

ÖZEL SEKTÖRDE İNSAN KAYNAĞI PLANLAMASI: ISPARTA İLİ ÖRNEĞİ

Dr. Öğr. Üye. Mürşit IŞIK

*Süleyman Demirel Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bölümü*

ÖZET

Gerçek ve tüzel kişiler amaçlarına ulaşabilmek için neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırmalıdır. Günümüzde, küreselleşmenin de etkisiyle rekabetin yoğunlaşması ve değişen toplumsal koşullar, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri ve devamlılıklarını sürdürebilmeleri için her alanda planlama yapmalarını kaçınılmaz kılmıştır.

İnsan kaynağı yönetiminin önemli bir işlevi olan insan kaynağı planlaması, işletmeye çalışan sağlama veya kadrolama sürecinin ilk adımını oluşturur. Bu çalışmada insan kaynağı planlamasının işletmeler açısından yeri ve önemi tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve Isparta ilinde örneklemindeki işletmelerin insan kaynakları çalışanlarıyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular içerik analizi yöntemi ile analiz edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Planlama, Özel Sektör

HUMAN RESOURCE PLANNING IN THE PRIVATE SECTOR: ISPARTA PROVINCIAL EXAMPLE

ABSTRACT

Real and legal persons should decide in advance what to do, when, how, where and by whom to reach their goals. Today, competition is intensely influenced by globalization, and changing social conditions, it is inevitable for enterprises to reach their goals and plan every area so that they can continue their continuity.

Human resource planning, an important function of human resource management, is the first step in the process of providing employees or norm staffing process. In this study, it was tried to determine the place and the importance of human resource planning in terms of businesses. Qualitative research method was preferred in the study and negotiations were conducted with the human resources employees of the sample enterprises in the province of Isparta. The findings are analyzed by content analysis method.

Keywords: Human Resources, Planning, Private Sector

GİRİŞ

Belirli mal ve hizmet üretmek amacıyla kurulan ve faaliyette bulunan işletmeler hedeflerine ulaşabilmek için bünyesindeki kaynakları en etkin şekilde değerlendirmelidir. İşletmelerin kaynakları arasında yer alan vazgeçilmez bir değere sahip olan unsur işgücüdür. Bu unsurun önemi sebebiyle özellikle kurumsal işletmeler insan kaynağı yönetimine eğilim göstermişlerdir. Kurumsallaşmaya geçiş döneminde olan işletmelerde ise personel yönetimi sisteminden insan kaynaklarına doğru bir geçiş söz konusu olmuştur.

Örgütsel ortam içinde gerçekleştirilen işlerin belirli bir plandan yoksun olması da işlerin düzensizliğini, verimsizliğini beraberinde getirir. Dolayısıyla planlama en basit bir işletme faaliyetinden en karmaşık işe kadar tüm çalışmaların temelini oluşturur. Öngörülen yoksun işlerin başarıya ulaşmadığı bilinmektedir. Böylesine büyük bir önemi olması, planlamanın temel yönetim fonksiyonlarından birisi olmasına yol açmıştır (Fındıkcı, 2012: 127).

İnsan kaynakları planlaması dinamik bir süreci ifade eder. Değişen çevre koşulları örgütün uzun ve kısa vadeli değişim ihtiyacı, örgütün amacının gerçekleştirilmesi, derecesine denk bir değişim ihtiyacının tahmini ve gerçekleştirilmesi bu sürecin dinamik olmasını gerektirir. Bu anlamda örgüt içi denge sürekli bozulma eğilimindedir. İnsan kaynakları yönetimi aktif olarak bu sürecin izlenmesi ve sürekli bozulan dengenin yeniden kurulmasını sağlar (Yılmazer, 2013: 64).

İKY açısından bakıldığında, diğer işletme fonksiyonlarına göre planlama sürecinin çokta kolay işlemediğini söylemek gerekir. Bunun temel sebebi planlanacak olan şeyin “insanla ilgili” olmasıdır. Başka bir ifadeyle, insanın örgütteki diğer girdiler gibi homojen bir yapı göstermemesi, nitelikleri ve kapasite kullanımının farklı düzeylerde gerçekleşmesi insan kaynağı planlamasını zorlaştırmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 31).

Bu çalışmada Isparta’da bulunan özel kesim kuruluşlardaki insan kaynağı planlamasının yeri, önemi ve işletmeye katkısı tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılarak Isparta ilinde yer alan işletmelerin insan kaynağı birimi çalışanları ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler il merkezinde bulunan 9 işletme ile gerçekleştirilmiş ve sonucunda elde edilen veriler içerik analizi yoluyla aktarılmıştır.

1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI (İKP) KAVRAMI, AMAÇI VE KAPSAMI

Orijinal adıyla işgücü planlaması olan insan kaynakları planlaması, II. Dünya Savaşı sonrasında endüstriyel seviyede etkin bir işgücü planlamasına ihtiyaç duyan İngiltere’de endüstriyel eğitim alanında başlamıştır (Dont-Bowin, 1996: 65). 1960’lı yıllarda Almanya ve ABD ülkelerinde görülmeye başlayan insan kaynağı planlamasının, 1970’li yıllarda içeriği genişletilmiş ve önemi artmıştır. 1980’li yıllarda ise insan kaynağı planlaması ile işletme stratejileri arasındaki kurulması gereken ilişkinin göz ardı edildiği tespit edilmiş ve işletmeler bunu gidermek için iç ve dış çevre analizine yönelmiştir. 1990’lı yıllarda ve sonrasında ise işletmeler uluslararası işletmeler haline dönüşmüş ve artık küreselleşmeden söz edilir hale gelinmiştir (Akçakaya,2010:125-128; Kaynak, 1996: 6-11).

İnsan kaynağı yönetiminin organizasyondaki uygulamasında ilk adım planlamadır. Organizasyon açısından planlama, yapılacak çalışmaların uyacağı esaslar ve işin akış planının önceden kestirilmesini içeren hazırlık sürecidir. Bu süreç işlerin, çalışmaların ve genel gidişatın bugünden yarınına uzanan köprüyü oluşturur (Fındıkçı, 2012: 125).

İnsan kaynağı planlaması, gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının sistemli bir şekilde planlaması sonucu açık ve gerekli olması beklenen pozisyonların analiz edilerek, bunları örgüt içi veya örgüt dışından adaylarla doldurmaya veya ortadan kaldırmaya yönelik planlarıdır (Dessler, 2000: 123).

İnsan kaynağı planlaması, kurumdaki insan gücünün kurum içi ve kurum dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içerir. Diğer bir ifade ile insan kaynağı planlaması, değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasını gerekli uygulamalarının yapılmasını içerir (Fındıkçı, 2012: 128).

Bir başka tanımda ise “işgücü planlaması, işletmenin her kesimi için gelecekte nitelik ve nicelik olarak gerekli iş gören gereksinmesinin önceden saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlenmesi” olarak tanımlanmıştır (Sabuncuoğlu, 2011: 32).

İnsan kaynakları planlamasının amaçları örgütteki insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanımını sağlamak ve daha doyumlu ve yetişmiş insan kaynağına sahip olmaktır (Aldemir, 2004: 44).

İnsan kaynakları yönetiminde başarılı olabilmek için örgüt için gerekli nitelik ve nicelikteki iş gören ihtiyacının tespiti ve ondan nasıl yararlanılacağını bilinçli ve düzenli bir şekilde tespit edilmesi gerekir. Bu noktada işletmede insan kaynakları planlaması ön plana çıkmaktadır. İnsan kaynağı planlaması ile örgütte gelecekte doğabilecek iş gören ihtiyacının sayı ve nitelik olarak tespiti ve bu ihtiyacın hangi yollardan temin edilebileceği saptanarak örgütün insan kaynağı arz ve talebi dengede tutulabilecektir. Bu sayede örgüt, bünyesindeki insan kaynağını daha akılcı ve verimli şekilde kullanarak optimum faydayı elde etme yolunda ilerleyecektir.

İyi bir planlama sistemine sahip işletmedeki personelin planlama yapmayan işletmelerdeki personele kıyasla belirgin avantajları vardır. Planlama yapılan işletmede personel, kendisinden neler beklediğini nasıl davranırsa ne tür sonuçlarla karşılaşacağını bilir. Planlama sayesinde gelişip ilerlemesinin ne yönde olacağını kestirebilir ve hatta bu faaliyetlere katılabilir. Bir yerde işletmedeki geleceğini kendisi çizebilir. Böyle bir durum ise personelin hem gelişimine hem de doyumuna önemli katkıda bulunur (Aldemir, 2004: 44).

İnsan kaynakları planlaması; örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesini, emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalarla ya da diğer nedenlere ilişkin şimdiki ve beklenen boşalmalar, hâlihazırda veya gelecekte beklenen genişletme ya da daralmalarla ilgili bir öngörüü içermektedir (Özer, 2017: 397).

İşletmeler, insan kaynakları (İK) ile en yüksek verimin sağlanması için optimum sayıda işgücünün istihdamı amaçlanmaktadır. Bununla birlikte insan kaynakları planlamasının amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Yılmaz, 2013: 65).

- Personel gereksinimlerini sağlamak,
- Boş olan kadroları doldurmak
- İhtiyaç görülen personeli bulmak ve işe almak,

- Dış ve iç çevre faktörlerine uyum sağlamak,
- Personelin eğitim ve gelişimini sağlamak,
- Mevcut personelin envanterini çıkarmak,
- Personelin motivasyonunu arttırıcı düzenlemeler yapmak,
- Yasal düzenlemelere ve değişimlere uygun davranışta bulunmak
- İşletme amaçları doğrultusunda hareket etmektir.

Çok yönlü bir boyuta sahip olan insan kaynağı planlamasının kapsamına giren konular şu şekilde sıralanabilir: İnsan kaynakları ihtiyacının planlaması, insan kaynağının sağlanması, insan kaynağının yerleştirilmesinin planlanması, insan kaynağının geliştirilmesinin planlanması (eğitim planlaması, performans yönetimi, kariyer yönetimi), insan kaynağının azaltılmasının planlanması (Akçakaya, 2010: 136-148).

İnsan kaynakları planlaması uygulamada karşılaştığı bir takım güçlükler şunlardır. Mali imkânların sınırlı oluşu, sağlıklı personel kayıtları bulunmayışı, örgüt türünün planlamaya elverişli olmaması, yönetimin kuşkusu ve direnci, değişikliğe karşı direnç, toplumsal ve ekonomik değişikliklerin tutarlı biçimde kestirilmesinde karşılaştırılan güçlüklerdir (Canman, 2000; 74).

2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek için dinamik bir süreç içerisinde ilerlemektedirler. Bu süreçte hem dış çevresel hem de iç çevresel birçok unsurdan etkilenmektedirler. İşletmenin insan kaynakları planlamasını başarı ile yerine getirilebilmesini etkileyen bazı faktörler mevcuttur. Bunları iki başlık altında toplanacak olursak dış çevre (ekonomik, sosyal, teknolojik ve demografik gelişmeler, rekabet koşulları) ve iç çevre faktörleri (örgüt stratejisi, mevcut işgücünün nitelikleri, bilgi sisteminin kalitesi, yapısal düzenlemeler ve işgücü hareketleri gibi) şeklinde sınıflandırılabilir. İçsel faktörler nispeten tahmin edilmesi ve hesaplanması kolay olmakla birlikte dış çevre faktörleri insan kaynakları yöneticileri için tahmin edilmesi daha güç olan faktörlerdir.

2.1. Dış Çevresel Faktörlerin Analizi

İnsan kaynakları planlaması yapılırken gerek şuan ki gerekse geleceğe yönelik eğilimlerin dikkate alınması gerekir. Dış çevresel faktörlerin analizi insan kaynaklarını planlamasını önemli ölçüde etkileyen faktörlerdendir. Bu analiz kapsamında incelenmesi gereken faktörler şunlardır;

Demografik Faktörler: İnsan kaynakları planlaması yapılırken demografik faktörlerin göz ardı edilmemesi gereklidir. İnsan kaynakları planlama çalışmalarında eleman ihtiyacı belirlenirken nüfusun yapısı, genel yaş ortalaması, genel eğitim ve kültür durumu gibi faktörlerin hesaba katılması gereklidir. Demografik faktörlerden bir diğeri de cinsiyet olup, iş yaşamında çalışan kadın sayısının gittikçe artması insan kaynakları planlama çalışmalarını etkilemektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 99). İnsan kaynakları planlaması yapılırken gelecekte emek piyasasında işgücü yapısında meydana gelebilecek değişikliklerin dikkate alınması gerekir.

Yasal Düzenlemeler: Değişen yasal koşullar ve yapılan düzenlemeleri, işletmelerin ister istemez planlama yapması zorunluluğu getirmektedir. Kıdem tazminatının miktarı ve ödenmesi, emekli olanların yerine yeni eleman bulup yetiştirilmesi gibi konular, değişen yasalarla birlikte yeniden gözden geçirilmek durumundadır. İnsan kaynakları planlaması yapanlarında değişen yasal düzenlemeleri takip edip alınması gereken önlemleri almaları faydalı olacaktır (Bayraktaroğlu, 2015: 145).

Ekonomik Koşullar: Genel ülke ekonomisinde meydana gelebilecek durgunluk, gelişme veya ekonomik kriz gibi koşullarında insan kaynakları planlaması faaliyetlerine dahil edilmesi gerekir. Ekonomik koşullar çalışanların ücret düzeyini, örgütün işten çıkarma uygulamalarını çok net biçimde etkileyebilmektedir.

Teknoloji: Teknolojide yaşanan hızlı gelişme ve ilerlemeler, örgütlerin yapısal ve işlevsel niteliklerini etkilemekte, mal ve hizmet üretiminde çeşitlilik yaratmaktadır. Bu ilerleme ve gelişmeler nedeni ile birçok iş ortadan kalkmakta ve yeni birçok iş ile meslekler ortaya çıkmaktadır. Teknolojideki hızlı değişimler sonucunda ortaya çıkan yeni iş ve görevler, örgüt için farklı nitelikteki iş gücünü gerekli kılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi açısından konuya baktığımızda teknoloji ve onun neden olduğu değişim süreci örgütte, insan kaynakları yönetim ve uygulamalarında, örgütün yapısı ve işgücünün düzenlenmesinde önemli değişiklikleri getirecektir. Bu nedenle teknolojik değişimler insan kaynakları yönetimini etkileyen önemli bir dış çevre faktörü olacaktır (Şimşek ve Öge, 2012: 68).

Sendikalar: Sendikalar çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ücret düzeylerinin yükseltilmesi, işverenlerin keyfi uygulamalarına karşı kendilerini korumak amacıyla çatısı altında toplandıkları bir dış çevre faktördür (Şimşek ve Öge, 2012: 68).

2.2. İç Çevresel Faktörler

İnsan kaynakları planlamasını etkileyen faktörler kısaca şu şekilde özetlenebilir.

Örgütsel Strateji: Rekabetin yoğun olarak yaşandığı global pazarlarda insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim sürecinin başarısı açısından önemli bir karar ve uygulama alanı haline gelmiştir. Bireysel düzeyde yürütülen insan kaynakları uygulamalarının başka bir deyişle, iş gören seçme, bulma, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme, işten ayırma gibi süreçlerin spesifik örgütsel stratejiler doğrultusunda dizayn edilmesi ve işletilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 38).

Coğrafik Farklılaşma: Özellikle çok uluslu işletmeler için geçerli olan bir faktördür. Günümüzde işletmelerin ülke içi veya ülke dışında geniş coğrafyalara yayılması insan kaynakları planlaması açısından da farklı yaklaşımları gündeme getirmiştir (Sabuncuoğlu, 2011: 39).

İşgücünün Özellikleri: İşletmede çalışan personelin işe devamsızlıkları, personel devir hızı, işgücünün eğitim durumu vb. özellikleri insan kaynakları planlama çalışmalarını yakından etkilemektedir. Planlama çalışmaları işgücünün bu niteliklerine önem verilerek yapılacaktır (Ertürk, 2011: 65).

İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Güvenilirliği: İnsan kaynakları planlama çalışmaları, işletmede bir takım verilerin ışığında yapılır. Eğer bu veriler sağlam kurulmuş ve iyi işleyen bir insan kaynakları bilgi sisteminden gelen güvenilir veriler olursa, planlama çalışmalarını daha sağlıklı yapmak mümkün olabilir (Ertürk, 2011: 65). Çünkü bu verilerle organizasyonun personel talebini belirlemek üzere tahminler yapılacaktır.

3. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINDA KULLANILAN YÖNTEMLER

Günümüzde insan kaynağı planlamasında kullanılan birçok tahmin yöntemi mevcuttur. Ancak bu yöntemlerden kesin bir sonuç beklemek doğru olmayacaktır. Çünkü bu yöntemlerin temelinde geçmişe ve geleceğe dair tahminler bulunmaktadır. İşletmeler, mevcut becerileri, farklılaşma derecesi, firma yapısı, yönetim felsefesi ve kullanılan bilgi sistemi gibi sebeplerle farklı tahmin yöntemlerine başvurabilmektedirler.

İşletmelerin kullanacağı teknikler kısa veya uzun vadeli olmasına göre farklılaşabilmektedir. Kısa vadeli tahminler için daha çok zihinsel kestirimlerden yararlanılması, uzun dönemli tahminler içinse matematiksel

yöntemlerin kullanılması gerektiği belirtilmektedir (Leap ve Crino, 1989: 165). İnsan kaynağı belirlerken uygulamada sıklıkla karşılan tahmin yöntemlerinden bazıları şunlardır:

Yönetmel Yargıya Dayanan Tahmin Yöntemi: Yönetmel yargı, yöneticiler ve İKY uzmanları gibi bilgili bireylerin tahminlerde bulunmasını ifade eder. Bu yöntem, yönetici ve uzman konumunda olan bireylerin geçmiş deneyimlerine ve sezgilerine dayanarak gelecekte ihtiyaç duyulabilecek olan işgücü arz ve talebi konusunda tahminde bulunmayı öngörür. Bu tahminler en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm yöneticiler tarafından yapılan tahmin ve tartışmalardan elde edilebilir. Yani tüm bu yöneticilerin yaptığı tahminler toplanarak kullanılabilir. Geçmiş deneyimler ve gelecekte yaşanan değişiklikler arasında benzerlik yok ise bu yöntem yetersiz kalarak doğru tahminde bulunma olasılığı azalacaktır (Bingöl, 2016: 176).

Delphi Yöntemi: Tahmin için grubun ortak karar vermesi tekniğini kullanan sezgisel bir yöntemdir. Uzmanlar yüz yüze gelmezler. Birçok kez tekrarlanan isimsiz anketler kullanılır ve bunların tamamlanması zaman alıcı bir iştir. Bu yöntem çok hızlı sonuç alınmak istenen durumlara uygun değildir (Ayan, 2013: 109). Bu yöntemde katılımcıların isimsiz olması fikirlerin bireyin önüne geçmesini desteklediği söylenebilir.

Nominal Grup Tekniği: Bu teknik 5 ile 15 kişilik bir uzman grubundan oluşan bir komisyonun, örgütün gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının ne olacağı sorusuna bütün uzmanların yanıt vermesidir. Daha sonra her uzman verilen yanıtlardan önemli ve gerçekçi bulduğu üç tanesini tercih eder. Böylece hangi alanlarda yoğunlaşma söz konusu olursa, örgütün insan kaynakları ihtiyacı da bu doğrultuda belirlenir. Basit ve hızlı olması ve kısa dönemde isabetli sonuçlar vermesi yöntemin üstün yanlarını oluştururken, örgütün mevcut durumunun devam edeceği tahminine dayalı olması ise en zayıf yönünü oluşturmaktadır (Tortop, 2010: 102).

Tabandan Tavana (Bottom-Up) Tahmin Yöntemi: Her bir birimdeki yöneticinin istihdamın gerekleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olduğundan hareketle bu yöntemde en alt kademeden başlayarak örgütte birbirini takip eden kademelerin işgücü ihtiyacı tahmin edilir. Böylece ihtiyaç duyulan işgücünün tam tahmini yapılmış olur (Bingöl, 2016: 176-177).

Trend Analizine dayanan tahmin yöntemi: Trend analizi işletmenin son birkaç yıldaki istihdam düzeyilerindeki değişimleri incelemek anlamına gelir. Örneğin bir işletmenin son beş yıllık verilerini inceleyerek toplam çalışan veya her alt birimdeki çalışan miktarı tespit edilebilir (Dessler, 2011: 179). Bu yöntem, örgütün geçmişteki ve şimdiki insan kaynakları potansiyelini temel

veri alınarak, geleceğe devam edebilecek olan eğilimleri tahmin etme esasına dayanır (Werther, 1989: 97). Anlatılması ve anlaşımı kolay olan bu yöntemin, geçmiş verilere dayanması sebebiyle hatalı tahminlere yol açma gibi sakıncaları mevcuttur.

Söz konusu analiz yöntemi özellikle istikrarlı dönemlerde, işletmelerin orta ve uzun dönemli işgücü talebini genel olarak tahmin etmek için kullanılabılır (Uyargil, 2010: 99).

Diğer Tahmin Yöntemleri: Örgütün insan kaynağını belirlerken kullanılabilir çok sayıda ve farklı tahmin yöntemleri mevcuttur. Bu yöntemlerden en çok kullanılanlar arasında; Bütçe ve program analizleri yöntemi, yeni risk analizleri yöntemi, iş standartları yöntemi, zaman serisi yöntemi, regresyon yöntemi, bilgisayar modelleri, simülasyon, şebeke akımı yöntemi, minnesota modeli gibi yöntemler sayılabilir. Örgütlerin insan kaynağı ihtiyacının saptanmasında örgütün özelliği, örgütün büyüklüğü, yapılan işin niteliği, tahmin edilen dönem, örgüt iç ve dış çevresi, örgütün gelecekle ilgili temel politikaları ve yöntemlerden hangisinin örgüt için daha uygun olacağı gibi hususlar seçilecek olan yöntemde etkili olmaktadır (Aykaç, 1999: 113).

Bu çalışmada insan kaynakları planlamasının uygulamaya yansımaları görebilmek amacıyla Isparta ilinde bulunan 9 işletmenin insan kaynakları bölüm sorumlusuyla görüşülmüş ve işleyiş tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada kullanılan görüşme soruları aşağıdaki şekildedir.

- İşletmeniz hakkında kısaca bilgi verir misiniz?
- İnsan kaynaklarının işletmeniz açısından yeri, önemi ve amacı nedir?
- İşletmenizde insan kaynağı planlaması çalışmaları yapıyor mu?
- İnsan kaynakları planlamasını hangi sıklıkta gerçekleştirmeniz?
- İşletmenizde iş analizleri, iş tanımları yapılmakta mıdır? İnsan kaynakları planlamasında bunlardan yararlanıyor musunuz?
- İşletmeye çalışan sağlama (bulma, seçme ve yerleştirme) süreci ne şekilde gerçekleşmektedir?
- İnsan kaynakları planlamasında ne gibi faktörlerden etkilenilmektedir?
- Kurum çalışanını belirlerken insan kaynakları planlamada hangi tahmin yöntemini kullanıyorsunuz?
- İnsan kaynağı planlamasının işletmenize katkıları nelerdir?

4. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma deseni, veri toplama türü ve analizi, evren ve örneklem hakkında bilgi verilecektir.

4.1. Araştırma Deseni

Bu çalışmada, hedef kişilerin sahip oldukları deneyim, düşünce ve görüşlerinden en etkin şekilde faydalanarak, Isparta ili bazında insan kaynakları planlaması hakkındaki genel kanıyı öğrenebilmek amacıyla nitel araştırma yöntemine başvurulmuştur.

Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamak mümkündür.” (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 41). Araştırmada görüşmelerden elde edilen veriler nitel analiz yöntemleri içinde yer alan içerik analizi ile değerlendirilmiştir.

4.2 Evren ve Örneklem

Örneklem, araştırma evreninin bir kesitini ifade etmektedir. Çalışmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kolay ulaşılabilir durum örnekleme araştırmacıya hız ve pratiklik kazandırır ve bu yöntemde araştırmacı, yakın olan ve erişilmesi kolay olan durumu seçer (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 123). Araştırmada elde edilecek olan verilerin teknik bilgi gerektirmesi sebebiyle araştırma kapsamında değerlendirilecek katılımcıların konu hakkında bilgi sahibi olmasına önem verilmiştir. Özellikle insan kaynakları bölümünde çalışanların görüşlerinin alınması insan kaynakları planlamasına yönelik uygulamadaki işleyişi, kurumun etkinlik ve verimliliğine katkısını öğrenmek açısından önem taşımaktadır. Bu kapsamda 9 işletmenin insan kaynakları (personel yönetimi) çalışanı ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın evrenini Isparta ilinde yer alan insan kaynakları bölümü bulunan işletmeler oluşturmaktadır.

4.3. Verilerin Toplanması

Nitel araştırmada veri toplama aracı olarak derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Derinlemesine görüşme, görüşülen kişiye, bir konu hakkında ayrıntılı, nitelikle ilgili sorular sorarak, konu ile ilgili ayrıntılı bilgi almaktır (Aziz, 2010: 85). Derinlemesine görüşme yönteminin amacı, görüşmecinin duygularını, bakış açısını ve perspektifini derinlemesine keşfetmektir (Baş ve Akturan, 2008: 111). Bu araştırma tekniği ile açık uçlu sorular kılavuzluğunda hedef kişilerin özgürce vereceği yanıtlarla bilgi birikimleri, tecrübeleri,

duygu, düşünce ve görüşlerini daha doğru olarak tespit etmek amaçlanmıştır. Görüşme yöntemi çeşitlerinden ise araştırmacıya esneklik sağladığı için yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Bu teknikte sorulması planlanan sorulara ek olarak görüşme akışına bağlı şekilde gelişen bir dizi sorular da ilave edilir.

Araştırmaya ilişkin veriler Mayıs 2018 ayı içerisinde toplanmıştır. Çalışmada yöneticilerle bireysel olarak gerçekleştirilen görüşmeler, yöneticilerin isteğine bağlı olarak ses kaydı alma veya görüşme sırasında yazılı hale getirme şeklinde kaydedilmiştir. Görüşmeler, araştırma kapsamında değerlendirmeye alınabilecek 9 işletmenin insan kaynakları personeli ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler süresince araştırmacı görüşmeyi etkileyebilecek her türlü yönlendirmeden uzak kalmaya çalışmış ve görüşmeler yaklaşık otuzar dakika sürmüştür. Görüşmeler daha sonra içerik analizi ile çözümlenerek işletmelerdeki insan kaynakları planlamasının işleyişi ortaya konulmuştur.

4.4. Verilerin Çözümlemesi

Elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel bir yaklaşımla fark edilmeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242).

5. BULGULAR

Araştırma kapsamında, katılımcılar ile yapılan görüşmelerde katılımcıların insan kaynakları planlaması hakkındaki görüşlerini öğrenebilmeye yönelik dokuz temel soru yöneltilmiştir. Bu sorular insan kaynakları planlamasının uygulamada nasıl gerçekleştiği ve işletmeye katkısını öğrenmeye yöneliktir.

Araştırma kapsamında görüşme gerçekleştirilen işletmeler şunlardır: Metro Mühendislik, İpliksan Isparta İplik San. A.Ş., Özel Davraz Yaşam Hastanesi, Özel Isparta Hastanesi, Gülbudak Ltd. Şti., Kartaş Hazır Beton, Gülbirlik Kooperatif, Hassel Endüstri Ürünleri, Hilton Garden In Otel.

Sorulan 9 sorudan 2. ve 9. sorular hariç diğerlerinden elde edilen veriler aşağıdaki tablo 1 de gösterilmiştir.

Tablo 1 e göre 9 işletmeninde insan kaynakları planlaması, iş analizi ve iş tanımlarının mevcut olduğu, görüşülen 9 işletmeden 5 tanesinin bulunduğu faaliyet alanları sebebiyle ihtiyaç halinde (proje bazlı çalışma, mevsimlik çalışma, ani sipariş artışı vb.) insan kaynakları planlamasına başvurarak istihdam

oranını arttırabildiğine ulaşılmıştır. Bu gibi sebeplerle işletmeler kısa vadeli planlamalara başvurmaktadırlar.

Görüşme gerçekleştirilen işletmelerden 4 tanesi insan kaynakları planlamada yönetsel yargıya dayanan tahmin yönteminden faydalanırken, 2 tanesi tabandan tavana tahmin yöntemini kullanmaktadır. 2 işletme ise insan kaynağı planlamada hem tabandan tavana tahmin yönteminden hem de yönetsel yargıya dayanan tahmin yönteminden yararlanabildiklerini belirtmişlerdir. Görüşme gerçekleştirilen Hilton Otel’de merkezden gelen talimatlara göre hareket edilmesi sebebiyle tahmin yöntemi konusunda net verilere ulaşamamıştır.

Görüşme sonucunda insan kaynaklarının önem ve kapsamına yönelik sorulara, insan kaynakları yöneticilerinin verdikleri cevaplar şu şekildedir:

Görüşülen

Metro Mühendislik: Isparta ilinde kurumsal firmalar çok olmamakla beraber firmaların personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş aşamasında yer aldığı söylenebilir. İşletmemizde insan kaynakları denetmen pozisyonuna geçmeye başlamıştır. İnsan kaynakları ile çalışanların eğitimi, gelişimi, kalifiyeli elemanları kaybetmeyerek daimi olmaları sağlanmaktadır.

İpliksan: İşletme de BSCI kuralları vardır. Bu kurallar doğrultusunda (çalışanların giriş çıkış) çalışmalar sürdürülmektedir. Parmak okuma sistemi ile giriş çıkışların kontrolü, fazla mesailer, SGK ödemeleri, maaş ödemeleri gibi benzer konularda, işe alımlar, iş başvurusu ve tüm personel özlük işlemleri gerçekleştirilir insan kaynakları ile gerçekleştirilir. İnsan Kaynakları olmasaydı birçok faaliyet eksik yürütülürdü. Bundan dolayı insan kaynakları planlamasından birçok açıdan yararlanılıyor, yönetim kontrolü, takibi açısından büyük önemi bulunmaktadır.

Davraz Yaşam Hastanesi: İnsan kaynakları orta ölçekli işletmelerde genelde ikinci planda olmaktadır ve bu genellikle yönetimden kaynaklanmaktadır. İşletmede insan kaynakları, personelin işe alımlarının kontrolü veya alınmasıyla başlayıp, personelin çıkartılma sürecine kadar olan kararların alınma sürecinden sonra devreye girmektedir. Çıkartılma sürecine kadar olan kısımda bordrosundan özlük dosyalarına, puantajlarına kadar bütün işlemler insan kaynaklarında gerçekleştiriliyor.

Isparta Hastanesi: İnsan kaynakları Isparta Hastanesi için 2010 yılında kurulan bir birimdir. Daha verimli personel yetiştirmek, personelleri sürekli bir eğitime tabi tutmak insan kaynaklarının hedefleri arasında yer almaktadır. İnsan kaynakları olarak personel memnuniyetine önem verilmekte, personeli mutlu etmek amaçlanmaktadır.

Gülbudak: İşletmede her ne kadar teknolojiden yararlanılsa da insan emeğinin fazlasıyla kullanıldığı bir firma olduğu için insan kaynaklarının büyük bir önemi vardır. İnsan kaynakları hem nitelikli hem niteliksiz çalışan için de önemli çünkü işletme her ikisini de takip etmek durumundadır. İşletmenin bu fonksiyonuyla en niteliksiz personel bile en verimli hale getirilmeye çalışılmaktadır.

Kartuş Hazır Beton: Doğru bir şekilde personel giriş çıkışını sağlamaktır.

Hassel Endüstri Ürünleri: İnsan kaynakları işletmenin personel ihtiyacını karşılamak için çalışmaktadır. Personel ihtiyacının en kısa zamanda ve ihtiyaç duyulan birime yönlendirilmesini sağlamak ve ayrıca personel temininde yeterli bilgiye sahip kişilerin seçilip gerektiğinde eğitim alması sağlanmaktadır.

Gülbirlik: Personelle ilgili birçok iş insan kaynakları departmanında yürütülüyor. İşe giriş çıkışlar, özlük dosyalarının hazırlanması, gelen giden evraklar, geçici-kalıcı işçiler, yönetim kurulu kararları, organize işler, personel ihtiyaçları, izinleri, yıllık izinleri, raporlar, SSK bildirimleri, hizmet dokümanları, İŞKUR'la alakalı işler, vb. Tüm bu işler insan kaynaklarından yürütülerek işleyiş açısından kolaylık ve hızlı olmayı sağlamaktadır.

Hilton: İşletmemiz insan kaynaklarına çok büyük değer verilmekte çünkü işletmenin ana kaynağının insan olduğunun bilincinde olan bir yapı mevcuttur. İşletmenin daha verimli olabilmesi amacıyla insan kaynakları olarak bir danışmanlık hizmeti alınmaktadır. İşletmenin tüm bordrolama süreçleri danışmanlık hizmeti alınan firma tarafından yapılmaktadır ve insan kaynakları burada gerekli puantaj bilgilerini, işe giriş çıkışları firmaya yüklemekte daha sonra firma onlar adına bordroları yapmaktadır. Her ay sonunda bu işlem gerçekleştirilmektedir, bu yüzden insan kaynaklarında tek kişi çalıştırılmakta. İşleyişin bu şekilde olmasından dolayı insan kaynaklarında çok iş yükü olmamakta ve personelle daha fazla ilgilenmek amaçlanmaktadır. Personelin motivasyonuna önem verilmektedir.

Görüşmeye katılan işletmelerden elde edilen verilere göre işletmeler amaçlarına ulaşabilmek için insan kaynaklarına önem vermekte, iş için doğru personeli seçmeye, eğitimine ve elde tutmaya öze göstermektedirler. İşletmeler insan kaynakların ile çalışan memnuniyetine değer verip işyerinde motivasyon düzeyine önem göstermektedirler.

İnsan kaynakları yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşme sonucu insan kaynakları planlamasının işletmeye katkılarına yönelik aşağıdaki verilere ulaşılmıştır.

Metro Mühendislik: İnsan kaynağı planlaması kurumsal şirketlerin olmazsa olmazı durumundadır. Çünkü işe alım süreci, iş gören talebi, mülakat devresi, görüşmeler, işe alımda uygunluk gibi konuların hepsini kapsamaktadır. İnsan kaynağı planlamasını yapılmaması durumunda işe alım ve sonrası süreçlerinde birçok problem ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları işe alım ile başlayarak çıkış işlemine kadar devam eden bir süreci kapsamaktadır ve bu süreçte planlama olmazsa her aşamada problemler ortaya çıkabilmektedir. İnsan kaynakları iç yönetmeliklere, insan kaynakları yönetmeliğine, çalışanların ne yapması gerektiği ile ilgili bilgilere göre devam ettiği takdirde, performans değerlendirme, ödüllendirme, çalışanların motivasyonu, şirket içi etkinlikler, sosyal etkinlikler, şirkete önemli bir değer katacaktır. Başka bir müdahale olmadan bu çark kendi seyrinde dönecektir.

İpliksan: İşletme maliyetlerinin hesaplanması işleminde, ödemelerin yapıldıktan sonraki maliyetlere etkisini ortaya çıkarma işleminde ve insan gücünün ürüne katkısını belirlemede insan kaynakları planlamasından yararlanılmaktadır.(Bir ürünün maliyetini hesaplarken insan gücünün de maliyeti hesaba katılmaktadır.)

Davraz Yaşam Hastanesi: İşletmemiz orta ölçekli bir kuruluştur ve insan kaynakları planlaması da genelde orta düzeyde gerçekleştirilmektedir. İnsan kaynakları planlaması ile işe alım sürecinde yönetimden kaynaklı eksiklikleri görüp müdahale edilebilmektedir.

Isparta Hastanesi: Personel değerli olduğunu hissetmeye başlamıştır. Kaliteli personel ile çalışabilmeyi sağlamaktadır.

Gülbudak: İnsan kaynakları planlaması ile içerisinde hem iş organizasyonunun yapılabilmesi, hem maliyetlerin aşağıya çekilmesi, güven, disiplin, art niyetli yaklaşımların azalması gibi pek çok artı değer olmuştur.

Kartay: Yeni çıkan teşviklerin takibi sağlanmış, işgücü daha etkin hale gelmiş ve kaliteli personelin elde tutulmasını desteklemiştir.

Hassel Endüstri Ürünleri: İnsan kaynakları planlaması ile zaman kayıplarını yaşanmamaktadır ve eğitimli personeller ile çalışılmaktadır. Bu da iş kazaları riskini en az düzeye indirmektedir.

Gülbirlik: İşletmede işleyişin hızlı ve kolay olması açısından katkıları bulunmaktadır.

Hilton Otel: İnsan kaynakları planlaması yapılarak örgüt kültürü aşılanmaktadır. Yapılan işlemler daha usulüne uygun olmakta, personel daha çok iş disiplinine sahip olmaktadır.

Elde edilen verilerden yola çıkarsak, insan kaynakları planlaması ile örgütte etkin bir işgücü oluşturulması ve devamlılığının sürdürülmesi desteklenmekte, işgücü maliyetlerinin kontrol edilmesini sağlamakta, çalışan verimliliğini arttırmakta ve dolayısıyla işletme verimliliğinde artışa sebep olmaktadır. Ayrıca insan kaynakları ile personel faaliyetlerinin örgüt amaçlarına uygun hareket etmesine yol göstericidir. Görüşülen firmalar insan kaynakları planlaması ile işgücü bulma, seçme, yerleştirme açısından işletmelere katkı sağladığı saptanmıştır. Ayrıca iş gücü beceri envanteri, kişilik envanteri gibi veri tabanları ile örgütsel planlamaların sağlam zemine oturmasını sağlar.

Tablo 1: İKY Planlaması Açısında Özel Sektör Kuruluşları

İşletmeler	Toplam / İK'ndaki Çalışan Sayısı	İKP Yapma Sıklığı	İKP, İş Analizi, İş Tanımı	İşletmeye Çalışan Sağlamada Kullanılan Yöntem	İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler	İKP'da Kullanılan Tahmin Yöntemi
Metro Mühendislik	700/2*	Kısa vadeli	Var	İşletmeye doğrudan yapılan başvurular, referanslar, internet siteleri, İŞKUR	Yasal düzenlemeler, ekonomik koşullar, coğrafi ve rekabet koşulları, örgüt kültürü,	Yönetimsel yargıya dayanan tahmin yöntemi
İpliksan	498/2	Kısa vadeli	Var	Referans, İŞKUR, internet siteleri, ilan	Yasal düzenlemeler, teknoloji, sendika,	Tabandan tavana tahmin yöntemi
Davraz Hastanesi	275/1	Kısa vadeli	Var	İşletmeye doğrudan başvuru, kurum web sitesinden alınan mail aracılığıyla, danışmanlık hizmetleri alınan kurumlar	Yasal düzenlemeler, ekonomik koşullar, teknoloji	Yönetimsel yargıya dayanan tahmin yöntemi
Isparta Hastanesi	230/1	Kısa vadeli	Var	İşletmeye doğrudan başvuru, referans, kurum web sitesinden gönderilen mail aracılığıyla	Yasal düzenlemeler, ekonomik koşullar, teknoloji, rekabet koşulları	Tabandan tavana tahmin yöntemi/ Yönetimsel yargıya dayanan tahmin yöntemi
Gülbudak	182/1**	Kısa vadeli	Var	İŞKUR, internet siteleri, yerel gazeteler, ilan, broşür	Yasal düzenlemeler, coğrafi ve rekabet koşulları, işgücü envanteri	Tabandan tavana tahmin yöntemi/ Yönetimsel yargıya dayanan tahmin yöntemi

Kartuş Hazır Beton	151/1	Uzun vadeli	Var	İşletmeye doğrudan başvuru, İŞKUR	Yasal düzenlemeler, işgücü beceri envanteri, coğrafi faktörler, işgücü yapısı	Yönetmeliklere dayanan tahmin yöntemi
Hassel Endüstri Ürünleri	84/2	Kısa vadeli	Var	İşletmeye doğrudan başvuru, İŞKUR	Yasal düzenlemeler, teknoloji, işgücü yapısı	Tabandan tavana tahmin yöntemi
Gülbirlik	84/1	Kısa vadeli	Var	Referans, İŞKUR, internet siteleri	Yasal düzenlemeler, rekabet koşulları	Yönetmeliklere dayanan tahmin yöntemi
Hilton Otel/İs- parta	45/1	Kısa vadeli	Var	İşletmeye doğrudan başvuru işletme bünyesindeki çalışanlardan yararlanma, internet siteleri, İŞKUR	Yasal düzenlemeler, ekonomik koşullar, coğrafi ve rekabet koşulları, kişilik envanteri	Merkez yönetimden yapıldığı için tahmin yöntemine ulaşılmadı.

* İşletmenin bünyesinde bulunan sekiz şantiyede de insan kaynakları için görevlendirilen birim sorumluları mevcuttur.

**İşletmenin bünyesinde bulunan üç şubesinde de insan kaynakları için görevlendirilen birim sorumluları mevcuttur.

SONUÇ

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olan insan kaynakları planlaması işletmelerin amaçlarına ulaşmasında oldukça önemli bir yere sahiptir. II. Dünya Savaşı sonrası İngiltere’de görülmeye başlamış olan insan kaynakları planlaması zaman içerisinde Almanya, ABD gibi ülkelere yayılmış ve kapsamını genişletmiştir.

İnsan kaynağı planlamasında örgütler dinamik bir süreç içerisinde yer almaları sebebiyle hem dış hem de iç olmak üzere birçok faktörden etkilenmektedir. Özellikle yasal düzenlemelerin getirdiği uyma zorunluluğu işletmelerin insan kaynakları planlamalarında dikkat edilecek hususlar arasındadır. Aynı şekilde ekonomik koşullar, coğrafi farklılaşma, teknoloji, sendikalar, işgücü envanteri, demografik yapı gibi pek çok faktörün insan kaynakları planlamasında dikkate alınmalıdır.

Bu çalışmada insan kaynakları planlamasının işletmeler açısından önemi ve işletmeye katkısını öğrenebilmek amacıyla nitel araştırma tekniği kullanılarak Isparta ilinde faaliyette bulunan 9 işletme ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme sonucunda elde edilen veriler içerik analizi şeklinde sunulmuştur.

Yapılan araştırma sonucunda 9 işletmeninde insan kaynakları planlaması, iş analizi ve iş tanımlarının mevcut olduğu, görüşülen 9 işletmeden 5 tanesinin bulunduğu faaliyet alanları sebebiyle ihtiyaç halinde (proje bazlı çalışma, mevsimlik çalışma, ani sipariş artışı vb.) insan kaynakları planlamasına başvurarak istihdam oranını arttırabildiğine ulaşılmıştır. Bu gibi sebeplerle işletmeler kısa vadeli planlamalara başvurmaktadırlar.

Görüşme gerçekleştirilen işletmelerden 4 tanesi insan kaynakları planlamada yönetsel yargıya dayanan tahmin yönteminden faydalanırken, 2 tanesi tabandan tavana tahmin yöntemini kullanmaktadır. 2 işletme ise insan kaynağı planlamada hem tabandan tavana tahmin yönteminden hem de yönetsel yargıya dayanan tahmin yönteminden yararlanabildiklerini belirtmişlerdir. Görüşme gerçekleştirilen Hilton Otel’de merkezden gelen talimatlara göre hareket edilmesi sebebiyle tahmin yöntemi konusunda net verilere ulaşamamıştır.

İnsan kaynakları planlamasının işlemeye önemi ve katkısı konusunda ise işletmelerin insan kaynağı planlaması ile çalışan ihtiyacının saptanmasının kolaylaştığı ve daha planlı hareket edildiği, işgücü bulma, seçme, yerleştirme açısından işletmelere katkı sağladığı, örgütte etkin bir işgücü oluşturulması ve devamlılığının sürdürülmesi desteklediği saptanmaktadır. İşletmelerin iş gücü beceri envanteri, kişilik envanteri gibi veri tabanları ile örgütsel planlamaların sağlam zemine oturmasını sağlar. İnsan kaynakları planlaması, çalışan verimliliğini arttırmakta ve dolayısıyla işletme verimliliğinde artışa katkı sağlamaktadır.

Gelinen noktada her ne kadar insan kaynağı planlamasının varlığından bahsedilse de Isparta’daki işletmelerin halen tam anlamıyla kurumsallaşmayı sağlayamaması sebebiyle tam anlamıyla insan kaynakları planlamasına geçildiği söylenememektedir.

KAYNAKÇA

Aykaç, Burhan.(1999) *İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Akçakaya, Murat. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi İnsan Kaynakları Planlaması Norm Kadro Uygulaması*. Ankara: Adalet Yayınevi.

Aldemir, Ceyhan. –Ataol, Alpay. –Budak Gönül. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Ayan, Filiz. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: İlyaz İzmir Yayınevi.

Aziz, Aysel. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem ve Teknikleri* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Bakan, İsmail. vd. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Baş T., Akturan, U., (2008). *Nitel araştırma yöntemleri : NVivo 7.0 ile nitel veri analizi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Bayraktaroğlu, Serkan. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Sakarya Yayıncılık.

Bingöl, Dursun. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Canman, Doğan. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.

Dessler, Gary. (2000). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Dessler, Gary. (2011). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Ertürk, Mümin. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Fındıkçı, İlhami. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Gürbüz, Demet. – Özdemir Yaylacı, Gaye. (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.

Kaynak, Tuğray (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Leap Terry L., Michael D. CRINO. (1989) *Personel/Human Resource Management*, USA : Macmillan Pub.

Özer, M. Akif. vd. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Şimşek, M. Şerif. –Öge, H. Serdar. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.

Tortop, Nuri. vd. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Uyargil, Cavide. vd. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Yıldırım, Ali. - Şimşek, Hasan. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, Aydın. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Werther, William B.- Davis, Keith. (1989). *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill.