

# STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BAĞLAMINDA ÖRGÜTLERDE İŞGÖREN MOTİVASYONU SÜRECİ

Adem ÖĞÜT\*  
Tahir AKGEMCİ\*\*  
M. Tahir DEMİRSEL\*\*\*

## ÖZET

Küresel rekabet ortamında örgütlerin rakip işletmelerin önünde olma ölçütleri, sahip oldukları nitelikli insan kaynakları ve bu kaynakları kullanma derecesi ile ilişkilendirilmektedir. İş dünyasının yanı sıra, kamusal kurum ve kuruluşlar, bankalar ve sigorta şirketleri, stratejik savunma birimleri, üniversiteler, bağımsız araştırma enstitüleri ve gönüllü teşekküller gibi örgütler dünyanın diğer kimi birimleri de insan kaynaklarının gereksinimlerine cevap verecek nitelikte olabilmenin çabası içine girmek zorundadırlar.

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru gerçekleşen doğrusal dönüşüm, hızla değişen çevresel koşullar karşısında yetersiz kalmaktadır. Örgütlerin gerçekleştirdikleri dışsal ve içsel çevre analizlerinden daha hızlı değişen işgücü koşullarına karşı ne tür tepkiler vereceklerini belirlemeleri oldukça güçleşmiştir. Bu noktada, stratejik yönetim ve strateji formülasyonu açımları, insan kaynakları yönetimi alanı açısından önemi ihmal edilemez bir konuma yükselmiştir.

İnsan kaynaklarının değişen boyutları, işgören motivasyonunu da derinden etkilemektedir. Örgütlerin gelişen işgören gereksinimlerini tatmin etme yolları farklılaşmakta, gerek somut güdüleyicilerin gerekse soyut güdüleyicilerin önemi giderek artmaktadır. Soyut/informel örgüt kültürünü içselleştirmiş ve somut/formel örgüt vizyonunu benimsemiş olan işgörenler, örgüt stratejilerinin başarıyla uygulanması sürecinde çok önemli bir role sahiptirler. Bu bağlamda, çalışmada insan kaynakları yönetimi ve stratejik boyutu ile stratejik insan kaynakları yönetiminde işgören motivasyonunun yeni açımları irdelenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik Yönetim, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İşgören Motivasyonu.

## ABSTRACT

The criteria of the organizations to be competitive in the global business environment are thought to be related with the human resources strategies. Together with the business world, some units of the world of organizations such as public organizations, banks and insurance companies, strategic defense units, universities, independent research institutes and voluntary organizations have to try to meet the needs and expectations of their human resources.

The linear transformation from personnel management to human resources management is insufficient under the rapidly changing environmental circumstances. The matter of determining how they react to the workforce conditions changing faster than the external and internal environmental analysis they realize has become hard for the organizations. In this context, the importance of strategic management and the strategy formulation process has been undeniable for the human resources management.

---

\* Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

\*\* Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

\*\*\* Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Changing dimensions of the human resources affect deeply the employee motivation. The ways of satisfying the employee needs differentiate and both physical and psychological motivators increasingly gain importance. If the employees internalize the informal organizational culture and share the formal vision of the organization, they will play crucial roles in the process of implementing the organizational strategies successfully. In this context, the human resources management with its strategic dimension and the new perspectives of the employee motivation in the human resources management are elaborated in this study.

**Keywords:** Human Resources Management, Strategic Management, Strategic Human Resources Management, Employee Motivation.

## 1. GİRİŞ

Küreselleşme ve uluslararası rekabete açılma süreci; yönetim ve insan faktörünü ve çalışma normlarını, yeni örgütsel hedef ve stratejilere doğru yönlendirmekte ve örgüt içinde en üst düzey yöneticiden en alt düzeyde çalışana kadar, çalışanı, çalışmayı, çalışma yaşamı ve ortamı ile statüleri etkilemekte ve değişen çalışma koşulları içinde insan kaynaklarının yeni çalışma profilleri geliştirmesini gerektirmektedir. XXI. yüzyılda örgüt yöneticilerinin gerçekleştirmesi gereken en önemli örgütsel katkı bütünsel anlamda insan kaynaklarının ve özelde ise bilgi çalışanlarının verimliliğini arttırıcı yöntemler geliştirmektir.

XXI. yüzyılda örgütlerin rekabetçi yönetim stratejileri formülasyonları, bilgi ve telekomünikasyon teknolojileri, sektörel yeniden yapılanmalar ve yeni sektörel oluşumların etkisi altındadır (Bradley vd., 1993, s. 5). Bu bağlamda, örgüt yönetimleri insan kaynaklarının gereksinimlerini ve bu gereksinimlerin nasıl karşılanması gerektiğini sürekli biçimde araştırmak ve yeniden değerlendirmek durumundadır. Öte yandan, örgütlerin spesifik konularda teknolojik bilgi birikimi oluşturarak ve insan kaynaklarının değerleri ve gereksinimlerini örgütsel vizyon ve değerlerle bütünleştirerek, stratejik örgütsel rekabet programları hazırlamaları gerekmektedir.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: TANIMSAL BOYUT

İnsan kaynakları kavramı kurumsal hedeflere ulaşmada örgütlerin kullanmak zorunda oldukları temel kaynaklardan biri olan beşeri kaynağı ifade eder. Bu kavram, örgütün bünyesinde bulunan en üst yöneticiden en alt düzeydeki işgörenlere kadar tüm çalışanları kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de içermektedir. (Kaynak vd., 1998, s. 15). İşletmelerin sahip oldukları en önemli kaynaklardan birisi, hatta en önemlisi insan kaynağıdır (Özgen vd., 2002, s. 5). DeNisi ve Griffin (2001, s. 4)'e göre bir örgütün insan kaynakları, amaçlarına ulaşmada, rekabet üstünlüğü sağlamada ve çevresel unsurların beklentilerini karşılamadaki çabaları nedeniyle örgütün en önemli varlıklarından biri durumundadır.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), çoğunlukla bir örgütte işgörenlerin yönetimiyle ilgili olan felsefeyi, politikaları, yöntemleri ve uygulamaları adlandırırken kullanılan bir kavramdır (French, 1998, s. 4). İKY, genel olarak örgütlerde çalışan bireylerin gereksinimlerinin giderilmesine yönelmiştir ve

insanı temel alan ve onun daha etkin, verimli ve yararlı olması, diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını kapsamaktadır. Çalışma ortamında bireyin işe alınmasından, uyum eğitimine, ücret ayarlamasına, işletme ile olan hukuksal bağına, verimliliğine, performans değerlemesine, bireysel ve toplumsal gereksinimlerinin karşılanmasına ve nihayet işten ayrılmasına kadar geçen tüm süreçler, İKY uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilmektedir (Fındıkçı, 1999, s. 5).

İnsan kaynağı, aralarında bazı farklılıklar bulunmakla beraber, hem kamu sektöründe hem de özel sektörde örgütün itici gücü ve onun amacına ulaşabilmesinde en önemli rolü oynayan unsurdur. Gerçekte, örgütteki insan unsurunun bu değeri hiç değişmemiştir. Son yıllarda örgütlerin, insan kaynağına yönelmeleri ve örgütün ana eksenine insan kaynağını yerleştirmeleri bu eğilimin güçlenerek devam ettiğinin bir kanıtı olarak kabul edilebilir (Aykaç, 1999, s. 16).

### 2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

İnsan kaynakları yönetiminin gelişim süreci incelendiğinde temelde personel yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Personel yönetimi kavramının kökeni ise çok eski dönemlere (M.Ö. 1800'lerde Hammurabi) dayanmaktadır. Ancak, personel yönetimi kavramının anlam kazandığı zaman M.S. XV. yüzyıldır. Zanaatkar, ustabaşı ve çıraktan oluşan üçlü grup ilk kez bu dönemde personel yönetimi kavramına konu olmuştur (Ferik, 18.01.2003).

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru yaşanan dönüşüm ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmıştır. Başlangıçta personel yönetimi, salt çalışanlar hakkında bir kayıt tutma faaliyeti olarak görülmüş ve bu bağlamda işgören, bir maliyet unsuru olarak ele alınmıştır. Oysaki çağdaş anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak biçiminde algılamaktadır (Yüksel, 1998, s. 9).

XVIII. yüzyılın son döneminde meydana gelen hızlı teknolojik değişimle birlikte işgücünde uzmanlaşmanın çok arttığı sanayi devrimi döneminde, İKY'nin gerçek anlamda belirginleştiğini gözlemlemekteyiz. Teknolojideki ilerlemeler, işletmelerin büyümesi, işçi sendikalarının gelişmesi ve hükümetlerin işçi kesimiyle daha fazla ilgilenmesiyle birlikte, özel sektör örgütlerinde personel bölümlerinin ortaya çıktığı bilinmektedir. Bu dönemde, insan kaynakları bölümü yöneticileri, yönetim ile işgörenler arasında bir köprü işlevini üstlenmişlerdir (Özgen vd., 2002, s. 5-6).

Sanayi toplumunda teknolojik ilerlemelerin mekanizasyonu ve otomasyonu arttırması, işgörenlerin giderek daha bilgi-yoğun işlerde çalışmasına ve fiziksel güce dayalı işlerin azalmasına yol açmıştır. Bu arada insan unsurunun toplumsal ve ekonomik aktör olma özelliği daha belirgin biçimde ortaya çıkmıştır. Sanayi-ötesi döneme geçişle birlikte ise insan unsuru en önemli güç olarak gerek sanayi gerekse hizmet sektöründe yerini almıştır (Fındıkçı, 1999, s. 9). Buna koşut

olarak, insan kaynakları yönetiminin örgütsel rolü değişmiş ve örgüt içinde çok daha önemli bir konuma yükselmiştir (DeNisi ve Griffin, 2001, s. 9).

## 2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve İşlevleri

Örgüt yapısı içindeki görevi ne olursa olsun ve hangi birimde çalışırsa çalışsın işletmedeki her birey, insan kaynakları yönetiminin kapsamına girmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, bu kişilerin işe alınmalarından emeklilik aşamasına kadar, kimi zaman emeklilik sonrası dönemde bile önemli roller üstlenmekte, onların etkin ve verimli çalışabilmeleri için çağdaş yöntemler geliştirmekte ve uygulamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, bu görevini yerine getirirken temelde iki önemli amaç gütmektedir. Bunların ilki, örgütte görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak örgüte olan katkılarını maksimum düzeye çıkarmak, ikincisi ise, örgütte görev yapan insanların mümkün olduğunca işten tatmin olmalarını sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetimi, bu iki amacı birlikte gerçekleştirebilmek için insan kaynağıyla üç açıdan ilgilenmektedir (Özgen vd., 2002, s. 8-9):

- İnsan kaynağından yararlanma
- İnsan kaynağını motive etme veya isteklendirme
- İnsan kaynağını koruma

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini arttırmaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür (Yüksel, 1998, s. 27). Bu faaliyetlerin belli başlıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 1999, s. 15-21; Demir, 23.02.2003):

- Örgütün iş tanımları ve gerekleri için iş analizleri yapmak,
- Örgütün amaca ulaşabilmesi için gerekli olan işgören gereksinimini belirlemek, işgörenleri seçmek ve yerleştirmek,
- İşgörenleri yönlendirmek ve eğitmek,
- Kariyer planlaması yapmak,
- Performans yönetimini ve ölçümünü yapmak,
- Ücret planlaması yapmak,
- Personeli ödüllendirmek ve motive etmek,
- Stratejik insan gücünü planlamak.
- Hızlı teknolojik gelişme ve bilgi artışı sonucu bireylerde oluşan bilgi eskimesini önlemek ve çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamak,
- Örgütsel ortam içinde işgörenlerin aralarındaki bağlılığı geliştirmek ve kurum kültürünü yerleştirmek,
- İnsan merkezli işlevleri ve işgören ilişkilerini yönetmek,
- Örgütsel sistem içinde insan ilişkilerini parçasal değil, bütünsel açıdan incelemek,
- İnsan odaklı yönetim yaklaşımı aracılığı ile örgütsel gelişmeyi sağlamak,
- Etkin bir örgütsel iletişim için vazgeçilmez olan bilgi akışı sürecini düzenlemek,

- İnsan kaynaklarını iç müşteri konsepti çerçevesinde değerlendirmek,
- İşgörenlerin optimum performans düzeyine ulaşmalarını sağlamak,
- İnsan kaynağının yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlamak.

### 3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

Strateji kavramı yüzyıllar boyunca askeri bir sözcük olarak kullanılmıştır. Askeri bağlamda strateji, düşmanın ne yapabileceğini veya ne yapamayacağını belirleyerek, bu doğrultuda genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek demektir. Kavram yönetim alanında ise XX. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, burada da benzer yaklaşımla, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenleyen ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir teknik anlamındadır (Fidan, 1998, s. 206-207).

Strateji, örgütün uzun-vadeli amaçlarına ulaşmada kullandığı en önemli yoldur (Hussey, 1996, s. 1). Bu bağlamda, strateji, üst düzey yönetimin, örgütün kendi misyon ve amaçlarıyla tutarlı olan sonuçlara ulaşma planları olarak tanımlanabilir (Wright vd., 1998, s. 4). Clayton (2002, s. 19)'a göre ise strateji, geçmişten yararlanarak planlar geliştirip, gelecekteki ilerleme ve başarılar için yol belirleme çalışmalarıdır. Bu tanımlar doğrultusunda stratejiyi, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların örgütlenmesi biçiminde tanımlamak mümkündür (Dinçer, 1996, s. 7).

Örgütsel strateji, başarılı bir örgütsel performansa ulaşmak için yönetim tarafından tasarılan hareket tarzları ve yaklaşımlardan oluşmaktadır. Strateji, yönetsel işler için bir oyun planıdır. Yöneticiler; örgütün, işlerini nasıl yürüteceği ve hedeflerine nasıl ulaşacağını belirlemek için stratejiler üretirler. Esasen; optimal strateji ve optimal uygulama, optimal yönetimin en doğru göstergeleridir (Thompson ve Strickland, 1992, s. 2).

Günümüzde, küresel boyuttaki teknolojik ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak örgütsel ölçekler büyümekte ve daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine yönelinmektedir. Bu gelişmeler sonucunda, yöneticilerin başarılı olabilmeleri için, karşılaşacakları tehditler ve fırsatlara ilişkin önceden bilgi sahibi olmaları, öngörülerde bulunarak rasyonel stratejiler belirlemeleri ve bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Bu nedenle tüm dünyada stratejik yönetimin önemi giderek artmaktadır (Birdal ve Aydemir, 1992, s. 92).

Stratejik yönetim, etkin stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür (Dinçer, 1996, s. 17). Başka bir deyişle, stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü önlemin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsayan bütünsel bir süreçtir. Bir

örgütte stratejik yönetimin uygulanmasının amacı, örgütün fiziksel, örgütsel, beşeri ve teknolojik kaynaklarının örgüte bir rekabet üstünlüğü sağlayacak biçimde düzenlenmesidir. Stratejik yönetim, hem kamusal örgütlere, hem özel örgütlere, hem gönüllü teşekküllere ve hem de hayır kurumlarına kendine özgü modellerle uygulanabilmektedir (Byars, 1992, s. 5).

Stratejik yönetim, işletmenin kendisini revize etmesini, rakipleri ile arasındaki farklılıkları belirlemesini, eksik yönlerine göre önlemler almasını ve güçlü olduğu alanlarda yetkinlik kazanmasını sağlamaktadır. Stratejik yönetim konseptinden yoksun işletmeler, finansal sermayelerini ve insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanamamakta, kararlarını vizyon gereklilikleri yerine günlük politikalar üzerinde temellendirmekte ve konjonktürel dalgalanmalardan olumsuz yönde etkilenmektedirler (Başar, 1998, s. 90).

Son yirmi yıl içerisinde büyük bir hızla yaşanmaya başlanan ve giderek etkisini arttıran küreselleşme sürecinde, uluslararası boyutta rekabet üstünlüğü yakalayan örgütlerin insan unsurunu farklı yorumladıkları ve başarılarının temelinde “insan kaynağının artan önemini ön plana çıkarmalarının yattığı” görülmektedir (Tikici ve Akdemir, 2002, s. 861). Bu süreçte insan kaynakları yönetimi, fazlasıyla karmaşıklaşan çevresel koşullardan dolayı giderek daha önemli hale geldiğinden, çoğu yönetici, insan kaynakları yönetiminin örgüt açısından çok önemli stratejik açımları olduğunu algılamaya başlamıştır. Bu stratejik açımların odak noktasını ise, keşfetmeye, yeniden keşfetmeye ve geleceği yaratmaya yönelik olan, örgütlerde stratejik yenilikçilik ve yaratıcılığın tüm çalışanlar tarafından içselleştirildiği ve tüm çalışanların strateji yaratma sürecine katılımları ile ortaya çıkan bir anlayış olan stratejik insan kaynakları yönetimi oluşturmaktadır (Akmehmet vd., 28.02.2003).

### 3.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Günümüzde yaşanan toplumsal ve ekonomik dönüşüm süreci, bilim-araştırma-teknoloji üretiminden, her düzeydeki bilginin kullanımına kadar nitelikli insan kaynaklarını gerektirmektedir. Bu bağlamda, bilişim ve iletişim çağı olarak nitelendirilen sanayi-ötesi çağın aynı zamanda “insan kaynakları çağı” olduğu konusunda kuşku bulunmamaktadır (Öğüt, 2001, s. 73). Bu doğrultuda, 1980’li yılların başından itibaren insan kaynakları yönetimi ve strateji kavramları birlikte ele alınmaya başlanmış ve “stratejik insan kaynakları” kavramının ortaya çıkması söz konusu olmuştur (Taştan, 06.02.2003). Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesini olası kılmak için tasarlanmış, planlı bir insan kaynakları faaliyetleri modeli olarak düşünülebilir (Şimşek ve Öge, 2004, s. 31).

İş yaşamında insan kaynaklarının rolündeki en önemli güncel değişim, örgütsel stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasına insan kaynaklarının gittikçe daha çok dahil olmasıdır. Artık, örgütsel stratejiler, örgütün rekabet avantajının güçlendirilmesine ve iş ekiplerinin oluşturulmasına dayanmakta ve insan kaynakları daha merkezi bir konum kazanmaktadır (Dessler, 2000, s. 19). Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKİY) örgütlerin içsel ve dışsal çevrelerindeki farklılaşmaların örgütlerin insan kaynakları stratejilerini etkilemesi

ya da belirlenmesi şeklinde tanımlanabilir. Örgütün çevresindeki bu değişikliklerin, hem birbirleriyle ilişkili olması, hem de örgütün stratejik planlamasına sistematik olarak entegre olması bu noktada belirleyici olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2001, s. 449). Daha detaylı bir yaklaşımla, stratejik insan kaynakları yönetimi, işgörenlerin performansını arttırmak ve yenilikçilik ve esnekliği özendirilen örgüt kültürünü içselleştirmek ve geliştirmek amacıyla, insan kaynaklarının stratejik amaç ve hedeflerle birbirine bağlanması biçiminde tanımlanmaktadır (Chaturverdi, 23.02.2003).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin anahtar kavramı stratejik entegrasyondur (Tikici ve Akdemir, 2002, s. 861). Stratejik entegrasyon ise, içsel insan kaynakları stratejisinin unsurlarıyla dışsal işletme stratejisi arasındaki uygunluktur. Örgütün İKY politikaları ve uygulamaları, rekabet çevresi ve işletme stratejisiyle uyumlu olmalıdır (Bayraktaroğlu, 2001, s. 450). Bu bağlamda, insan kaynakları fonksiyonu ile stratejik yönetim süreci arasında dört stratejik entegrasyon düzeyi bulunmaktadır (Şimşek ve Öge, 2004, s. 33-34):

- a. Yönetimsel Bağlantı: Bu düzeyde, İK departmanı hem strateji formülasyonunda hem de uygulamasında, stratejik yönetim sürecinin herhangi bir bileşeninden tümüyle ayrıdır.
- b. Tek Yönlü Bağlantı: Bu bağlantı düzeyinde, stratejik planlama birimi örgütün stratejik planını geliştirir ve plan hakkında İK departmanını bilgilendirir.
- c. İki Yönlü Bağlantı: Bu düzeyde, stratejik planlama birimi, örgütün stratejik planları hakkında İK departmanını bilgilendirdikten sonra İK uzmanları farklı stratejilerin insan kaynakları ile ilgili yönlerini analiz ederek sonuçları stratejik planlama birimine sunar. Son olarak, stratejik kararlar alındıktan sonra planlar, yürütülmek üzere İK departmanına geri verilir.
- d. Bütüncül Bağlantı: Bu bağlantı düzeyinde, İK departmanı stratejik yönetim ekibinin tamamlayıcı ve ayrılmaz bir üyesidir. Bu bağlantı düzeyinde ise örgütler, strateji formülasyonu ile uygulama süreçlerini bünyesinde toplayan bağımsız İK fonksiyonlarına sahiptirler.

Günümüzde, örgütün süregelen faaliyetlerinin gözden geçirilmesi ve uzun vadeli stratejilerinin desteklenmesi için insan kaynakları stratejisinin belirlenmesi zorunlu hale gelmiştir. Bunun için öncelikli olarak yapılması gereken uzun vadeli örgütsel hedeflere ulaşmak açısından insan kaynaklarının sağlayacağı potansiyel katkıyı saptamaktır. Bu stratejik bağ kurmanın ilk adımı, örgütün kendisi için oluşturduğu hedefe ulaşmasını olası kılacak önemli iş stratejilerini algılamaktır. Bundan sonra yapılması gereken, bu iş stratejilerini destekleyecek insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesidir (Smilansky, 2002, s. 93-99). İnsan kaynakları stratejilerinin doğru biçimde belirlenebilmesi ise, gelecekteki örgütsel gereksinimler ve örgütün var olan yeteneklerinin karşılaştırmalı analiziyle mümkün olacaktır (Gratton, 1999, s. 178). Örneğin, iş stratejisi olarak “maliyetleri kısma”yı belirlediğimizde, insan kaynakları stratejisi olarak “işgücü giderlerini azaltma” ön plana çıkacaktır. Dolayısıyla, iş stratejileri, stratejik insan kaynakları çabalarının odak noktasını oluşturmaktadır (Smilansky, 2002, s. 99).

Her bir örgütsel stratejiye karşılık, onunla anlamlı biçimde eşlenen bir insan kaynakları stratejisi bulunmaktadır (Dessler, 2000, s. 23). Bu bağlamda, etkin bir stratejik insan kaynakları yönetiminin belirleyicisi, insan kaynakları stratejisi ile örgütsel strateji arasındaki tutarlılıktır (Tyson ve York, 2000, s. 329).

### 3.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Nedenler

Günümüzde örgütler, daha etkin, daha hızlı ve daha rekabetçi olabilmek için yoğun bir baskı altındadırlar. Bu baskıların temelinde yatan etmenleri ve stratejik insan kaynaklarını yönetimini daha iyi kavramsallaştırmak için, onun gelişiminde etkili olan nedenleri ve arka planı anlamak oldukça yararlı olabilir (Dessler, 2000, s. 9-13):

- a. Küreselleşme: Bu kavram, işletmelerin ürün ya da hizmetlerini yeni dış pazarlara açma ve her yerle ticaret yapabilme eğilimlerini ifade eder. Bu durum küresel rekabeti de büyük oranda arttırmaktadır.
- b. Teknolojik gelişmeler: Teknolojik ilerlemeler, hem örgütleri daha fazla rekabetçi olmaya zorlamakta hem de örgütlere rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Teknoloji, insan kaynakları uygulamalarının doğasını değiştirmektedir. Örgütlerin rekabetçiliklerini sürdürebilmek için yapı ve süreçlerini yeniden tasarlaması, motive edici faktörlerini ve tazminat planlarını değiştirmesi, iş tanımlarını yeniden yapması ve yeni eğitim ve değerlendirme programları oluşturması gerekmektedir.
- c. Deregülasyon: Daha etkin, daha hızlı ve daha rekabetçi olmak çok önemlidir. Çoğu endüstriyel sektörde devlet düzenlemeleri nedeniyle varolan sınırlamalar kalkmakta ve mevzuat gevşetilmektedir. Bunun en önemli sonucu ise çeşitli pazarların ani bir şekilde rekabete açılması ve böylece nitelikli işgücüne olan gereksinimlerin artmasıdır.
- d. İşin doğasındaki değişimler: Küreselleşme, teknoloji ve deregülasyon üretim sürecinin doğasını değiştirmektedir. Bu gelişmeler sonucunda ürün odaklılıktan bütünsel anlamda hizmet odaklılığa doğru bir dönüşüm olduğu gözlemlenmektedir. Bu dönüşüm, “bilgi çalışanlarına” olan gereksinimi arttırmaktadır.
- e. İşgücü çeşitliliği: Irk, cinsiyet, yaş, değerler ve kültürel normlar gibi faktörler işgücü çeşitliliğini etkilemektedir. Kadınlar, azınlıklar, yaşlılar vb. aktif işgücüne girdikçe işgücü daha da çeşitlenmektedir. Artan çeşitlilik ise beraberinde insan kaynaklarından en etkin şekilde yararlanma zorunluluğunu getirmektedir.

### 3.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Aşamaları

İş yaşamında özellikle son yıllarda yoğun bir biçimde yaşanan başkalaşım, insan kaynakları yönetiminde de “kayıt tutuculuk”tan “stratejik ortaklık”a doğru giden evrimsel bir dönüşüm sürecine yol açmıştır. Bu süreci dört aşamada ele almak gerekmektedir (Akmehmet vd., 28.02.2003):



#### Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci

- İlk aşamada; stratejik planlama grubu ve insan kaynakları yönetimi departmanı, birbirinden bağımsız ve eşgüdümsüz çaba göstermekte ve birbiriyle ilişki içinde olmadan örgüt içinde yer edinmeye çalışmaktadırlar.
- İkinci aşamada ise, artık insan kaynakları yönetimi ile planlama grupları arasındaki bağlar gelişmeye başlamıştır. Örgütün insan kaynakları yönetimi bölümü, işletme stratejisini belirleme durumundaki stratejik planlama grubuna gereksinim duyduğu işgücü bilgilerini gerçek anlamda sağlamaktadır.
- Üçüncü aşamada, insan kaynakları yönetimi ile stratejik planlama grubu arasındaki ilişkiler yoğunlaşmıştır. Sürecin bu aşamasında insan kaynakları yönetiminin, grubun strateji belirleme ve özellikle strateji uygulama çalışmalarına katkıda bulunmaya başladığı görülmektedir. Burada etkin bir stratejik insan kaynakları yönetimi için gerekli olan strateji-insan kaynakları bağlantılarının tamamlanması söz konusu olmaktadır.
- Son aşamada ise artık stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün beklenmedik örgütsel ve yönetsel olaylarla başa çıkma yeteneğini arttırmakta ve onun bu konudaki etkinliklerini kolaylaştırmaktadır. Örgütsel ve çevresel değişimler doğrultusunda biçimlenen bir örgüt stratejisinin belirlenmesi ve uygulanması sürecine, insan kaynakları fonksiyonu da aktif olarak katkıda bulunmaktadır.

#### 4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞGÖREN MOTİVASYONU SÜRECİ

Yeni ekonominin rekabet koşulları, örgütlerin, gerek fiziksel gerekse beşeri kaynaklardan optimum düzeyde yararlanarak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamalarını zorunlu hale getirmiştir. Beşeri kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmak ise, etkin insan kaynakları stratejileri formüle etmek, uygulamak ve böylece insan kaynaklarının performansını arttırmakla mümkün olabilecektir. Bu bağlamda, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada işgörenlerin motivasyon düzeyleri önemli bir role sahiptir (Gratton, 1999, s. 178).

Günümüzde örgütler, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek amacıyla çeşitli üretim faktörlerine gereksinim duymaktadırlar. Bu faktörler içinde en önemli olanı ve kuşkusuz en zor denetim altına alınanı emek faktörüdür. İnsan emeği, diğer üretim faktörleriyle birleşerek işletmenin amaçlarına katkıda bulunur. İş yaşamının kritik ve kaotik bir görünüm arz ettiği sanayi-ötesi çağda, çalışana iş ortamını ve çalışmayı benimsetmek ve bu doğrultuda örgütsel performansını arttırmaya çalışmak yöneticiler açısından en öncelikli konular arasındadır (Sapancalı, 1993, s. 55).

İşgörenlerden beklenen verimliliği sağlamak için optimal motivasyon yöntemlerinin uygulanması gereklidir. Motivasyon (güdüleme), yönetim literatüründe interdisipliner ve karmaşık konular arasında sayılmaktadır. Günümüzde insan kaynağının artan ölçüde önem kazanması sonucunda

yöneticilerin insan davranışlarının nedenlerini algılama ve optimal motivasyon yöntemlerine karar verme konuları üzerinde yoğunlaştıklarını gözlemliyoruz.

Motivasyon, insan davranışlarının istenilen doğrultuda yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, motivasyon insanların faaliyetlerinin ve çabalarının sürekliliğini sağlayan ve onları harekete geçiren güçlerin tümüdür. Motivasyon sürecini tanımlarken aşağıda belirtilen üç önemli unsura dikkat edilmelidir (Özgener, 2000, s. 176):

- Organizmayı bir davranışta bulunmaya zorlayan ya da davranışa yol açan güç,
- Davranışın belli bir yönde gelişmesini sağlayan güç,
- Bir davranış ortaya çıktıktan sonra, bu davranışın korunması ve sürdürülmesini sağlayan güç.

Örgütün türü ve faaliyet alanı ne olursa olsun yöneticiler motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadırlar. Motivasyon ile performans yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelden yüksek performans beklenemez. Örgüt yöneticisi, örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal çevreyi ve gereksinimleri anlayıp yorumlayabiliyorsa, performansı maksimize etmek için işgörenlerden gerektiği gibi yararlanma yollarını belirleyecektir. Böylece hem işgörenlerin gereksinimleri karşılanacak hem de işletmenin amaçlarına ulaşması sağlanmış olacaktır. Yöneticinin işgörenleri işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmesi ise ancak motivasyon ile olası olacaktır (Birdal ve Aydemir, 1992, s. 83-84). Örgütsel hedeflerin başarımı için işgörenleri çok çalışmaya cesaretlendirmek tüm yönetimler için en önemli zorluklardan biridir. Yüksek motivasyonlu işgörenler örgütsel hedeflere ulaşma şansını kuşkusuz önemli derecede arttırmaktadırlar (Byars, 1992, s. 202).

İşgörenler, yaptıkları iş veya iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışırlar. Bu nedenle, yöneticiler işgörenlerin salt ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, aynı zamanda psikolojik gereksinimlerini de karşılamaya çalışmalıdırlar. Bu noktada, yöneticiler motivasyon sürecinden rasyonel biçimde yararlanarak işletmelerini yönetirler (Birdal ve Aydemir, 1992, s. 136). Stratejik insan kaynakları yönetiminde motivasyonun çeşitli yöntemleri vardır. Etkili yöneticiler koşullara göre bunları ayrı ayrı ya da birlikte uygulayabilirler. Kendisini ve karşısındaki işgöreni iyi tanıyan yönetici, farklı işgörenler açısından farklı durumlarda farklı motivasyon yöntemlerinden yararlanabilir. Örneğin kimi işgörenler açısından, verimi arttırmak için iyi ilişkiler yeterli olduğu halde, kimileri için belirli düzeyde disiplin uygulaması gerekli olabilir (Yüksel, 1998, s. 143).

Motivasyonda, çalışanların ödüllendirilmesinin ve cezalandırılmasının büyük önemi vardır. Ödüllendirme, çalışanları her zaman olumlu yönde etkileyen ve örgüte rekabet avantajı kazandırmada en etkili olan motivasyon yollarından biridir. Ama cezalandırma işgörenleri her zaman olumlu yönde etkilemeyebilir. Etkili bir yönetici, cezalandırma konusunda kapsamlı düşünmeli ve uygulanacak cezanın işgörenin motivasyonunu ve dolayısıyla verimliliğini azaltmamasına

dikkat etmelidir. Çoğu durumda ödüllendirme sistemi stratejik insan kaynakları yönetimi için en etkili motivasyon araçlarından biridir.

Ödüllendirme sisteminin planlanması ve uygulanması, yönetimin performans hakkındaki tutumunu göstermekte ve tüm örgütsel iklimi önemli derecede etkilemektedir. Ödüller, örgütte bir çaba sonucu alınan içsel ya da dışsal tüm ödül çeşitlerini içermektedir. İçsel ödüller kişilere özgüdür ve genellikle belirli bir görev ya da faaliyete katılım sonucu oluşmaktadır. Bir işi iyi yapmaktan doğan tatmin ve başarı duygusu içsel ödüller arasında yer almaktadır (Byars, 1992, s. 202). Örneğin, SİKY'nin uygulandığı bir örgütte, açıkça belirlenmiş başarı ölçütleri işgörelere yüksek motivasyon sağlayabilir (Hailey, 1999, s. 125). Öte yandan dışsal ödüller, doğrudan örgüt tarafından kontrol edilen ve dağıtılan somut ödüllerdir. Bir işgörelere ödeme yapılması ya da prim verilmesi dışsal ödüller arasında sayılmaktadır (Byars, 1992, s. 202). Örnek olarak, değişen çalışma koşullarına göre esneklik gösterebilen ve faaliyetlerini yerine getirirken etkin kararlar alabilen işgörelere prim verilebilir (Stiles, 1999, s. 69).

Gelişmiş ülkelerde işgörelere genellikle temel gereksinimlerini karşılamış durumdadırlar. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin birçoğunda ise işgörelere halen temel gereksinimlerini karşılama çabasıdadırlar. Bunun yanında, iletişim araçlarıyla tüm dünyayı ve gelişmeleri algılayabilen ve tanıyabilen işgörelere temel gereksinimleri ile ikincil gereksinimleri aynı anda zorunlu hale gelebilmektedir (Yüksel, 1998, s. 143). Kaynakların yetmemesi ya da örgüt içindeki yetersiz iletişim ve bürokratikleşme eğilimi, yaratıcılık ve rekabet avantajı kazandırmada işgörelere harekete geçirecek olan motivasyon uygulamalarını etkisiz hale getirmektedir (Hailey, 1999, s. 103). Bu tür koşullarda, motivasyonu sağlayabilmek için stratejik insan kaynakları yönetimi bilgi, süreç ve yöntemlerine daha fazla gereksinim duyulacaktır. Motivasyon eksikliğinin zararlı etkilerinden korunmak için yöneticilerin, motivasyon kuramlarının yönetsel uygulamalarından yararlanmaları gerekmektedir. Bu bağlamda, amaçlara göre yönetim (management by objectives), adem-i merkezîyetçilik (decentralization), yetki devri (delegation of authority), personeli güçlendirme (empowerment), katılımcı yönetim (participative management) ve iş zenginleştirme (job enrichment) gibi yöntemlerden yararlanılarak işgörelere motivasyon düzeyleri yükseltilebilecek ve örgütün rekabetçi üstünlük kazanması sağlanabilecektir (Yüksel, 1998, s. 144).

## 5. SONUÇ

Küreselleşme ile birlikte şiddeti daha da artıran rekabete bir de hızlı değişim sonucu ortaya çıkan belirsizlik faktörü eklendiğinde, hızlı ve stratejik kararlar alabilme konusunda insan kaynaklarına düşen görev ve sorumluluğun daha da artmış olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, personel yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine doğru evrimleşen bir süreç yaşanmıştır. Sanayi-ötesi çağın gerektirdiği örgütsel kültür, çalışma koşullarını ve beklentileri dönüştürmüş ve personel yönetimi paradigmasının çağdaş işgörelere gereksinimlerini karşılayamadığını ortaya çıkarmıştır. Bu noktada, değişimin süreklileştiği iş dünyasının temel kavramı olan strateji devreye girmiştir.

Geleneksel personel yönetimi paradigmasının çalışanlara karşı sergilediği kuşkucu ve karşıt tutuma karşın, çağdaş insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, sürekli gelişme amacına odaklanmasından dolayı, üst düzey yönetim ile insan kaynakları arasında işbirliğini ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçlarının bütünleştirilmesini hedeflemektedir. Çağdaş insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, insan unsurunun örgütsel işleyişin merkezinde görmekte ve beşeri unsurlar ile fiziksel unsurların birleşimi ve etkileşimi olan sosyo-teknik sistem olarak değerlendirilen örgütlerin analizinde insan unsurunu ön plana çıkarmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi açısından en kilit kavramlardan birisi stratejik entegrasyondur. Stratejik entegrasyonun örgütlerde işlevsel ve/veya yapısal anlamda insan kaynakları birimleri ile stratejik planlama birimleri arasında gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, uzun-dönemli örgütsel hedeflere ulaşmak için insan kaynaklarının sağlayacağı potansiyel katkının belirlenmesi ve sözü edilen birimler arası eşgüdümlemiş iş stratejilerinin uygulamaya konulması önem kazanmaktadır.

Motivasyon işgörenleri örgütsel stratejilere doğru yönelten ve stratejilerin başarılabilmesi için dinamik bir döngüsel süreç yaratan itici güçtür. Örgütlerin, küresel rekabet koşullarının gereklerini yerine getirmek için sürekli gelişme stratejileri izleyerek tüm örgütsel fonksiyonlarında kalite sistemleri kullanmaya başlaması, işgücünün de yetenekli ve yaratıcı olmasını gerektirmektedir. Yetkin işgörenleri elde tutabilmek ve motive edebilmek için, örgütlerin hem rakiplerindeki motivasyon uygulamalarını yakından izlemeleri hem de örgütsel performans ve ödül sistemlerini, olağan ve üstün performans gösteren bireyleri ayrı ayrı değerleyecek biçimde yeniden yapılandırmaları gerekmektedir. Sonuç olarak, stratejik insan kaynakları yöneticilerine düşen görev, sanayi-ötesi çağdaş yönetim tekniklerinden yararlanarak optimal örgütsel verimliliği sağlayacak motivasyon yöntemini katılımcı bir yaklaşımla belirlemek ve ekip çalışması modelleri çerçevesinde uygulamaktır.

#### KAYNAKLAR

- Akmehmet, Duygu, A. Salih Uğur & Pınar Kurt; “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*”, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com>, 28.02.2003.
- Arkaç, Burhan; **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İKY'nin Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.
- Başar, Haşmet; “*İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*”, **Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları**, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, Konya, 1998.
- Bayraktaroğlu, Serkan; “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İşyerinde Öğrenme Boyutu*”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul, 2001.
- Birdal, İlker & Nilgün Aydemir; **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992.

- Bradley, Stephen P., Jerry A. Hausman & Richard L. Nolan, "Global Competition and Technology" in S. P. Bradley, J. A. Hausman, R. L. Nolan (Eds), **Globalization, Technology and Competition-The Fusion of Computers and Telecommunications in the 1990's**, Harvard Business School Press, MA, 1993.
- Byars, Lloyd L.; **Concepts of Strategic Management**, 3rd Edition, Harper Collins Publishers, New York, 1992.
- Chaturverdi, Siddharth; "Strategic Human Resource Management", <http://www.indiaonline.com/bisc/art5250101.html>, 23.02.2003.
- Clayton, Susan; **Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme** (Çev: M. Zaman), Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.
- Demir, Ferhat; "İnsan Kaynakları Yönetimi", [http://www.5mworld.com/agustos\\_2000/Man\\_MIinsan.htm](http://www.5mworld.com/agustos_2000/Man_MIinsan.htm), 23.02.2003.
- DeNisi, Angelo S. & Ricky W. Griffin; **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, New York, 2001.
- Dessler, Gary; **Human Resource Management**, 8th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
- Dinçer, Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996.
- Ferik, Funda; "İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci", [http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/ik\\_gelisimsureci.asp](http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/ik_gelisimsureci.asp), 18.01.2003.
- Fındıkçı, İlhami; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.
- Fidan, Yahya; "İşletme Vizyonu ve Stratejisi", **Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları**, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, Konya, 1998.
- French, Wendell L.; **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, New York, 1998.
- Gratton, Lynda; "People Processes as a Source of Competitive Advantage", **Strategic Human Resource Management**, Oxford University Press, Oxford, 1999.
- Hailey, Veronica H.; "Contextual Diversity for the Role and Practice of HR", **Strategic Human Resource Management**, Oxford University Press, Oxford, 1999.
- Hailey, Veronica H.; "Managing Culture", **Strategic Human Resource Management**, Oxford University Press, Oxford, 1999.
- Hussey, David; **Strategy and Planning: A Manager's Guide**, John Wiley and Sons Ltd., New York, 1996.
- Kaynak, Tuğray & diğerleri; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998.
- Öğüt, Adem; **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk & Azmi Yalçın; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2002.

- Özgener, Şevki; “*Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Gündülenmesi ve TKY'nin İşgörenin Gündülenmesine Katkıları*”, **S.Ü. Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Sayı:4, Konya, 2000.
- Sapancalı, Faruk; “*Çalışanların Gündülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar*”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:4, Milli produktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1993.
- Smilansky, Jonathan; **Yeni İnsan Kaynakları: Performansı Artırmak İçin Etkin Çözümler** (Çev: D. Atakan), Epsilon Yayınları, İstanbul, 2002.
- Stiles, Philip; “*Performance Management in Fast-Changing Environments*”, **Strategic Human Resource Management**, Oxford University Press, Oxford, 1999.
- Şimşek, M. Şerif & Serdar Öge; **İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları**, Yelken Basım Yayın Dağıtım, Konya, 2004.
- Taştan, Z. Seçil; “*İKY'nin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*”, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com>, 06.02.2003.
- Taştan, Z. Seçil; “*İKY'nin Örgütsel Stratejiler ile İlişkisi*”, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com>, 06.02.2003.
- Thompson, Arthur A. Jr & A.J. Strickland III; **Strategic Management: Concepts and Cases**, 6th Edition, Irwin Inc., Homewood, 1992.
- Tikici, Mehmet & Bünyamin Akdemir; “*Stratejik İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama*”, **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Akdeniz Ün. İ.İ.B.F. Yayınları, Antalya, 2002.
- Tyson, Shaun & Alfred York; **Essentials of HRM**, 4th Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2000.
- Wright, Peter, Mark J. Kroll & John A. Parnell; **Strategic Management: Concepts and Cases**, Prentice Hall, New Jersey, 1998.
- Yüksel, Öznur; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, II. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998.