

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Ali AKSOY^(*)

Özet: Bu çalışma, İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl geleneksel olarak. "üretimden satışlar" kriteri baz alınarak tespit edilen ve Ağustos 2000 ayında açıklanan 1999 yılının verilerine göre, Türkiye'nin en büyük 200 sanayi işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın konusu; ISO 9000 standartları kalite belgesine sahip olan ve olmayan firmaların stratejik insan kaynakları planlamasına yaklaşımlarını ortaya koymaktır.

Abstract: This study, every year traditionally basing on "from production to sales" criterion fixing and explaining in August 2000 by Association of Istanbul Industry Manufacturers, according to data of 1999 at the biggest 200 industry organizations of Turkey has been put into effect by us. The topic of this research; our study has been explaining approaches of within these firms have and have no the quality certificate of ISO 9000 standards to strategic human resources planning.

I. Kuramsal Çerçeve

A. Strateji Kavramı

Literatürde, stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla; ikincisi ise, eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Bu general'in sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır. Türkçede ise, strateji sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır (Eren, 1996; 2).

Strateji, geniş bir girişkenlik olarak kabul edilmektedir. (Williamson, 1999; 1087). İşletmenin yön seçimiyle ilgilidir (Rumelt ve diğ., 1994; 42). "Nereye gitmek istiyorsunuz?" ve "Oraya nasıl varmak istiyorsunuz?" Bu iki temel soruya cevap verir (Eisenhardt, 1999; 65). Strateji, yönetimin oyun planıdır. Stratejisiz yönetimin takip edeceği yol haritası Yoktur (Carrel ve diğ., 2000; 8).

Strateji kavramının işletme literatüründe değişik biçimlerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımların ilkinde strateji kavramı, amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin özet bir ifadesi olarak değerlendirilirken, (Goodman-Lawless, 1994; 26). Başka bir tanımda, rekabetçi bir çevrede bir şirketin değişen beklentilerine cevap veren ve şirketin amaçlarının gerçekleşmesini sağlayan bir yol olarak ifade edilmektedir (Dobson-Starkey, 1993; 89). Diğer bir tanımda ise

^(*) Yrd.Doç Dr.Inönü Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

strateji, bir organizasyonun kaynak tahsisat kararlarının şablonu olarak belirtilmektedir (Robson, 1997: 5) Bir başka kaynakta ise strateji, amaçlara yönelik bir kararlar toplamı şeklinde tanımlanmaktadır (Gilbert, 1992: 60).

Genel bir ifade ile stratejinin, bir işletmeye rehberlik eden bir fıkır olarak tanımlandığı görülmektedir (Fry-Kittling, 1986; 6). Tanımların değişik olmasına rağmen stratejinin, nihai amaçlara nasıl ulaşılabileceği anlamında kullanıldığı anlaşılmaktadır (Glueck-Jauch, 1984; 8)

Strateji askeri anlamda, savaş sanatı ve bir savaşta sonuca gitmek için yapılacak askeri hareketin planlanması ve uygulanması bilimidir. İşletme ve yönetim alanında ise, strateji, işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. (Dinçer, 1998: 14-15).

Yönetmel stratejinin özellikleri; genel olarak bir analiz etme sanatı olması, amaçlara bağlı bir unsur olması, işletmenin çevresiyle diyalektik ilişkilerini düzenlemesi, devamlı olarak tekrarlanan (rutin) işlerin aksine, uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirmesi, işletmenin bütün finansal ve beşeri (insan) kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsur olması, karmaşık (kompleks) ve dinamik bir çevrede (ortamda) işletmenin faaliyet sahalarını belirlemesi ve karmaşık ve dinamik bir organizasyonda beşeri unsuru (çalışanları) cesaretlendirme ve harekete geçirme aracı olması şeklinde ifade edilebilir (Eren, 1997; 7-8).

Büyük bir firmanın örgütsel şemasındaki her bir hiyerarşik düzeyi, farklı bir strateji düzeyini (türünü) belirtmektedir. Örgütsel düzeylere paralel olarak, strateji türleri şirket, işletme ailesi, işletme ve fonksiyonel stratejiler olarak ifade edilebilir. Bu stratejileri kısaca açıklayacak olursak;

-Şirket stratejisi:Bütün örgütsel guruplara yön veren bir anlam taşımaktadır.Bu düzeyde, sadece global amaçlar ve bu amaçlara ulaşabilmek için genel yönlendirmeler tanımlanır. Örneğin ,büyüme duraganlık tasarruf bu yönlendirmelerden biri olabilir. Şirket stratejisi sık sık, "Ne tür bir işletme olmalıyız?" sorusuna cevap olarak ifade edilir. Ayrıca şirket stratejisi işletmeler için bir çerçeve sağlamaktadır (Robson, 1997; 7)

-İşletme ailesi: Bir işletmeler topluluğudur. İşletme ailesi stratejilerinden bölüm (grup) veya bölge yöneticileri sorumludur. Ortak bir misyona, müşterilere ve faaliyetlere sahip olabilirler. Bu stratejiler örgütsel olarak aynı bölüm veya bölgedeki bütün işletmeleri kapsamaktadır. Bir anlaşma kadar önemli avantajlara sahiptirler. Örneğin, farklı iş birimleri arasında ortak pazarlama kampanyaları, ortak dağıtım kolaylıkları, ortak marka isimleri, ortak satış gücü, ortak araştırma ve ortak üretim tasarrufları sağlayabilirler (Chakravarty-Lorange, 1991; 2).

-İşletme stratejisi: Belirli bir sanayi kolu veya mamul/pazar bölümünde nasıl rekabet edileceği ve ne tür faaliyetler yapılacağı ile ilgilidir. Rekabet sorunlarıyla daha çok uğraştığı için işletme seviyesinde sırasıyla kaynak dağılımı ve mukayeseli üstünlükler ile sinerji konularına ağırlık verir. Özellikle

mamul veya pazar geliştirme ve çeşitlendirme kararlarına yöneliktir. Bu strateji, şirket stratejisi doğrultusunda belirlenirken, işletme bölümlerine ait politika ve kararlara rehberlik eder (Dinçer, 1998; 47).

-Fonksiyonel stratejiler: Bir firmanın fonksiyonel departmanlarına aittir. Bunlar; üretim, pazarlama, Ar-Ge vs. olarak sıralanabilir. Fonksiyonel stratejilerden, fonksiyonel departman yöneticileri sorumludur (Chakravarthy-Lorange, 1991; 3).

B. Planlama Kavramı

Planlama, büyük organizasyonlarda etkin yönetim için çok önemli olarak kabul edilmektedir (Walker, 1980; 75). Planlama, işletme literatüründe farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Bu tanımlardan ilkinde, belirli bir amaca ulaşmak için ne gibi işlerin yapılacağını, bunların hangi sıraya göre nasıl, ne zaman ve ne kadar zamanda yapılacağını gösteren bir tasarı, tutulacak yolu gösteren bir model (ŞAHİN, 1992; 281) olarak ele alınırken, diğer bir tanımda ise önceden ne yapılacağına, nasıl yapılacağına, ne zaman yapılacağına ve bunları kimin yapacağına karar vermek olduğu ifade edilmektedir (Akat ve diğ., 1994; 121). Bir başka tanımda ise planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreç olarak belirtilmektedir (Tosun, 1992; 199). Planlamanın, ileride yapılacak işleri önceden saptamak şeklinde genel bir biçimde ifade edildiği de görülmektedir (Hatiboğlu, 1993; 56).

Bu tanımların sayısını daha da arttırmak mümkündür. Ancak, tanımlar farklı olmakla birlikte, planlamanın bazı ortak özellikleri; geleceğe yönelik bir faaliyet, bir karar alma süreci ve bir amaca yönelik olup, bu amacın gerçekleşmesi için en uygun yöntem ve araçların bulunması çalışmaları, şeklinde ifade edilebilir (Aykaç, 1999; 62).

Ayrıca, planlama çeşitli özelliklere sahiptir. Bu özellikler; yönetimin ilk fonksiyonu olması, devamlı bir çabayı ifade etmesi, geleceğe dönük olması, işletme için zorunlu bir faaliyet olması ve riskli bir iş olması, şeklinde belirtilebilir (Özalp, 1998; 111).

İyi bir plan; her şeyden önce açık, kesin ve geçerli bir amaca sahip olmalı, planlar arasında birlik ve uyum bulunmalı ve devamlılık sağlanmalıdır. Planlar, yanlış anlamalara ve karışıklıklara yol açmayacak şekilde açık bir dille yazılmış olmalıdır. Ayrıca, planlar işletmenin benimsediği standart ve politikalara uygun olmalı ve bölümler arasında denge sağlamalıdır (Şimşek, 1998; 125).

C. Stratejik Planlama Kavramı

İşletme literatürüne 1970'li yıllarda giren stratejik planlamanın, değişik amaçlarla kullanıldığı görülmektedir (Camillus, 1986; 39). Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir

- 1- Organizasyonun uzun dönemli amaçlarını kararlaştırması ve bu amaçlara ulaşılması,
- 2- Yönetime rehberlik etmek ve yönetim kontrolü için bir çerçeve sağlamak,
- 3- Örgütsel hiyerarşinin her kademesinde iletişime hizmet etmek,
- 4- Organizasyonun ihtiyaç duyduğu yönetsel yetenekler ve perspektiflerin geliştirilmesine yardımcı olmak ve
- 5- Yönetimde, yaratıcılık düzeyinin yükselmesine katkıda bulunmaktadır

Literatürde, stratejik planlama tanımlarının benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu tanımlardan birisinde stratejik planlamanın, işletmeyi bir bütün olarak değerleyip, en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü amaçların belirlenmesiyle ilgili olduğu belirtilmektedir (Efil, 1999; 101). Başka bir tanımda ise, işletmenin misyonunu, vizyonunu, uzun vadeli hedeflerini ve bunlara ulaşma yollarını belirleme işi (Koçel, 1998; 80), diğer bir tanımda ise üç ila beş yıllık bir süreyi kapsayan uzun dönemli bir planlama olarak ifade edilmektedir (Capon ve diğ., 1987; 26).

Stratejik planlamanın dört önemli özelliğini bir yazar; uzun süreli, bütünüyle organizasyonun optimizasyonu ile ilgili, tüm planlama türlerinden daha fazla sayıda veri ile ilgili ve yetki yönünden diğer planlardan üstün ve onlara takip edecekleri yolu gösteren bir haber, şeklinde açıklamaktadır (Eren, 1997; 47-49).

D. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları kavramı, günümüzde organizasyonların mamul ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine varmak amacıyla, kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan, insanı ifade eder. İnsan, rekabet üstünlüğü sağlayan, taklidi en güç olan örgütsel bir kaynaktır (Pfeffer, 1995; 4). Ayrıca, insan, işin en önemli yapı taşlarından biri olarak, kabul edilmektedir (İmai, 1997; 42). İnsan üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçası, hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. İnsan kaynakları kavramı bir organizasyonda, en üst yöneticiden en alt kademedeki işgörenleri kapsadığı gibi, ayrıca organizasyonun dışında bulunan potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir (Kaynak ve diğ., 1996; 2).

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kaynak ve diğ., 1996; 2).

- Verimliliği arttırmak,
- İş yaşamının niteliğini yükseltmek.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), işgücü ile ilgili çeşitli kriterleri kullanarak, gerek verimlilik gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme

faaliyetlerini içeren bir disiplin, olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 1998; 8). Diğer bir tanım ise, insan kaynakları yönetimini, organizasyonlarda işgücünün bulunması, geliştirilmesi, motive edilmesi ve yüksek bir performansa ulaştırılmasını içeren faaliyetlerin yönetimi şeklinde ifade etmiştir (Harvey-Bowin, 1996; 6).

Örgütsel amaçlara örgütün elemanlarıyla ulaşılır. Bu nedenle, çalışanlara, değişen maliyet ögesi olarak değil, yatırım yapılan değerli kaynaklar (varlıklar) olarak bakmak gerekmektedir. Yatırım yapılarak, yani eğitilerek, varolan değerleri artırılır (Canman, 1995; 57). Günümüzde işletmeler, pazarlara hızlı bir şekilde cevap verebilmek için, insan kaynakları yeteneklerinden yararlanmak zorundadırlar. İnsan kaynakları yöneticileri, bireyin stratejileriyle işletme stratejilerini birbirine bağlayarak, amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olabilirler (Martinez, 1997; 1-4). İnsan kaynakları yöneticileri, örgütsel değişim için kolaylaştırıcı bir rol de üstlenebilirler (Adair, 1997; 21). İnsan kaynaklarının stratejik bir kaynak olarak gelişimine ve yükselen önemine paralel olarak insan kaynakları yönetimi stratejinin zirvesinde bir ayna rolü oynamaktadır (Bennett ve diğ., 1998; 3-16). İnsan kaynakları yönetimi, Japon yönetim sisteminde de organizasyon felsefesini oluşturan üç temel unsurdan biri olarak kabul edilmektedir (Basu-Miroshnik, 1999; 714).

İşletmelerin üst kademesinde yer alan insan kaynakları yöneticileri, stratejik planlama için organizasyonun yeteneklerini ve kapasitesini oluşturmada merkezi bir role sahiptirler (Hickman-Creighton, 1998; 187-200). Ancak A.B.D.'de insan kaynakları üst kademesinde bulunan 155 yöneticiyi kapsayan bir araştırmada, insan kaynakları yöneticilerinin, stratejik planlama sürecine %63 oranında katılmadıklarını ortaya koymaktadır (Leonard, 1999; 21-22). Bu nedenle, insan kaynakları yöneticilerinin stratejik planlama sürecine katılabilmeleri için karşılaşılmış oldukları engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir (Grensing, 1999; 90-96).

E. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlamasının değişik yazarlar tarafından benzer şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımlardan ilkinde, organizasyonun gelecekteki performansını maksimize etmek için, insan arz ve talebindeki muhtemel etkilerin analizi (Attwood, 1989; 12), diğerinde ise, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında organizasyonun çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması süreci olarak belirtilmektedir (Palmer-Winters, 1993; 32). Başka bir tanımda ise, gelecekte ihtiyaç duyulacak işgörenlerin sayı ve niteliğini tahmin etmeye çalışmak şeklinde nitelendirilmektedir (Graham-Bennet, 1992; 172). Başka bir kaynakta da, işletmenin gereksinim duyduğu işgücünü öngörme ve bu gereksinimi karşılamak için gerekli işleri aşama aşama düzenleme süreci olarak tanımlanmaktadır (Aldemir ve diğ., 1993; 37).

İşletmelerde en önemli maliyet unsuru işgücüdür. Bu nedenle, organizasyonlarda insan kaynakları planlaması; doğru kişiyi, doğru sayıda, doğru bilgi, yetenek ve deneyimle, doğru işte, doğru yerde, doğru zamanda, doğru maliyetle, elde etmek amacıyla yapılmaktadır (Attwood, 1989; 12).

Son yıllarda insan kaynakları planlamasına karşı duyulan ilgi artmış ve bunun hem ulusal hem de örgütsel düzeyde arz ettiği önem daha yakından takdir edilmeye başlanmıştır. 1960'ların başında edinilen deneyimler, piyasa güçlerinin yeter nitelikte elemanın istenilen yerde hazır bulundurulması konusunda etkili olmadığını göstermiştir. Piyasa güçlerinin bu yetersizliği personel sorunuyla daha yakından ilgilenme zorunluluğunu doğurmuştur (Can ve diğ., 1998; 86).

Organizasyonlar amaçlarını elde etmek isterlerse, girdilere ihtiyaç duyacaklardır. Örneğin, finansal kaynaklar (para ve kredi gibi), fiziksel kaynaklar (bina ve teçhizat gibi) ve insan gibi. Çoğu kere, yöneticiler, bu üçüncü faktörün ne kadar önemli olduğunu unuturlar (De Cenzo-Robbins, 1988; 78). İnsan kaynakları planlaması, organizasyonu etkileyebilen teknolojik değişimleri ve faaliyetlerde meydana gelebilecek genişleme ve daralmaları tahmin etmeye çalışır. İnsan kaynakları planlaması, örgütsel planlama sürecinin bir parçasıdır. Bu nedenle, insan kaynakları planlaması yaşamsal bir öneme sahiptir (Bingöl, 1998; 80).

F. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik insan kaynakları yönetimi etkinlikleri (faaliyetleri) işletme stratejisine uygun bir "personel devir hızı"na işaret etmektedir (Carrel ve diğ., 2000; 8). Stratejik insan kaynakları yönetimi süreci dört temel aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Lundy-Cowling, 1996; 6):

-Çevresel analiz (iç ve dış), stratejik sürece insan kaynakları perspektifinden bakmaktadır.

-Uygulama; felsefe ifadesine göre stratejik amaçların açıklanması, kültür ve insan kaynakları etkinlik kriteri, seçim ve işgören ödülleri gibi faaliyetlerin uyumu ve dizaynı.

-Değişim yönetimi yaklaşımlarının göz önüne alınması.

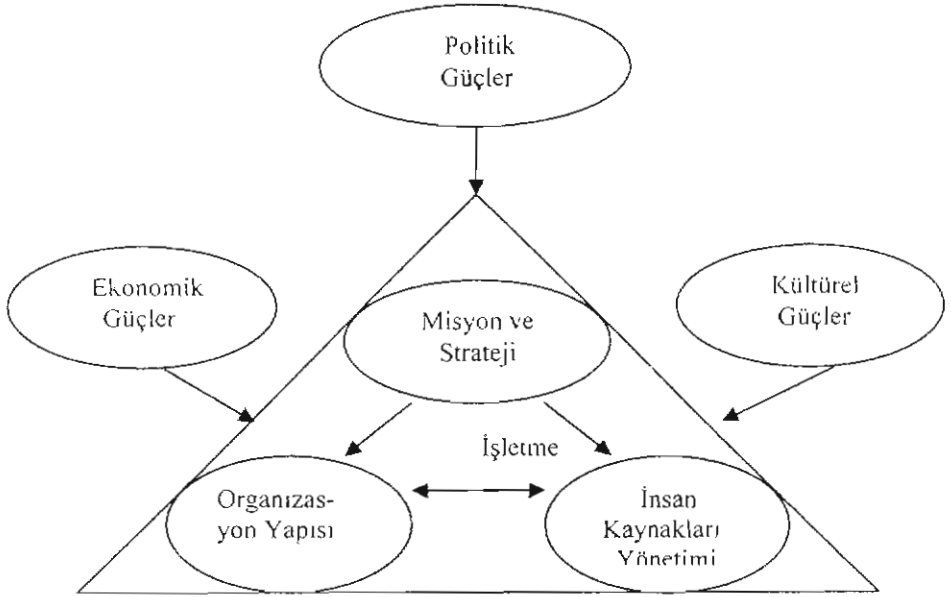
-İnsan kaynakları çıktılarındaki etkinliği değerlendirme.

1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri

Stratejik insan kaynakları yönetimine, stratejik planlama-insan kaynakları yönetimi bağlantısıyla yaklaşmak "eşleştirme modeli" olarak adlandırılmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimine diğer bir alternatif yaklaşım "kaynak temelli model" olarak bilinmektedir.

-Eşleştirmeli Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli: Eşleştirme modelinde, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulaması felsefe, politikalar,

programlar, uygulamalar ve süreç eşleştirmesiyle ilgilidir (Bratton-Gold, 1999; 47). İnsan kaynakları sistemleri ve örgütsel yapı, örgütsel stratejiyle uyumlu olmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi stratejisi ve yapısı çevresel güçlerden etkilenmektedir. Bu çevresel güçler Şekil-1'deki gibi sistematize edilebilir.



Şekil-1: *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Eşleştirme Modeli*

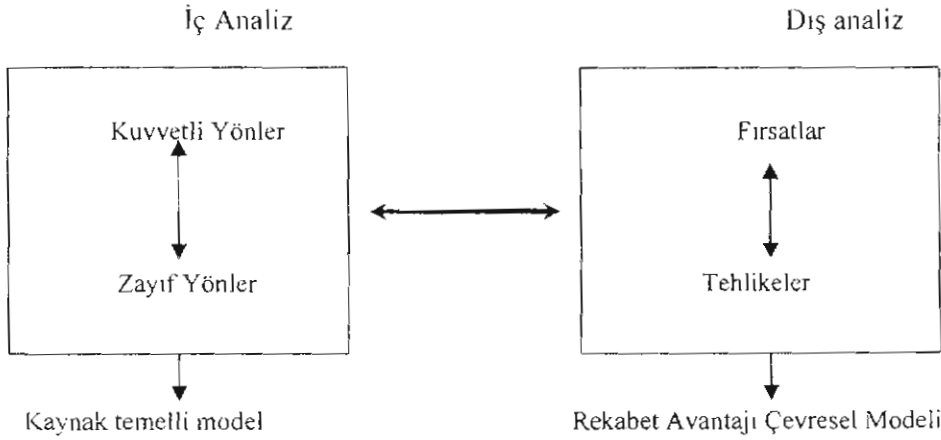
Kaynak: Bratton-Gold, 1999; 48

Bu temel modelin stratejik insan kaynakları yönetiminde “yalın kılıç teorisi” ni oluşturduğu, öne sürülmektedir (Bratton-Gold, 1999; 48). Dış rekabet stratejisi ile iç insan kaynakları yönetimi stratejisi arasındaki fikir uyumu İnsan Kaynakları Yönetiminin temelini oluşturmaktadır.

- Kaynak Temelli Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli

Stratejik insan kaynakları yönetiminin “kaynak temelli model”i işgücünün stratejik değerine ve öğrenen işletmenin sorunlarına dikkat çekmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin “yumuşak” yönünü kapsadığı, öne sürülmektedir. Bu model, insan kaynaklarını, firmanın “üretken kaynaklarının koleksiyonu” olarak kavramlaştırmakta ve firmanın yeteneklerinin ve kapasitelerinin analizine dikkat çekmektedir. SWOT analizine göre, eşleştirme modeli, dış çevrenin stratejik önemini (fırsatları ve tehlikeleri) vurgulamaktadır. Kaynak temelli model perspektifi ise, işletmenin iç bünyesindeki “kuvvetli zayıf yönler”in stratejik önemine dikkat çekmektedir (Bratton-Gold, 1999; 51).

Kaynak temelli model şekil -2'deki gibi sistematize edilebilir.



Şekil-2: SWOT Analizi ve Kaynak Temelli Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli Arasındaki İlişki.

Kaynak: Bratton -Gold, 1999; 52

Şekil 2'de özellenmiş olan bu modelde organizasyonlar çevresel fırsatlara cevap vere bilmek için iç bünyedeki zayıflıklarından kaçınırken, dış çevredeki tehlikeleri etkisiz hale getirmekte ve iç bünyelerindeki kuvvetli yönlerini kullanarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ulaşmaya çalışmaktadırlar.

Literatürde, stratejik insan kaynakları yönetiminin dört önemli boyutu ele alınmaktadır. Bunlar; yeniden süreçleme (değişim mühendisliği), liderlik, öğrenen işletme ve sendikalar, şeklinde belirtilmektedir (Bratton-Gold, 1999; 55-59).

G. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması

Stratejik insan kaynakları planlaması, stratejik insan kaynakları yönetimi esasına dayanmaktadır. Başka bir deyişle, stratejik insan kaynakları yönetimi ile stratejik insan kaynakları planlaması benzer kavramsal çerçeveyi temel almaktadırlar (AYKAÇ, 1999; 116). Stratejik insan kaynakları planlaması, organizasyonların uzun dönemdeki insan kaynakları ihtiyaçlarını kararlaştırma sürecidir (De Cenzo-Robbins, 1996; 127). Stratejik insan kaynakları planlamasının amacı, insan kaynakları yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu işgörenlerin şimdi ve gelecekteki arz ve talebini kararlaştırmaktır. Bu nedenle, stratejik insan kaynakları planlaması diğer işlevlerden izole edilmiş bir yapıda olmayıp organizasyonların uzun dönem strateji, plan ve amaçlarıyla bağlantılı olmalıdır (De Cenzo-Robbins, 1996; 127).

Stratejik insan kaynakları planlaması, bir insan kaynakları yönetimi programının başarısında en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir.

Çünkü, organizasyonların doğru sayı ve nitelikte insanı, doğru yerde, doğru zamanda etkin ve yeterli bir şekilde temin etmeleri, uzun dönem amaçlarına ulaşmalarında en önemli faktördür.

İnsan kaynaklarının gelişen önemine paralel olarak, stratejik insan kaynakları planlaması, son yıllarda çok büyük bir önem kazanmış olup, ISO 9000 serisi kalite standartları için önemli bir etken konumunda bulunmaktadır (Furst, 1999; 1-6).

Stratejik insan kaynakları planlaması süreci kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir (De Cenzo-Robbins, 1996; 135) :

- Organizasyonun misyonunu tanımlama,
- İşletmenin amaç ve hedeflerini oluşturma,
- Cari insan kaynakları değerlemesi,
- İnsan kaynakları yönetim sistemi,
- İş analizi.
- İnsan kaynakları talebini belirleme,
- İnsan kaynakları arzını belirleme,
- Arz ve talebi karşılaştırma

II. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

A. Alanın Tanıtımı

Araştırma; İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl geleneksel olarak "üretimden satışlar" kriteri baz alınarak seçilen Türkiye'nin en büyük sanayi işletmelerinden ilk 200 firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu ilk 200 firmanın 1999 yılındaki toplam ihracatı yaklaşık 8 milyar ABD doları, istihdam kapasitesi ise yaklaşık 400.000 kişidir (İSO, 2000; 191).

B. Metodoloji

Araştırma Evrenini oluşturan 200 firma içerisinde adresleri tam olarak tespit edilen 125 firmaya anket formu gönderilmiş ve 39 firmadan cevap alınmıştır. Oransal olarak, Araştırma evreninin %62.5'ine anket ulaştırılmış ve %31.2'sinden cevap alınabilmiştir. Gelen cevaplar ise, ana kütleinin %19.5'ini oluşturmaktadır. Ülkemizdeki büyük sanayi işletmeleri değişik coğrafi bölge ve illere yayıldığından, posta yoluyla anketlerin ulaştırılması kararlaştırılmıştır. Ancak, cevaplama oranını yükseltebileceği düşüncesiyle her anketle birlikte posta pulu yapıştırılmış ve alıcının adresinin yazılı olduğu bir zarf da gönderilmiştir.

Firmaların insan kaynakları işlevinden sorumlu en üst yöneticilerine uygulanan ve anket aracılığıyla toplanan veriler bilgisayarda SPSS programı 10.0 versiyonu ortamında çözümlenmiştir. Çözümlenen veriler tablolar aracılığıyla sunulmuştur. Araştırmaya ilişkin değişkenler ki-kare (χ^2) yöntemiyle 0,10 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

C. İstatistiksel Değerlendirme

1. Nisbi Frekansların Dağılımı

Araştırma kapsamındaki insan kaynakları yöneticilerinin kişisel özelliklerini gösteren eğitim, yaş, cinsiyet ve mesleki tecrübeleri ile firmaların stratejik insan kaynakları planlamasını uygulamaları ve ISO 9000 serisi standartları kalite belgesine sahip olmalarına ilişkin nisbi frekanslar dağılımı tablo-1'de izlenebilir. Ayrıca, aynı tabloda 7, 8 ve 9. sorular eşleştirmeli stratejik insan kaynakları yönetimi modeli ile ilgili, 10, 11 ve 12. sorular ise kaynak temelli stratejik insan kaynakları yönetimi modelinin unsurlarına ilişkin uygulama sorularıdır.

Tablo-1 Şıkların Frekansı ve Nisbi Frekans Değerleri

	a şıkkı	b şıkkı	c şıkkı	d şıkkı
1. soru (Eğitim düzeyi)	27 (0.77)	7 (0.20)	1 (0.03)	-
2. soru (Yaş)	10 (0.29)	20 (0.57)	5 (0.14)	-
3. soru (Cinsiyet)	7 (0.20)	28 (0.80)	-	-
4. soru (Mesleki Tecrübe)	11 (0.31)	10 (0.29)	14 (0.40)	-
5. soru (Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması)	20 (0.51)	19 (0.49)	-	-
6. soru (ISO belgesi.)	28 (0.72)	11 (0.28)	-	-
7. soru (Sosyo Kültürel Etki)	12 (0.32)	24 (0.63)	2 (0.05)	-
8. soru (Politik Etki)	8 (0.21)	24 (0.63)	6 (0.16)	-
9. soru (Rakıp Firmaların Etkisi)	12 (0.32)	21 (0.55)	5 (0.13)	-
10. soru (Firmanın Personel Anlayışı.)	27 (0.69)	10 (0.26)	2 (0.05)	-
11. soru (Firmanın Rekabet Avantajı)	13 (0.36)	1 (0.03)	19(0.53)	3(0.08)
12. soru (İnsan gücünün Eğitim ve Geliştirilmesi)	25 (0.64)	12 (0.31)	2 (0.05)	-

Tablo-1'deki frekans dağılımlarından görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin % 77'si lisans, %20'si yüksek lisans ve %3'ü ise doktora mezundur. İnsan kaynakları yöneticilerinin %29'u 35 ve altı, %57'si 36-50 arası ve %14'ü ise 51 ve üstü yaş gruplarına dağılmaktadır. Yine aynı yöneticilerin %20'si kadın ve %80'i ise

erkek olarak ayrılmakta ve yöneticilerin %31'i 10 ve altı, %29'u 11-20 yıl arası ve %40'ı ise 21 yıl ve yukarısı mesleki tecrübelere sahip bulunmaktadır.

Ayrıca, araştırma kapsamındaki işletmelerin % 51'inin stratejik insan kaynakları planlaması uygulamalarını gerçekleştirmekte, % 49'unun ise gerçekleştirmediği, firmaların % 72'sinin ISO 9000 serisi kalite standartları belgesine sahip oldukları, %28'inin ise sahip bulunmadıkları görülmektedir.

2. İlişkilere Ait Değerlendirme

a- Tablo 1'deki 5. soru ile 6. soru arasındaki ilişkiye ait dağılım tablo-2'de izlenebilir.

Tablo 2: *Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması /ISO Belgesi İlişkisi*

Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması.	ISO Belgesi		TOPLAM
	Sahip Olanlar	Sahip Olmayanlar	
Gerçekleştirenler	17	3	20
Gerçekleştirmeyenler	11	8	19
TOPLAM	28	11	39

Hesaplanan χ^2 değeri = 3.535

sd = 1

Tablo χ^2 değeri =2.706

H₁: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması uygulaması ile ISO belgesinin varlığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan ki-kare (χ^2) test sonucunda hesaplanan ki-kare (χ^2) değeri (3.535), tablo ki-kare (χ^2) değerinden (2,706) büyük çıktığından, H₁ hipotezimiz kabul edilmektedir.Yani firmaların ISO belgesine sahip olmalarıyla Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması uygulamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.Diğer bir ifade ile ISO belgesine sahip olan firmalar stratejik insan kaynakları planlamasına daha fazla önem vermektedirler

b-Tablo 1' deki 6. soru ile 7. soru arasındaki ilişkiye ait dağılım tablo-3'de izlenebilir.

Tablo 3: ISO Belgesi/Sosyo-Kültürel Etki İlişkisi

ISO Belgesi	Sosyo Kültürel Etki			TOPLAM
	Tamamen	Kısmen	Hiç	
Sahip Olanlar	10	17	1	28
Sahip Olmayanlar	2	7	1	10
TOPLAM	12	24	2	38

Hesaplanan χ^2 değeri = 1.255 sd = 2 Tablo χ^2 değeri = 4.605

H₁: Firmaların sosyo kültürel unsurlardan etkilenmesi ile ISO belgesinin varlığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan ki-kare (χ^2) test sonucunda hesaplanan ki-kare (χ^2) değeri (1,255), tablo ki-kare (χ^2) değerinden (4,605) küçük çıktığından H₁ hipotezimiz red edilmiştir. Yani firmaların ISO belgesine sahip olmaları ile sosyo kültürel unsurlardan etkilenmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır Diğer bir ifade ile eşleştirmeli Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması modelinin alt unsurlarından biri olan sosyo-kültürel etkinin, firmaların ISO belgesine sahip olmalarında önemli bir unsur olmadığı ortaya çıkmaktadır.

c-Tablo 1'deki 6. soru ile 8. soru arasındaki ilişkiye ait dağılım tablo-4'de izlenebilir.

Tablo 4: ISO Belgesi/Siyasal Etki İlişkisi

ISO Belgesi	Politik Etki İlişkisi			TOPLAM
	Tamamen	Kısmen	Hiç	
Sahip Olanlar	7	17	4	28
Sahip Olmayanlar	1	7	2	10
TOPLAM	8	24	6	38

Hesaplanan χ^2 değeri = 1.040 sd = 2 Tablo χ^2 değeri = 4.605

H₁: Firmaların eşleştirmeli modelin alt unsurlarından biri olan siyasal unsurlardan etkilenmesi ile ISO belgesine varlığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan ki kare test sonucunda hesaplanan χ^2 değeri (1.04), tablo χ^2 değerinden (4.605), küçük çıktığından H_0 hipotezimiz red edilmiştir. Bu durumda politik unsurlardan etkilenme ile ISO belgesinin varlığı arasında ISO belgesine sahip olma ile eşleştirmeli modelin alt unsurlarından biri olan politik etki arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile politik unsurun ISO belgesinin varlığı üzerinde etkili olmadığı anlaşılmaktadır.

d-Tablo 1'deki 6. soru ile 9. soru arasındaki ilişkiye ait dağılım tablo-5'de izlenebilir.

Tablo 5: ISO Belgesi/Rakip Firmaları Etkisi İlişkisi

ISO Belgesi	Rakip Firma Etki Düzeyi			TOPLAM
	Tamamen	Kısmen	Hiç	
Sahip Olanlar	9	17	2	28
Sahip Olmayanlar	3	4	3	10
TOPLAM	12	21	5	38

Hesaplanan χ^2 değeri= 3.509

sd = 2

Tablo χ^2 değeri =4.605

H_1 : ISO belgesine sahip olunması ile firmaların insan kaynakları politikaları uygulamasında rakip firmalardan etkilenmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan ki kare test sonucunda hesaplanan χ^2 değeri (3.509), tablo χ^2 değerinden (4.605) küçük çıktığından H_0 hipotezimiz red edilmektedir. Yani firmaların ISO belgesine sahip olmaları ile rakip firmalardan etkilenilmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Diğer bir ifade ile ISO belgesine sahip olmada eşleştirmeli modelin alt unsurlarından biri olan insan kaynakları politikalarına rakip firmaların etkisinin çok fazla olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3, 4 ve 5'deki değerlerin incelenmesinden anlaşılacağı gibi, araştırma kapsamındaki firmaların ISO 9000 belgesine sahip olmaları ile Eşleştirmeli Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modelini benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Yani ISO belgesine sahip olan firmaların Eşleştirmeli Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi modelini benimsemediklerini ifade edebiliriz.

e-Tablo 1'deki 6. soru ile 10. soru arasındaki ilişkiye ait dağılım tablo-6'da izlenebilir.

Tablo 6: ISO Belgesi/İnsan gücünün Firmalar İçin Anlamı İlişkisi

ISO Belgesi	İnsan Gücünün Firmalar İçin Anlamı			TOPLAM
	Stratejik Kaynak	Üretim Faktörü	Maliyet Unsuru	
Sahip Olanlar	23	4	1	28
Sahip Olmayanlar	4	6	1	11
TOPLAM	27	10	2	39

Hesaplanan χ^2 değeri = 7.582

sd = 2

Tablo χ^2 değeri = 4.605

H₁: ISO belgesine sahip olunması ile insan gücünün stratejik bir kaynak olarak görülmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan ki kare test sonucunda hesaplanan χ^2 değeri (7.582), tablo χ^2 değerinden (4.605) büyük çıktığından H₁ hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani firmaların ISO belgesine sahip olmaları ile kaynak temelli stratejik insan kaynakları yönetimi modelinin alt unsurlarından biri olan insan gücünün firmalar için anlamı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu kabul edilebilir. Bu sonuca dayanarak ISO belgesine sahip olan firmaların insan gücüne, ISO belgesine sahip olmayanlardan daha fazla önem verdiklerini ifade edebiliriz.

f- Tablo 1'deki 6. soru ile 11. soru arasındaki ilişkiye ait dağılım tablo-7'de izlenebilir.

Tablo 7: ISO Belgesi/Firmaların En Önemli Rekabet Avantajı İlişkisi

ISO Belgesi	Rekabet Avantajı				TOPLAM
	Nitelikli İnsan gücü	Uygun Fiyat	Ürün/Hizmet Kalitesi	İleri Teknoloji	
Sahip Olanlar	12	-	12	3	27
Sahip Olmayanlar	1	1	7	-	9
TOPLAM	13	1	19	3	36

Hesaplanan χ^2 değeri = 7.498

sd = 3

Tablo χ^2 değeri = 6.251

H₁: ISO belgesine sahip firmalar nitelikli iş gücünü ISO belgesine sahip olmayan firmalardan daha fazla rekabet avantajı olarak kabul etmektedirler.

Yapılan ki kare test sonucunda hesaplanan χ^2 değeri (7.498), tablo χ^2 değerinden (6.251) büyük çıktığından H_0 hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani firmaların ISO belgesine sahip olmaları ile nitelikli insan gücünü rekabet avantajı saymaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yani ISO belgesine sahip olan firmaların nitelikli insan gücünü ve buna bağlı olarak ürün hizmet kalitesini en önemli rekabet avantajı olarak gördüklerini söyleyebiliriz.

g- Tablo 1'deki 6. soru ile 12. soru arasındaki ilişkiye ait dağılım tablo-8'de izlenebilir.

Tablo 8: ISO Belgesi/İnsan gücünün Eğitilmesi ve Geliştirilmesi İlişkisi

.ISO Belgesi	Eğitim ve Geliştirme Düzeyi			TOPLAM
	Ayrıntılı ve Periyodik	Kısmen	Hiç	
Sahip Olanlar	23	5	-	28
Sahip Olmayanlar	2	7	2	11
TOPLAM	25	12	2	39

Hesaplanan χ^2 değeri = 15.510

sd = 2

Tablo χ^2 değeri= 4.605

H_1 : ISO belgesine sahip olan firmalar insan gücünün eğitimine ve geliştirilmesine daha fazla önem vermektedirler

Yapılan ki kare test sonucunda hesaplanan χ^2 değeri (15.510), tablo χ^2 değerinden (4.605) büyük olduğundan H_0 hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani firmaların ISO belgesine sahip olmaları ile İnsan gücünün eğitilmesi ve geliştirilmesine verdikleri önem arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile ISO belgesine sahip olan firmaların kaynak temelli stratejik insan kaynakları yönetimi modelinin alt unsurlarından biri olan insan gücünün eğitilmesine ve geliştirilmesine, ISO belgesi olmayan firmalardan daha fazla önem verdiklerini ifade edebiliriz.

Tablo 6, 7 ve 8'deki değerler incelendiğinde araştırma kapsamındaki firmaların ISO belgesine sahip olmaları ile Kaynak Temelli Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modelini benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Yani ISO belgesine sahip olan firmaların Kaynak Temelli Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modelini benimsediklerini ifade edebiliriz.

III.Sonuç ve Öneriler

Araştırma kapsamındaki firmaların insan kaynakları yöneticilerinin gerek stratejik insan kaynakları planlamasının (SİKP) uygulanması, gerekse ISO 9000 kalite belgesine sahip olunması açısından konunun önemini kavrayabilecek bir eğitim standardına sahip olduklarını rahatlıkla söyleyebiliriz. Bu konuda firma sahip ve üst kademe yöneticilerine önerimiz; lisans mezunu yöneticilerin yüksek lisans ve doktora yapmalarını sağlamalarıdır. Çünkü, yöneticilerin eğitim standardı yükseldiğinde SİKP ve ISO kalite belgesine verecekleri önem de artacaktır.

Ankete cevap veren insan kaynakları yöneticilerinin çoğunlukla orta ve genç yaş grubunda olmaları SİKP ve ISO 9000 kalite belgesinin önemini kavramaları açısından bir avantaj olarak değerlendirilebilir. Aynı şekilde yöneticilerin mesleki tecrübe ortalamaları da bu konuda firmalar için avantaj oluşturabilecek boyuttadır.

Uygulama kapsamındaki firmalarda insan kaynakları yöneticilerinin büyük bir kısmının erkeklerden oluşması dikkat çekicidir. Bu konuda yapılan araştırmalar başarı ihtiyacı ve iş davranışları gibi konularda kadın ve erkeklerin benzer özelliklere sahip olduklarını (ARYEE, 1999; 325, KALDENBERG-BECKER-ZVANKOVIÇ, 1995; 1360) göstermesine rağmen, kadınların toplumsal ve ekonomik yaşama en ileri düzeyde katıldığı ülkelerde bile "kadın yönetici" kavramının yerleştirilmesinde büyük zorluklar çekilmektedir. Bu nedenle aynı sıkıntının araştırma kapsamındaki firmalarda da ortaya çıktığı görülmektedir. Bu konuda firma sahip ve üst kademe yöneticilerine önerimiz; yönetici atamalarında cinsiyeti önemli bir tercih nedeni olarak kullanmamaları yönündedir

Araştırma kapsamındaki firmalar büyük ölçekli olmalarına rağmen, sadece %51'inde SİKP'nin gerçekleştiriliyor olması olumlu bir gösterge değildir. Bu firmaların insan gücünü stratejik kaynak olarak değerleyip, uzun vadeli (en az üç yıllık) bir perspektifle SİKP'nı uygulamaları gerekmektedir. Stratejik insan kaynakları planlaması önemli bir parasal kaynak ve teknik bilgi gerektirmektedir. Bu nedenle, söz konusu işletmeler bütçelerine yeterli ödeneği koymalı ve akademik birimlerden teknik yardım almalıdırlar. Ayrıca, Ticaret ve Sanayi Odaları gibi girişimci örgütleri ile üniversitelerin bu kuruluşları stratejik insan kaynakları planlaması konusunda bilinçlendirme ve bilgilendirmeye yönelik etkinlikler düzenlemelerini önerebiliriz.

Ankete cevap veren firmaların % 72'sinin ISO 9000 kalite belgesine sahip olması, bu firmaların büyük ölçekli oldukları göz önüne alındığında olumlu bir sonuç şeklinde değerlendirilemez. Bu işletmelerin tamamının ISO 9000 standartları kalite belgesine sahip olmaları gerektiğini rahatlıkla önerebiliriz. Çünkü, ISO 9000 kalite belgesine sahip olan firmalarda SİKP'nın daha yüksek oranda gerçekleştirildiğini görmekteyiz. İstatistiksel açıdan da firmaların ISO 9000 kalite belgesine sahip olmaları ile SİKP yapmaları arasında

anlamli bir ilişkinin varliğı ISO 9000 kalite belgesinin önemini daha da arttırmaktadır.

Araştırma sonucunda, kaynak temelli stratejik insan kaynakları yönetimi modelinin uygulanması ile ISO 9000 kalite belgesine sahip olunması sırasında anlamli bir ilişkinin bulunması; bu işletmelerin insan kaynaklarını firmanın "üretken kaynaklarının koleksiyonu" olarak algıladığını ifade etmektedir. Bu işletmelerde işgücü stratejik bir değer (kaynak) olarak görölmektedir. Ayrıca, bu firmalar en önemli rekabet avantajı olarak nitelikli insan gücünü göz önüne almaktadırlar. Bu nedenle de insan gücünün eğitilmesi ve geliştirilmesini ayrıntılı ve periyodik olarak yapmaktadırlar. Bilindiği gibi, organizasyonlarda kaliteyi yaratan ve devam ettiren insandır. Ek olarak, firma maliyetlerinin minimize edilmesinde insan unsurunun etkisi yadsınamaz. Dolayısıyla, kaynak temelli modeldeki yaklaşımların benimsenmesi ve uygulanmasının bu işletmelere ulusal ve küresel pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlayacağını ifade etmek mümkündür.

Araştırma sonucunda, ISO 9000 kalite belgesine sahip olunması ile eşleştirmeli stratejik insan kaynakları yönetimi modelinin uygulanması arasında anlamli bir ilişkinin bulunmaması, bu firmaların iç bünyelerindeki kuvvetli ve zayıf yönlerin stratejik önemine dikkat ettiklerini göstermektedir. Oysa eşleştirme modeli dış çevrenin stratejik önemini (fırsatları ve tehlikeleri) vurgulamaktadır. Dolayısıyla, bu firmalarda İKY politikalarının oluşturulmasında dış çevredeki sosyo-kültürel, politik ve ekonomik güçlerin etkisinin önemli bir boyutta olmadığı ifade edilebilir.

Kaynaklar

- ADAIR, John, The Leading Question, People Management, United Kingdom, Jan. 1997.
- AKAT, İter, Gönül BUDAK, ve Gülay BUDAK, İşletme Yönetimi, Beta A.Ş., İstanbul, 1994.
- ALDEMİR, M. Ceyhan, Alpay ATAOL ve Gönül Budak SOLAKOğLU, Personel Yönetimi, Barış Yayınları-Fakülteler Kitabevi, Birinci Baskı, İzmir, 1993.
- ARYEE, S., Job Involvement-an Analysis of Its Determinants Among Male and Female Teachers, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 11, Iss., 1994.
- ATTWOOD, Margaret, Personel Management, Mac Millan, England, 1989.
- AYKAÇ, Burhan, İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel Yayın Ltd. Şti., Ankara, 1999.
- BASU, Dipak R. And Victoria MIROSHNIK, Strategic Human Resource Management of Japanese Multinationals, Journal of Management Development, vol. 18, No. 9, West Yorkshire England, 1999.

- BENNETT, Nathan K., J. Jr. DAVID, Elyssa B.SCHULTZ, An Examination of Factors Associated with the Integration of Human Resource Management and Strategic Decision Making, Human Resources Management Journal, USA, Spring 1998.
- BİNGÖL, Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta A.Ş., 4.Baskı, İstanbul, 1998.
- BRATTON, John and Jeffrey GOLD, Human Resource Management-Theory and Practice, Second Edition, Mac Millan Business, London, 1999.
- CAMILLUS, John C. Strategic Planning and Management Control, Lexington Books, Toronto USA, 1986.
- CAN, Halil. Ahmet AKGÜN ve Şahin KAVUNCUBAŞI, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, Ankara, 1998.
- CANMAN, Doğan, Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yay. No: 260. Ankara, 1995.
- CAPON, Noel, John U. FARLEY and James M. HULBERT, Corporate Strategic Planning, Columbia University Press, New York USA, 1987.
- CARRELL, Michael R., Norbert F. ELBERT and Robert D. HATFIELD. Human Resource Management, Sixth Edition The Dryden Press. Orlando, USA 2000.
- CHAKRAVARTHY, Balaji S. And Peter LORANGE, Managing The Strategy Process, Prentice- Hall International Inc., USA, 1991.
- DE CENZO, David A. and Stephen P. ROBBINS, Personel/Human Resource Management, Prentice Hall, New Jersey, 1988.
- DE CENZO, David, Stephen P. ROBBINS, Human Resource Management, Fifth Edition, John Wiley - Sons, USA, 1996.
- DİNÇER, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta A.Ş., İstanbul, 1998.
- DOBSON, Paul and Ken STARKEY, The Strategic Management, Blackwell Business, Oxford, England, 1993.
- EFİL, İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Ltd. Şti. İstanbul 1999.
- EISENHARDT, Kathleen, Strategy as Strategic Decision Making, Sloan Management Review, MIT (Massachusetts Institute of Technology) Vol. 40, No: 3, USA, Spring 1999.
- EREN, Erol, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları No: 197, İstanbul, 1997.
- EREN, Erol, Stratejik Yönetim, Anadolu Üniv. Yay. No: 967, Eskişehir, 1996.
- FRY, Joseph N. and J. Peter KILLING, Strategic Analysis and Action, Prentice-Hall Englewood Cliffs, New Jersey, USA, 1986.

- FURST, Bonnie, Creating Total Quality HR in China-From Vision To Reality. China Staff, Hong- Kong, May 1999.
- GILBERT, Daniel R., The Twilight of Corporate Strategy A Comparative Ethical Critique, Oxford University Press, New York, USA, 1992.
- GLUECK, William F. and Lawrence R. JAUCH, Business Policy and Strategic Management, Fourth Edition, McGraw- Hill International Book Company, USA, 1984.
- GOODMAN, Richard A. and Michael W. LAWLESS, Technology and Strategy-Conceptual Models and Diagnostics, Oxford University Press, New York, USA, 1994.
- GRAHAM, H.T., and R.BENNET, Human Resources Management, Seventh Edition, Pitman, London, 1992.
- GRENSING, Lin P., Taking Your Seat "At the Table", HR Magazine, USA, March 1999.
- HARVEY, Don and Robert Bruce BOWIN, Human Resource Management, An Experiential Approach Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey, USA, 1996.
- HATİBOĞLU, Zeyyat, Temel Yönetim ve Organizasyon, Beta A.Ş. İstanbul, 1993.
- HICKMAN, Gill. R.. Ann. Z. CREIGHTON, Diverse Self-Directed Work Teams: Developing Strategic Initiatives for 21 st Century Organizations, Public Personnel Management Journal. USA, Summer 1998.
- İMAİ, Masaaki, KAİZEN-Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, Brisa A.Ş., Üçüncü Baskı, İstanbul, 1997.
- KALDENBERG, D.O.. B.W. BECKER and A. ZVANKOVIÇ, Work and Commitment Among Young Professionals a Study of Male and Female Dentists, Human Relations, Vol. 48, Iss. 11, 1994.
- KAYNAK, Tuğray, Zeki ADAL, İsmail ATAAY, Cavide UYARGİL, Ömer SADULLAH, Ahmet Cevat ACAR, Oya ÖZÇELİK, Gönen DÜNDAR ve Reha ULUHAN, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yay. No: 276, İstanbul, 1998.
- KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta A.Ş., İstanbul, 1998.
- LEONARD, Bill, Senior HR Execs Decry Lack of Strategic Input, HR Magazine, USA, January 1999.
- LUNDY, Olive and Alan COWLING, Strategic Human Resource Management, Routledge, London, England, 1996.
- MARTINEZ, Michelle, Neely, 3 Strategies for Successful Business Partners, HR Magazine, USA, Jan 1997.
- ÖZALP, İnan, Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım, Anadolu Üniv. Yay. No: 1022, Eskişehir, 1998.
- PALMER, Margaret and Kenneth T. WINTERS, İnsan Kaynakları, Çeviren: Doğan ŞAHİNER, Rota Yayını, İstanbul, 1993.

- PFEFFER, Jeffrey. Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, Çeviren: Sinem GÜL, İkinci Baskı, Sabah Yayınları, İstanbul, 1995.
- ROBSON, Wendi. Strategic Management and Information Systems-An Integrated Approach, Second Edition , Pitman Publishing. England 1997.
- RUMELT, Richard, P., Dan E. SCHENDEL and David J. TEECE, Fundamental Issues In Strategy A Research Agenda, Harvard Business School Press, Boston, USA, 1994.
- ŞAHİN, Mehmet. İş İdaresine Giriş, Anadolu Üniv. Yay. No: 170, 4. Baskı, Eskişehir. 1992.
- ŞİMŞEK, M. Şerif. Yönetim ve Organizasyon, Damla A.Ş. Konya, 1998.
- TOSUN, Kemal. İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları, Ankara. 1992.
- WALKER, James W.. Human Resource Planning, McGraw-Hill Publishing Company, USA, 1980.
- WILLIAMSON, Oliver E., Strategy Research: Governance and Competence Perspectives, Strategic Management Journal, Vol. 20, No: 12, Indiana, USA, December 1999.
- YÜKSEL, Öznur. İnsan Kaynakları Yönetimi. Gazi Kitabevi Ltd. Şti. İkinci Baskı, Ankara. 1998.