

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2002, C.7, S.1 s.75-83.

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİNDE STRATEJİK SEKTÖREL EĞİTİM ORGANİZASYONLARI MODELİ

Doç.Dr.Hasan İBİCİOĞLU*

ÖZET

Rekabet koşullarının sürekli değişmesi işletme çalışanlarının eğitimlerinin önemini arttırmıştır. Ancak, maliyeti yüksek olmasından dolayı birçok işletme (özellikle KOBİ'ler) çalışanlarının ve / veya çalışan adaylarının eğitimde sorunlar yaşamaktadır. Bu durumda işletmelerin çalışanlarını eğitimde Stratejik Sektörel Eğitim Organizasyonları (SSEO) bir çözüm olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada SSEO'lar değişik boyutlarıyla incelenmiştir.

Eğitim, geliştirme, stratejik sektörel eğitim organizasyonları

GİRİŞ

Birtakım koruyuculuklara ve ticareti kısıtlayıcı önlemlere rağmen artan globalizasyon süreci¹ ülke ekonomileri ve işletmelerin faaliyetlerini derinden etkilemektedir. Organizasyonlarda insan kaynakları yönetim süreci de doğal olarak bu etkilenmeden payını almaktadır. Dolayısıyla globalizasyon sayesinde işletmelerin insan kaynakları yönetimiyle ilgili uygulamalar dünyanın değişik bölgelerinde yaygınlaşmakta ve genelleşmektedir².

Öte yandan, aktif üretim faktörü olarak insan kaynaklarının, zamansal ve mekansal etkilerin yansımaları olarak becerilerinin ve kalifiye özelliklerinin hızla eskimesi nedeniyle sürekli eğitilmeleri gereği artan bir zorunluluk olmuştur. Zira, işletmenin ayakta kalabilmeleri açısından yeni bilgi ve becerilerin çalışanlara kazandırılması kaçınılmaz olmuştur³.

Ancak, işgörenlerin eğitimleri işletmeler için büyük bir maliyet unsuru olmakta ve özellikle KOBİ'ler bunun altından kalkmamaktadırlar.

* Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Yönetim ve Organizasyon A. B. D. Öğretim Üyesi.

¹ Eugene T. Bonk, The Information Revolution and Its Impact on SME Strategy: The Asia Pasific Economic Cooperative, Journal of Small Business Management, Jan96, Vol.34, issue.1, ss. 71-78.

² Bae Johnseok, Rowley, Chris, The Impact of Globalization On HRM: The Case of South Korea, Journal of World Business, Winter2001, Vol.36, Issue.4, ss.402 – 449.

³ Learning and Knowledge Acquisition Through International Strategic Alliances, Academy of Management Executive, Nov98, Vol.12, Issue. 4, ss. 69 – 80.

Bu durum çalışanların değişen koşullara uygun eğitilmelerinde işletmeleri yeni arayışlara yöneltmiştir. Özellikle günümüz rekabet şartları insan kaynaklarının daha işletmeye gelmeden belirli becerilere sahip olmaları gereksinimini⁴ öne çıkardığından, sorunun aşılmasında yeni arayışlar perspektifinde stratejik ortaklıklar “işletmelerin diğer bazı sorunlarının aşılmasında olduğu gibi”⁵ eğitim sorunlarının aşılmasında da bir çözüm olarak görülebilir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Eğitim

Değişimin hızının oldukça arttığı günümüzde, Peter Drucker konuya ilginç bir vurgu yapmakta ve kendisini her dört yılda bir yenilemeyen bireyin işlevsiz kalacağını ifade etmektedir⁶. Bu durum işletmelerin mevcut işgörenlerin eğitim düzeylerini sürekli yükseltmeye çalışmalarının⁷ nedenlerini de ortaya koymaktadır. Ancak çalışanların eğitilmesi, sadece bir işletmenin çözebileceği sorun değildir. Bu anlamda günümüzde üniversite mezunlarının bile büyük çoğunluğunun etkin bir organizasyon üyesi olarak çalışabilmek açısından gerekli; fikirleri açıkça yazılı ve sözlü olarak iletebilme, insanlarla birarada çalışabilme ve kişinin faaliyetlerinde öncelikler hiyerarşisi oluşturabilme gibi temel becerilere sahip olmadıkları görülmektedir⁸. Dolayısıyla insan kaynaklarının eğitimi son derece karmaşık olup, potansiyeli yüksek yöneticilerin önderliğinde işletme çalışanlarının bireysel ve kollektif zihinsel aktivitelerinin kurumsal ilkeler ışığında bir araya getirilmelerini gerektiren bir sorundur.

İşletme içinde veya dışında formal programlar veya kendi kendine tecrübe kazanma yoluyla bir kişinin bilgi yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma süreci⁹ olarak ifade edebileceğimiz eğitim şüphesiz hem bireysel ve hem de organizasyonun bir bütün olarak başarısında önemli bir işleve sahiptir. Eğitim yapılacak alan ve konuların belirlenmesi, eğitim programlarının geliştirilmesi, eğitim planının hazırlanması, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının saptanması, eğitim alacak olanların seçilmesi,

⁴ Grubb W., Dickinson T., Giordano L., and Kaplan G., "Betwixt and Between: Education, Skills, and Employment in Sub-Baccalaureate Labor Markets" (Berkeley, California: University of California at Berkeley, National Center for Research in Vocational Education, December 1992).

⁵ Eugene T. Bonk, a.g.e., ss.71-78.

⁶ Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta yayınları, İstanbul, 2001, s. 289, bkz., Drucker, Peter, "The New Society of Organizations", Harvard Business Review, September-October 1992, s.96.

⁷ Oliver, Richard W., The Return on Human Capital, Journal of Business Strategy, Jul/Aug2001, Vol.22, Issue4, P.7-11.

⁸ Drucker Peter F., Gelecek İçin Yönetim, (Çev. Fikret Üçcan) Türkiye İş Bankası Kültür yayınları, Haziran 1996, s. 6.

⁹ Koçel, a. g. e., s. 35.

eğitimin politika plan ve programlar dahilinde icra edilmesi, eğitimin konusunu oluşturur¹⁰.

1.2.Yetiştirme ve Geliştirme

İşe uygunluğun sağlanması için organizasyon çalışanlarının işe uygun eğitimini içeren¹¹ yetiştirme, işgörenlere mevcut işlerini daha etkili yapabilmeleri için gerekli özellikleri sağlamanın ötesinde, kariyerlerinin değişik aşamalarındaki sorumluluklarını daha etkin yerine getirebilmelerine de yardımcı olacaktır¹².

Geliştirme ise, yöneticinin organizasyonları etkin bir şekilde yönetebilmesi için gerekli becerileri kazandırılması sürecini ifade eder. Bu noktada geliştirme bir transformasyon sürecidir¹³ denilebilir. Eğitim, yetiştirme ve geliştirme kavramları kullanım yerlerine göre nüanslar arz etmekle beraber, bu çalışmada kavram kargaşasını önlemek amacıyla her üçünü de ihtiva edeceğimiz düşündüğümüz eğitim kavramı kullanılmıştır.

1.3. Stratejik Sektörel Eğitim Organizasyonları (SSEO)

Küresel rekabetin artması ve günümüzde işletmelerin birtakım projeleri tek başlarına gerçekleştirememeleri nedeniyle stratejik ortaklıklar günümüzde birçok işletme tarafından değişik amaçlarla kullanılmaktadır. Bu amaçlar bir diğerinin rekabetçi özelliklerinden yararlanma,riski düşürme, rekabeti kontrol etme, içerdeki biri yoluyla kapalı pazarlara girme, özel bir proje için güç birleştirme¹⁴ şeklinde olabilmektedir.

Stratejik ortaklık, işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adı olmaktadır¹⁵. Özellikle yüksek teknolojiyle faaliyet gösteren sektörlerde farklı sebeplerle hergün daha fazla ortaklığa gitmektedirler. Ortaklık yoluyla, sözkonusu işletmeler daha hızlı pazara girme, düşük maliyetler ve risk paylaşımı gibi konularda yüksek avantajlar sağlayabilirler¹⁶.Stratejik ortaklıkların temel mantığı teknolojik değişimlere ve pazardaki global rekabete uyum sağlayabilmek ve sinerji yaratmaktır¹⁷. Özellikle son dönemlerde teknolojilerin kompleks hale gelmesi, tek başına bir firmanın bazı alanlara yatırım yapmasını irrasyonel hale getirmiştir. Bu anlamda son yıllarda Ar- Ge alanındaki stratejik ortaklıklar elektronikten otomobile, uçak sanayiinden

¹⁰ Özden Mehmet Cemil, "Bireysel Kariyer Yönetimi", Ümit Yayıncılık, Ankara 2001, ISBN: 975-974-390-6, s. 169.

¹¹ Hall Douglas T., Goodale James G., Human Resource Management, Scott, Foresman and Company, USA, 1986, s. 330.

¹² Miller, Donald B., Training managers to Stimulate Employee Development, Training and Development Journal, February 1981, ss. 47-53.

¹³ Werther Willam B., Davis Keith, Human Resource and Personnel Management, Fourth editions, McGraw-Hill, Inc., International editions, Singapore, 1993, s.322.

¹⁴ Hendry, Chris, Continuities in Human Resource Processes in Internationalization and Domestic Business management, Journal of General Management Studies, Jul96, Vol.33, Issue.4, ss.475-494.

¹⁵ Koçel, a. g. e., s.347.

¹⁶ Norman, Patricia M., Are Your Secrets Safe? Knowledge Protection in Strategic Alliances, Business Horizons, Nov/Dec .2001, Vol.44, Issue 6, ss.51-60.

¹⁷ Koçel, a. g. e., s. 347.

biyo-teknolojiye, hemen her endüstri kolunda artmaktadır. Örneğin, General Motors, Ford Motor Company, ve Chrysler, Ar - Ge sürecindeki bazı faaliyetleri tekrar etmemek için 12 dalda ayrı konsorsiyum kurmuşlar ve Ar - Ge faaliyetlerini burada yürütmektedirler¹⁸. Araştırma sonuçları stratejik ortaklıklardan genelde tarafların büyük yararlar elde ettiğini ortaya koymuştur¹⁹. Çalışmada sözkonusu ettiğimiz stratejik ortaklıklar, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin mevcut veya olası ihtiyaç duyacakları özelliklere sahip personelin eğitimi amacıyla oluşturdukları organizasyonlardır.

2. İNSAN KAYNAKLARININ EĞİTİMİNDE SSEO'NIN İŞLETMELERE SAĞLADIKLARI YARARLAR

SSEO, stratejik ortaklığın işletmelere sağladığı tüm yararları sahiptir. Bu nedenledir ki dünya çapında birçok işletme farklı konularda stratejik ortaklıklara gitmektedir. Örneğin büyük petrol şirketleri dünyadaki birçok petrol alanlarına stratejik ortaklıklarla girmektedirler²⁰. Çünkü işletmeye rekabetçi avantaj sağlayacak değerler kazanımı doğrultusunda oluşturulan stratejik ortaklıklar işletmelere büyük projelerin gerçekleştirilmesinde önemli avantajlar sağlamaktadır²¹.

Eğitim alanında her sektör için gerçekleştirilecek SSEO, işgören adaylarına her sektör için gerekli olan temel becerilerin kazandırılması, işletmelerin eğitimle ilgili giderlerinin ölçek ekonomileri sayesinde düşürülmesi ve sinerji yaratılması, haksız rekabetin önlenmesi, işletmelerarası yakınlaşma ve işbirliğine hazır kadroların yetişmesine zemin hazırlaması vb.konularda yararlar sağlayacaktır.

2.1. Standart İnsan Kaynakları Havuzlarının Oluşturulması

Aynı sektörde faaliyet gösteren işletme çalışan profiline kendi içerisinde istisnai nüanslarla büyük benzerlikler göstermesi nedeniyle SSEO'ların eğitim müfredatları büyük oranda standardize edilebilir. Özellikle belirli kritik becerilerin kazandırılması doğrultusunda şekillenen eğitim süreci sonucunda hem sektördeki mevcut işletme çalışanları ve hem de bölgedeki insan potansiyel personel adayları eğitilebilir. Bu durumda büyümek isteyen bir işletme insan kaynakları boyutuyla rahatlıkla önünü görebileceği gibi istihdam edeceği personeli temel becerilerle ilgili konularda eğitmek zorunda kalmayacaktır. Ayrıca SSEO'da eğitim gören çalışan veya çalışan adayları temel beceriler konusunda aynı müfredatı takip edeceklerinden , özellikle kriz dönemlerinde işletmeler arasında rahatlıkla personel rotasyonu yapılabilecektir.

¹⁸ Business Week (1994). "What's the Word in the Lab?" (June 27), ss. 78-80.

¹⁹ The Importance of Collaborative Know-How: An empirical Test of The Learning Organization, Academy of management Journal, October. 97, Vol. 40, Issue.5, ss. 1150-1174.

²⁰ Hendry, chris, a.g.e., ss. 475-494.

²¹ Cambridge Small Business Research Centre (1992). The State of British Enterprise. University of Cambridge: Small Business Research Centre

2.2. Haksız Rekabetin Önlenmesi

İşgörenlerin eğitimi işletmeler için büyük bir maliyet unsurudur. Buna bir de eğitilen personelin ilerleyen yıllarda öngörülenden de kısa dönemde işletmeden ayrıldığını ve başka işletmeler gittiğini düşünürsek bu durum büyük bir haksız rekabet konusu olacaktır ve iş ahlakı açısından da uygun olmayan bir uygulamadır. Sektördeki işletmelerin SSEO yoluyla gerek işletme içindeki ve gerekse bölgedeki insan kaynaklarını sektöre uygun müfredatlarla eğitmeleri, işletmelerin bir diğerinin yetişmiş elemanını çalma gereksinimini ortadan kaldıracığından bu yolla ortaya çıkabilecek haksız rekabet de en aza inecektir.

2.3. Gider Tasarrufu ve Sinerji Sağlanması

SSEO'nun üye işletmelere önemli getirilerinden birisi de personelin eğitim ve yetiştirme giderlerini düşürmesidir. Bir sektörde faaliyet gösteren her işletmenin eğitim için yer sağlaması, zaman ayırması, aday bulması, eğitici bulması vs. şüphesiz işletmenin eğitim giderlerini arttıracaktır. SSEO'da insan kaynaklarının eğitimiyle, salt bu amaçla kurulmuş bir işletme bünyesindeki profesyonel kadro uğraşacağından, üye işletmeler hem personel eğitim giderleri düşürebilecekler ve hem de personelin vasıf düzeyini yükseltebileceklerdir²².

2.4. İşletmelerarası İşbirliğine Hazır Kadroların Yetiştirilmesi

SSEO sektördeki işletme çalışanları için doğal bir kaynaşma ortamı da sağlayacaktır. Dolayısıyla, eğitim sırasında tanışan ve değişik konuları tartışan işgören adayları çalıştıkları işletmelerin temsilcileri olarak diğer işletmelerle işbirliğinin temellerini de atmış olacaklardır.

3. SSEO'NIN GÖREVLERİ

SSEO'nun genel olarak görevleri işgören ve adaylarının eğitimi ile sektördeki üye işletmelere ilgili konularda danışmanlık yapmak olmakla birlikte, ayrıntılı görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir²³.

- Sektördeki işgören ihtiyacının saptanması,
- Sektörde ihtiyaç duyulan işgücünün kalifiye özelliklerinin önceliklerinin belirlenmesi,
- Benzer işler yapan işletmelerin belirlenmesi,
- Süreçlerle ilgili yenilikleri takip eden kişilerin üniversite içinden veya dışından, gerekiyorsa temsilci işletmelerden araştırılması ve belirlenmesi,
- İşletmelerin iş yapma yöntem ve teknikleriyle ilgili sorunlarının saptanması,

²² Keltner Brent, Finegold David, Adding Value in Banking: Human Resource innovations for service firms, Sloan management review, Fall 96, Vol.38, Issue 1, p 57-66.

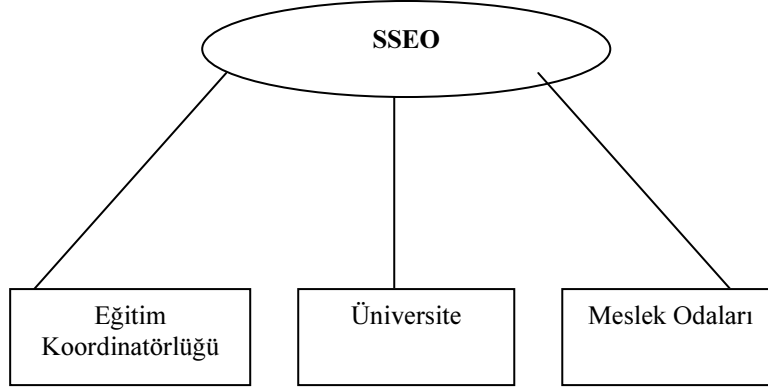
²³ Garih Üzeyir, Yönetim Teknikleri, Hayat yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 204'ten uyarlanmıştır.

- Sözkonusu problemlerin aşılması için ilgili uzmanlarla görüşerek gerekli eğitim program ve müfredatlarının belirlenmesi,
- Spesifik kurslar için maliyetlerin tesbiti,
- Eğitimleri verebilecek üniversite hocaları, profesyonel kuruluşlar veya bireylerin araştırılması,
- Eğitimi veren kuruluşlar arasında benchmarking yapılarak kalite-maliyet dengesi açısından en uygun olanının seçilmesi,
- Eğitim süreci sonunda çalışanların performans değerlendirmelerinin yapılması konusunda üye işletmelere danışmanlık yapmak,
- Çalışanların öğrenme motivasyonunu arttırmak için SSEO kursuna devamdan dolayı performansı artan işgöreni ödüllendirmek,
- SSEO kurslarına dışardan katılan işgören adaylarına başarılarına göre sektördeki işletmelere tavsiye etmek.

4. SSEO'NDA KRİTİK UNSURLAR

SSEO'larda kritik unsurlar; eğitim koordinatörlüğü, meslek odaları ve üniversite'lerdir. Konuyu şekille gösterdiğimizde üçlü bir saç ayağı ortaya çıkacaktır.

Şekil: SSEO'larda Kritik Unsurlar



4.1. İşletmelerüstü Bir Organizasyon Olarak Eğitim Koordinatörlüğü

Eğitim koordinatörlüğü iki alternatifte göre şekillenebilir. Birinci alternatif, imkanlar mevcutsa, sektördeki işletmelerin kuracağı profesyonel olarak çalışan üye işletmelerin tüzel kişiliklerinden bağımsız bir eğitim organizasyonu kurulması şeklindedir. İkinci alternatif ise, üniversite ve

meslek odaları temsilcileri tarafından sekretarya ve koordinasyon faaliyetleri sürdürülen, ticaret ve sanayi odaları, borsalar, organize sanayi bölgeleri, küçük sanayi siteleri, il sanayi müdürlükleri, yerel yönetimler ve üniversite öğretim üyelerinden oluşan bir kurulun yönettiği yapılanmadır.

4. 2. Meslek Odaları

Kurumsallaşmış birimler olarak etkin bir işleve sahip olan meslek odaları, bir bütün olarak tüm sektörlerdeki eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitilecek birey sayısının envanterinin çıkarılması, eğitim stratejik planlarının hazırlanması, kamu yöneticileriyle sektörler adına örgütlü faaliyetlerin yürütülmesi meslek odalarının, SSEO'nun kirtik bir unsuru olarak görevleri arasındadır. Bu çerçevede her sektördeki işletmelerin kendi eğitim üst birliklerini oluşturması şüphesiz ilgili sektör odalarının önderliğinde gerçekleştirilebilir. Her halükarda SSEO'nun finansal yönden üye işletmelerce desteklenmesi gereklidir.

4. 3. Üniversiteler

Bilgi toplumunu oluşturmada ve şekillendirmede üniversitelerin rolü yaşamsal öneme sahiptir. Özellikle akademik liderlik bağlamında bölge üniversiteleri SSEO'na gerek vizyon çizme ve gerekse organizasyon ve teknik alt yapının şekillendirilmesinde öncülük edebilir. Ayrıca SSEO'nun eğitim müfredatlarının belirlenmesi ve eğitici temininde üniversitelere önemli görevler düşmektedir. Böylece üniversiteler, tüm dünyadaki konjonktüre uygun olarak²⁴, sektörlerle işbirliği yapabilmek açısından hem teorik müfredatlarını yenileyecekler²⁵ ve hem de sosyal sorumluluklarıyla paralel hale gelmiş olacaklardır.

5. SONUÇ

Yeni ekonomide işletmelerin rekabette başarılı olmalarında en önemli belirleyicilerinin başında eğitilmiş ve kalifiye özellikleri yüksek işgörenler gelmektedir. Ancak, özellikle KOBİ'ler açısından personelin eğitiminin yüksek maliyetlerden ötürü nerdeyse imkansız hale gelmesinden dolayı sektördeki işletmeler arasında eğitime yönelik çok katılımlı bir stratejik ortaklığın kurulması kaçınılmaz olmaktadır.

İşletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adı olan stratejik ortaklıklar, işletmelere daha hızlı pazara girme, düşük maliyetler ve risk paylaşımı gibi konularda önemli avantajlar sağlamaktadırlar. Bu durumda, sözkonusu stratejik ortaklıkların ilgili sektörlerdeki işletmeler arasında eğitim boyutunda da olması şüphesiz hem üye işletme çalışanlarının daha profesyonelce eğitilmelerini sağlayacak ve hem de ölçek ekonomileri ve

²⁴ Cannon, T., "Current Trends in European Management Education", Selection, Autumn 1991, ss. 22-30.

²⁵ Boyatzis, R.E., Cowen, S.S., Kolb, D.A. and Associates, Innovation in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning, Jossey-Bass, Sannisco, CA.1995.

sinerji yaratarak işletme başına eğitim maliyetlerini düşürecektir. Stratejik Sektörel Eğitim Organizasyonları (SSEO) olarak ifade edebileceğimiz sözkonusu ortaklıkların sektörde mevcut ve kurulacak işletmelere sağlayacağı yararlar oldukça fazladır. Standart insan kaynakları havuzlarının oluşturulması, haksız rekabetin önlenmesi, gider tasarrufu ve sinerji sağlanması, işletmelerarası işbirliğine hazır kadroların yetiştirilmesi SSEO'nun öne çıkan yararlarıdır.

SSEO'nun kritik unsurları ise, eğitim koordinatörlüğü, meslek odaları ve üniversitelerdir. Eğitim koordinatörlüğü, sektördeki SSEO üyesi işletmelerin üzerinde, onlardan bağımsız bir yapılanma olabileceği gibi, üniversite ve meslek odaları temsilcileri tarafından sekreteryaya ve koordinasyon faaliyetleri sürdürülen, ticaret ve sanayi odaları, borsalar, organize sanayi bölgeleri, küçük sanayi siteleri, mahalli idare ve üniversite öğretim üyelerinden oluşan bir kurulun yönettiği bir organizasyon da olabilir. Meslek odaları ise, bir bütün olarak tüm sektörlerdeki eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitilecek birey sayısının envanterinin çıkarılması, eğitim stratejik planlarının hazırlanması ve kamu yönetimiyle tüm sektörler adına örgütlü faaliyetlerin yürütülmesinde kritik role sahiptir. Öte yandan, özellikle akademik liderlik bağlamında SSEO'na vizyon çizme, organizasyon ve teknik alt yapının şekillendirilmesi, SSEO'nun eğitim müfredatlarının belirlenmesi ve eğitici temininde üniversitelere önemli görevler düşmektedir.

KAYNAKÇA

1. Bae Johnseok, Rowley, Chris, The Impact of Globalization On HRM: The Case of South Korea, Journal of World Business, Winter2001, Vol.36, Issue.4, ss.402 – 449.
2. Boyatzis, R.E., Cowen, S.S., Kolb, D.A. and Associates , Innovation in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning, Jossey-Bass, San Francisco, CA.1995.
3. Business Week (1994). "What's the Word in the Lab?" (June 27), ss. 78-80.
4. Cambridge Small Business Research Centre (1992). The State of British Enterprise. University of Cambridge: Small Business Research Centre
5. Cannon, T., "Current Trends in European management education", Selection, Autumn 1991, ss. 22-30.
6. Drucker Peter F., Gelecek İçin Yönetim, (Çev. Fikret Üçcan) Türkiye İş bankası Kültür yayınları, Haziran 1996.
7. Eugene T. Bonk, The information revolution and its impact on SME strategy: The Asia Pasific Economic Cooperative, Journal of Small Business Management, Jan96, Vol.34, issue.1, ss. 71-78.
8. Garih Üzeyir, Yönetim Teknikleri, Hayat yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 204'ten uyarlanmıştır.

9. Grubb W., Dickinson T., Giordano L., and Kaplan G., "Betwixt and Between: Education, Skills, and Employment in Sub-Baccalaureate Labor Markets" (Berkeley, California: University of California at Berkeley, National Center for Research in Vocational Education, December 1992).
10. Hall Douglas T., Goodale James G., Human Resource Management, Scott, Foresman and Company, USA, 1986.
11. Hendry, Chris, Continuities in Human Resource Processes in Internationalization and Domestic Business management, Journal of General Management Studies, Jul96, Vol.33, Issue.4, ss.475-494.
12. Keltner Brent, Finegold David, Adding Value in Banking: Human Resource innovations for service firms, Sloan management review, Fall 96, Vol.38, Issue 1, p 57-66.
13. Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği, 8. Bası, Beta basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
14. Learning and Knowledge Acquisition Through International Strategic Alliances, Academy of Management Executive, Nov98, Vol.12, Issue. 4, ss. 69 – 80.
15. Miller, Donald B., Training managers to Stimulate Employee Development, Training and Development Journal, February 1981, ss. 47-53.
16. Norman, Patricia M., Are Your Secrets Safe? Knowledge Protection in Strategic Alliances, Business Horizons, Nov/Dec .2001, Vol.44, Issue 6, ss.51-60.
17. Oliver, Richard W., The Return on Human Capital, Journal of Business Strategy, Jul/Aug2001, Vol.22, Issue4, P.7-11.
18. Özden Mehmet Cemil, "Bireysel Kariyer Yönetimi", Ümit Yayıncılık, Ankara 2001, ISBN: 975-974-390-6, s. 169.
19. The Importance of Collaborative Know-How: An empirical Test of The Learning Organization, Academy of management Journal, October. 97, Vol. 40, Issue.5, ss. 1150- 1174.
20. Werther Willam B, Davis Keith, Human Resource and Personnel Management, Fourth editions, McGraw-Hill, Inc., International editions, Singapore, 1993.