

KURUMSAL PERFORMANS YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI BOYUTUNA BİR BAKIŞ*

Dr. Emine CİHANGİR¹

ÖZET

İşletmelerin stratejik hedeflerine etkin ve verimli olarak ulaşmasında işletme faaliyetlerini yürüten insan kaynaklarının yetkinliği, işe ve örgüte bağlılığı ve sorumluluk bilinci büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynaklarının işletme faaliyetlerinde etkinliğinin artırılması, işe ve örgüte bağlılığın oluşturulması ve sorumluluk bilincinin varlığı kurumsal performansın artırılmasında önemli bir etkidir.

Bu çalışmada yönetici ve işçilerin performanslarında çok önemli role sahip olana eğitim ve geliştirme programları üzerinde durularak kurumsal performans açısından önemi irdelenecektir. Çalışanların işe ve örgüte bağlılığını sağlayan faktörler ile sorumlulukları irdelenecektir.

Anahtar Sözcükler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Eğitimi, İşe bağlılık, Örgüte bağlılık, Sorumluluk.

Jel Kodu: M1, M12, M14, M53

AN OVERLOOK TO HUMAN RESOURCES ASPECT IN CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT

ABSTRACT

The competence of human resources who conduct business activities, their commitment to business and organization and their sense of responsibility have great significance in order to attain the strategic targets of businesses effectively and efficiently. Rising the effectiveness of human resources in business activities, generating the commitment to business and organization and the existence of sense of responsibility are all significant factors in increasing corporate performance.

Within the study, training and developmental programs which have significant role in the performances of managers and workers are going to be focused and their significance in terms of corporate performance is going to be inquired. The factors which generate the commitment of workers to business and organization and their responsibilities are going to be inquired.

Keyword: Human resource management, Job Involvement, Organizational Commitment, Responsibility, Human Resources Education.

Jel Code: M1, M12, M14, M53

¹ Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO ecihangir@marmara.edu.tr eccihangir@gmail.com

*Doktora Tezinden Üretilmiştir.

GİRİŞ

İşletmenin hedeflerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmesinde işletme faaliyetlerinde görev alan çalışanların yetkin ve yeterli olmaları büyük önem taşır. Çalışanların etkinliğini arttırarak sürdürebilmelerini sağlayabilmek ancak eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik çalışmaların yürütülmesi ile olanaklı olabilir. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin amacı, işletmenin insan kaynaklarının tam kullanımını ve çalışanların örgüt amaçlarına ulaşmak için etkili olarak kullanılmalarını sağlamaktır.(Sibson 1991: 1)

İşletmelerde insan kaynaklarının performans sorunlarına yol açan sorunların çözümlenmesine yönelik çalışmaların yürütülmesi, yönetici kademelerinde ve diğer kademelerde görev yapan işgören performansına ve dolayısıyla kurumsal performansa olumlu olarak yansıtacaktır. Bu bağlamda, insan kaynaklarının iş gerekleri ile ilgili performans yetersizliklerinin giderilmesine yönelik yürütülecek eğitim faaliyetleri önemli bir unsurdur.

İnsan kaynaklarının, işe ve örgüte bağlılıklarının oluşturulmasının kurum performansı üzerinde yaratacağı etki tüm işletmeler için vazgeçilmez değer taşır. İşgörenin işe ve örgüte bağlılığının oluşması; işgücü devri ve işgören devamsızlığı açısından değerlendirildiğinde de çok önemli avantajlar sağlayacaktır.

İşletmelerde yönetsel ve işlevsel anlamda çalışanların sorumluluklarının farkında olması, işletme ve işletmenin paydaşlarına olan sorumluluklarının gerek yönetsel gerekse işlevsel düzeyde yerine getirilmesinde gösterilecek özen ve tavır kurumun başarısını olumlu yönde etkileyecek bir unsurdur.

I. Eğitim Alt Yapısının Oluşturulması

Ekonomik, sosyal, teknolojik ve hükümet kaynaklı çevresel değişiklikler tüm organizasyonların strateji ve amaçlarını önemli derecede etkilemektedir. Bu alanlarda oluşan değişiklikler, bugün öğrenilen becerileri, gelecekte geçersiz kılabilir. Bunun yanı sıra planlanmış organizasyonel değişiklikler ve gelişmeler çalışanların becerilerini güncelleştirmelerini veya yenilerini kazanmalarını zorunlu kılabilir. (Byars ve Rue 2008: 160) Eğitim bu gereksinimleri yerine getirmede önemli bir araçtır.

Eğitim, iş-temelli öğrenme ile ilgili verilen bir iş veya görevde daha yüksek performans standartları ve verimliliği sağlamak üzere çalışanların işyerindeki davranışlarını değiştirmeyi amaçlar (Cowling ve Mailer 1990: 72). Eğitim, tek defalık ve tek yönlü bir ilişki değildir, işgörenin yeteneklerini, performansını veya gelişmeye açık yanlarının geliştirilmesine ve zaman içerisinde iş sorunlarını çözmeye yoğunlaşabilir.(London ve Smither 2002: s.86)

Eğitimi bireysel ve örgütsel yönden ele almak olanaklıdır. Bireysel açıdan eğitim amaçlara ulaşma başarısını arttırmaya yönelik, işgörenlerin davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir. Örgütsel açıdan eğitim, örgütün etkililik, etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi yönetim araçlarının tümüdür.(Alabay ve Diğerleri 2003: 47)

Eğitim ve geliştirme programları, yönetici ve işçilerin performans potansiyellerini değiştirmede merkezi bir role sahip olabilir. (Hyman1996: 308) İşletmeler, performansın artırılması için insan kaynaklarına bağlı olmayan faktörleri, yani makineleri, metotları, donanım ve atölyeleri geliştirebilirler, ancak eğer sorun insan kaynaklarına bağlı olarak algılanıyorsa ve yetenek, tutum ve davranışlar ile bilgedeki eksikliklerle ilgiliyse, bu bir eğitim sorunudur ve uygun bir eğitim programı ile bu sorun giderilebilir. (Cowling ve Mailer 1990: 73)

Eğitimin kurumsal performans artışına katkıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Eğitim, işi daha etkili kılabilir. Azaltılmış öğrenme zamanı, daha etkili iş metotları, verilen görevlerin başarılı uygulamaları eğitim ile sağlanabilir.
- Organizasyon ve müşteriye karşı daha pozitif tutum ve davranışlar eğitim aracılığıyla geliştirilebilir. Bilgi ve beceriler ile müzakere gibi özel tekniklerin uygulanması ile daha büyük etkilerin yaratılması sağlanır.
- Üretimde çalışanlar daha az zarar ve artık ile çalışabilirler,
- İş öğrenme programları sayesinde işten ayrılma oranı azalabilir. Bu da insan gücü maliyetlerinde azalma anlamına gelir ve daha verimli bir örgüt yaratılmış olur. (Cowling ve Mailer 1990: 72-73)
- Güvenlik eğitimleri ile iş kazalarının oluşumu önenebilir veya azaltılabilir (Levitt ve Samelson 1993: 67)
 - Bireysel ve takım olarak duygusal zekayı güçlendirir,
 - İnsan ve bilgi sermayesini maksimumlaştırmayı sağlar,
 - Daha stratejik ve koşullara bağlı olarak düşünmeyi geliştirir, (Goldberg 2003: 16)
 - Karmaşıklıkları ve sorunları çözümüleme yeteneğini arttırılabilir (Goldberg 2003: 16) ve daha doğru karar almada çalışanlara yardımcı olur,
 - Eğitimciler, işgörenin zayıf yönleri üzerine dikkatlerini yönelterek; örneğin; işgörenin okur-yazarlık ve matematik gibi “temel” yetenekleri, işlevsel veya yapılan

işle ilişkin yetenekleri; mesleğe özgü teknik yetenekleri, karmaşık ve farklı bilgi kullanımı gibi tümleştirici yetenekleri ya da iletişim veya işbirliği alanlarında ki yetenekleri üzerinde yoğunlaşabilirler. (Donaldson ve Weiss 1998: 35-36)

1. Performans Odaklı Eğitim Programlarına Sistemik Yaklaşım

Kurumsal performansı artırma odaklı planlanan eğitim programlarının en önemli özelliği sistemik bir yaklaşımı benimsemiş olmalarıdır. Bu bağlamda, eğitim planlamasından eğitimin değerlendirilmesine uzanan süreç aşağıda sunulmaktadır (Tınaz 2000: 46-47):

a) Eğitim Planlaması

Eğitim planlaması, eğitim amaçlarının belirlenerek belli bir zaman içinde kaynakların en uygun şekilde kullanılarak eğitim hedeflerine ulaşılmasını ifade eder. Başarılı sonuçların elde edilmesi için öncelikle, işletme içinde yer alan her bir işle ilişkin eğitim gereksinimlerinin saptanması gereklidir. Eğitimin süresi ve sürecin hangi aşamaları içereceği, uygulanacağı zaman; sunulacak malzemenin sırası gibi unsurlar belirlenmelidir. (Tınaz 2000: 47)

b) Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Çalışanların eğitim ihtiyacının belirlenmesinde işletmenin hedef ve stratejileri belirleyici olmaktadır. İşletmelerin organizasyon ya da iş süreçlerinde meydana gelebilecek bir değişiklik, işgörenlerin yeni duruma uyum sağlayabilmesi için gereksinim duyacakları bilgi ve becerilerde değişiklik yaratabilmektedir. (Subaşlar 2002: 7)

İşletmeler, belirlenmiş hedef ve stratejileri doğrultusunda işgörenlerinin gerek duyacakları bilgileri belirleyerek eğitim programlarını planlayabilmektedirler. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim faaliyetinin bir analizi olarak görülür. İhtiyacın belirlenmesine ilişkin bilgiler genellikle beş yöntem, –*röportajlar, araştırmalar/anketler, gözlemler, odak grupları ve belge araştırma* bir araya getirilerek toplanabilir.(Byars ve Rue 2008: 161)

c) Eğitim Hedeflerinin Konulması

Eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, eğitim hedefleri belirlenmelidir. (Byars ve Rue 2008: 162) Etkili eğitim hedefleri, eğitim tamamlandıktan sonra birey, departman ve organizasyon için ne gibi bir sonuç ortaya çıkacağını belirtmelidir ve sonuçlar yazılı olarak tanımlanmalıdır. Açıkça tanımlanmış hedefler olmadığında, programı etkili bir şekilde değerlendirmek olanaksızdır. Ayrıca, uygun materyal, içerik ve bilgilendirme metotlarının seçiminde bir temel (ölçüt) yoktur. Eğitim hedefleri Tablo 1.1’de sunulduğu şekilde kategorize edilebilir (Byars ve Rue 2008: 162)

Tablo 1.1
Eğitim Hedefleri

Eğitim Hedefleri	
Bilgilendirme hedefleri	• Eğitim programında hangi prensipler, doğrular ve kavramlar öğrenilir?
	• Kimlere öğretilir?
	• Ne zaman öğretilir?
Organizasyon ve departman hedefleri	• Eğitimin, işe devamsızlık oranı, işten ayrılma oranı, azaltılmış maliyetler ve verimlilik artışı gibi organizasyonel ve departmansal sonuçlar üzerinde ne gibi etkisi olur?
Bireysel performans ve büyüme hedefleri	• Eğitim, eğitilecek bireyin davranış ve tutum sonuçlarını nasıl etkiler?
	• Eğitim, eğitilecek bireyin kişisel gelişiminde nasıl bir etkiye sahiptir?

d) *Eğitimin Uygulanması*

Eğitimin programının eylemsel aşaması olarak kabul edilen eğitimin uygulanması büyük önem taşır. Bu aşamaya kadar bütün araştırmalar yapılmış, eğitim gereksinimleri saptanmış ve programlar hazırlanmıştır. (Deniz 1999: 44) Eğitim verilmesinde iki yol izlenebilir; iş-başı ve iş-dışı mesleki eğitim yöntemleri (Montana ve Charnov 2000: 226-227):

İş-başı-mesleki eğitim yöntemleri, işletmelerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu yöntem ile çalışanlar, çeşitli teknikler yoluyla mesleki yönden eğitilebilir ve yeni yetenekler geliştirebilirler. Bu yöntemler arasında; *yeni elemanlar için yöneltim (oryantasyon) programı, çıraklık eğitimi, staj, iş-başı dönüşümü (rotasyon), yetiştirme (koçluk verme) ve şirket-destekli kurslar* sıralanabilir.

İş-dışı-mesleki eğitim yönteminde, şirketler, çalışanlarının işleri ilgili kurslara devam edebilmesi için kurs giderlerini karşılar veya eğitimlerine destek olurlar. Seminerler veya mesleki kurslar bu eğitim yöntemleri arasında sıralanabilir.

e) *Eğitimin Değerlendirilmesi*

Eğitim planlamasının son aşaması eğitimin değerlendirilmesi veya eğitimin yarattığı artı değer ölçülmesidir. Eğitimin değerlendirilmesi, eğitim alan işgörenlerin, eğitim öncesi ve sonrası performanslarının karşılaştırılması ve ulaştıkları performans düzeylerinin, iş görenlerin yaptıkları işle ve de örgütün amaçlarıyla ilişkilendirilerek, eğitim sonuçlarının saptanması için, yapılan sistematik bir çalışmadır. (Kaynak ve diğerleri 2000: 188)

Sonuç olarak, yukarıdaki aşamaları izleyerek düzenlenecek bir eğitim programı çalışanların performansını ve dolayısıyla kurumsal performansı arttıracaktır.

2. Yönetici Eğitimi ve Geliştirme

Yöneticilerin eğitimi kavramından önceleri sadece üst yöneticilerin eğitimi anlaşılmaktaydı. Böyle bir anlayış sınırlı ve dar kapsamlı bir eğitim programını içermekteydi. Ancak artık günümüzde yöneticilerin eğitimi kavramıyla sadece üst yönetim kademesinin değil, bütün orta ve üst kademe yöneticilerinin eğitimi anlaşılmaktadır. Kurumsal performans açısından yöneticilerin eğitiminin iki temel amacı vardır (Ertürk 2001: 293):

1) Kısa vadeli amacı, hâlihazırda yöneticilik yapmakta olanların işlerindeki *başarılarını arttırarak etkinlik ve verimliliklerini yükseltmektir*. Bu da kurumsal performansın artışına katkıda bulunur.

2) Uzun vadeli amacı ise yeteneklerini kabul ettirmiş olan yöneticilerin, *yetenekleri düzeyinde üst görev ve sorumluluklara hazırlanmasıdır*. Bu da kurumun gelecekteki performansı açısından son derece önemlidir.

Eğitimin, uzun ve kısa vadeli amaçlarına aynı derecede önem verilmesi kurumsal performansın olumlu gelişimi için gereklidir.

A. İş ve Örgüte Bağlılığın Oluşturulması

Bağlılık, güven ve doğru söyleme gibi değerler ekonomi için kritik önem taşır ve sistemin sorunsuz olarak çalışmasını sağlarlar. (Clancy 1998: 92)

Bağlılık, ait olma; güçlü bir şekilde bir şeyin parçası olma duygularından oluşur; bireyin kendisinden bir parça ile katkı sağlamak için hazır olmasını gerektirir; güveni pekiştirir, kişinin gönüllü olarak grup ile uyuşması ve kurumun önderlik ya da rehberliğini takip etme isteğini geliştirir. (Adler ve Adler 1998: 31) Bağlılık, bir karar, amaç, hareket veya meslektaşla bağlılığı sürdürmede öz disiplin uygulanmasını gerektirir. Öz denetim ve disiplin olmaksızın bir kişi uzun süre bağlı olamaz. (Scarnati 2000: 32)

İşe bağlılık, bu konuda araştırmalar yapan, Kanungo tarafından bir bireyin sahip olduğu iş ile özdeşleşme, işe kendini katma ve bütünleşme derecesi olarak tanımlanmıştır. Kanungo, işten beklentilerin karşılanmasıyla işe bağlılığı arttıracaklarını ve iş ile birey arasında bir özdeşleşme sağlanabileceğini ileri sürmüştür. Blau ise, işe bağlılığı, iş ile özdeşleşme, işe aktif katılma, kişisel gelişme için iş performansını önemli olarak algılama şeklinde tanımlanmıştır. (Çakır 2001: 43)

İşlerine duygusal olarak bağlı olan bireyler, böyle bir bağlılık duymayanlara göre daha yüksek performans göstermektedirler. İşlerine duygusal enerjilerini katan çalışanlarda kararlılık, yaratıcılık, verimlilik ve diğer çalışanlarla işbirliği konularında daha başarılı olmaktadır. (Dennis 2000: 9)

Örgütsel bağlılık ise en basit biçimde çalışanın kendini örgüte yakın hissetme ve kendini örgütle bir bütün olarak görebilme derecesidir. (Çarıkcı 2002: 126) Çalışanın örgüte bağlılık gösterebilmesi için, öncelikle çalışanın bir “nedene” sahip olması gerekmektedir, daha sonra bu “neden” veya “nedenler” adına büyük bir çaba gösterme isteği duymalı ve kendisini tam olarak adanmalıdır, son olarak çalışan örgüte hizmette kararlı davranarak ve adanmışlığını büyük bir arzu ile devam ettirmelidir. (Clancy 1998: 77) Bu bağlılığı sağlayan faktörlere ise aşağıda ele alınmaktadır.

1. *Bağlılığı Sağlayan Faktörler*

İşgörenin işe ve örgüte bağlılığı; Allen&Meyer tarafından geliştirilen, *üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli* ile **duygusal, normatif ve devamlılık** olmak üzere üç boyutta² incelenmiştir. (Meyer ve Allen 1991: 67)

Duygusal Bağlılık; bireyin örgüte karşı duygusal ilgisini ortaya koyan duygusal bağlılıktır. Güçlü duygusal bağlılık hisseden çalışanlar örgütte kalırlar, çünkü bunu yapmak *isterler*. Gerçekten de, duygusal bağlılık ile iş performansı, çalışanın organizasyonu benimsemesi, özdeşleşmesi ve örgütte çalışmaya istekli olması arasında pozitif bağ bulunmaktadır. (Meyer, Becker ve Vandenberghe 2004: 993)

Devamlılık Bağlılığı; çalışanın örgütten ayrılması halinde oluşacak ilgili maliyetleri (işsizlik gibi) kavramasıyla oluşur. (Lee, Allen ve Meyer 2001: 597) Devamlılık bağlılığı güçlü olan bireyler, çalışmaya gereksinimleri olduğu için örgütte kalan veya örgütte kalmak zorunda oldukları için bağlılığı sürdürürler, yani çalışanlar örgütte kalırlar çünkü bunu yapmak *zorundadırlar*. Devamlılık bağlılığının çalışanın iş performansı, organizasyonu benimsemesi, özdeşleşmesi ve örgütte çalışmaya istekli olması üzerinde negatif etkisi vardır (Meyer, Becker ve Vandenberghe 2004: 993).

Normatif Bağlılık; çalışanın örgüte olan minnettarlığını, yükümlülük hissini ortaya koyan bağlılıktır. Bu tür bağlılığı güçlü olan birey, toplumsal normlardan etkilenir ve ahlâki bir sorumluluk olduğunu düşünerek örgütte çalışmaya devam eder. Normatif bağlılığı güçlü

² Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli. (Meyer&Allen, 1991); Affective Component-AC, Continuance Commitment-CC ve Normative Component-NC.

çalışanlar, örgütte kalırlar çünkü bunu *yapmalıdırlar* (Meyer ve Allen 1991: 72).

Çalışanların, bağlılığını bozacağını var sayabileceğimiz birçok kurumsal uygulamaya görülmektedir; işletmelerin sermaye sahiplerinin varlıkları ve kârlılık hedefleri lehine sürdürülen ancak istihdam dengesi ve toplumsal refahı dikkate almayan insan kaynakları politikaları gibi. (Watson ve Shepard 2000: 123)

Bağlılığı, birisinin sadakati veya gruba bağlılık olarak kabul edersek, çalışanların, işe bağlılık tutumları işletmenin kurumsal performansının artması açısından önemli sonuçlar yaratmaktadır. İşine duygusal olarak bağlı çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması verimlilik ve etkililiğin artmasına ve dolayısıyla kurumun performansının artmasını sağlamaktadır. Duygusal bağlılık duyan işgörenler gönüllü *işten ayrılmaları* azaltarak, *işgören devir hızının* yükselmesini önlemektedir. Yine *işe devamsızlık ve iş kazalarının oranları* bağlılık derecelerinin yüksek olmasına bağlı olarak düşük oranlarda olmaktadır. (Earl ve Feeny 2000: 19)

2. *İş ve Örgüte Bağlılığın Göstergeleri*

İşe ve örgüte bağlılığın yüksek olduğu işletmelerde işgörenler daha verimli ve etkindirler. Bağlılığın yüksek olduğu işletmelerde yüksek iş tatmini nedeniyle gönüllü işten ayrılmalar ile devamsızlık oranları azalır. İşgören devri ve işe devamsızlık işletme performansına olacak etkileri nedeniyle dikkatle takip edilmesi gereken önemli bağlılık göstergeleridir.

a) *İşgören Devri*

İşgören devri, birçok kurum için önemli sonuçlar içerir. Gönüllü işgören devri ile ilgili yapılan son araştırmalar son derece kapsamlı ve sofistike modeller üretmiştir, ancak halen işgören devri modeli olarak, devir yoğunluğunu tahmin etmek için çalışanların iki eğilimi kullanır. Bu iki çalışan eğilimi, işle bütünleşme ile kurumsal bağlılıktır. (Martin ve Hafer 1995: 106(a); Martin ve Hafer 1995: 311(b)) Bir işçinin bir kurumda yer alma ve diğer çalışanlarla etkileşim içinde olma isteği ile katılımı *yüksek ise* -işe gelme, işe dâhil olma isteği gibi- düşük oranlarda işgören devri ve aksi halde yani *katılım düşük ise* yüksek oranda işgören devri ile bağlantılıdır. (Scoter 2000: 82)

İşe ve kuruma bağlılık arttıkça işten ayrılma isteği azalmaktadır. İşe bağlılık düzeylerinin örgüte bağlılık üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. (Ceylan ve Demircan 2005: 11) Bu nedenle çalışanların iş gücü devri yoğunluğunu azaltmak için, yöneticiler çalışanların işleriyle bütünleşmesini ve işlerini önemsemelerini sağlamalıdır. Bu konuda başarı arttıkça her çalışan için işin önemi artar ve bu da işle bütünleşmenin temel

tanımıdır. Çalışanların kurum hakkında olumlu düşünmesini sağlamak önemlidir; böylece çalışanlar bazı kurumsal amaçlar, değerler ve kültürler ile kendilerini tanımlarlar. Bu da çalışanların kurumda kalma isteklerini devam ettirir. Bu durum kurumsal bağlılık olarak adlandırılır. İşle yüksek oranda bütünleşme ve kurumsal bağlılık çalışanların olumlu davranışlarını arttırarak, kurumu en az oranda terk etme eğilimi sağlar ve çalışanlar şirket ile aynı bütünün parçalarıymış gibi hissederler. (Martin ve Hafer 1995: 106(a))

İşgören devrinin bir kısmı işveren tarafından "istenen", bir kısmı ise "zorunlu"dur. İşe yeni çalışan alımlarının bir kısmı, şirketin canlı ve etkin kalmasına yardım eden yeni enerji ve fikir kaynaklarıdır. (Thompson 1998: 76).

Çalışanların işten ayrılmalarına ilişkin genel nedenler Tablo 1.2’de sunulmuştur (Erkut, Ceylan ve Bayraktar 2001: 23)

Tablo 1.2
Çalışanların İşten Ayrılmalarına İlişkin Genel Nedenler

Çalışanların İşten Ayrılmalarına İlişkin Nedenler	
Çalışanın İsteğine Bağlı Nedenler	Çalışanın İsteğine Bağlı Olmayan Nedenler
<ul style="list-style-type: none">• İstifa• Evlenme• Askerlik• Eğitim• Statü Değişikliği• Nakil	<ul style="list-style-type: none">• Nakil• Emeklilik• Vefat• İşyeri Kapanması• Deneme Süresi İçinde• Kampanya Bitimi• Sağlık Nedenleri• Disiplin Kurulu

İşgücü devir oranı oldukça yüksekse, işten ayrılan çalışanlarla, işten ayrılış nedenleri konusunda görüşmeler yapılarak, işten ayrılma nedenleri hakkında geri bildirim sağlamak önemlidir. Ayrılan çalışanlar şirketin kontrolü dışında olan nedenler mi öne sürüyorlar? Yoksa takdir edilmeme, normalin altında ücret veya çalışanı suistimale dayalı yönetim yaklaşımı gibi şirket inisiyatifi ile giderilebilecek nedenler gözlemleniyor mu? (Thompson 1998: 76) İşletmelerde, işgücü devrine ait veriler, genelde çalışanları ya kalanlar ya da ayrılanlar olarak oransal olarak ayırır. Bu strateji, çalışanların ayrılmadan önce kurumlarının ne kadar süre üyesi olduklarına göre değişecek olan farkları değerlendirmez. Bu şekilde yapılan, ayrılan/kalan ayrımı ile veriler kaybolur, Ayrıca değişik hizmet sürelerine sahip ayrılanların “işten ayrılış nedenleri” de önemli biçimde farklı olabilir (Price 1999: 387) ve tüm bu kayıp bilgilerin elde edilmesi kurumsal performansın arttırılmasına yönelik çalışmalarda önemli yer tutabilir. Çalışanların bağlılığının arttırılmasında ve kurum tarafından istenmeyen işten ayrılmaların

önüne geçilmesinde bu verilere başvurulabilir.

İşgücü devir oranı, işletmenin gelecek dönemlerde ihtiyaç duyacağı işgören sayısını hesaplamakta yardımcı bir araç olmanın yanında çalışan tatmini ve şirketin canlılığı açısından önemli bir ölçüdür. Çalışanlar yaptıkları işten memnunsalr o işte kalırlar ve memnun değillerse ayrılırlar. (Thompson 1998: 76) Bir işletmede işten ayrılanlara göre işgücü devir oranının yüksek olması, o işletmede çalışan işgörenin işinden memnun olmadığı (Ertürk 2001: 278), o işletmenin izlemekte olduğu personel politikasında bazı tutarsızlıklar olduğu şeklinde yorumlanır. Ancak, bu oran her işletmenin yapısına, işkoluna, işgören sayısına ve işletmenin büyüklüğüne göre farklı yorumlanabilir. Bununla beraber her işletmenin endüstri koluna uygun bir optimal personel devir oranı olmalıdır (Sabuncuoğlu 2000: 40-41)

İşgücü değişim oranı, belirli bir dönemde işletmeden ayrılanların işletmede mevcut ortalama işgören sayısına oranı olup o dönemde işgörenin yüzde kaçının işletmeden ayrıldığını gösterir. Oran şöyle hesaplanır (Akmüt ve diğerleri 2003: 349) :

$$\text{İşten ayrılanlar} \\ \text{İşgücü Devir Oranı} = \frac{\text{İşten ayrılanlar}}{\text{Ortalama işgören sayısı}} \times 100$$

Ortalama işgören sayısını bulmak için şu formül kullanılır:

$$\text{Ortalama İşgören Sayısı} = \frac{\text{Dönem başı işgören sayısı} + \text{Dönem sonu işgören sayısı}}{2}$$

Bu formüller işten ayrılanlara göre düzenlendiği gibi işe girenlere ya da ayrılanların yerine işe yeni girenlerin sayısına göre de düzenlenebilir.

b) İşgören Devamsızlığı

İşgören devamsızlıkları farklı nedenlere dayanmaktadır. Genel olarak, devamsızlıkların sıklıkla yaralanma veya hastalıklardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak, bunların yanı sıra akıl sağlığı ve aile-bağlantılı sorunlar işgören devamsızlıklarının başlıca nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır. ABD’de yapılan araştırmalarda ortaya konulan istatistikler konunun önemini vurgulamaktadır (Robinson 2002: 7):

- Herhangi bir iş gününde, tahminen bir milyon insan streten dolayı işyerinde bulunmamaktadır.
- İşgörenlerin % 80’i kendilerini işte stresli hissettiklerini söylemektedir.

- Stres nedeniyle hastalandığını belirten çalışan sayısı son dört yılda üç katına çıkmıştır.
- Her yıl, tahminen 20 milyon kayıp işgünü işgören depresyonuna bağlanmaktadır.

İşgörenlerden sıkıntı eğilimli yüksek olanlar önemli ölçüde fazla devamsızlık göstermektedirler. Yine yüksek sıkıntı eğilimi olan işgörenler, sıkılmaya daha az eğilimli işgörelere kıyasla dikkat isteyen görevlerde daha az performans göstermektedirler. (Kass, Vodanovich ve Callender 2001: 317-318)

İşe devamsızlık ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalarda işgörenlerin devamsızlık sıklığının artmasında aşağıda vurgulanan konular önem kazanmaktadır (Edwards ve Whitston 1993: 10-13):

- İşgörenin grup bağlılığı ne kadar düşük ise işe devamsızlık sıklığı o kadar yüksek olmakta,
- İşgörenin iş ortamına tepkisini göstermek istemesi nedeniyle devamsızlık yapması.
- İşgörenlerin işyerine ulaşımında zorluk yaşamaları.
- Kadın işgörenlerin işe devamını etkileyen ev içi görevlerinin olması.
- İşgörenlerin daha çok serbest zamana gereksinim duymaları.

Eğer devamsızlık işletmeler tarafından, büyük sorunların göstergesi olarak algılanmaz ve zamanında fark edilmezse işgörenin gönüllü ya da gönülsüz işten ayrılmasına neden olacak bir süreci başlatabilir. Ancak, devamsızlığın işgöreni zamanla işten ayrılmaya götüren bir süreci başlattığı kesinleşmiş de değildir. Bu konuda yapılan araştırmalar bu durumun varlığını belirtmekte, ancak devamsızlık ve iş gücü devrinin genel bir sebeple ilişkili olup olmadığına dair kesin bir kanıt da henüz ortaya konamamıştır. (McConnell 1999: 8)

İşe devamsızlığı ölçmek için genel olarak “devamsızlık oranı” kullanılmaktadır. Bu oran, belirli bir süre içerisinde işe gelerek çalışması öngörülen elemanın işe gelmemesiyle ortaya çıkan devamsızlığın, planlanan çalışma saatlerine bölünmesiyle bulunan orandır(Akmut ve diğerleri 2003: 349).

$$\text{Devamsızlık oranı (\% saat)} = \frac{\text{Kaybedilen toplam işgücü saati}}{\text{Planlanan toplam işgücü saati}}$$

İşe devamsızlık, iş gören kategorileri arasında olduğu kadar departmanlar arasında da

çeşitlilik gösterebileceğinden, devamsızlık oranları ilgili departmanlar için belirlenmelidir. Bunlar sonradan ulusal endüstriler ve bölgesel normlarla sorunun uzandığı noktayı ölçmek için karşılaştırılabilirler. (Cowling ve Mailer 1990: 252)

İşletme, departman seviyelerinde işe devamsızlığın ölçüm ve kontrolünü sağlayabilmek için işe devamsızlıkla ilgili bilgileri; (1) işçinin işe başlama ve bitiriş zamanlarını kaydettiği formlardan, (2) yoklama kağıtlarından, (3) işçiye ait tıbbi kayıtlardan, (4) kişisel dosyalardan edinebilir. Bilgisayarla hesaplanan veri tabanları işe devamsızlık seviyelerinin tümünü göstermek için hazırlanabilir. (Cowling ve Mailer 1990: 252)

Görüleceği üzere kurumsal performansın artırılmasına yönelik çalışmalarda işe devamsızlığın azaltılması diğer tüm performans ölçütleri gibi önem taşımaktadır. Devamsızlığın en aza indirilmesi tüm işletmenin verimlilik ve etkinliğinin artmasına, üretimin ve hizmetlerin planlandığı şekilde yürütülmesine katkı sağlayarak maliyetlerin istenilen düzeyde kalmasına ve rekabet gücünü artırıcı olumlu etkiler sağlayacaktır.

B. Sorumluluk Alt Yapısının Oluşturulması

Sorumluluk, bir şeyi yapma gereğidir. İşletme organizasyonlarında sorumluluk, bir kişinin örgüt ile ilgili faaliyetleri, görevleri yerine getirme olayıdır. Organizasyonlarda görevli kişilerin bir takım sorumlulukları vardır. Çünkü herkesin yapısal bir fonksiyonu mevcuttur. (Ertürk 2001: 133) Sorumluluklar tanımlanırken başarının nasıl ölçüleceği hakkında fikir vermelidirler. Sorumluluklar önemlerine göre; birincil-kritik ve ikincil-destekleyici olarak ayrılırlar.(Kırbaş 2007: 16)

- **Birincil- Kritik Sorumluluklar:** Bir sorumluluğun kritik olup olmadığını anlamak için, “*bu sorumluluk yerine getirilmediği takdirde, kabul edilebilir kurumsal performans hala olanaklı mıdır?*” sorusu sorulmalıdır. Şirket seviyesinde kritik sorumluluklara örnek olarak kâr elde etmeyi, bir ürün veya hizmet sunmayı verebiliriz.

- **İkincil-Destekleyici Sorumluluklar:** Kritik sorumlulukların gerçekleşmesi için gerekli ortamı yaratan sorumluluklardır. Bir satış elemanını örnek verirse, satış yapmak kritik sorumluluk iken, satış raporlarını düzenli ve zamanında hazırlamak destekleyici sorumluluktur.

1. Mavi Yakalıların İşletme İle İlişkili Sorumlulukları

İşletme performansı ve işletmenin devamlılığı için tüm çalışanların, kişisel sorumluluk ve önderlik göstermeleri çok önemlidir. İşgörenlerin, kurumsal performans üzerinde etkili olan işletmeye karşı sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir (Smith ve Sharma 2002: 773):

- **Çalışma Yükümlülüğü;** İşçi, işini işverenin talimatları doğrultusunda bizzat yerine getirmek mecburiyetindedir.
- **İtaat Yükümlülüğü;** İşçi, işverenin talimatlarına riayet etmek zorundadır
- **Sadakat Yükümlülüğü;** İşçi, çalıştığı işletmenin çıkarlarını korumakla yükümlüdür. Çalışanların işletmeye karşı sorumluluğu her şeyden önce sadakat bilincine erişmiş olması ile başlar (İşseveroğlu 2004: 62-63). İşgörenlerin en üst düzeyde, işletmenin tüm değerlerini kendi öz değerleri olarak sahiplenmesi gereklidir. İş akdini tam anlamıyla yerine getirmesi ve potansiyelini geliştirmek için gayret göstermesi gerekir
- **Bildirme Yükümlülüğü;** İşçi, çeşitli yasa hükümlerince işvereni, işle ilgili önemli konular hakkında haberdar etmekle yükümlüdür
- **Ketumiyet Yükümlülüğü;** İşçi, işletme sırlarını gizli tutmakla yükümlüdür. Bu yükümlülüğünden dolayı işgören, işletme içinde yürütülen güvensiz veya yasalara uygun olmayan faaliyetleri kamu görevlilerine bildirme veya bildirmeme ikileminde kalabilir. Bu önemli bir ahlâkî ikilemdir. Sessiz kalma kişinin kendi ahlâkî standartlarından ödün vermesine ve yasadışı veya ahlâkî olmayan faaliyetlere katılımını gerektirebilir. Ancak sessiz kalmama durumunda işgören yasalarla korunmamışsa işveren tarafından cezalandırılabilir. (Bohlman ve Dundas 1999: 38)

2. *Yöneticilerin İşletme İle İlişkili Sorumlulukları*

Üst düzey yöneticilerin görevi çok boyutlu olup tüm kurumun performansı ile ilişkilidir. Kurumun hedeflerini gerçekleştirmek üzere diğer çalışanlarla birlikte işlerin yürütülmesini sağlamak yöneticilerin görevidir. Özellikle kurumun COE'su kurumsal performansın artırılması yönünde etkin stratejik yönetim için büyük önem taşıyan üç sorumluluğu başarıyla yerine getirmelidir. Bu görevler; temel yöneticilik rollerini yürütme, yönetici önderliği sağlama ve stratejik planlama sürecini yönetebilmektir. Yöneticilerin, spesifik yönetim görevleri ise bir işletmeden diğerine değişebilir ve genellikle kurumun misyon, hedefler, stratejiler ve temel faaliyetlerinin bir analizini yansıtır. (Wheelen ve Hunger 2004: 35)

Yöneticilerin üstlenmesi ve yürütmesi gereken sorumluluklar arasında işletmelerin paydaşlarına karşı yürütmek zorunda olduğu ekonomik, yasal, ahlâki ve isteğe bağlı olmak üzere sorumluluklar da bulunur. İşletmelerin paydaşlarına karşı olan bu sorumluluklarını yerine getirilmesinin sağlanması işletmelerin yaşamını özerk olarak devam ettirmesinde önem taşır.

Kurumsal sorumlulukların yerine getirilmesinin kurumun özellikle misyon ve değerleri ile ilişkili olduğu düşünülürse bu sorumlulukların yerine getirilmesinin kurumun performansının artmasında etkili olacağı açıktır.

Bu sorumluluklar, Şekil 1.1’de görülmektedir (Wheelen ve Hunger 2008: 57-58) ve aşağıda tek tek irdelenmiştir:

1. Ticari kurum yönetiminin **ekonomik sorumlulukları**; firmanın alacaklılarına ve ortaklarına geri ödeme yapabilmesi için topluma değerli olan mal ve hizmetleri üretmektir. (Wheelen ve Hunger 2008: 57) Ayrıca, çalışanların faaliyetlerinin denetlenmesi veya alıcı şikâyetlerinin izlenmesi **ekonomik sorumluluğu** gösteren faaliyetlerdir. (Maignan ve Ferrell 2003: 56)

		Sosyal Sorumluluklar	
Ekonomik (Yerine Getirilmesi Zorunlu)	Yasal (Yerine Getirilmesi Gerekli)	Ahlâki (Yerine Getirilmeli)	İsteğe Bağlı (Yapılabilir)

Şekil. 1.1: Yöneticilerin Sorumlulukları

2. **Yasal sorumluluklar**, hükümetler tarafından yasalar ile belirlenmiş olup işletme yönetiminin uyması beklenen sorumluluklardır. (Wheelen ve Hunger 2008: 57) İşyerinde adalet veya cinsel taciz hakkında eğitim programları yasal sorumlulukları güçlendirmeyi amaçlayan girişimleri temsil eder. (Maignan ve Ferrell 2003: 56)

Ekonomik ve yasal sorumluluklar sosyal sorumluluklar değildir, sadece işletmenin faaliyette kalması için yapması gerekli hususlardır. (Wheelen ve Hunger 2008: 58)

3. **Ahlaki sorumlulukla** hem ahlâki hem de isteğe bağlı sorumlulukları içerir. (Wheelen ve Hunger 2008: 58) Sosyal bakımdan sorumlu biçimde davranma, toplumun çıkarlarını koruyan ve olanaklı ise toplumu geliştiren işleri yapmayı gerektirir. (Lee, Newman ve Price 1999: 201) Yönetimin **ahlaki sorumlulukları**, toplumda kişilerin nasıl davranması gerektiğine dair genel kabul gören inanışlara uymaktır. (Wheelen ve Hunger 2008: 58) Davranış ilkeleri ya da ahlak ilkeleri eğitim programları firmalara ahlaki sorumluluklarını yerine getirmede yardım eder (Maignan ve Ferrell 2003: 56).

4. **İsteğe bağlı sorumluluklar** ise bir kurumun kabul ettiği tamamen gönüllü yükümlülüklerdir. İş-aile programları, kurumsal gönüllülük ve kültürel kurumlara bağışlar isteğe bağlı girişimlere örnektir (Maignan ve Ferrell 2003: 56). Ahlaki ve isteğe bağlı

sorumluluklar arasındaki fark, çok az kişinin kurumdan isteğe *bağlı sorumlulukları* gerçekleştirmesini beklemesidir. Oysa buna karşılık ahlaki sorumlulukların gerçekleştirilmesini büyük bir çoğunluk kurumdan bekler.

Bu dört sorumluluk öncelik sıralamasına göre sıralanırsa, işletme yöneticileri, öncelikle, ekonomik sorumluluklarını yerine getirmek için kâr etmelidirler. İşletme varlığını sürdürmek için ise yasalara uymalı ve böylece yasal sorumluluklarını yerine getirmelidirler. Bu temel sorumluluklar yerine getirildikten sonra firma toplumsal sorumluluklarını yerine getirmeye çalışmalıdır. Ardından toplumun değer verdiği fakat henüz yasallaşmamış işleri yaparak ahlaki sorumluluklarını yerine getirebilir. Ahlaki sorumluluklarını yerine getirdikten sonra firma isteğe bağlı sorumluluklara, toplumun önemli olduğuna henüz karar vermediği tamamen gönüllü çalışmalara odaklanabilir. (Wheelen ve Hunger 2008: 58)

Yöneticilerin, çalışan performansı ve dolayısıyla kurumsal performansın artırılmasına yönelik olarak taşıdıkları sorumlulukları ise şunlardır (Thompson 1998: 14) :

1. Fikirleri ile çalışanlara yol göstermek,
2. Yöneticiler, çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için destek sağlamalıdır.
3. Çalışanlarını yönlendirmek ve performanslarını maksimize etmek çalışma grubunun lideri olarak yöneticinin sorumluluğudur.
4. Çalışanın iş yaşamında başarılı olması, kariyerinde ilerleme sağlaması yöneticilerin çalışanların performanslarını doğru olarak değerlendirmesine bağlıdır. Performanslarının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonucunda verilecek geri beslemenin güvenilirliği, sıklığı, kalitesi çalışanın gelişiminde bilgi kaynağı ve destek olacaktır.

SONUÇ:

İşletmelerin, günümüzün ağır rekabet ortamında, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri ve sürdürebilmeleri için, açık olarak tanımlanmış kurumsal, iş ve işlevsel düzeydeki stratejilere sahip olmalarının yanı sıra verimli, yetkin, etkili ve uzman insan kaynaklarına sahip olmaları gereklidir. (Friday ve Friday 2002: 153) Bu nedenle Kurumsal Performans Yönetiminin en önemli boyutlarından biri İnsan Kaynakları Yönetimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Performansı yüksek olan işletmelerin insan kaynaklarına yüksek düzeyde önem verdiği görülmektedir. Bu işletmeler nitelikli ve yetenekli çalışanları kuruma kazandırarak rakip işletmelere göre üstün rekabet gücü elde etmiş olmaktadır. İşletmeler, insan kaynaklarını seçme sürecine ne kadar önem verseler ve dikkatli davranışlar da işe alınan

kişilerin işe uyumlarında zaman zaman sorunlar oluşabilmektedir. Bu sorunlar; işletmenin işe alma yerleştirme sürecinde var olan eksikliklerinden kaynaklanabileceği gibi -iş analizinin iyi yapılamaması, çalışanların seçimindeki hatalar-, çevredeki hızlı değişim ve gelişim, işletmenin teknolojik yeniliklere duyarlı olması gibi nedenlerle de çalışanların işletmelerde yetersizleşmesine, yabancılaşmasına neden olmaktadır. Bilgi çağını yaşayan günümüz dünyasında meslekler, bakış açıları, çalışma şartları ve teknikleri hızla değişime uğramaktadır. İşletmelerin rekabet ortamında kalabilmeleri için dünyadaki değişimleri izlemesi ve uyum sağlaması gerekmektedir. Bu uyumu sağlayabilmek için işletmede çalışanların dönem dönem eğitimlere alınması gerekmektedir.

Eğitim ile verimlilik ve etkinlik artışı arasında ve doğrusal bir ilişki olduğu kabul edilirse kurumsal performansın da olumlu olarak etkileneceği kabul edilebilir. Verilen eğitimler; işgücü niteliğini arttırmakla doğrudan, teknik gelişmeyi ve yöneticilerin davranışlarını etkileyerek girdilerin akılcı kullanımını sağlamakla da dolaylı olarak verimliliğe etki etmektedir. Bir kurumun performansı yüksekse bunu sağlayan iyi yetişmiş, nitelikli insan kaynaklarıdır. (Selimoğlu ve Yılmaz 2009: 9)

Çalışanların, işe ve örgüte bağlılık duyması ve sürdürmesi işletme için vazgeçilmez bir artı değer yaratır. İşe ve örgüte bağlılığın yüksek olduğu işletmelerde işgörenler daha verimli ve etkindirler. Bağlılığın yüksek olduğu işletmelerde yüksek iş tatmini nedeniyle gönüllü işten ayrılmalar ile devamsızlık oranları azalır. İşgören devri ve işe devamsızlık işletme performansına olacak etkileri nedeniyle dikkatle takip edilmesi gereken önemli bağlılık göstergeleridir (Earl ve Feeny 2000, 19)

Kurumsal performans ve işletmenin devamlılığı için tüm çalışanların, kişisel sorumluluk ve önderlik göstermeleri çok önemlidir. İşgörenlerin, kurumsal performans üzerinde etkili olan işletmeye karşı sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir (Smith ve Sharma 2002: 773); çalışma yükümlülüğü; itaat yükümlülüğü; sadakat yükümlülüğü; bildirme yükümlülüğü; ketumiyet yükümlülüğü. Üst düzey yöneticilerin görevi çok boyutlu olup tüm kurumun performansı ile ilişkilidir. Yöneticilerin üstlenmesi ve yerine getirmesi beklenen sorumlulukları öncelik sıralaması ile ekonomik, yasal, ahlâki ve isteğe bağlı sorumluluklardır. (Maignan ve Ferrell 2003: 56)

KAYNAKLAR

Adler, Patricia A. ve Peter Adler. “Intense Loyalty in Organizations: A Case Study of College Athletics”, John Van Manen (Ed.). *Qualitative Studies of Organizations The Administrative Science Quarterly Series in Organization Theory and Behavior* içinde. London: Sage Publications, 1998, ss. 31-50.

Akmüt, Özdemir; Ramazan Aktaş; Burhan Aykaç; M.Mete Doğanay; Tülin Durukan; M.Tamer Müftüoğlu ve Öznur Yüksel. **Girişimciler İçin: İşletme Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2003.

Alabay, M. Nurettin; Tülay Korkmaz Devrani; Feride Bahar Işın Özdoğan ve Aykut Göksel. “Eğitim ve Geliştirme”, Birol Bumin (Ed.). **İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler** içinde. Ankara: Gazi Kitabevi, 2003, ss.41-57.

Bohlman, Herbert M. ve Mary Jane Dundas. **The Legal, Ethical and International Environment of Business**. Fourth Edition, Cincinnati: West Educational Publishing Company, 1999.

Byars, Lloyd L. ve Leslie W. Rue. **Human Resource Management**. Ninth Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin Companies, 2008.

Friday, Earnest ve Shawnta S. Friday. “Formal Mentoring: Is There A Strategic Fit?”, **Management Decision**. Volume 40, Issue 2, 2002, ss.152-157.

Ceylan, Adnan ve Nigar Demircan. “Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”,ss.1-13., http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan2002/nisan20024/dergi_nisan_2002.html , (18.05.2005).

Cowling, Alan G. ve Chloë J.B. Mailer. **Managing Human Resources**. Second Edition, London: Hodder&Stoughton, 1990.

Clancy, John J. **The Old Dispensation: Loyalty in Business**. London: Madison (N.J) Fairleigh Dickson University Press, 1998.

Çakır, Özlem. **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**. 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.

Çarıkcı, İlker H. “Çalışanlardaki Roller Arası Çatışmaların Örgüt Açısından Önemi ve Çeşitli Örgütsel Süreçler Üzerindeki Etkileri”, **Verimlilik Dergisi**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 2002/3, ss.119-130.

Dennis, Woodruff. “İnsanları Yönlendiren Faktörleri Anlamak”, **Executive Excellence**. Rota Yayın, Yıl.3, Sayı.35, Şubat 2000, ss.9-10

Deniz, Nevin Döşoğlu. **Global Eğitim**. İstanbul: Türkmen Kitapevi, 1999.

Donaldson, Stewart I. ve Rachel Weiss. “Health, Well-Being and Organizational Effectiveness in the Virtual Workplace”, Magid Igbaria ve Margaret Tan (Ed.).**The Virtual Workplace** içinde. London: Idea Group Publishing, 1998, ss.24-44.

54 Edwards, Paul ve Colin Whitston. **Attending to Work: The Management of Attendance and Shopfloor Order**. Oxford: Basil Blackwell, 1993.

Ertürk, Mümin. **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**. 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım, 2001.

Earl, Michael ve David Feeny. “Opinion: how to be a CEO for the information age”, **Sloan Management Review**. Volume 41, Issue 2, Winter 2000, ss.11-23.

Erkut, Haluk; Cemil, Ceylan ve Cahit Ali Bayraktar. **Değişimi Başarıya Dönüştürme: MESDEM**. İstanbul: MESS Yayını, Mayıs. 2001.

Goldberg, Steve. “Team Effectiveness Coaching: An Innovative Approach for Supporting Teams in Complex Systems”, **Leadership and Management in Engineering**. ASCE, Volume 3, Issue 1, 2003, ss.15-17.

Hyman, Jeff. “Training and Development: the Employer’s Responsibility”, Brian Towers (Ed.). **The Handbook of Human Resource Management** içinde. Second Edition. Oxford: Blackwell Publishers, 1996, ss.306-326.

İşseveroğlu, Gülsün. “Meslek Ahlakı”, *İnsan Kaynakları*. Cilt: 3, Sayı:1, 2001. http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=106 (07 Ekim 2004).

Lee, David.; Philip Newman ve Robert Price. **Decision Making in Organisations**. Financial Times Pitman Publishing: London, 1999.

Lee, Kibeom,; Natalie J. Allen ve John P. Meyer. “The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea”, **Applied Psychology: An International Review**. Volume 50, Issue 4, 2001, ss.596-614

London, Manuel ve James W. Smither. “Feedback Orientation, Feedback Culture, and the Longitudinal Performance Management Process”, **Human Resource Management Review**. 2002, ss.81-100.

Kaynak, Tuğray ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı. İstanbul: Dönence Basım

Yayım, 2000.

Kass, Steven J.; Stephen J. Vodanovich ve Anne Callender. “State-Trait Boredom: Relationship to Absenteeism, Tenure, and Job Satisfaction”, **Journal of Business and Psychology**. Volume 16, Issue 2, Winter 2001, ss.317-327.

Kırbaş, İsmail. “Performans Yönetim Sistemi”, *Eylem*. 2002, <http://www.kirbas.com/yazdir.php?id=406> (10.05.2007).

Maignan, Isabelle ve O. C. Ferrell. “Nature of Corporate Responsibilities Perspectives from American, French, and German Consumers”, **Journal of Business Research**. Volume 56, Issue 1, 2003, ss.55-67.

Martin Thomas; N. ve John C. Hafer. “Turnover is Linked to Job Involvement and Organizational Commitment”, **Telemarketing**, Norwalk. Volume 13, Issue 12, Jun 1995, ss.106-112.(a)

Martin, Thomas N.; John C. Hafer, “The multiplicative interaction effects of job involvement and organizational commitment on the turnover intentions of full- and part-time employees”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol 46(3), Jun 1995, 310-331. (b)

McConnell, Charles R.. “Staff Turnover: Occasional Friend, Frequent Foe, and Continuing Frustration”, **The Health Care Manager**. Volume 18, Issue 1, September 1999, ss.1-13.

Meyer, John P. ve Natalie J.Allen. “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**. Volume 1, Issue 1, 1991, ss.61-89.

Meyer, John P.; Thomas E. Becker ve Christian Vandenberghe. “Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model”, **Journal of Applied Psychology**. Volume 89, Issue 6, 2004, ss.991–1007.

Montana, Patrick J. ve Bruce H. Charnov. **Management**. 3rd Edition, NY: Barrons Educational Series,Inc., 2000.

Price, James L.. “Introduction to the Special Issue on Employee Turnover”, **Human Resource Management Review**. Volume 9, Issue 4, 1999, ss.387-395.

Raymond, Eliot Levitt ve Nancy Morse Samelson. **Construction Safety Management**. Second Edition. New York: John Wiley&Sons,Inc., 1993.

Robinson, Betsy. “An Integrated Approach to Managing Absence Supports Greater Organizational Productivity”, **Employee Benefits Journal**. Volume 27, Issue 2, June 2002,

ss.7-11.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. Basım. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.

Scarnati, James T.. “Beyond Technical Competence: The Loyalty Factor”, **International Journal of Value-Based Management**. Volume 13, Issue 1, 2000, ss.29-33.

Scoter, James R.Van. “Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction and Affective Commitment”, **Human Resources Management Review**. Volume 10, Issue 1, 2000, ss.79-95.

Selimoğlu, Emel ve Hatice Biçen Yılmaz. “Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri”. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Yıl:5 Sayı:1 <http://www.paradoks.org> , (Ocak 2009).

Sibson, E.B. **İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması**, Sinan Artan ve İnci Artan (çev.), İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1991, s.1

Smith, Peter A. ve C. Meenakshi Sharma. “Developing personal responsibility and leadership traits in all your employees: part 1 – shaping and harmonizing the high-performance drivers”, **Management Decision**. Volume 40, Issue 8, 2002, ss.764-774.

Subaşlar, Belgin. “Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi”, 05.07.2002, <http://www.ikademi.com/egitim-ve-gelistirme/807-egitimle-deger-yaratmanin-ilk-adimi-egitim-ihhtiyac-analizi.html> , (20.09.2005), par.7.

Thompson, Brad Lee. **Üstün Performans Geliştirme**. Vedat G.Diker (çev.). İstanbul: Hayat Yayınları, 1998.

Tınaz, Pınar. **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**. İstanbul: MESS Yayınları, 2000.

Watson, George W. ve Jon Shepard. “Disaffected Loyalties in a Changing Contractual Environment”, **International Journal of Value-Based Management**. Volume 13, Issue 2, 2000, s.123-140.

Wheelen, Thomas L. ve J.David Hunger. **Strategic Management and Business Policy**. Ninth Edition. New Jersey: Pearson/Prentice Hall, 2004.

Wheelen, Thomas L. ve J.David Hunger. **Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases**. 10th Edition. New Jersey: Pearson/Prentice Hall, 2008.