

İŞLETMELERDE DEVAMSIZLIK İŞLEVINİN MALİYETİ VE KONTROLÜ

Öğr.Gör.Dr. Minâ Özevren (*)

ÖZET

Bu çalışma personel bölümünün işlevlerinin daha etkin bir şekilde yürütülmesini amaçlayan bir dizi çalışmanın bir halkasıdır. Bugüne kadar yapılan çalışmalar devamsızlığa maliyet açısından bakmış, kontrolü ve kontrolunun işletmeye sağlayacağı yararları ihmal etmişlerdir. Biz çalışmamızda bu konuya ağırlık vermiş bulunmaktayız. Ayrıca seramik sanayiinde yaptığımız bir uygulamada devamsızlığın kontrolü dolayısıyla işletmenin sağlayacağı faydayı ekonomik açıdan göstermiş bulunuyoruz.

GİRİŞ

Devamsızlık bir işletmenin en önemli sorunlarından biridir. Temel olarak devamsızlık üretkenlikle ilgili görünmekteyse de personel yönetiminin işlevlerini de doğrudan etkilemektedir.

Ücret oranı yüksek olan işlerde devamsızlığın önemi de maliyetin yüksekliğinden dolayı artar. Yine anahtar işlerde ve belli bir hüneri gerektiren işlerde devamsızlık daha da önemlidir. Çünkü bu tip işlerin yeterince yapılmaması diğer işleri de etkiler ve ayrıca bunların yerinin doldurulması da kolay değildir. Bu yüzden bu tür devamsızlıkların maliyeti de yüksek olmaktadır.

Devamsızlığın araştırılması ve yönetilmesi önemli bir maliyet kaynağı olduğu için işletmenin temel faaliyetlerinden biri olmaktadır.

Devamsızlığın Tanımı:

Devamsızlığın tanımını yapmak oldukça zordur. Çünkü neyin devamsızlık olarak alınacağı tam olarak açıklanmamıştır. 1963 yılında Gaudet yaptığı araştırmada 41 farklı ölçümleme kullanıldığını açıklamıştır (1).

(*) İkt. id. Bil. Fak. İşletme Bölümü

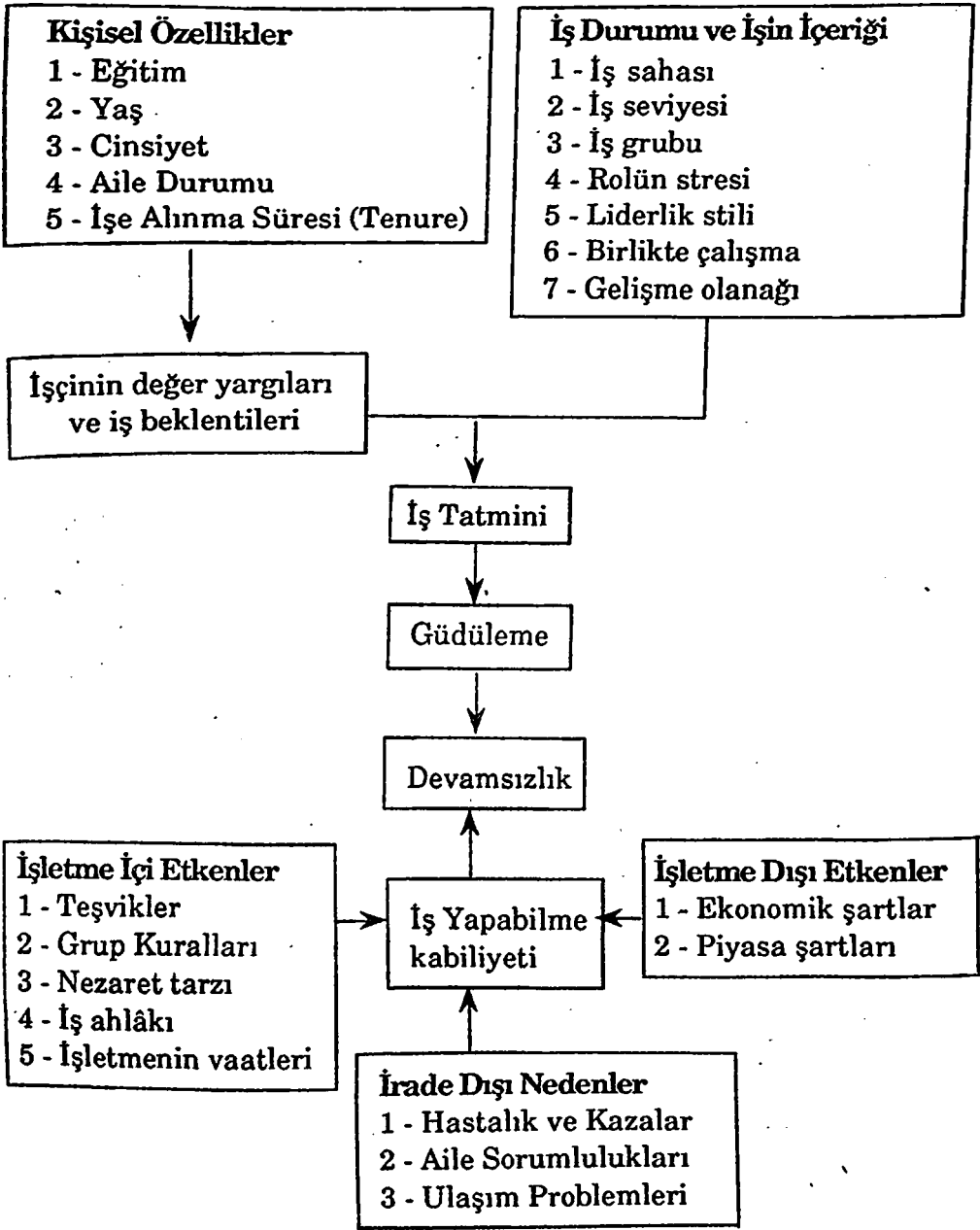
Genel olarak devamsızlığı şu şekilde tanımlayabiliriz (2): Bazı kimselerin programlanmış görevlerine, verilen şartlarda gelmemesine devamsızlık adı verilir ve aşağıdaki şekilde hesaplanır.

$$\frac{\text{Belli bir dönemde devamsızlıktan dolayı kaybolan gün sayısı}}{\text{(ortalama işçi sayısı) x (çalışılan gün sayısı)}} \times 100$$

Bu formülün bazı mukayeseler yapılabilmesi için standartlaştırılması gerekir. Örneğin bir kaç saat geç kalan devamsız sayılacak mı, yoksa sayılmayacak mı? Bugün bazı işletmelerde iş kazaları dolayısıyla veya yasal tatil günlerinde işe gelmemekten dolayı devamsızlıklar bu formülde gözönüne alınmaz. Oysa iş kazaları veya tatil günleri gelmemeler maliyet hesaplarında yer alırlar.

Devamsızlık Kararlarını Etkileyen Faktörler:

Devamsızlık belli bir nedenle değil, birçok nedenin birleşmesinden oluşan karmaşık bir görünümdür. Bu sebeple nedenlerini belirlemek zordur. Örneğin hastalık dolayısıyla işe gelmemeyi ele alalım. Bazı kişiler ufak bir soğuk algınlığını bahane ederek bir hafta işe gelmez. Bazı kişilerde çalışamayacak kadar hasta değilim gideyim der. Bu kişisel farklılıklara rağmen geçmiş istatistiklere dayanarak bazı yorumlar yapılabilmiştir. Örneğin: Steers ve Rhodes literatüre dayalı olarak 104 çalışmayı gözden geçirmişler. Sonuç olarak devamı iki temel faktörün etkilediğini görmüşlerdir. Bunlar iş yapabilme kabiliyeti ve güdülemedir (3). Güdülemeyi iş tatmini ve iş tatminini de iş durumları ve kişinin değer yargıları ve beklentileri etkiler. İş yapabilme kabiliyetini de ekonomik şartlar ve piyasa şartları, işletmenin teşvik politikaları ve grup kuralları gibi iç ve dış etkenler etkiler. Bu yorumları aşağıdaki gibi bir şekilde daha iyi açıklayabiliriz.



Şekil 1: Kişinin Devamsızlığında Başlıca Etkenler

Bu model halihazır literatürle ilgilidir. Fakat değerlendirme için yeterli değildir. Devamsızlık sebepleri çok geniş olarak kavranmalıdır. Olayı 3 boyutta düşünebiliriz; sosyal, bireysel ve işletme ile ilgili olarak;

Örneğin iş grubunun bağlılığı ve stiline algılanması gibi etkenler sosyal boyutu, kişinin amaçları ve kabiliyeti gibi etkenler bireysel boyutu ve işletmenin devamsızlık politikası ve süreci gibi konular da işletme ile ilgili boyutu etkileyen etkenlerdir (4). Konunun kapsamını ve karmaşıklığını belirttikten sonra bu konuda istatistiksel bilgilerden elde edilen bazı genellemeleri de şu şekilde sıralayabiliriz (5).

"Bir kişinin olası devamsızlık nedenleri:

- Hastalık
- İşe gelmek için yolda çekilen zorluklar
- Kötü hava şartları
- İşte zaman kaybı ve gecikme ile ilgili bir baskının olmaması
- İş tatmininin, işe ilginin ve görev sorumluluğunun az olması
- Grup üyeleri arasında devamsızlığın yüksek olması
- Büyük işletmelerde çalışanlar, yaşlılar, yardımcı işçiler ve kadınlar arasında devamsızlık oranı yüksektir.
- Pazartesi ve Cuma günleri devamsızlık yüksektir."

Bu genellemeleri çeşitli şekillerde sınıflandırarak devamsızlık türlerini oluşturabiliriz.

Devamsızlık Türleri:

Devamsızlık çok çeşitli nedenlerle olabildiği için literatürde çeşitli şekillerde sınıflandırıldığını görürüz. Örneğin, belgeli devamsızlık ve belgesiz devamsızlık, özürlü devamsızlık ve özürsüz devamsızlık, kontrol edilebilir ve kontrol edilemez devamsızlık gibi. Literatürde en çok kullanılan sınıflama istemli devamsızlık ve istemsiz devamsızlık diye ayrılandır. İstemli devamsızlık kişinin isteğine bağlı olarak işe gelmemesidir ki bu aynı zamanda kontrol edilebilir devamsızlık türünü de göstermektedir. Aslında kişiye bağlı bir olaydır, ne zaman ve ne şekilde olacağı belli değildir. Aynı zamanda belgesiz ve özürsüz bir devamsızlık şeklidir. İstemsiz devamsızlık ise, bir hastalık, ölüm veya bir ulaşım sorunu gibi kişinin istemine bağlı olmayan nedenlerle yapılan bir devamsızlık türüdür. Dolayısıyla bunlar özürlü ve belgeli devamsızlıklardır ve kontrol edilemezler.

Diğer bir sınıflamada şu şekilde yapılmıştır (6). Birincisi istemli ve sebepsiz işe gelmemeler (işçi bahçe gitmiş), ikincisi istemli ve sebepli işe gelmeme (görevin psikolojik baskısının dayanılmaz olması) üçüncüsü istemsiz ve sebepsiz işe gelmeme (işçinin eline çivi battı) ve dördüncüsü

sebep ve istemsiz işe gelmemedir ki buna da örnek olarak işçinin hastalanmasını gösterebiliriz.

DEVAMSIZLIK MALİYETİNİN HESAPLANMASI

Çalışanın işinde bulunmamasının şüphesiz işletmeye bir maliyeti vardır. Bunu basit bir örnekle şu şekilde açıklayabiliriz. Örneğin bugün sekreterinizin işe gelmediğini düşünün. İlk fırsatta aklınıza gelen sekreterin ücreti ve yan ödemeleridir. Fakat sekreter gelmediği gün yerine bakacak biri lâzımdır. Ayrıca o gelmediği zamanda da odanın kirası, elektrik ısınma vesair masraflar ödenmektedir. Ayrıca makinaların yıpranması ve yanlış kullanılmaları da bunlara ilave edilmelidir. Böylece devamsızlığın maliyetini şu şekilde hesaplayabiliriz (7).

1 - Gelmeyen personelin maliyeti

a - Ücret ve yan ödemeler

2 - Devamsızlıkla ilgili yönetici personelin maliyeti

a - Görevin yeniden programlanması

b - Gelmeyen kişinin yerinin doldurulması

c - Fazla çalışma düzenlemeleri

d - Geri gelen personele uyarı

3 - Kişinin yokluğu tarafından neden olunan fırsat maliyeti

a - Üretim veya satış kaybı

b - Anahtar kişinin olmamasından dolayı birlikte çalıştığı kişilerin verimlilik kaybı

c - Kalitedeki bozukluk

d - İşin gecikmesi

e - Fazla çalışma ödemeleri

f - Geçici işçinin maliyeti

Yukarıdaki açıklamalarımızın hesaplanmasını da şu şekilde yapabiliriz:

ÖRNEK: ABC şirketi seramik sanayiinde faaliyette bulunan ve 800 kişinin çalıştığı bir işletmelerdir. Sanayi odasının her sene yaptığı araştırmaya göre Türkiye'nin 500 büyük işletmesinden biridir. İşletmede devamsızlık önemli bir sorun olarak görülmemektedir. İşletmenin tümü için devamsızlık oranı % 3 tür. İşletmede devamsızlık kayıtları 4 kategoride toplanmıştır. Bunlar izinli, izinsiz, istirahatli ve

sosyal izinli şeklindedir. Bunu kademelere göre belirlersek 1989 yılı bilgileri aşağıdaki gibidir.

Yönetici : izinli = 68 gün

izinsiz = ?

istirahti =2

sosyal izinli = 13

Memur : izinli = 554

izinsiz = 28

istirahti = 79

sosyal izinli = 70

İşçi : izinli = 1680

izinsiz = 169

istirahatli = 3636

sosyal izinli = 471

Bu bilgilere göre kaybedilen toplam iş günü 6770 gündür. İşletmede 260 gün çalışıldığına göre (208.000) devamsızlık oranı % 3 tür.

Bunların maliyetlerini bulmak içinde her kademedeki personelin devamsızlık oranı herbir devamsız işçinin ağırlıklı ücret ortalaması ile çarpılır.

Aylık ücretler : Yönetici için = 800.000 TL.
Memur için = 450.000 TL
Nezaretçi için = 450.000 TL.
İşçi için = 400.000 TL.

2. kalem: Günlük Ağırlıklı Ortalama Ücretin Hesaplanması :

Meslek Grupları	Ortalama Devamsızlık Oranı	Ortalama günlük Ücret	Ağırlıklı ortalama Ücret
Yönetici	.01	40000	400
Memur	.10	22500	2250
İşçi	.88	20000	17600
Herbir kişiye ödenen günlük ağırlıklı Ortalama Ücret			20250 TL

3. kalem: Bir kişinin günlük maliyeti :

İşletmede yan ödemelerin ücret içindeki ağırlığı . 43 tür.

$$20250 \times .43 = 8707,5 \text{ TL} \quad 20250 + 8707,5 = 28957,5 \text{ TL} \text{ Bir kişinin günlük maliyeti}$$

4. kalem: Gelmeyen tüm personelin maliyeti :

$$\text{Gelmeyen tüm personelin maliyeti} = 28957,5 \times 6770 = 196042275 \text{ TL.}$$

5. kalem: Nezaretçinin kayıp zamanının hesaplanması :

Genel olarak nezaretçinin kayıp zamanını 3 faktör tayin eder.

1. Devamsızlık problemini çözmek için herbir nezaretçinin sarf ettiği ortalama saat sayısı. Yani nezaretçinin sarf ettiği zaman devamsızlıkla ilgili olarak yeniden yapılacak yönetim faaliyetine verilen zamandır. Bunu da ya nezaretçinin günlüğünü bakarak ya da tecrübeli bir nezaretçi ile konuşarak hesaplayabiliriz. (Bu şirket için 5')

2. Devamsızlık sorunu ile ilgilenen toplam nezaretçi sayısı. (Bu şirket için 3 nezaretçi)

3. Bütün vardiyalar ve hafta sonu çalışmaları dahil devamsızlık maliyeti için o dönemdeki toplam çalışılan gün sayısı (260 gün)

Bu bilgileri şu şekilde hesaplayabiliriz:

5 dakika \times 3 \times 260 \times = 64, 9 gün 65 gün Her yıl kaybolan nezaretçi için gün sayısı.

6. kalem: Nezaretçinin ücretinin veya maaşının hesaplanması :

$$22500 \times .43 = 9675 + 22500 = 32175 \text{ TL.}$$

7. kalem: Nezaretçiye devamsızlık dolayısıyla bir yılda ödenen ücret veya maaşın hesaplanması.

$32175 \times 65 = 2091375 \text{ TL.}$ Nezaretçiye devamsızlık dolayısıyla yılda ödenen.

8. kalem: Devamsızlık dolayısıyla üretim kaybının hesaplanması.

Üretim kaybı işletmede hesaplanmıyor. Herkesin her işi yapabileceği varsayılıyor. Oysa bize göre bunun hesaplanması gerekir.

Üretim kaybı çeşitli şekillerde hesaplanabilir. En kolay şekli esas işçinin ürettiği miktardan yerine gelen işçinin ürettiği miktarı çıkarıp kalan miktarın işletmeye getirdiği net kâr hesaplanır. Diğer bir hesaplama şekli de üretim kaybındaki malların içinde işçinin katkı payının hesaplanması şeklindedir.

9. kalem: Devamsızlıkta ilgili diğer maliyetler :

Eğer fazla çalışma yapılması gerekiyorsa fazla çalışma ödemeleri toplu sözleşmeye göre % 100 dür. Buna göre:

- İşçi - 5956 gün x (20000 x 2) = 238240000 TL

memur 731 gün x (22500 x 2) = 32895000 TL

Toplam fazla çalışma = 271135000 TL. (Bu aynı zamanda fırsat maliyeti olarak düşünülebilir).

10. kalem: Malzemenin verimsiz kullanımının hesaplanması

Malzemenin verimsiz kullanımı da işletmelerde kişiye göre hesaplanmamaktadır. Bu hesaplamalar işletme türlerine göre farklıdır ama genel olarak fire bu kayıpla hesaplanabilir.

11. kalem: Toplam Devamsızlık Maliyetinin Hesaplanması :

İşletmenin fırsat maliyeti 8, 9, 10 uncu kalemlerin hesaplanması ile bulunur.

12. kalem: Toplam devamsızlık maliyetinin hesaplanması :

Toplam devamsızlık maliyeti = 196042275 + 2091375 + 271135000 = 469268650

13. kalem: Bir kişinin devamsızlık maliyetinin hesaplanması :

Bir kişinin toplam maliyeti = 586586 TL.

Bu maliyet rakamları tek başına yöneticiye fazla bir bilgi vermez. Bu rakamların yönetici için bir anlam kazanabilmesi için bu rakamın o sanayideki diğer işletmelerin rakamlarıyla kıyaslanması gerekir. Türkiye için böyle bir rakam bulunmamaktadır. Bu yüzden işletme kendi içerisinde rakamları kıyaslayarak bir kriter olarak kullanabilir. Bu rakam elde bir veri olarak saklanır. Devamsızlığı azaltıcı bazı tedbirler alındıktan bir süre sonra ikinci bir değerlendirme sonucuyla karşılaştırılabilir.

DEVAMSIZLIĞIN KONTROLÜ

Bugüne kadar yapılan çeşitli araştırmalarda işçi devri, devamsızlık, performans düşüklüğü gibi sorunlar iş yerlerinin ortak sorunları olarak görülmüştür. Bu sorunları en alt düzeye indirmek gereklidir. Çünkü bu sorunlar bir yandan kaynak israfına neden olurken öbür yandan işletmenin diğer işlevlerini de olumsuz yönde etkiler. Yani bu durum diğer işlevlerdeki yanlışlıklarında bir göstergesidir.

Devamsızlıkla ilgili sorunları çözmek için önce soruna teşhis koymak gerekir. Bunun için de bilgiye ihtiyacımız vardır. Bilgiler çeşitli

kaynaklardan toplanabilir. Bu kaynaklar toplama nedenine uygun olmalıdır. Devamsızlıkla ilgili bilgiler üç nedenle toplanır:

- 1 - Plân ve bütçeler için
- 2 - Devamsızlığı azaltmak için
- 3 - Diğer personel işlevlerine veri sağlamak için

Burada soracağımız en önemli soru amacımıza uygun bilgi kaynağı olup olmadığıdır. Bunun için de işletmede basit bir yönetim bilgi sistemi kurulması gerekir. Bu gelişmiş bir bilgi sistemi olmayıp bir pilot çalışma şeklinde de olabilir.

Bizim amacımız devamsızlık oranını düşürüp maliyetleri azaltmak ve çalışmalardan en iyi performansı sağlamaktır. Bunu da devamsızlık olayları üzerinde kontrol sağlayarak yapabiliriz.

Bilginin Elde Edilmesi:

Devamsızlıkla ilgili bilgiler devamsızlık nedenleri ve türlerine bağlı olarak iç ve dış kaynaklardan elde edilebilir. Dış kaynaklardan elde edilecek bilgiler ekonomik durum ve istihdam şartları ile ilgili bilgiler olabilir. İşletme içi bilgiler ise,

- Devamsızlığın başlama ve bitiş tarihi
- Devamsızlığın nedeni
- Devamsızlık dönemindeki ücret oranı
- Geçici personelin zamanı ve ücreti
- Diğer grup arkadaşlarına kalan iş miktarı
- Ertelenen işlerin miktarı
- Fazla çalışma saatleri
- Yönetici personelin devamsızlıkla ilgili harcadığı zaman
- Yönetici personelin ücreti
- Devamsızlığı sıklığı

gibi bilgilerdir.

Bu bilgiler personel ve muhasebe bölümlerinden kolaylıkla elde edilebilir. Hazır olarak elde bulunmayanlarda ufak bir çalışmayla bulunabilir. Çünkü bu çalışmalar diğer bölümlerde ve personel bölümünde ücretleme, yükseltim, iş tatmini gibi diğer personel işlevlerini için zaten hesaplanmaktadır. Bu yüzden de bilgi toplamanın maliyeti önemli değildir.

Bilginin Düzenlenmesi

Bu bilgiler elde edildikten sonra bunlar önce analiz edilir ve sonra düzenlenir. Analiz yapmada ilk adım bazı istatistikler elde etmektir. Bunları da şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kişisel özelliklere göre devamsızlık durumu
- Haftanın günlerine göre devamsızlık durumu
- Çalışılmayan gün sayısına göre devamsızlık durumu
- Nedenlerine veya türlerine göre devamsızlık durumu
- Devamsızlık oranı yüksek olan işler veya bölümler
- Devamsızlığı yüksek olan her bir şahsın maliyeti
- Olayların ne kadar sıklıkla meydana geldiği v.b. gibi

Bu istatistiki bilgiler alındıktan sonra olaylar önem derecelerine göre sıralanır. Bu önem derecesine göre sıralamada devamsızlığın sıklığının bilinmesi toplam devamsızlıkların bilinmesinden daha önemlidir (8). Çünkü bunlar kronik sorunları ortaya çıkarır.

Daha sonra bu bilgileri neyle değerlendireceğimizi bilmeliyiz. Elle mi yoksa bilgisayarla mı? Buna göre farklı kaynaklardan toplanacak bilgiler standart formlar halinde düzenlenir. Standartlaştırma, bilgileri işleme ve kıyaslama için yapılması gerekli bir işlemdir.

Bilgiler standart formlara döküldükten sonra işletmenin gereksinimine uygun olarak çeşitli şekillerde sınıflandırılır. Bu sınıflandırılma esnasında olayların sıklığı da belirlenir. Olayların sıklığı devamsızlığın teşhisi ve kontrolü üzerinde çok önemli bir rol oylar. Çok sık tekrarlanan olaylar kronikleşmiş ve devamsızlık faaliyetini belirlerler. Bu tür devamsızlıklar genellikle istemli devamsızlıklardır.

Bu safhada yapılması gerekli en önemli bir işlev de belli gruplar için devmsızlık normu belirlemektir. Bu belirleninceye kadar maliyetlerde neyi esas kabul edeceğimizi belirlemek zordur.

Bu sınıflamalar yapıldıktan ve devamsızlığın sıklığı ve normu belirlendikten sonra en pahalıdan başlamak suretiyle devamsızlık olayları derinlemesine bir analize tabi tutulur. Bu safhada devamsızlığın nedeni ortaya çıkarılır.

Bundan sonra, eğer devamsızlık kişiye bağlı bir olaysa o kişiyle kişinin bir üst amiri veya personel müdürü tarafından bir görüşme yapılır ve devamsızlığın türü ve nedeni ortaya konur.

Devamsızlığın türü ve nedeni ortaya konduktan sonra bu devamsızlık oranını azaltmaya gidilir.

Devamsızlığın kontrolünü iki safhada ele almamız olanaklıdır:

1 - Devamsızlık olaylarının azaltılması

2 - Devamsızlık olaylarından doğacak maliyetlerin azaltılması

Devamsızlık Olaylarının Azaltılması: Devamsızlık olaylarının azaltılmasının nedenleri türleri ile yakından ilgilidir. Sağlık, aile durumları, ulaşım gibi, istemsiz devamsızlıkların kontrolunda yöneticilerin etkisi sınırlı olmaktadır. Ama örneğin bir sağlık sorunu varsa kişi tedavi ettirilir, bir ulaşım sorunu varsa bir servis otosu ayarlanabilir vasaire. Ancak bu gibi kontroller daha işe alma sürecinde yapılabilir. Yöneticilerin daha çok kontrol edebilme olanağı istemli devamsızlıklar üzerindedir. İstemli devamsızlıkların kontrolu da iş tatmini ve güdüleme işlevleri ile yakından ilgilidir. İş tatmini de çeşitli faktörlerin etkisi altındadır. Devamsızlıkla ilgili olarak işin içeriği ile iş tatmini ilişkinin düşüklüğü ve iş tatmini ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin düşüklüğü başlıca devamsızlık faktörleri olarak gösterilebilir. İstemli devamsızlığı kontrol etmede diğer bir yöntem de kişiye veya gruba verilen devam teşvikleridir. Bunlar parasal veya parasal olmayan teşvikler şeklinde de olabilir. Diğer bir yolda olumsuz teşvik yani cezadır. Cezalar devamsızlık oranına göre oranlı olmalıdır. Örneğin Türkiye'de bazı işletmeler senede arka arkaya 10 gün işe gelmeyi kaç senelik işçi olursa olsun işten çıkartmaktadır.

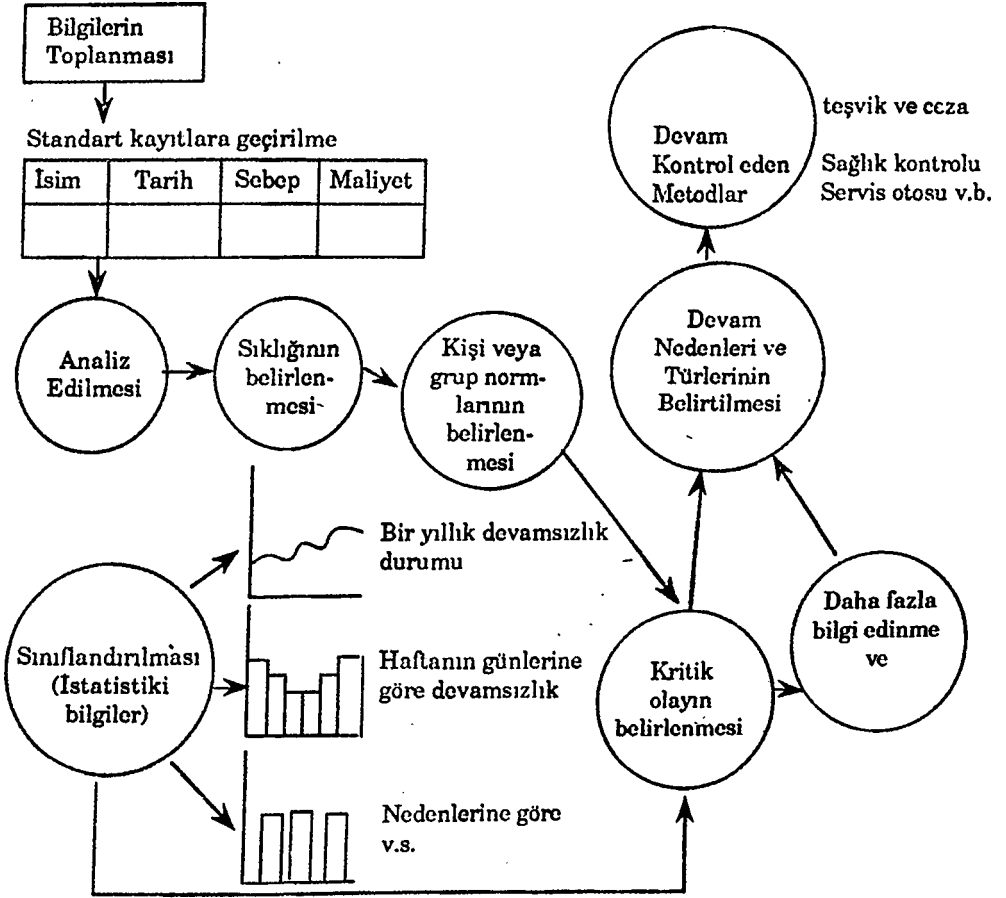
Devamsızlığı kontrol eden diğer bir faktör işletmenin çevresidir. Özellikle ekonomik şartlardaki değişiklikler devamsızlığı yakından etkiler. İşsizliğin yüksek olduğu ve işçinin işten çıkarılma korkusu olduğu dönemlerde devamsızlık oranları azalma gösterir. Fakat bu konuda da işletmenin kontrolu zayıftır.

Devamsızlığı azaltacak bir diğer yöntemde esnek çalışma saati programlarının ve kısmi çalışma saati programlarının uygulanmasıdır. Bu şekilde hem istemli hem de istemsiz devamsızlıklar üzerinde bir fayda sağlanabilir.

Devamsızlık Olaylarının Maliyetinin Azaltılması: Devamsızlık kontrolunun ikinci safhası devamsızlıktan doğan zararı yani devamsızlık olaylarının maliyetini azaltmaktır. Bunlar da devamsızlığın nedeni ve türüne, işletmenin amaç ve politikalarına göre farklılık gösterirler. Bu konudaki çalışmalarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Satışlarda doğacak kayıpların en aza indirilmesi,
- Fazla çalışmaların en aza indirilmesi,
- Malın ve hizmetin kalitesindeki bozulmaların en aza indirilmesi,
- Fırsat maliyeti veya bunun gibi diğer bazı masrafların en aza indirilmesi vasaire.

Yukarıda saydığımız devamsızlığın kontrolü ile ilgili işlevleri aşağıdaki gibi şekillendirebiliriz:



Şekil 2: Devamsızlık Kontrolunda Safhalar

Bugün işletmelerde devamsızlıkla ilgili bilgiler muhasebe bölümü için tutulmakta personel işlemleri açısından devamsızlık kayıtlarına fazla önem verilmemekte ve yukarıda çizdiğimiz şemaya göre sadece analiz safhasına kadar bilgi kayıtlarına erişebiliyoruz. Bu yıllarda Türkiye ekonomisindeki bazı düzensizlikler özellikle işsizlik oranının çok yüksek olması ve işletmelerin verimsiz ve etkin çalışmaları bu konuyu gereği gibi değerlendirememelerine neden olmaktadır. Devamsızlık maliyeti bugün için diğer maliyet kalemleri ile kıyaslandığında önemli bir paya sahip olmasa dahi işe alma, eğitim, ücretleme, iş tatmini ve moral gibi diğer personel yönetimi işlevlerindeki aksaklıkları da göstermesi bakımından kontrolü gereklidir. Ayrıca tam rekabet sisteminin uygulandığı bir ekonomide fayda ve maliyet analizleri büyük önem kazanacaktır ve kazanmaya başlamıştır. Bunu yapabilmek için

olayın nedenlerini ve türlerini doğru analiz edebilmek önemlidir. Bunun işletmenin kârlılığı ve kredisi üzerinde de büyük etkisi vardır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. CANNON, James, *Cost Effective Personnel Decisions*, Central house, Upper Woburn Place, London WCIH, OHX, 1979.
2. CHELOHA Randall s., FARR James L., *Absenteeism Job Involvement and Job Satisfaction in An Organizational Setting*, *Journal of Applied Psychology*, 1980, Vol. 65, No: 4,
3. EREN Erol, *Yönetim Psikolojisi*, 2B., İşletme İktisadı Enstitüsü 30. yıl Yayınları No: 2, İstanbul, 1984.
4. FLIPPO Edvin B., *Personnel Management*, 6B, Mc Graw Hill International Editions, New York, 1988.
5. HAMMER Helland Tove, LANDAU Jacqueline, *Methodological Issues In The Use Of Absence Data*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, No: 5, 1981.
6. HENEMAN Herbert G., SCHWAB Donald P., FOSSOM John A., DYER Lee D., *Personnel / Human Resource Management*, Richard D., Irwin Inc., Illinois 1983.
7. GIBBONS Dale Fitz, MOCH Micheal, *Employee Absenteeism: A multivariate Analysis With Replication.*, *Organizational Behaviour And Human Performance*, 2B, 1980.
8. LYLE M. Spencer Jr., *Calculating Human Resoruce Cost and Benefits: Cutting Cost and Improving Productivity*, A Wiley Interscience Publication, John Wiley and Sons, New York, 1986.
9. STEERS Richard M., RHODES Susan R., *Major Influences on Employee Attendance: A Process Model*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, No: 4, 1978.
10. ORGAN Dennis W., HAMNER Clay W., *Organizational Behavior An Applied Psychological Approach*, Revised Edition, Business Publication Incl, Plano, Texas, 75075, 1982.

DİPNOTLAR

- (1) Randall S. Cheloha, James L.FARR, *Absenteeism, Job Involvement and Job Satisfaction in an Organizational Setting*, *Journal of Applied Psychology*, 1980, Vol. 65, No 4, 467 - 473.
- (2) Herbert G. HEMEMAN III, Donald P. SCHWAB, John A. FOSSOM, Lee D.DYER, *Personnel / Human Resource Management*, Richard D. IRWIN, INC. Illinois, 1983, s. 159. Edvin B. FLIPPO, *Personnel Management* 6B., Mc Graw Hill International Edition, London, 1988, s. 134, a.g.e., s. 533. Erol EREN, *Yönetim Psikolojisi*, 2B. İşletme İktisadı Enstitüsü 30. yıl yayınları No. 2, İstanbul, 1984, s. 222.
- (3) Richard M. STEERS and susan R. RHODES, *Major Influences on Employee Attendance: A Process Model*, *Journal of Applied Psychology*, 1978, Vo. 63, No: 4, s. 391 - 407.
- (4) Dale Fritz GIBBONS ve Micheal MOCH, *Employee Absenteeism: A Multivariate Analysis with Replication*, *Organizational Behaviour and Human Performance*. 2B. 1980, s. 349 - 372.
- (5) James CANNON, *Cost Effective Personnel Decisions*, Central House, Upper Woburn Place, London, WCIH, OHX, 1979, s. 55 - 57.
- (6) Tove Helland HAMMER, Jacqueline LANDAU, *McModological Issues in the Use of Absence Data*, *Journal of Applied Psychology*, 1981, Vol. 66, No. 5, s. 574 - 581.
- (7) Spencer M.LYLE Jr., *Calculating Human Resoruce Cost and Benefits: Cutting Cost and Improving Productivity*, A Willey Interscience Publication, John Wiley and Sons, New York 1986, s. 134.
- (8) Dennis W. ORGAN, W. Clay HAMNER, *Organizational Behavior An Applied Psychological Approach*, Revised Edition, Business Publication Inc., Plano Texas, 1982, s. 303.