

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Neslihan OKAKIN

M.Ü. İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Yardımcı Doçent

Summary

This study aims to identify the internal and external factors that effect Human Resources Planning applications in Turkey as well as their time span (whether they are short or long term) while emphasising on the objectives, importance and the consequences of such applications. Detailed analysis have been made on how external, organizational and workforce factors have impacted the human resources planning in subject organizations.

I-İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI NEDİR?

Klasik yönetim anlayışına göre insan kaynakları planlanması; doğru zamanda, doğru işte, doğru personelin bulundurulmasını sağlamak olarak algılanırdı[1] 20. Yy'ın ilk çeyreğinde ise iş etüdü ve endüstriyel psikoloji uygulamalarını tatbik ederek, ücretlilerin verimliliklerini arttırmaya yönelik çabaları kapsıyordu[2]. İkinci Dünya savaşı ve sonrasında planlamanın ilgi alanı, personel verimliliği ve yönetici personel temini konularına doğru kaymıştır[3]. 1960 'lara gelindiğinde ise işletmelerine hızla büyümeleri ve çeşitlenmeleri nitelikli personele olan talebi arttırmaya başlamıştı. Bu gelişmeler, işletmeler için insan kaynaklarına gelecekte, olası talebi öngörme zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir.

1980'lerden itibaren hızla değişen dünya düzeni ile birlikte personel yönetimi olarak bilinen klasik anlayış, yerini insan kaynakları yaklaşımına bırakırken üretimin en önemli girdisinin insan kaynağı olduğu konusunda birleşmiştir. Hızla değişen teknolojiye uyum sağlayabilmenin ve dünya pazarlarında etkin bir konuma ulaşmanın ancak nitelikli personele sahip olmakla başarılabilceği yaklaşımı ülkemizde de gün geçtikçe kabul görmekte ve böylece İnsan Kaynaklarında planlamanın önemi artmaktadır.

Kapsamlı bir insan kaynakları planlaması yapmak küçük işletmeler için şart olmayabilir. Ancak günümüzün dev şirketlerinde, özellikle rekabetin işgücü

verimliliğinin üstünlüğüne dayandığı sektörlerde, örgütün geleceğini tahmin etmek ve stratejik planlar hazırlamak şart olmuştur. Önce hedefler saptanmakta, sonra bu hedeflere hangi insan kaynağı ile ulaşılabileceği planlanmaktadır. İşletmeler gelecekteki insan kaynağı taleplerinin ne olacağını bilmek istemektedirler. 1980'lerden sonra stratejik planların örgüt için taşıdığı önem anlaşıldıkça stratejik insan kaynağı planlamasının da önemi artmıştır.

Stratejik insan kaynağı planlaması; işletmenin insan kaynağının teminini ve ondan yararlanmasını kapsayan geniş bir projeksiyondur[4]. İşletmenin tüm stratejik planlarından etkilenen ve onları da etkileyen bir plandır. Örgütün stratejik planları ile insan kaynakları yönetimini birbirine bağlayan çok önemli bir faaliyettir.

İnsan kaynakları planlamasının önemli bir yönü de işsizliğin azaltılmasında yüklendiği fonksiyondur[5] Firma düzeyindeki insan kaynakları planları ile makro planlar uyum sağlayabilirlerse, hükümetlerin istihdam politikalarına katkıda bulunmak mümkündür.

İnsan kaynakları planlaması ile ilgili çeşitli tanımları incelediğimizde etkinliğin ve verimliliğin amaçlandığını görmekteyiz;

"İnsan kaynakları planlaması insan kaynaklarının kullanımlarını geliştirerek, etkinliklerini arttırmak yoluyla yönetim kararlarına temel oluşturacak sağlıklı ve yenilenmiş bilgilerin sağlanması sürecidir"[6]

"İnsan kaynağı planlaması, bir işletmenin ana amaçlarına uygun olarak etkinliğini arttırmayı ve sağlayacağı yararı en yüksek düzeye çıkarmayı hedef alan, bireyin yeteneklerini de bu amaçlara uygun olarak geliştirip kullanma olanağı taşıyan bir planlama sürecidir[6]."

"İnsan kaynakları planlaması, örgütün gelecekteki iş gücünün tahmini ve bu ihtiyaçların karşılanması için uygun aşamalardan geçilmesi sürecidir[7]."

Kısaca yukarıdaki tanım ve açıklamaları özetleyecek olursak, işletme için insan kaynakları planlaması, değişen koşullar altında, işletmenin gereksinim duyduğu ve duyacağı işgücü talebini doğuran nedenleri saptamak ve bazı tahmin tekniklerinden yararlanarak kısa dönemli ve uzun dönemli insan kaynakları talebini önermektedir. İç ve dış kaynaklara başvurarak insan kaynakları talebine cevap verecek alternatif programlar oluşturma sürecidir.

II-İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ AMACI, SÜRESİ VE KAPSAMI

İnsan kaynakları planlaması, ile ilgili tanımlara baktığımızda firma düzeyinde, gelecekteki iş gücü miktarının ne olacağını tahmin edilmesinin ötesinde, örgütte tüm çalışanları ilgilendiren, onların haklarını koruyan, eğitimlerinden kariyerlerine, sosyal güvencelere kadar uzanan geniş bir planlama sürecinden söz edildiğini anlıyoruz. Böylesine geniş bir alanı kapsayan bir faaliyetin yürütülebilmesi için öncelikle amaçların çok iyi saptanmış olması gerekmektedir.

Genel olarak bir örgüt için insan kaynakları planlamasının amacı,

-İnsan kaynağının yararlılığını arttırmak,

-Personel hareketliliği ile örgütün gelecekteki etkinliğini birleştirebilmek,

-Yeni eleman temininde ekonomik olabilmek,

-İnsan kaynakları yönetimi bilgi temelini, diğer faaliyetler ve örgütsel birimlerden kopmayacak şekilde genişletmek,

-Yerel işgücü piyasasından temel talepleri başarılı bir şekilde yapabilmek,

-Diğer insan kaynakları programları ile koordine bir şekilde çalışabilmek[8].

olarak özetlenebilir.

İnsan kaynakları planlaması insan kaynaklarına olan ihtiyaç nedeni ile yapılır. İşletmenin kısa veya uzun dönemli olarak gereksinim duyduğu işgücü miktarına insan kaynakları talebi denir. Bu talep iki şekilde ortaya çıkabilir; Birincisi yukarıdan aşağıya doğru yaklaşımdır.

Tepedeki yöneticiler gelecek bir iki yıl için işgücü gereksinimini tahmin eder ve saptarlar. İkinci yaklaşım ise aşağıdan yukarıya doğru olan yaklaşımdır. Çeşitli kademelerde oluşan veya oluşacak olan işgücü ihtiyacı yukarıya bildirilerek gerekli önlemlerin alınması istenir.

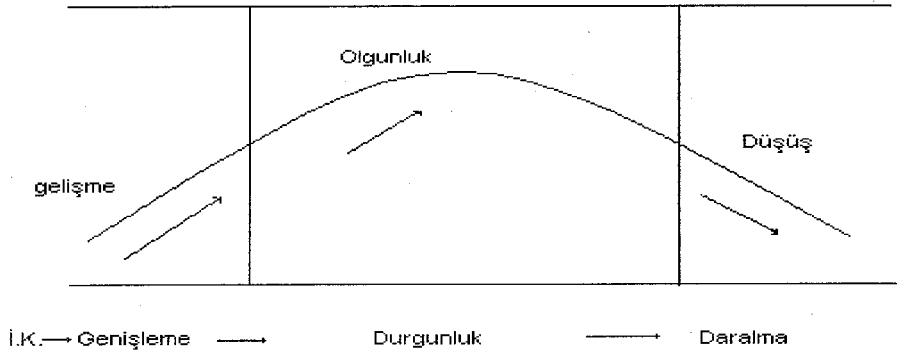
Örgüt içinde biçimlenen bu yeni iş gücü talebinin doğmasının temel nedeni işletmelerdeki büyüme ve gelişme eğilimidir. Proaktif[1] yönetim felsefesinin hakim olduğu işletmeler için gelecekte insan kaynağı gereksiniminin ne olacağı tahmin etmek ve bunu karşılayacak planlar hazırlamak son derece önemlidir.

İnsan kaynakları planlaması kısa (1-2 yıllık), orta (3-5) yıllık ve uzun (5-10 yıllık) vadeli olabilir. İşletmelerin insan kaynakları planlanmasından verimli sonuçlar alabilmesi için uzun, orta ve kısa süreli planlamayı birlikte ele almaları gerekir[4]. Bu şekilde birlikte düşünülmüş bir sistem gelecekte örgütü aday bulma açısından çok rahatlatacaktır. Aynı zamanda böyle bir sistem, işletmenin genel planları ile de bağlantılı (örneğin büyüme planları) olduğundan, örgüte çok büyük yarar sağlayacaktır.

İnsan kaynakları planlaması, örgütten örgüte kapsam bakımından farklılıklar gösterebilir. Planlar dar veya geniş kapsamlı tutulabilir. Örneğin dar kapsamlı bir planlama sadece aday toplama ve personel seçim süreçlerini kapsarken, orta kapsamlı planlama eğitim ve geliştirme fonksiyonlarını, geniş kapsamlı bir planlama ise bütün bu fonksiyonlara ek olarak ödüllendirme sistemlerini, iletişim sosyal güvenlik performans değerlendirme süreçlerini de içine alır[9].

İnsan kaynakları planlarının kapsamı örgütün yapısı ile yakından ilgilidir. Genel yapı reaktif veya proaktif olabilir. Planlama da bu yapıya uygun olacaktır. Proaktif bir planlama sistemi geniş kapsamlıdır. Stratejik planlarla çok sıkı bir bağı vardır ve esnekler.

Planlamanın yönünü ve kapsamını saptayabilmek için hayat eğrisi kavramından yararlanılabilir. Ürünün gelişmesi ile birlikte her hayat evresinde farklı bir insan kaynağı talebi oluşacaktır[6]. Örneğin, yönetici personel ihtiyacı açısından durum değerlendirirsek, gelişme evresinde girişimci ve yenilikçi yöneticilere, olgunluk döneminde maliyetleri düşürecek yöneticilere ve düşüş döneminde likiditeyi sağlayabilecek yöneticilere gereksinim olacaktır. Eğer ürünün hangi hayat devresinde olduğu ve nereye doğru gittiği gerçekçi bir biçimde saptanabiliyorsa, insan kaynakları planlaması da yönünü kolaylıkla saptar. Şekil 1'de ürün hayat eğrisi doğrultusunda insan kaynaklarının kapsamı belirtilmiştir. (Şekil 1)



Şekil 1: Ürün Hayat Eğrisi Doğrultusunda İnsan Kaynaklarının Kapsamı

Genel olarak firmanın hayat eğrisi yönünden olayı değerlendirecek, insan kaynakları planlarının reaktif veya proaktif bir yapıya sahip olmaları, örgütün büyüme ve gelişmesi ile yakından ilgilidir. Yeni kurulan işletmeler genellikle reaktif bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla insan kaynakları planları ya yoktur ya da yok denecek kadar azdır. Örgüt gelişmeye başladıkça planlama gereksinimi daha net olarak ortaya çıkmaya başlar. İnsan Kaynakları tahminleri yapmak zorunluluk haline gelir. Gelişmesini tamamlamış bir işletmede ise esneklik azalmaya başlayarak çeşitlilik kaybolacaktır. Gelişme yavaşladıkça planlama da daha formal ve daha az esnek bir yapıya bürünecektir. Yenilik arzusu düşecektir. İnsan kaynaklarının ilgi alanı daha ziyade emeklilik, orta kademe yöneticilerin kariyer planları işgücü azaltılması gibi konulara kayacaktır. Bu durum işletmenin gelişmesinin tamamen durması halinde daha da artacak ve eğer örgütün hayat eğrisine bakıldığında düşüş evresini gösteriyorsa, işten çıkarmalar, işgücü kasıntıları, emeklilik gibi konular insan kaynakları planlanmasının temel hedefleri olacaktır.

III-İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmenin temel amacı olan büyüme ve gelişme devam ettiği sürece insan kaynaklarına olan talep de sürecektir. Bu nedenle ekonomik kriz dönemlerinde bile firmalar personel talebinde bulunabilmektedirler. Ancak işletmelerin, personel talebinde bulunurken sınırsız bir özgürlük içinde hareket edebildiklerini söylemek de yanlış olacaktır. İşgücü talebini sınırlayan veya genişleten, etkili pek çok alt faktörün olduğunu biliyoruz. Bu faktörleri üç ana başlıkta incelemek mümkündür.

Dış Faktörler:

Ekonomiler, Sosyo-Politik ve yasal faktörler, Teknolojiler, Rakipler.

-Örgütsel Faktörler:

Stratejik planlar, Bütçeler, Satış ve üretim tahminleri, Büyüme ve Gelişme, Örgüt ve iş tanımları,

-İşgücü Faktörleri:

Emeklilik, İşten Ayrılmalar, İye son vermeler, Ölümler, İzinler.

İnsan kaynağı talebini etkileyen dış faktörleri önceden kestirmek oldukça zordur. Ancak yöneticilerin, kesinlikle gözden kaçırmamaları gereken bu faktörlerden özellikle ekonominin etkisi, ülkemizde çok ağır bir şekilde hissedilmektedir. Ekonomik kriz dönemleri işgücü talebini olumsuz etkilemektedir. İşletmelerin işgücü talebini azaltmaları ise işsizliğin çok vahim boyutlarda olduğu ülkemizde sıkıntıların daha da artmasına neden olmaktadır. İşgücü planlamasını sınırlayan bir etken olarak ekonomik faktörler, ülkemiz işletmelerinin uzun dönemli insan kaynakları planlamasına yönelmelerini engellemektedir.

Sosyo-politik ve yasal değişikliklerin etkisini zamanında saptayabilmek de planlama faaliyetleri için çok önemlidir. Ancak bu konuda da temel sorun ülkemizde, yasal değişikliklerin işletmelerin huzuna ayak uyduramamasından kaynaklanmaktadır. Örneğin Esnek çalışma koşulları ile ilgili yasal düzenlemeler gecikmiş durumdadır.

Teknolojik değişimin etkisini saptamak ve takip etmek ise insan kaynakları planlamasının, örgütün stratejik planları ile ne kadar bağlantılı olduğunun bir göstergesidir. Örneğin bankacılıkta bilgisayar teknolojisinin devreye sokulmasıyla işgücü talebi büyük bir değişime uğramıştır. Daha nitelikli personele olan talep artmış, nitelikleri göreceli olarak düşük olan gruba talep azalmıştır.

Rekabet ise insan kaynakları talebini bazen olumlu bazen de olumsuz olarak etkiler. Örneğin Tarımsal ürünlerde ithalat bazı alanlarda mevsimlik işçi talebini olumsuz olarak etkilemektedir.

İnsan kaynakları talebi örgütsel faktörlerin tümünün etkisi altındadır. Çünkü bilindiği gibi insan kaynağı planları işletmenin stratejik planlarından bağımsız olamaz. Bütçeler, Satış vs. Üretim tahminleri talep üzerinde sınırlayıcı bir etkiye sahiptir. İşletmelerin merger yapmaları (birleşme) veya işletmenin sahibinin değişmesi gibi yeni bağlantılar da insan kaynakları talebini değiştirebilir. Yeni iş tanımlarının ortaya çıkması veya yeniden örgütlenme yine işgücü talebi üzerinde sayısal ve niteliksel etkiler yaratacaktır.

İşgücü ile ilgili faktörler yani emeklilik, işten ayrılma, işe son verme, ölümler ve izinler insan kaynakları talebi üzerinde hemen, anında etkisini gösteren faktörlerdir. Eğer örgüt planları proaktif bir biçimde hazırlanmışsa, bu tür ani karşılaşılan durumlara hazırlıklı olmak mümkündür. Alternatif planlar devreye sokulur ve böylece hem gerekli talep en kısa zamanda karşılanabilir, hem de iş gücü kaybının verimlilik üzerindeki olumsuz etkisi azaltılabilir.

Aşağıdaki çalışma Türk özel sektör işletmelerinde insan kaynakları planlaması yapılıp, yapılmadığı ve yapılan işletmelerde planlamayı etkileyen faktörlerin durumunu ortaya koyan bazı sonuçları içermektedir.

IV. YÖNTEM

1. Araştırma Örneklemi

Araştırma kapsamına orta sanayiye ait 8 temel sektör alınmıştır. Bu sektörler; Giyim, İlaç, Turizm Otelcilik, Temizlik Ürünleri, Bankacılık, Otomotiv, Gıda ve Beyaz Eşya 'dır. Araştırma kapsamına alınan işletmelerin ad ve adresleri İşçi ve İşçi Bulma kurumu, Üniversitelilere İş Bulma Rehberi'nden alınmıştır. Her bir sektörde en az 10 firma ile görüşme yapmak amaçlanmış, bu nedenle insan kaynakları departmanları olan, büyük işletmeler tercih edilmiştir. 96 adet ad ve adres saptanarak bunlara ulaşılmaya çalışılmış, ancak sağlıklı bilgi 79 firmadan temin edilebilmiştir.

Aşağıdaki tabloda (Tablo:1) araştırma kapsamında yer alan firmaların sektörlere göre dağılımları ve katılımcı sayıları görülmektedir.

Tablo 1. Araştırma kapsamına giren sanayi sektörleri ve katılımcı sayıları

Sektörler	Katılımcı Sayısı
Giyim Sanayi	10
İlaç Sanayi	8
Turizm Otelcilik Sanayi	12
Temizlik Ürünleri Sanayi	9
Bankacılık Sanayi	11
Otomotiv Sanayi	8
Beyaz Eşya Sanayi	10
TOPLAM	79

2. Ölçüm Aracı ve Uygulama

Araştırma kapsamına giren firmalara bizzat gidilerek, 16 temel sorudan oluşturulan araştırma formu uygulandı. Bu sorulardan ilk 6 tanesi insan kaynakları planlamasına ait olup, açık ve kapalı uçlu sorulardan oluşmakta idi.

Önceden tespit edilen firma sayısı 96 olduğu halde görüşme ancak 79 firma ile gerçekleştirilebildi. Bunun nedeni, araştırma süresi içinde, isimleri bizde saklı bulunan 17 firmanın çeşitli nedenlerle görüşme isteğimizi ertelemeleri veya geri çevirmeleridir. Tüm uğraşlarımıza rağmen ulaşamadığımız bu 17 firma kapsam dışı bırakılmıştır.

a) Planlama ve Süresi

Firmalara önce insan kaynakları planlaması yapıp yapmadıklarını sorduk. Görüşme yapılan 79 firmanın 63'ü bu soruya olumlu yanıt vermiştir(%79.7). Ancak ikinci soruda süre ile ilgili olarak cevap veren işletme sayısı 57 olarak saptanmıştır. Bu durumda Planlama yaptığı söyleyen 63 firmanın sadece 57 tanesinin (%84) süreli plan yaptığı anlaşılmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması yaptığını ifade eden firmaların kaç yıllık planlarla çalıştıklarını gösteren tablo (Tablo 2) aşağıda görülmektedir.

Tablo 2. İnsan Kaynakları planlamasında Süre Kullanımı

Yıllar	Sayı	%
1	38	66,6
1,5	1	1,8
2	4	7,0
3	3	5,3
4	1	1,8
5	5	8,8
Süresi değişebilir	5	8,8
TOPLAM	57	100

Planlama süresi ile bilgiler, ülkemizdeki ekonomik belirsizliklerin, işletmeleri, nasıl kısa dönemli planlamaya mecbur kıldığını açık ve net bir biçimde göstermektedir. Süresi plan yapan firmaların % 66.6'sı ancak 1 yıllık planlama yapabilmektedir. Kısa vadeli planlama (1-2 yıllık) yapanların oranı % 75.4, orta vadeli planlama (3-5 yıllık) yapanların oranı % 15.8'dir. Uzun dönemli planlama yapabilenlerin ise oranı sadece 1.8 'dir. 5 işletme süreli plan yaptığını ama bu sürelerin çeşitli nedenlerle değiştiğini belirtmiştir.

b) Planlamayı Etkileyen Faktörler

İnsan Kaynakları planlaması sürecinde etkin olan faktörlerle ilgili olarak yönelttiğimiz soru planlama üzerinde en çok hangi faktörlerin sınırlayıcı rol oynadığını saptamaya yönelikti. Eldē edilen bulgular aşağıdaki tabloda (Tablo 3.) görülmektedir.

Tablo 3: Planlamayı Etkileyen Faktörler*

Faktörler	HAYIR		EVET	
	Sayı	%	Sayı	%
DIŞ FAKTÖRLER				
Ekonomik	9	14.3	50	79.4
Sosyo-Politik, yasal	33	52.4	26	41.3
Teknolojik	23	36.5	36	57.1
Rekabet	27	42.9	32	50.8
ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER				
Stratejik Plan	29	46	30	47.6
Bütçeler	21	33.3	38	60.3
Satış ve Üretim Tahminleri	12	19	47	74.6
Yeni Bağlantılar	12	19	47	74.6
Örgüt ve İş Şekilleri	27	42.9	32	50.8
İŞGÜCÜ FAKTÖRLERİ				
Emeklilik	20	31.7	39	61.9
İşten Ayrılma	15	23.8	44	69.8
İşin Sona Ermesi	26	41.3	33	52.4
Ölümler	38	60.3	21	33.3
İzinler	32	50.8	27	42.9

Tablo incelendiğinde, bulgular bize, insan kaynakları planlaması üzerinde en çok etkili olana faktörün ekonomik olduğunu göstermektedir. Satış ve üretim tahminleri ile yeni bağlantılar (büyüme ve gelişme) ikinci önemli etkin faktör olarak gözükmektedir.

Aşağıdaki tablo (Tablo 4) planlamayı etkileyen faktörlerin önem sırasını göstermektedir.

Tablo 4: Planlamayı etkileyen faktörlerin önem dereceleri

Sıra No	Faktörler	Önem Derecesi %
1	Ekonomik	79.4
2	Satış ve üretim tahminleri	74.6
3	Yeni bağlantılar	74.6
4	İşten ayrılma	69.8
5	Emeklilik	61.9
6	Bütçeler	60.3
7	Teknoloji	57.1
8	İşin sona ermesi	52.4
9	Rekabet	50.8
10	Örgüt ve iş şekilleri	47.6
11	İzinler	42.9
12	Sosyo-politik yasal faktörler	41.3
13	Ölümler	33.3

Tablodaki sıralamada görüldüğü gibi planlamayı sınırlayan en birinci etken ekonomik faktörlerdir. Sosyo-politik ve yasal sınırlamaların etkisi ise oldukça düşüktür. Örgütsel faktörlerin en etkin olanı satış ve üretim tahminleri iken en az etkili olanın stratejik planlar olduğu görülmektedir. İşgücü faktörlerinin en etkilisinin ise işten ayrılma olduğu net olarak anlaşılmaktadır.

VI. SONUÇ

İnsan kaynakları yönetiminde planlama konusunu ele alan bu çalışmanın amacı ülkemizdeki uygulamaların projesini bir ölçüde de olsa ortaya koyabilmektir. Nitekim araştırma sonuçları, insan kaynakları yönetiminin son yıllarda gittikçe artan önemini ortaya koyabilmek açısından bize önemli ip uçları vermektedir. Bulgular, bize ülkemizin içinde yaşadığı ekonomik belirsizlik ortamının, geleceğe bakışı, nasıl bulanık hale getirdiğini işaret etmektedir.

Planlamayı olumsuz yönde etkileyen ve uzun süreli hatta orta süreli planlamayı bile olanaksız kılan faktörlerin başında ekonomik faktörlerin geliyor olması şartıcı bir sonuç olarak değerlendirilemez. Esas şartıcı olan, en az etkili olan faktörlerin başarıda sosyo-politik, yasal faktörlerin gelmesidir. Oysa ki gelişmiş ülkelerin, bugün insan kaynakları açısından en çok üzerinde durdukları etkin faktörlerden birincisi sosyo-politik ve özellikle de yasal sınırlamalardır. Araştırma sırasında başvurduğumuz yabancı kaynakların hemen hemen tümünde bu konuya ne kadar ağırlık verildiğini gözlemledik. Kişilik haklarını korumayı amaç edinmiş bir insan kaynakları yönetimi felsefesinin oluşturulduğunu gördük. Bizim araştırma sonuçlarımız ise Türkiye'de, yasalardan kaynaklanan boşluklar yasaların sınırlayıcı etkilenmelerin fazla olmaması

* Değerlendirme, planlama yaptığını belirten toplam 63 firma üzerinden yapılmıştır. 4 işletme, faktörler ile ilgili bu soruyu yanıtlamamıştır. Bu nedenle tabloda soruyu cevaplayan firma sayısı 59 olarak görülmektedir.

nedeni ile bu konudan insan kaynakları yönetiminin de çok az etkilendiğini göstermektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]-Suzan E. Jackson, Randall S. Schuler, "Human Resources Planning", **American Psychologist**, February 1990, No:2, s.223.
- [2]-Merill Harmood E., **Classics in Management**, American Management Association, 1959, s.5.
- [3]-James W. Walker, **Human Resources Planning; Reporting to changing Needs**, New Jersey 1980, s.122-136.
- [4]-William P. Antony, Pamelie L. Perewe, K.Michele Kaçmar, **Strategic Human Resources Management**, The Dryden Press, U.S.A. 1993, s.177.
- [5]-Duncan R.Miller, "Manpower Planning and Statistics" **Essay on Labour Force and Employment in Turkey**, 1970, s.300.
- [6]-A.R.Smith, **The Philosophy of Manpower Planning**, Penguin Books, 1976, s.19.
- [7]-Richard M. Hodgetts, K. Galen Kroeck, **Personnel and Human Resource Management**, San Diago, 1990, s.35.
- [8]-William B. Werther Jr., Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, McGraw Hill int.Ed. 1989, s.94.
- [9]-Lloyd S. Baird, **Managing Human Resources**, Richard D.Irwin Inc. U.S.A. 1992, s.89.