenleri ile yaş ve cinsiyetleri arasında bir ilişki yoktur.

## VI-SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma verilerinin analizi incelendiğinde kamu sektöründe çalışanların sabahları işe geç kalma oranının özel sektörden daha fazla olduğu görülmüştür. Bununla birlikte devamsızlık yapıldığında kamu sektöründe çalışanların özel sektöre oranla amirlerinden daha fazla uyarı aldıkları gözlenmiştir. Kamu sektöründe devamsızlıkların özel sektöre oranla daha fazla çıkmasının nedeni kamu sektöründe aynı işi yapabilecek birden fazla işgörenin istihdam edilmesidir. Bu durumda bazı işgörenler boş kalırken, bazıları da aşırı iş yükü ile bunalmaktadırlar.

Özel sektörde ücret düşüklüğü nedeni ile devamsızlık yapılmazken kamu sektöründe bu nedenle devamsızlık yapılması araştırmada dikkati çeken bir unsurdur.

Her iki sektörde de hastalık nedeni ile devamsızlık yapanların oranının yüksek olması işletmelerde sağlık sigortasının hala yeterli derecede önemsenmediğini göstermektedir.

Yine her iki sektörde çalışma arkadaşlarının sık sık devamsızlık yaptığını kabul edenlerin oranı %36 dır. Ancak kamu sektöründe çalışanlar bu durumun kendilerinde moral bozukluğu yarattığını ve verimliliklerini etkilediği belirtirken özel sektör çalışanları bu durumdan etkilenmediklerini belirtmişlerdir.

Yine kişisel nedenlerle devamsızlık yapanlara baktığımızda kamu sektöründe bu nedenle devamsızlık yapan işgören bulunmazken özel sektörde az da olsa kişisel nedenlerden dolayı devamsızlık yapılmaktadır. Aynı şekilde çalışma saatleri içinde özel işlerinize ilgileniyor musunuz sorusuna verilen cevaplarda özel sektör oranının daha fazla olduğunu söyleyebiliriz. Söz konusu durumu işgörenler gece çok uzun süre mesaiye kaldıklarından dolayı günün belirli saatlerinde, işlerinin yoğun olmadığı zamanlarda özel işlerini halletmek için devamsızlık yaptıkları şeklinde açıklıyorlar.

Bütün bu sonuçlar dikkate alındığında devamsızlıkların giderilmesindeki en büyük payın yöneticilere düştüğü, çalışanlarla yakından ilgilenildiği takdirde devamsızlıkların tamamen önlenemese bile en alt düzeye indirilebileceği söylenebilir.

**KAYNAKÇA**

- ADAL, Zeki "İşgücü Dönüşümü ve Devamsızlık", İşletmelerde insangücünü planlaması semineri,TÜSSIDE, Gebze 2-4 Mart 1998
- ALDEMİR, M. Ceylan "Personel Yönetimi", Barış Yayınları, İzmir, 1993
- ATAOL, Alpay
- SOLAKOĞLU, M.C.
- ALLERTON, Haidee E. "Employees Absences", Training & Development, March 2001 v55 i3 p14
- BARBOTO, R. Verimlilik "Başarılı Davranışsal Yaklaşımlar", Amme İdare Dergisi, c:15, sayı:4
- ALDEMİR, M.C. "Managing Human Resources" Second edition, 1992
- COWLING, Alan
- MAILER, Chloe
- EREN, Erol "Yönetim Psikolojisi", Beta Yayınları, İstanbul, 1993
- GEYLAN, Ramazan "Personel Yönetimi", Birlik Ofset, Eskişehir, 1996
- KEPİR, Handan "Sanayide İşe Devamsızlık Nedenleri, Sonuçları ve Çözüm Önerileri", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, no:287, Ankara, 1993
- PAZARCIK, Orhan
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat "Personel Yönetimi", Rota Ofset, Bursa, 1994
- SWART, J. Carrol "A Flexible Approach to Working Hows", AMACOM, New York, 1978
- ŞENETALAR, Ferhat "Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler", İstanbul, 1975
- WALKER, C. R. "The Man On The Assembly Line, Job Satisfaction A Reader", LONDON, The McMillan Press Ltd. 1976
- GUEST, R. H.