

İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve İşgücü Devir Hızı İlişkisi: Isparta Örneği¹

Osman Kürşat ACAR²
osmanacar@sdu.edu.tr

Muhammet Huzeyfe EFE³
mhuzeyfeefe7@gmail.com

İsa ÇELİK⁴
isacelik@mu.edu.tr

Öz

Küreselleşen dünyanın zorlu rekabet koşulları altında modernize olan çalışanlar ve firmalar, iş yaşamı içerisinde köklü değişime uğramışlardır. Bu değişimle birlikte işletmelerin, bu ortamda başarılı olabilmek adına çağdaş yönetim yapı ve uygulamalarını takip etmek zorundadırlar. Yeni gelişmelerden birisi olan yetenek yönetimi ise örgütler için önemli role sahip olmakla birlikte çalışanların işe alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi ve yeteneklerinden en uygun şekilde yararlanması sürecini kapsamakla birlikte, firmaların işgücü devir hızlarının düşürülmesi için önemli bir uygulamadır. Yapılan çalışmada Isparta'da 100 ve üzeri işçi çalıştıran firmalar arasından seçilen 5 işyerinin işgücü devir hızı ve yetenek yönetimi ilişkisi nitel analiz yöntemi ile incelenmiştir. Sonuç olarak Isparta firmalarında insan kaynakları yönetim anlayışının tam olarak benimsenmemesi, insan kaynakları yönetimi alanında çalışan profiline yokluğu, şehrin işgücü arz ve talebi noktasında yetersiz olması, kıdem tazminatı, düşük ücret politikası, şirketlerin kurumsallaşamaması gibi nesnel nedenler ile beraber yetenek yönetim anlayışının tam olarak oturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çerçevede işgücü devir hızının düşürülmesine yönelik yetenek yönetimi eksenli çalışmalara yeterli düzeyde rastlanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, Yetenek Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi, İşgücü Devir Hızı

¹ Bu çalışma "2nd International Scientific Researches Congress on Humanities and Social Sciences (IBAD-2017)" da sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

² Yrd. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler, İnsan Kaynakları Yönetimi, osmanacar@sdu.edu.tr

³ Süleyman Demirel Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, mhuzeyfeefe7@gmail.com

⁴ Yrd. Doç. Dr., Muğla Üniversitesi, Ortaca Meslek Yüksekokulu, isacelik@mu.edu.tr

Makale Geliş Tarihi : 15.05.2017

Makale Kabul Tarihi: 17.05.2017

Skill Management and Labour Turnover Speed Relationship In Human Resources Management: The Case of Isparta

Abstract

Employees and firms, modernized under the fierce competing of the globalizing world, have undergone a radical change in professional life. In order to be successful in this environment, businesses have to follow contemporary management structures and implementations. This is skill management which is one of new developments. Skill management that is the process of recruiting, training, improving and benefitting properly from employees, is an important implementation to reduce labour turnover speed. In this study, turnover speed and skill management relationship of 5 businesses, which were chosen among businesses having 100 and more employees, has been analyzed within qualitative research method. Consequently, it was reached that skill management understanding was not adopted completely due to the reasons such as lack of employees working in the field of human resources management, inadequate labour supply and demand of the city, severance pay, low wages policy and not being institutionalization of business. Accordingly, studies on skill management for reducing labour turnover speed weren't encountered.

Keywords: Skill, Skill Management, Human Resources Management, Development of Human Resources Management, Labour Turnover Speed

GİRİŞ

21. Yüzyıl'da zorlu rekabet şartları altında rekabet avantajı elde etme adına yetenekli, nitelikli çalışanlara sahip olmak önemli bir faktördür. Bunu sağlayacak etkenlerden birisi de firmaların yetenek yönetimi uygulamasıdır. İnsan kaynaklarında, yetenek yönetiminin verimli bir şekilde uygulanması işletmelerin başarısını etkilemektedir. Yapılan bir araştırmada ise 1982 yılında ortalama şirket değerlerinin % 62'si maddi varlıklar, % 38'i maddi olmayan varlıklar şeklinde iken; 2003 yılında yapılan bir araştırmada ise, şirket değerlerinin % 20'si maddi varlıklar, % 80'i maddi olmayan varlıklar şeklindedir (Çırpan, Şen, 2009: 112). Bu nedenle şirket çalışanlarının doğru yetenek yöntemi ile seçilmesi, işe adaptasyonu ve verimlerinin artırılmasına yönelik uygulamalar yenilikçiliğin ve şirketleri rekabet edebilirliği için en önemli koşuldur.

Gün geçtikçe örgüt içerisindeki insan kaynakları yönetiminin önemi artmaktadır. Örgütün stratejik planlamalarında etkin rol alan insan kaynakları birimi, işin gerekleri ile bağlantılı bir şekilde uzmanlaşma, finansal ve operasyon konularında da kurum içerisinde aktif rol alması gerekmektedir ve bu noktada da yetenek yönetimi devreye girmektedir. İlk aşamada insan kaynağının bulunarak, bu kaynağın doğru yerde istihdam edilmesi sağlanmalı, istihdam edilen çalışanın daha sonra işe adaptasyonu sağlanmalı ve bir sonraki aşamada ise işe adaptasyonu sağlanan bireyin işte uzun süreli çalışabilir duruma gelerek iş tatmini sağlanmalıdır. İstihdam edilen bireyin doğru yetenek yönlendirilmesi süreci sonucunda reorganizasyonu sağlanarak çalışan elde tutulmalıdır.

Bu çalışmada ise, insan kaynakları yönetiminde, yetenek yönetimi ile işgücü devir hızı oranı arasındaki ilişki; Isparta'da yer alan belli başlı sektörlerde ki 100 ve üzeri işgücü çalıştıran 5 firma üzerinde incelenmiştir. İŞKUR verilerinden hareketle seçilen firmaların

işe giriş ve çıkışları 1 yıllık süre için çıkarılmış ve iş gücü devir hızı bulunmuştur. İşgücü devir hızı, belirli bir dönemde işyerindeki çalışan sirkülasyonunun orana dönüştürülmesi ile bulunmaktadır. Bu oran işletmenin gelecekteki durumu hakkında önemli bilgilere ulaşmayı sağlamaktadır. İşgücü kritikleri arasındaki önemli bir değerlendirme araçlarından biri de "İşgücü Devir Oranları"dır. Bu noktada işgücü devir hızı ve yetenek yönetimi arasındaki ilişki seçilen firmalar üzerinden araştırılmıştır. Araştırma için seçilen 5 firma ile yapılandırılmış mülakat ile nitel analiz tekniği seçilmiştir. Isparta firmalarının özellikle yetenek yönetimi konusunda ve doğal olarak işgücü devir hızının düşürmenin önemi hakkında farkındalıklarının düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yeterli kurumsallaşamama, firma ölçeklerin küçüklüğü, insan kaynaklarına yönetim anlayışına gereken önemin verilmemesi, aile şirketlerinin değişime kapalı olması, yetenek yönetimi politikalarının uygulanmaması gibi nedenler Isparta firmaları için yetenek yönetimi anlayışı ve işgücü devir hızının düşürmenin önündeki engeller olarak sayılabilir.

1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Yetenek ve Yetenek Yönetimi

Yetenek Yönetimini anlayabilmek için öncelikle "Yetenek" sözcüğüyle ne kastedildiğini anlamak gerekmektedir. Türk Dil Kurumunun yaptığı tanıma göre yetenek "bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyeti" olarak tanımlanırken; çalışma hayatı açısından ise "yetenek" kavramının ifade ettiği anlam, "işletmenin kaderinde rol oynayabilecek düzeyde üstün nitelikleri olan, yönetsel ve teknik pozisyonları doldurma potansiyeline sahip geleceği parlak çalışanlar" şeklinde ifade edilebilir (Çırpan ve Sen,2009:110). Yetenek yönetimi günümüzde

mükemmel organizasyonlar oluşturmak için kullanılan kapsamlı ve entegre bir süreç olarak ele alınarak bir konular kümesi değil, bir perspektif veya anlayış olarak tanımlanmıştır (Creelman, 2004: 3). Başka bir ifadeyle yetenek yönetimi işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda, doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişilerin doğru uygulamaları yapabilmelerinin sağlanmasıdır. Bunun için gelişebilecek mevcut çalışanların yüksek yetenekli çalışanlarla birleştirilmesi gerekmektedir (Atlı, 2017, Mucha, 2004: 99, <http://www.nhsemployers.org>, 2009). Başarı, kabiliyet, liderlik, pratiklik, yenilikçilik ve zaman kavramlarının bileşiminden oluşan yetenek yönetiminin ilgilenenlere göre tanımlamalarda farklılıklar olduğunu belirtmek gerekmektedir (Doğan, 2008). Bu farklılıkların temelinde, tanımlamaların bir kısmının uygulamacılar, diğerlerinin ise araştırmacılar tarafından yapılması vardır. Çünkü her işletme, kendi özel şartları çerçevesinde yetenek yönetimi ile ilgili farklı uygulamalara gidilebilmektedir. Araştırmacı ve uygulamacıların yaptığı tanımların bazıları şu şekildedir: “Tüm insan kaynakları yönetim süreçlerini, idaresini ve teknolojilerini kapsayan yetenek yönetimi, yetenek optimizasyonudur” (Schweyer, 2004: 38).

Yetenek yönetimi, işletmenin bütün kademelerindeki yöneticiler arasında işbirliği ve iletişimi gerektiren; işgücü planlaması, personel alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, başarı planlaması, performans değerlendirme, sahip olunan yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları içeren ve günümüzde birçok işletmenin zorunlu olarak karşısına çıkan bir yaklaşım olarak ele alındığı gibidir (McCauley ve Wakefield, 2006: 4). Şirketin karşılaştığı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için, ihtiyaç duyduğu yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde insan

kaynağının yer aldığı bir yönetim sürecidir” (Çırpan ve Sen, 2009:110). Uygulamacılara ise yetenek yönetimini “bir anlayış etkin yedekleme planlamasında kilit bir bileşen” ve “her kademedeki iş görenlerin en üst düzey potansiyelde çalışmasını sağlama teşebbüsü” olarak tanımlamaktadır (Creelman, 2004:3; Cheloha ve Swain,2005. 5; Redford, 2005: 20).

Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, yetenek yönetimi sürecine ilişkin tüm faaliyetlerin, bütün stratejik hedefler göz önünde bulundurularak doğru biçimde yönlendirme yapılması gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin daha etkin bir şekilde kullanılabilmesi adına yetenek yönetiminin önemi gün geçtikçe artmakla birlikte 21. Yüzyıl şirketlerin birbirleri arasında olan yetenek savaşında bir adım önde olabilmek için çok büyük önem arz etmektedir. İnsan kaynaklarının yönetiminin uyguladığı Yetenek Yönetimi politikasının önemi, çalışanlar üzerindeki etkisi bu noktada ortaya çıkmaktadır. 21. Yüzyıl’da İnsan kaynaklarının yönetiminin rolü giderek artmakta ve vasıflı vasıfsız tüm çalışanları küreselleşen Dünya’nın rekabet koşulları altında bir yetenek savaşı içerisine girmektedir. Bu savaştan galip çıkabilmek adına çalışanları doğru bir biçimde yönlendirme, eğitim, geliştirme faaliyetleri İnsan kaynaklarının yönetiminin omuzlarına yüklenen önemli bir yük gibidir. Yetenek Yönetimi büyük firmalarda uygulandığı gibi küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde de uygulanabilir. Yetenek Yönetimi süreci, şirkete bütünsel olarak bakmayı gerektiren ve disiplinli bir şekilde uygulama gerektiren bir çalışmadır. Bu çalışmada arzu edilen sonuçları elde edebilmek için izlenmesi gereken adımın süreci şunlardır:

- Hedeflerin ve Stratejilerin Belirlenmesi
- Önemli Pozisyonların Tespit Edilmesi
- Yetenek Profilinin Çıkartılması
- Potansiyellerin Belirlenmesi
- Yetenek Açığının Analizi

- Gelişim Planlarının Hazırlanması ve
- Adayın Performansının Değerlendirilmesi
- Durum Değerlendirmesi ve Terfi İşlemleri

Bu süreçlerin bir sistem içerisinde takip edilmesi, yetenek yönetimi uygulaması için doğru sonuçlar ortaya koyacaktır (Çırpan, Şen, 2009:113, Kula, Özel, 2014: 350).

1.2. İşgücü Devir Hızı

İşgücü devri, genel bir ifadeyle, “muayyen bir devre zarfında bir işletmenin personel kadrosunda, işçilerin giriş ve çıkış hareketi” olarak ifade edilmektedir” (Kılıç, 2004:66). Farklı bir tanımlamada İş-Kur işgücü devrini şu şekilde tanımlamıştır: “İşçi devri, iş yerinde istifa, terk, işten çıkarılma ve işe alınma neticesinde çalışanların sayısında meydana gelen değişikliklerdir (Eronat , 2004: 22). İşletmelerin iş görenlerden verimli bir şekilde yararlanmak, iyi eleman bulmak ve işletmede uzun süre kalmalarını sağlamak, işgücü devri yüksek olduğu sürece mümkün olamamaktadır. Bu nedenle işletmelerin işgücü devir hızlarını normal düzeyde tutmaları önerilmektedir (Tütüncü, 2003:146).

İşgücü devir hızı oranı işletmelerin insan kaynakları yönetimi hakkında çok önemli yorumlamalar yapabilmeyi sağlamaktadır. Bu oranların yüksek çıkması şirketlere kısa ve uzun vadede büyük maliyetlere yol açacağını, şirketlerin stratejik planlamalarını kötü yönde etkileyeceği gözlemlenebilir. İnsan kaynakları yönetiminin şirket içerisinde işlerliğini, çalışanların verimliliğini ne yönde etkilediğini, çalışanların iş tatmininin ne düzeyde olduğunu bu oranı ölçümleyerek ulaşabilmek mümkündür. İşgücü devir hızı oranı (turnover) hesaplanması;

$$\text{Turnover} = \frac{\text{Toplam İşten Ayrılan Personel Sayısı}}{\text{Ortalama Çalışan Sayısı}} * 100$$

$$\text{Ortalama Çalışan Sayısı} = \frac{\text{Aylık Çalışan Sayısı}}{\text{Hesaplamaya Yapılmak İstenen Ay}}$$

Öncelikle belirli bir döneme bağlı ortalama çalışan sayısı bulunur. Örneğin herhangi bir yılın Ocak-Aralık dönemi için bir şirkette Ocak ayında çalışan sayısı 100 ise, Aralık ayın da 140 personelle kapandı diye varsayıldığı vakit; ortalama personel sayısı $(100+140)/2$ yani 120'dir. İşgücü devir oranı için Ocak-Aralık 2015 dönemi içinde toplam işten ayrılan personel sayısı gereklidir. 12 personel işten ayrıldığını varsaydığımızda ise, personel devir oranı $(12/120).100$ yani %10'dur. <http://www.isveyonetim.com/turn-over-nasil-hesaplanir/>, Erişim, 29.03.2017) İşgücü devir hızını azaltmak için, işletmelerin iş görenlerin iş yerinden ayrılma nedenlerini belirlemeleri, iş ortamındaki verimliliği sağlamaları, çalışanlara daha iyi çalışma olanakları yaratmaları gerekmektedir. İşgücü devir hızının azaltılması, hem iş görenler hem de işletmeler açısından ayrı bir önem taşıyacaktır. İşgücü devri aynı zamanda ülke ekonomisi, toplumsal faktörler ve ekonomik karlılığın artırılması yönünden de incelenmesi ve çözümlenmesi gereken bir sorun olarak görülmektedir (Tütüncü, Demir, 2003:147,148).

Verimli bir yönetim için, işgücü devrinin işleyiş şekli, işgücü devrinin olumlu ve olumsuz sonuçları gerekli olacaktır. Ayrıca işgücü devrinin sonuçları ile ilgili dağılan maliyetler, yer değiştiren maliyetler ve eğitim maliyetlerinden de söz edilebilir (Güney, 1994: 17). Dağılan maliyetlere; işsizlik sigortası ve dağılan ödemeler, yer değiştiren maliyetlere; işe giriş mülakatları, iletişim ve yönetim harcamaları, eğitim maliyetlerine de; resmi eğitim programı, görev eğitim harcamaları olarak örnek gösterilebilir (Eronat, 2004:23).

Altchison ve Lefferts'in göre; personelin işten ayrılma sıklığının personel devir hızı ile anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Erigüç, 1994: 16). Bir personelin işten

ayrılmasının işletmeye maliyeti, ayrılan personel maaşının yaklaşık iki katı şeklinde yansımaktadır. Bu olumsuz etki her sektör için yaklaşık aynı ölçüde geçerlidir (De Conincka, Bachmann; 2005:874). İşgücü devir hızı oranının yüksek olmasının etkilerine bakıldığında ise olumsuz durumlar söz konusudur (Tuna, 2007:47). Bu olumsuzlukların en başında işgücü devir hızı oranının yüksek olması başlıca işçilik giderlerini arttırmaktadır (Giren –çıkan personelin SGK giriş çıkış işlemleri-Kıdem tazminatı vb.). İşten ayrılanların yerine yeni eleman bulmak yeni bir maliyettir ve zaman kaybına neden olur. Yeni personellerin uyum süreci zorlaşır. İş yerlerinde İş kazalarının artmasına neden olabilir. İşten çıkışlarda sözleşmeler işveren tarafından feshedilirse kıdem tazminatı yükü doğar. Ayrılanların çokluğu diğer çalışan kesim üzerinde işe güvensizlik ve buna bağlı olarak moral bozukluğu yaratır. Sık personel değişiminden ürün kalitesinde de sorunlar ortaya çıkar.

İşgücü devir hızı oranı sektörden sektöre, şirketlerin kurumsallaşma yapısına ve şirketin ölçeğine göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu oran ayrıca İnsan kaynakları tarafından birçok yorumun yapılabilmesi adına önem arz etmektedir. Bu yorumlardan bazıları şunlardır (Tüzüner, 2012);

- Mevcut çalışanların hizmet süreleri
- İşten ayrılanların hizmet süreleri
- Çalışanların işte kalma faktörleri
- Çalışanları elde tutma/kaybetme oranı
- İş birimleri içindeki işten ayrılma oranları
- İşletme içindeki demografik (yaş, cinsiyet, eğitim, pozisyon, performans düzeyi) özelliklere göre
- İşten ayrılma nedenlerinin ortaya çıkması açısından yorumlanabilir.

2. YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMASI VE İŞGÜCÜ DEVİR HIZI İLİŞKİSİ

2.1. Araştırmanın Amacı, Evren ve Örnekleme

Isparta ilinde bulunan firmaların örneklem olabilmesi adına, 57 adet 100 ve üzeri işçi çalıştıran firmalar arasından 5 büyük şirket tespit edilmiştir. 57 adet firmanın bazıları kurumsallıktan tamamen uzak, bazıları alt işveren olduğu için çalışmamıza örnek olabilecek verileri vermekten uzak olduğu için 5 firma ile kısıtlı tutulmuştur. Bu firmaların yıllık işgücü devir hızı oranları hakkında bir analiz yapılmıştır. Bu oranlardan yola çıkarak İnsan kaynaklarında yetenek yönetiminin kurumsallaşmış veyahut kurumsallaşmakta olan şirketlerde uygulanıp uygulanmadığı araştırılmıştır. Çalışmada firma isimlerinden bahsedilmemiş olunup;

Firma 1, Firma 2 şeklinde adlandırılmıştır.

Araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemi yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Araştırmanın örnekleme seçildikten sonra belirlenen araştırma yöntemleri uygulanmış ve daha sonra yorumlanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanlara önceden hazırlanan sorular sorulmuş ve cevapları not edilmiştir. Verilen cevapların ortak yanıtlarına bakılmış ve çıkarımlar yapılmıştır. Görüşme sırasında elde edilen veri kaydının doğru tutulması adına kayıt cihazı kullanılmıştır. Görüşmeye katılanlara kayıt cihazı kullanıldığına dair bilgi verilip, görüşme sona erdiğinde istedikleri takdirde, kayıtların bir bölümünün veya tamamının silinebileceği belirtilmiştir. Bu sayede görüşmeye katılan kişilere kötü izlenim uyandırmadan, olumlu bir algı geliştirilmeye çalışılmıştır. Görüşmeler sırasında araştırmaya katılanların huzurlu ve güvende hissedebilmeleri için uygun görüşme alanları oluşturulmuş, görüşmeye katılanların kendilerini rahat ifade edebilmeleri için yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Ve görüşmeler yaklaşık 25 dakika sürmüştür.

Tablo 1 :Çalışma İçin Firmalara Sorulan Sorular

Yarı Yapılandırılmış Mülakat Soruları
1-İşletmenizde Yetenek yönetimi uyguluyor musunuz? Yani "işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda doğru çalışanların, doğru zamanda, doğru işlerde ve doğru uygulamaları yapabilmelerinin sağladığınızı" düşünüyor musunuz?
2-Isparta'da yetenek yönetimi uygulamanız önündeki engeller neler? (özellikle insan kaynağı bulma ve işe alım noktasında karşılaşılan engeller)
3- Isparta da işgücü devir hızı fazla mı Eğer fazlaysa fazla olmasının nedenleri nelerdir?
4-Yetenek yönetimi uygulansa işgücü devir hızı düşer mi? (Özellikle Oryantasyon ve hizmetiçi eğitim süreci konusunda neler yapılabilir)
5-Yetenek yönetimi uygulamasının yaygınlaşması ve işgücü devir hızının düşmesi için Isparta genelinde başka neler yapılabilir? (Bu konuda Isparta firmaları reorganizasyon yapabilirler mi)

2.2. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtlılıkları

Isparta ilinde yapılan araştırmaya göre; çeşitli sektörlerden 5 adet firma araştırmaya dâhil edilmiştir. Firmalar Isparta'da en fazla istihdam sağlayan sektörlerden seçilmiş olup; çimento, mermer, tekstil ve orman ürünleri sanayi şirketleri ele alınmıştır. Araştırmanın kısıtları ise, en başta Isparta da 100 ve üzeri işgücü çalıştıran çok fazla firma olmamasıdır. Ayrıca bu firmaların yetenek yönetimi konusunda araştırma yapacak düzeyde kurumsallaşmamış olması, devri hızı noktasında bilgi almak kısıtlar arasında sayılabilir. Ayrıca devir hızını resmi kurumdan almak oldukça önemli bir zorluk teşkil etmiştir.

2.3. Araştırmanın Bulguları

2.3.1 İşletmelere Ait İşgücü Devir Hızına Ait Bulgular

Tablo 2: Seçilen Firmaların İşe Giriş ve Çıkışları

Firmalar	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim
Firma 1 Giriş	0	2	2	0	4	47	46	61	203	37
Firma 1 Çıkış	6	24	22	11	45	26	52	70	72	43
2016										
Firma 2 Giriş	26	1	31	38	16	24	22	14	15	21
Firma 2 Çıkış	15	13	37	25	14	27	20	27	23	26
2016										
Firma 3 Giriş	2	0	5	3	2	11	0	3	7	3
Firma 3 Çıkış	5	5	2	4	2	2	5	2	3	1
2016										
Firma 4 Giriş	1	1	1	1	5	0	6	1	20	46
Firma 4 Çıkış	12	9	11	13	9	5	15	4	15	16
2016										
Firma 5 Giriş	2	0	7	1	0	1	0	6	0	2
Firma 5 Çıkış	2	2	2	2	6	1	1	6	4	2

Kaynak : İşkur-Isparta (01.01.2016-01.11.2016) Arası Verileri Baz Alınmıştır. (Tablo 1)

Bu tabloda araştırmaya konu olan firmaların 2016 yılı içerisinde işçi giriş-çıkışları ele alınmıştır.

Tablo 3 : Seçilen Firmaların Ortalama Personel Sayısı(Ocak-Ekim)

2016 OCAK Toplam Personel	2016 EKİM Toplam Personel	O.P.S.	İşgücü Devir Hızı
446	415	430	86%
823	842	832	27%
427	423	425	7%
441	468	455	23,90%
355	364	360	7,70%

(Tablo 2) Bu tabloda ise ortalama personel sayısı ve yılbaşı ve yılsonu mevcut olan personel sayısı belirtilmiştir.

Tablo 4 : Seçilen Firmaların İşgücü Devir Hızı (Ocak-Ekim)

FİRMALAR	YILLIK İŞGÜCÜ DEVİR HIZI	KASIM 2016 TOPLAM ÇALIŞAN SAYISI
Firma 1	86%	415
Firma 2	27,20%	842
Firma 3	7,20%	423
Firma 4	23,90%	468
Firma 5	7,70%	364

Kaynak : İşkur-Isparta (01.01.2016-01.11.2016 Arası Verileri Baz Alınmıştır).

En yüksek oran, tekstil sektöründe yer alan firmaya aittir. Bu oranın bu kadar yüksek olmasının sebebi, firmanın yaşamış olduğu maddi sıkıntılar ve tekstil sektöründe personel sirkülasyonunun çok olmasından kaynaklıdır. Özellikle firmanın asgari ücret ödemesi nedeniyle iyi bir ücret politikası olmaması ve yine firmanın kıdem tazminatı ödemek istememesi bu devir hızını çok yüksek olmasında en önemli etkenlerdir. Ancak her nedenle olursa olsun yüzde 86'lık oranın makul olduğunu söylemek zordur. Bu firma da yetenek yönetimi bir yana insan kaynakları politikaları işlerliği kaybetmiş durumdadır. Firmanın aylara dönük çalışan giriş-çıkış analizlerine bakıldığında ise çok yüksek düzeyde işçi giriş çıkışı yer almaktadır. Bu giriş çıkışlar esnasında firmaya ekstra bir külfet oluşturması kaçınılmazdır. Ayrıca bu durum firmanın yapmakta olduğu işlerin kalitesinde bir düşüş veyahut işlerin zamanında teslim edilmemesine yol açma gibi önemli sonuçlara neden olacaktır. İşgücü devir hızının bu kadar yüksek olmasının diğer bir sebebi ise, bir önceki ay işten

çıkan işçilerin tekrar geri dönmesidir. Oran yüksek, fakat bazı noktaları göz ardı etmemek gerekmektedir. Bu sorunların kaynağı olarak firmanın insan kaynakları en baştan politikalarını düzgün bir şekilde uygulayabilseydi, belki firmanın yaşamış olduğu maddi sıkıntılar en aza indirilebilirdi. Firmanın maddi sıkıntılar yaşamasında işçi giriş-çıkışından kaynaklı yapılan SGK harcamaları, kıdem tazminatları vb. şeyler yatmaktadır.

En düşük işgücü devir oranına sahip firmalara bakılırsa Firma 3; Çimento sektöründe Firma 5 Orman ürünleri sektöründe yer almaktadır. Türkiye ortalamasına göre İşgücü devir oranı %10' un altında gerçekleşen firmalar kurumsallaşmasını tamamlamış ve insan kaynaklarında yetenek yönetimi politikalarında belli bir aşama kaydetmiş firmalardan oluşmaktadır.

Belirtilen bu Firma 3 ve Firma 5 'in aylık çalışan sirkülasyonuna bakıldığında, aylık işten ayrılan sayısı bazı aylar 0 diğerlerinde ise 4-5 bandında gerçekleşmiştir. Bu firmaların insan kaynakları, işe alınan

bireyin işte tutulabilmesi adına gerekli eğitim, geliştirme gibi insan kaynakları yönetim anlayışını diğer firmalara göre daha etkin uyguladığı söylenebilir. Bu oranın bu şekilde gerçekleşmesinin diğer çeşitli etkenleri de mevcut olabilir.

Firma 2 ve Firma 4 sektörleri sırasıyla Mermer ve Tekstil sanayidir. Firma 2 Isparta'nın en çok istihdam sağlayan firmalarından bir tanesidir. İstihdam açısından oldukça büyük yapıya sahip olmasına rağmen firmanın insan kaynaklarının yönetiminde önemli problemler olduğu çalışan sirkülasyonundan anlaşılabilir. Firmanın aylara bölünmüş işçi giriş çıkış tablosuna bakıldığında ise oldukça fazla işçi giriş-çıkışı yaşanmıştır.

Genellikle bu sektörde işçi olarak bilinen beden işçileri yer almaktadır. Sektörün çalışma şartlarının zorluğu sebebiyle firma yetenek yönetimini yeterli düzeyde geliştirememiştir, bu nedenle işgücü devir hızı oranı yüksek seviyede yer almıştır. Firma 4'te tekstil sektöründe yer alan firmadır. Diğer Tekstil sektöründe yer alan Firma 1'e göre iyi bir işgücü devir hızı oranına sahiptir. Sektörüne göre iyi bir gerçekleştirme gerçekleştiren Firma 4 yetenek yönetimini gerçekleştirememiştir. Firmanın 2016 Ocak ayından Kasım ayına kadar işten ayrılanlar giderek artış göstermektedir. İşten çıkışlara çözüm bulunamamış, işe yeni girenlerinde adaptasyonu tam olarak sağlanamadığından çıkışların artmasında yeni girenlerin etkisi oldukça fazladır.

2.3.2. Yetenek Yönetimi ve İşgücü Devir Hızı İlişkisine Ait Bulgular

Çalışma için öncelikle işgücü devir hızı incelenen 5 firmanın, insan kaynakları yetkilisi ile görüşülmüştür. Nitel Analiz yöntemi ile yarı-yapılandırılmış mülakat tekniği ile görüşülen kişilerin yetenek yönetimi ve işgücü devir hızına yönelik görüşleri 3 başlık halinde gruplandırılmıştır. Literatürde en çok üzerinde

durulan bu başlıklar (Schweyer, 2004, Çırpan ve Şen, 2009, Çelik, Zaim, 2012);

- İnsan Kaynağı Temin Etme ve İşe Alma
- İş Eğitimi, Oryantasyon ve İşte Tutma
- Yetenek Geliştirilmesi, Performans ve Reorganizasyon Şeklinde.

Tablo 5 : Çalışma İçin Görüşülen Kişi ve Sektörler

FİRMALAR	GÖRÜŞÜLEN KİŞİ	ALANI
Firma 1	İnsan Kaynakları Yönetim Sorumlusu	Tekstil Sektörü
Firma 2	İnsan Kaynakları Yönetim Müdürü	Mermer Sektörü
Firma 3	İnsan Kaynakları Yönetim Müdürü	Sanayi Sektörü
Firma 4	İnsan Kaynakları Yönetim Sorumlusu	Tekstil Sektörü
Firma 5	İnsan Kaynakları Yönetim Müdürü	Orman Ürünleri

Genel olarak firmalar yetenek yönetimi uygulamadıklarını söylemişlerdir. Ama yetenek yönetimi uygulayan firmaların söylemleri ve uygulamaları tam olarak tutarlı değildir. Bu nedenle firmaların yetenek yönetimi ve işgücü devir hızı noktasında farklılıklarının düşük olduğu söylenebilir. Bu sonuca, verdikleri cevapların kafa karıştırıcı ve tam olarak tutarlı olmamasından dolayı ulaşılmıştır. İşgücü devir hızı görece düşük olan firmalar yetenek yönetimi uyguladığını söylese de sadece işe alım sürecindeki görüşme sürecini yetenek yönetimi olarak görmektedir.

2.3.2.1. İnsan Kaynağı Temin Etme ve İşe Alma

Yetenek yönetiminin ilk ve önemli aşaması işgücü temin ve işe alım sürecidir. Bu süreç iyi işlemediği zaman işgücü devir hızı yükselecektir. Çalışmada işgücü devir hızı yüksek olan firmalarda işgücü temin ve işe alım süreçlerinin tam olarak işletilmediği görülmektedir. Bu noktada firma yetkilileri işgücü temin ve işe alım sürecinde özellikle yönetim referanslı kişilerin işe alımı, Isparta piyasasında yeterli işgücü bulamama, Y kuşağı işgücünün zor şartlarda iş yapmaya yatkın olmadığı, ayrıca sıkı çalışma koşullarına ayak duramadığı şeklinde eleştiriler getirmişleridir. Firmalar tam olarak yetenek yönetimi uygulamadıklarını belirtmişlerdir. İşgücü devir hızı yüksek olan bir firma "Yetenek yönetimini uyguladığımız söylenemez çünkü bunu uygulayacak nitelikte elemana sahip değiliz. Bize işi için başvuranlar vardiya nedir onu bile bilmiyor, sanayi kültürü yok. Yeni nesil sabırlı değil, özellikle askerlik öncesi işe aldıklarımız aşırı teknoloji bağımlısı ayrıca organize sanayide olmamız nedeniyle şehre uzağız ve bu nedenle kaliteli eleman buraya gelmek istemiyor. Bu gibi nedenlerle işçi bulma ve seçmede çok zorlanıyoruz" cümleleri ile firmasının durumunu ifade etmiştir. Firmalardan birisi "Tam olarak yetenek yönetimi uyguladığımız söylenemez daha çok işe alımlarda dikkat ediyoruz. Diyelim ki işe aldığımız kişi makine mezunu ama bu eleman kendi bölümünün dışında da başka yerde çalıştırılabilir. Doğru çalışan aldığı eğitime göre belirlenir bunlar belirlenirken de mevcut bakılacak durum is tecrübeleri sertifikadır." şeklinde bir ifadede bulunmuştur..

Bir başka firma "Tabi ki yetenek yönetimi uyguluyoruz. Biz bir eleman alırken, örneğin; eleman seçiminde belki yaptığımız yanlış ama deneyimli ve kabiliyet gördüklerimize eğitimler vererek işe alıyoruz. Aldığımız eleman çok yönlü olmalı buna dikkat ediyoruz. Eğer sıfırdan bir eleman alıyorsak onu aylarca haftada bir gün 2-3 saat hizmet içi eğitimlere ve uygulamalı eğitimlere alıyoruz" cümleleri ile bilgi verirken, özellikle

işgücü devir hızı yüksek olan firma: "Biz asgari ücretli çalıştırdığımız için özellikle vasıfsız işçilerde yetenek yönetimi uygulamıyoruz ama beyaz yakalı noktasında vasıfsız işçilere göre daha farklı bir sistem uygulamaktayız" şeklinde bir ifade kullanmıştır.

Bir firmanın insan kaynakları yönetim yetkilisi "İnsan kaynağı bulmada sıkıntı yaşanıyor. İş başvurusuna gelen kişilerin özgüven eksikliği, kendini iyi ifade edememesi ve iletişim kurmakta zorlanması ve bu gibi nedenler hem bizim açımızdan hem de çalışanlar açısından sorun oluyor" şeklinde ifadelerde bulunurken, başka bir firma yetkilisi "Tamamen kırsal bir kesim olduğu için alanında tecrübeli personel bulamıyoruz. Deneyimsiz personel daha ağırlıklı bir şehirdeyiz. O yüzden ilk önce daha profesyonel insanları alıp onların altına tecrübe sahibi kazanmak isteyenleri seçip, ilerletmek istiyoruz. Bu süreçte ister istemez başarının daha uzaklaştığını zaman süreci olarak daha yayıldığını görüyoruz. Bu da elbette bir dezavantaj şehir için." İfadesi ile görüşlerini bildirmiştir. Bunu yanında bir firma yetkilisi "İş başvurusuna gelen kişilerle samimi bir görüşme içerisinde bulunuruz. Herkesin bulunduğu yeteneğine göre iş dağılımı yapıyoruz. Yani kısacası insan kaynaklarında iş başvurusuna gelen kişilerin CV sine ve niteliklerine göre onlara uygun olan işe yerleştiriyoruz". Şeklinde bir ifade kullanarak, yetenek yönetimini işe alım sürecinde uyguladıklarını belirtmiştir.

2.3.2.2. İş Eğitimi, Oryantasyon ve İşte Tutma

İkinci aşama olarak işbaşı eğitimi ve hizmet içi eğitim noktasında özellikle işgücü devir hızı yüksek olan firmaların zayıf oldukları gözlemlenmiştir. Aslında firmalar yetenek yönetim ve işgücü devir hızı konusunda bilgi sahibi olsa da nasıl çözeceği konusunda farkındalık sahibi değildirler. Bir firma yetkilisi "İlk bakmamız gereken işletmede personellerin giriş çıkışlarıdır. Burada cevap bulunması gereken asıl soru giriş çıkışların şirketi nasıl etkilediği sorusudur. Giriş çıkışlar fazla ise devir hızı

fazladır. Mesela Isparta için buna sebep olan faktörlerden birisi mevsimsel işlerin tercih edilmesidir. Çalışan çalıştığı işyerini benimsememektedir. Ücret farklılıklarından dolayı iş değiştirmeleri nedenler işgücü devir hızına neden olmaktadır." ifadeleri ile bilgilendirmede bulunmuştur. Özellikle mevsimsel işten ayrılmalar noktasında bir firma yetkilisi "Isparta malum elma üretim merkezi olması nedeniyle elma hasadı zamanında işçiler o dönemde izin istiyor veya girdi çıktı yapıyor ya da izin alamayınca işten çıkıyor özellikle Ağustos Eylül aylarında özellikler çıkışlar çok oluyor" şeklinde belirtmiştir. İşte tutma konusunda bir firmanın yetkilisi "İŞKUR üzerinden elemen alıyoruz para süre bitince çıkmak istiyor ya da randıman alamıyoruz" şeklinde durumu önemini ifade etmiştir. İŞKUR'un işbaşı eğitimi gibi programlarından faydalanarak işe giriş çıkışlarından bahsetmesi özellikle bu kurum üzerinden işe girin çıkanları işgücü devir hızını etkilediği de çalışma sonucunda ortaya çıkmıştır.

Firmalar özellikle eğitim maliyetlerinden kaçmak için deneyimli personeli işe alma yoluna başvurmuşlardır. Bu noktada bir firma "İşgücü devir hızının fazla olmasının en büyük etkeni deneyimsiz personel. İşgücü devir hızımızın zamanla azalacağına inanıyoruz. Deneyimli personel sayımız daha fazla bu nedenle işlerimiz daha da rayında gidiyor" şeklinde bir açıklama yapmıştır. Eğitimi maliyet olarak gördükleri ve hizmet içi eğitime çok yatırım yapmadıkları için işgücü devir hızının yüksek olmasında eğitimin konusuna yatırım yapmamanın da katkısı çalışma sonucunda ulaşılan bir çıktıdır.

Buna karşı oryantasyon ve hizmet içi eğitim konusunda aktif olan bir firma yetkilisi "Oryantasyon süreci konusu her insan her işi uzun yıllar yapmak zorunda değil çünkü özel sektörde çalışıyoruz. Özel sektörde de insanların devamlı aynı işi yapması aynı devlet dairelerinde olduğu gibi işte dikkatsizlik, verimsizlik, enerjinin azalmasından dolayı oryantasyon yaparak hem insanların yeni birimlerde yetiştirmek, yeni meslekler edindirmek ve daha verimli olmalarını

sağlamak konusunda avantajlı olabilir" şeklinde ifade ettiği bakış açısı önem arz etmektedir.

2.3.2.3. Yetenek Geliştirilmesi, Performans ve Reorganizasyon

Üçüncü olarak yetenek yönlendirmesi, reorganizasyon ve performans konusunda firmalar incelenmiş ancak bu konuda firmalardan net dönüşler alınamamıştır. Aslında firmaların insan kaynakları yönetim yetkilileri yetenek yönetimi ve mevcut sorunların düzeltilmesi için adımlar atmak adına bir takım girişimlerde bulunmak istemektedirler, fakat bazı yapısal sorun ile karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Özellikle firma yönetiminin bu konulara çok sıcak bakmaması, ücret politikasının değişimi konusunda adım atamamaları, işe alımlarda daha objektif bir kriter konulamaması gibi birçok neden saymışlardır. Bu konuda bir firmanın insan kaynakları yönetim yetkilisi "İşgücü devir hızımız düşüktür. Sektörden kaynaklanan sorunlar bizim işletmemize olumsuz yönde etkiliyor. Bu sorunun nedeni insan kaynaklarının yetersizliğinden kaynaklanıyor. İşe alınan yakın çevredeki insanların torpille ile işe alınması ve yeteneklerine bakılmadan alınmasından kaynaklanıyor" ifadesinde bulunurken, bir başka firma yetkilisi : "Yetenek yönetiminin önünde engeller var tabii. Her kurum keşke daha özerk olsa tamam bunlar özel ama özel ve özerk kavramlarını biliyorsunuz. Özerklik olmuyor siyaset araya giriyor. Referans olunuyor ve hak etmeyenler işe giriyor. Bu da Isparta'nın değil tüm Türkiye'nin zaten bence ayıbıdır. Yaşanan tablo bu yani". İfadeleri ile bilgilendirmede bulunmuştur.

Isparta'da yetenek yönetiminin yapılması için gerekli olan çalışmalar neler olabileceği sorulduğunda ise; özellikle üniversitenin, Sanayi ve Ticaret Odasının, İş-Kur gibi kuruluşların öncülük yaparak bu sistemin oturtulabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca çalışanların iş tatmininin artırılması, ücret seviyeleri ve

sosyal imkânlarının artırılması başta gelirken, işe bağlılık ve aidiyet duygusunun artırılması için çalışmalar yapılması gerektiği noktasında ortak sonuçlar üzerinde durulmuştur. Bir firma yetkilisi "Gerek halk eğitimleri kursları, turizm, yaşam boyu eğitim merkezleri, işverenlere ve işe ihtiyacı olan kişilere mesleki eğitim dersleri verilmeli. İŞKUR da mesleki eğitim dersleri verilmesi gerekir. Çevremize bu tür eğitimler verilirse kişileri çabuk tecrübe kazanabilirler. Bu eğitimler sonucunda da işletmelerde iş gücü devir hızı düşer" ifadesi ile düşüncelerini belirtmiştir. Başka bir firma yetkilisi "Isparta olarak düşündüğümüzde daha fazla istihdam oluşturan merkezlerin açılması, mesleki kursların artması ve sabırla sebat ederek iş verelerin dayanma gücünün olması gerekir. Ayrıca ücretler konusunda düzenlemeler yapılmalı bizim uyguladığımız ücret politikası ile işçilerin işten çıkmalarını engellemek pek mümkün değildir " cümleleri ile ifade etmiştir.

3. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Yetenek yönetimi son zamanlarda geçici bir trend yada insan kaynakları yönetiminin geldiği çok önemli yeni bir boyut olarak iki farklı noktada görülebilen bir yaklaşımdır. Tüm dünyada hızla popülerliği artarken ülkemizde de son zamanlarda daha çok araştırma konusu olmaya başlamıştır. 21. Yüzyıl'ın sert rekabet koşulları altında şirketler yetenek yönetimi kavramını ön plana çıkartarak bünyelerindeki insan kaynağına gerekli önemi vermeye başlamışlardır. Gerek ulusal alanda, gerekse uluslararası alanda zorlu rekabet koşulları altında varlıklarını sürdürmeye ve kârlılıklarını artırmak için çalışan işletmelerin karşılaştıkları en önemli eksikliklerin başında; yetenekli çalışana sahip olmamak ve çalışanların işletmeye bağlılıklarını arttıramamak yer almaktadır. Teknolojik yeniliklerin artışı ve bilgiye ulaşılabilirliğin kolaylaşmasıyla günümüz dünyasında çalışanların eğitim seviyesi yükselmiş, vasıf kazanmışlar ve kariyer basamaklarına bakış açıları

değişmiştir. İşverenlerin ve insan kaynakları yetkililerinin bunları göz önünde bulundurarak kalifiyeli çalışanları uzun süreli istihdam etmeleri gerekmektedir. Bu nedenlerle yetenek yönetimi önemini her geçen gün arttırmaktadır.

Isparta üzerinde yapılan bu çalışmada işgücü devir hızı ve yetenek yönetimi anlayışı konusunda firmaların farkındalıklarının oldukça düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Daha da önemlisi firmaların yetenek yönetimi bir yana, personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi bakış açısına geçtikleri tam olarak söylemek mümkün değildir. Ayrıca yetenek yönetimi işgücü devir hızı ilişkisinden önce kurumsallaşma, kıdem tazminatı, Y kuşağı çalışan yapısı gibi çok daha temel problemlerin olduğu ortaya çıkmıştır. Yetenek yönetimi anlayışının olmaması ve özellikle mavi yakalılarda işgücü devir hızının yüksek olmasında Isparta'da kurumsallaşan yeterli firma olmaması, gelişmiş bir işgücü piyasası olmaması, firmaların birçoğunun asgari ücret politikası uygulaması, firmaların aile şirketi olması nedeniyle yeniliklere çok açık olmaması, üniversitenin gerekli işlevi sağlayamaması, Isparta'nın çok gelişmiş bir sanayi ve ticaret hayatının bulunmaması ve Isparta'da mevcut olan mavi yakalı işgücünün yetenek yönetimine yabancı olması gibi nedenleri sıralanabilir.

KAYNAKÇA

ATLI D, İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi, Abaküs Yayınları, 2017.

CREELMAN, D., September), "Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now", Human Capital Institute, 2121 K Street, N.W., Suite 800, Washington, DC 20037 USA. 2004.

CHELOHA, R.; SWAIN, J. "Talent Management System Key To Effective Suc-

- cession Planning”, Canadian HR Reporter, 18(17), pp.5-7,2005.
- ÇIRPAN, H. ve SEN, A.**, “İşletmelerde Yenilikçiliği Gelistirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, Çerçeve Dergisi, MÜSIAD, Eylül, s.110-116, 2009. (<http://www.nhsemployers.org>, 2009)
- ÇELİK, M., ZAİM A.** Yetenek Yönetimi Yaklaşımı, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi Yıl: 10 Sayı: 20, s.33-38, Güz 2011
- DOĞAN S.**, “İnsan kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yönetimi”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Adana, ss.145-162008
- DECONINCK, J. ve BACHMANN, D.** An Analysis Of Turnover Among Retail Buyers, Journal of Business Research, (58): 874- 882, 2005. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296304000049>, 30.05.2017
- ERGÜN ERONAT, Z.**, İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör olarak İletişim; KOBİ’lerde Ampirik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 2004
- KULA, O., ÖZEL, M., A.**, Yetenek Yönetiminde Kariyer Yönlendirme Süreci, http://euroguidance.iskur.gov.tr/Portals/1/Kaynaklar/kitaplar/2.imd_Bildiri_Kitabi.pdf, Erişim, 29.03.2017
- MCCAULEY, C.; WAKEFIELD, M.** , “Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers”, The Journal For Quality & Participation, Winter, 29(4), pp.4-7. 2006.
- MUCHA, T. R.**, “The Art And Science of Talent Management”, Organization Development Journal, Winter, 22 (4), pp.96-100, 2004.
- REDFORD, K.**, “Shedding light on talent tactics”, Personnel Today, September, pp.20-22. 2005.
- SCHWEYER, A.**, “Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning” 2004.
- TUNA, M.**, “Personel Devir Oranı Analizi: Ankara’da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 18, Sayı 1, Bahar: 45- 52, 2007.
- TÜTÜNCÜ, Ö. ve DEMİR, M.** , “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 2, İzmir, 2003.
- TÜZÜNER, L.** İnsan Kaynakları Yönetiminde Ölçme ve Değerlendirme, Beta Yayınları, 2. Baskı, 2012.
- Elektronik Adresten Yararlanılan Kaynaklar:**
<http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2010/Say1/68-97.pdf>
<http://melike-iky.blogspot.com.tr/2011/02/insan-kaynaklar-yonetiminin-tarihcesi.html>
www.burokongresi.bmyo.edu.tr
http://www.ticaret.edu.tr/uploads/yayin/fen20_dosyalar/33-38.pdf
<http://www.isveyonetim.com/turn-over-nasil-hesaplanir/>