



Selçuk Üniversitesi

ISSN:1305-4716

KARAMAN İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER

Fakültesi Dergisi

Journal of Faculty of Karaman Economics and Administrative Sciences



Doç. Dr. Oya Aytemiz SLYMEN
Arş. Gör. Gölay Özdemir YILMAZ

Doç. Dr. Fahri KARASIOĞLU

Dr. Binal MERICAN
Arş. Gör. Nadide Sivril HALICI
Arş. Gör. Nuri BALTACI

Arş. Gör. Mahmut H. AKIN

Yrd. Doç. Dr. Rifki İRAZ
Arş. Gör. Nihal YILMAZ

Yrd. Doç. Dr. Ayşe YAZICI

Yrd. Doç. Dr. Aykut BEDÜK
Arş. Gör. Çiğdem METE

Arş. Gör. Şeniz ANBARLI
Arş. Gör. Aykut ACAR

Yrd. Doç. Dr. Meliha ENER

Yrd. Doç. Dr. Mehmet İNCE

Dr. İsa ALTINŞIK
Arş. Gör. Sofya LİSTA
Arş. Gör. Yavuz ÇAKMAK

Öğr. Gör. Erdoğan AVDER

Yrd. Doç. Dr. Mehmet ALAĞÖZ

Yrd. Doç. Dr. Yunus CERAN

Yrd. Doç. Dr. Ahmet AY
Arş. Gör. Ramazan UÇLU

Doç. Dr. İbrahim GUNGÖR
Yrd. Doç. Dr. A. Dünyet ÇETİN

Doç. Dr. Yahya FIDAN

Örgütsel Gelişim ve Kariyer Planlaması İlişkisi ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Bu Süreçteki Rolü.

Yeni neslin Bilgi Kaynağı Olarak İnternet Tabanlı Finansal Raporlaması.

Küresel ve Bölgesel Ekonomik Avantajı Sağlayıcı Olarak Sektör Odaklıları (Clusters) Oluşumu ve Belirli.

Toplumun Veriçilisel Temel Olarak İşaret

Destekçiyici Bir Örgütsel Kültür İçinde Çalışanlara TKY Felsefesi Kazandırılması Yoluyla Bir Öğrenen Organizasyonun Yaratılması.

Karşılıklı Aklama ve Ekonomik Üzerine Etkileri.

Türkiye'de Sosyal Güvenlik Kurumlarının Terfizi Sorunları ve Reform İhtiyacı

Bir Selçuklu ve Demiri Örgütlenme Örneği Olarak Anadolunun Yapısı ve Fonksiyonları

Değerli Yabancı Yatırımın Gelişmekte Olan Ülkelerde Yıllık Yatırım Üzerine Etkisi - Türkiye Örneği.

Bilgi Çağının Yeni Organizasyon Yapıları

Bir Pazar Politikası Rejimi Olarak Entelezyon Hedeflemesi.

Ücretler ve Personel Verimliliği Konusunda Örnek Bir Uygulama

Söndürülebilir Kalkınma: Türkiye Örneği.

Bilgisayar Entegre Üretim (Computer Integrated Manufacturing - CIM) & Maliyet Muhasebesi İşleri ve Maliyet Yönetimine Etkisi

Avrupa Birliği Örnek Temel Politika ve Uyum Sürecinde Türk Tahminleri Yaşanan Problemler ve Çözüm Önerileri.

Hisse Senedi Performans Performans Değerlendirmesine Bir Model Önerisi.

Başarı Değerlendirme Üzerinde İş Değerlendirmenin Rolü

Haziran 2005
Sayı:1 Cilt:5

ÖRGÜTSEL GELİŞME VE KARIYER PLANLAMASI İLİŞKİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN BU SÜREÇTEKİ ROLÜ

Doç. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN*

Araş.Gör.Gülay Özdemir YILMAZ

Özet

Son yıllarda yazında sıklıkla karşılaşılan ve planlı bir değişim çabası olarak da kabul edilen "örgütsel gelişme" sürecinde; örgütün yapı ve süreçlerinde ve kültüründe çeşitli değişimler meydana gelmektedir. Bu değişimler sonucu oluşan yeni yapıda, işgörenlerin kariyerleri de yeniden ele alınmalı ve etkin bir kariyer planlaması yapılmalıdır. Kariyer planlaması, hem örgütsel bazda hem de bireysel bazda olmalı; bu konuda İnsan kaynakları yöneticisi danışmanlık rolü üstlenmeli ve onun bilgi ve deneyimlerinden yararlanılmalıdır. Bu çalışmanın amacı, örgütün bütününe ele alan ve planlı bir değişim süreci olan örgütsel gelişme sürecinde hem bireysel hem de örgütsel kariyer planlamasının nasıl ele alınması gerektiğini ve bu konuda insan kaynakları yöneticisine düşen görevlerin neler olduğunu açıklamaktır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Gelişme, Kariyer, Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlama, İnsan Kaynakları Yöneticisi

Abstract

Recently some changes in the organizational structure, processes and culture have been occurred during the organizational development process which can be defined as "a planned movement" and faced frequently in the literature. Therefore the career issues of the employees should be taken into consideration and an effective career planning should be realized again. Career planning should be made from the two different points of view: both organizational and individual dimensions. On the other hand human resources managements in the organizations should be accepted as a guide and her/his experiences should be taken into consideration. This paper tries to explain how individual and organizational career planning processes should be structured and what kind of tasks should human resources managements have during the organizational development process which covers whole organization and can be seen as a planned change/transformation movement.

Key Words: Organizational Development, Career, Career Management, Career Planning, Human Resources Manager

1.Giriş

Günümüzde örgütler, içinde faaliyet gösterdikleri çevre koşullarında sürekli değişikliklerle karşı karşıya kalmakta ve belirli bir denge durumunu sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle son yıllarda üzerinde en çok durulan konulardan biri de, örgütsel gelişmedir. *Örgütsel gelişme* yolu ile örgüt; sahip olduğu insan, teknoloji, süreç ve kültürünü yeniden bir bütün halinde ve karşılıklı etkileşim içinde ele almakta ve incelemektedir. Örgütsel gelişmenin amacı, meydana gelen değişimlere ayak

* BAÜ Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu Öğretim Elemanları

uydurarak örgütün daha etkili ve verimli hale gelmesini sağlamak ve örgüt iklimini iyileştirerek çalışanlar için daha iyi bir ortam yaratmaktır. Örgütsel gelişme sürecinde yapılan müdahaleler, özellikle örgütün sosyo-beşeri unsurlarına yönelik olmakta ve bir davranış bilimi uzmanının desteğini gerekli kılmaktadır. Uygulanan bu müdahalelerin sonucunda ise işgörenlerin kariyerlerinin de yeniden ele alınarak kariyer planlarının tekrar gözden geçirilmesi ya da yapılması gerekmektedir. Bu süreçte insan kaynakları yöneticisinin rolü büyüktür.

Çalışmada ilk olarak örgütsel gelişmenin tanımı, tarihsel gelişimi, amaçları ve teknikleri ayrıntılı olarak incelenmektedir. Daha sonra kariyer planlamasının kavramsal analizi yapılarak bu işlevin bireysel ve örgütsel amaçları açıklanmaktadır. Çalışmanın son bölümünde ise, sistematik bir şekilde işleyen örgütsel gelişme sürecinin adımlarında kariyer planlamasının nasıl ele alınması gerektiği, örgütün ve işgörenlerin bu konuda neler yapması gerektiği ortaya konulmakta ve bu süreçte İnsan kaynakları yöneticilerinin rolü açıklanmaktadır.

II. Örgütsel Gelişimin Kavramsal Analizi

Günümüzde örgütler hızla gelişen ve değişen çevre koşulları ile karşı karşıyadır. Bu nedenle, yaşamlarını sürdürebilmek ve büyümek için, faaliyetlerini etkileyen sosyal, ekonomik ve politik vb. çevre koşullarına uyum sağlamalıdır. Bu uyumu sağlamada, son yıllarda üzerinde en çok durulan kavramlardan biri de, örgütsel gelişmedir (ÖG). ÖG ile ilgili tek bir tanım üzerinde henüz fikir birliğine varılamamıştır. İlk yapılan tanımların çoğu, "örgüt üyeleri arasında daha fazla işbirliği ve güvenin geliştirilmesi düşüncesi" üzerinde yoğunlaşmıştır. Bazı tanımlarda ise, ele alınıp değiştirilmesi gereken değişken olarak "örgüt tasarımı" üzerinde durulmuştur. ÖG alanı büyüdükçe ve olgunlaştıkça, tanımlarda örgüt teknolojisi ve tasarımına daha fazla yer verilmeye başlanmıştır.

ÖG ile ilgili mevcut yazın incelendiğinde, tanımların genellikle aşağıdaki gibi belli başlı noktaları odakladığı görülebilir:

• *ÖG'yi, örgütsel performansı artırıcı bir yol/araç olarak tanımlayan Koçel'e göre (Koçel 2001;s.37) ÖG, bir bütün olarak örgütün performansını geliştirmeyi amaçlayan faaliyetler bütünüdür.*

• *ÖG'yi örgütsel değişim ile ilişkilendiren ya da değişmeyi yönetmede kullanılan bir süreç olarak ele alan Eren'e göre (Eren 2001;s.561) ÖG, örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimler nedeniyle, bu değişimlere uyum sağlayamayan kişi ve grupların düşünce ve tutumlarını etkilemek ve onların değişen ve gelişen örgütlerine yeniden uyum sağlamalarını, diğer bir deyişle kazandınlmalarını sağlamak amacıyla yapılan çalışmaların tümüdür.*

• *Bu iki bakış açısını da yansıtan bir tanıma göre ÖG, genellikle örgütün üst kademeleri tarafından yönetilen ve çeşitli örgütsel süreçlerde, örgütsel etkinliği planlı bir biçimde artırmak için yapılan değişim çabalarıdır (Akat vd. 2002;s.397). Öte*

Örgütsel Gelişme ve Karşer Planlaması İlişkisi ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Bu Süreçteki Rolü

yandan ÖG; liderlik ve grup dinamikleri gibi davranışsal bilimlerin bilgi birikiminden faydalanmaktadır(1).

Özetle, örgütlerin iç ve dış çevresel değişimlere uyum sağlama ihtiyacı, teknolojideki -özellikle bilgi teknolojisi- gelişmeler ile sosyo-kültürel alandaki değişimlere uyuma gerekliliği, örgüt üyelerinin sosyal açıdan bilinçlenmeleri, örgütsel yapı ve işleyişi daha çok sorgulamaları ve örgütteki potansiyelin ve yarabığının daha etkin kullanılması isteği vb. nedenler, ÖG çalışmalarının başlangıç noktasını oluşturmuştur (Yüksel 2001:s.130).

A.Örgütsel Gelişmenin Amaçları ve Özellikleri

Yeniçeri'ye göre (2002:s.148) ÖG çabalarının genellikle iki ana amacı vardır: Birincisi; örgütün etkinliğinde bir gelişme sağlamak; ikincisi de, üyelerin tatminini artırmaktır. Bu amaçların altındaki en büyük değer ise, bunlara ulaşırken örgütlerin insancillaştırılması ve kişisel gelişmenin teşvik edilmesidir. Bu durum, ÖG'nin, işbirliği, güvenilirlik, destek, hoşnutluk ve demokratik olma gibi kavramları da içine aldığı gösterir. Örgütlerin can damarı ve en önemli kaynağı olan "insan"unsuru, ÖG'nin de odak noktasını oluşturur. ÖG yardımıyla, örgüt üyelerinin, iş yapabirme, başkalarına bir şey yaptırabilme, anlama ve kavrama yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanabilmesi amaçlanır.

Özetle ÖG'nin tanımlarından ve amaçlarından yola çıkarak en temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Dinçer 1992:ss.22,23; Balı 2000:s.12; Sun 2000: s.319; Seymen ve Bolat 2002: s.171):

- ÖG, bilinçli,planlı ve devamlı bir süreçtir.
- ÖG, planlı bir değişmeyi başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır.
- ÖG, örgütsel yeteneği ve etkililiği geliştirmede önemli rol oynar.
- ÖG, örgütü bir bütün olarak ele alır ve örgüt kültürünü değiştirmeye yöneliktir.
- ÖG, üst kademe yönetim tarafından başlatılan bir süreç olup uzun dönemlidir ve sistem yaklaşımını benimser.
- ÖG'nin gerçekleşmesinde davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişim uzmanından yararlanır.
- ÖG ile, örgütün problem çözme ve yenileme kapasitesinin geliştirilmesi amaçlanır.
- ÖG, örgütün sağlık ve etkinliğini geliştirmeye yöneliktir.
- ÖG, yapı, teknoloji ve süreçler arasındaki ilişkileri düzenler.

B.Örgütsel Gelişmenin Sağlanması İçin Başvurulacak Teknikler

ÖG'yi sağlayabilmek için; işe, çalışanlara, örgüt varıklarına ve kullanılan teknolojiye, örgüt kültürüne ve yapısına müdahale etmeye yönelik çeşitli teknikler kullanılmaktadır(2). Bu tekniklerden bazıları; örgütün liderlik, karar alma, iletişim gibi süreçleri ile iş tatmini ve örgüte bağlılık konularında bilgi toplamak, elde edilen bulgular sonucunda yüksek performans için gerekli olanları vurgulamak ve eksiklik

duyulan alanlarda eğitim çalışmaları yapmak (Artan 1996: s,118); örgüt içinde özendirme araçlarını yeniden düzenlemek suretiyle, birey ve grupların arzu ettikleri bir güdüleme ve gelişme ortamının yaratılmasına ön ayak olmak (Eren 2001:s.563); İş zenginleştirme, iş rotasyonu ve iş genişletme önlemlerine başvurmak suretiyle, birey ve grup süreçleri ile teknoloji arasında uyumu gerçekleştirmek; tartışma grupları, duyarlılık analizleri, takımlar aracılığı ile bireyler ve kişiler arası ilişki ve işbirliğini güçlendirmek (Luthans 1995: s.567); süreç danışmanlığı, rol analizi tekniği gibi sistemleri geliştirmek; örgüt sistemine yönelik olarak kişi ve örgüt amaçlarını sistematik olarak ortaya koyan ve belirgin hale getiren "*Amaçlara Göre Yönetim*" tekniğini kullanmak (Dinçer 1992:s.26) vb.dir.

Başta da belirtildiği gibi, ÖG sürecinde kariyer planlaması da titizlikle ele alınması gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü ÖG sağlanırken örgütün tüm unsurları yeniden değerlendirildiğinden dolayı, meydana gelen değişikliklere uyum açısından, çalışanların kariyerlerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Bu nedenle üçüncü bölümde öncelikle kariyer planlaması kavramı incelenmekte ve daha sonra bu kavramın ÖG sürecinde ele alınışı incelenmektedir.

III.Kariyer Yönetimi Çerçevesinde Kariyer Planlaması

A.Kariyer Planlamasının Kavramsal Analizi

Günümüzde hızla değişen çevre koşulları karşısında işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için çalışanlarına önem vermek durumundadırlar. Bu noktada üzerinde özenle durulması gereken bir kavram olarak, kariyer yönetiminin bir boyutu olan kariyer planlaması karşımıza çıkmaktadır. Son 10 yılda kariyer planlaması ve yönetimi insan kaynakları yönetiminin en hızlı gelişen konularından biri olmuştur (Baruch 1996:s.40). Kariyer planlamasına geçmeden önce, kariyer ve kariyer yönetimi kavramlarını incelemekte yarar vardır.

Kariyer, işle ilgili faaliyetlerin bir sıralaması, kişinin bir iş dalındaki gidişatı ve bir yaşamı boyunca yapmış olduğu işlerin toplamıdır (Kitapçı ve Sezen 2002:s.21). Başka bir tanımla kariyer, seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir (Doğan 1996:s.25). Sabuncuoğlu (2000: s,148) kariyeri, bir yandan kişisel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı olarak kişinin hayatı boyunca yaşayacağı ve kısmen kontrol altında tutacağı iş tecrübesi ve aktivitesiyle bağlantılı bir süreçtir, şeklinde tanımlamaktadır.

Kariyer kavramının, bir bireyin işi ile ilgili pozisyonların kişisel yaşam süreci boyunca peş peşe kullanılması olarak ele alınması, kariyer konusunda üç boyutun varlığını gösterir: Birey, iş ve pozisyon. İş ve pozisyon örgüt içinde gerçekleştirildiği için, sonuçta birey ve örgüt kariyer sürecinde karşı karşıya kalırlar ve kariyer olgusu temelde birey ve örgüt olmak üzere iki temel boyut gösterir. İlk boyut, bireyin kendi kişiliğinde oluşur; birey içinde bulunduğu örgütte yerini bilimli, anlamalı ve gelecekte nerede ve nasıl olmak istediğini belirlemelidir. İkinci boyutta örgüt, kendi

Örgütsel Gelişme ve Kariyer Planlaması İlişkisi ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Bu Süreçteki Rolü

amacını dikkate alarak, bireylerin örgüt içinde nereye ulaşmak istedikleri ve nasıl ulaşacakları konusunda onlarla iyi iletişim kurmak, gerekli danışmanlık hizmetlerini vererek işleyişlerini kolaylaştırmak gibi sorumlulukları üstlenmelidir (Öge 1998:s.45). Kariyer olanakları sonsuz değildir; bireyin ilgili olduğu endüstrinin ve mesleğin yapısı ve büyüklüğü ile sınırlıdır. Endüstrinin ve örgütlerin büyüklüğü, ne ölçüde alt birimlere ayrıldığı, örgütsel piramidin yüksekliği ve içindeki alt bölümlerin sayısı, kariyer yapısını şekillendirir. Bunlara,örgüt içinde bilginin dağılımı ve teknolojik özellik de eklenerek, kariyer olanaklarının sınırı çizilir (Ladkin ve Riley 1996:s.444).

Kariyer yönetimi; bir örgütte çalışanların meslek hayatlarının planlanmasını ve bu planların hayata geçirilmesini sağlayan bireysel ve örgütsel faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir (Bolat ve Seymen 2003:s.7). Bir başka tanıma göre kariyer yönetimi; çalışanların kariyerini hem örgütün gereksinimlerine hem de kendilerinin tercihlerine ve yeteneklerine uygun olarak planlamalarına ve yönetmelerine olanak sağlayan örgütsel bir sürecin tasarlanması ve yapılandırılmasıdır(3). İnsan kaynakları yönetimi bakımından kariyer yönetiminin ayırtıcı özelliği, çalışanların örgüt içinde aktif olmalarının sağlanması ve böylece kişilerin güdülenmiş olmalarıdır (Bayraktaroğlu 2003:s.124)

Bireyin işteki yaşamının her yönü ve hatta iş dışı ilişkileri üzerinde de etkili olan kariyer yönetimi, yeteneklerin ve fırsatların analiz edilmesi konusunda örgütlerin çalışanlarına yardımcı olmasını sağlayan ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamalarını kolaylaştıran yönetsel bir uygulamadır. Kariyer yönetiminin amacı, bireysel yetenek ve ilgi alanlarının örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılması ve böylelikle her iki örgütün hem de çalışanların kendi potansiyellerinden en üst düzeyde yararlanabilmesidir (Demirbilek 1994:s.71). Kariyer yönetimi karşımıza iki boyutu çıkarmaktadır: Bunlardan ilki, kariyer planlama diğeri ise kariyer geliştirmedir.

Kariyer geliştirme; çalışanların eğitim, yetiştirme ve iş deneyimi yolu ile kariyerlerine ilişkin olarak yapılan planların gerçekleştirilmesini sağlamaktır (Yalçın 1999:s.96). Kariyer geliştirme ise; çalışanlara sadece dikey değil,farklı gelişim ve yatay ilerleme seçeneklerini de sunmaktadır. Kariyer gelişimini sağlamak ve çalışanları elde tutmak için, proje çalışmaları, başka bir pozisyonda geçici görevlendirme, iş zenginleştirme ve iş geliştirme vb. yöntemlerden de yararlanılabilir (4).

Kariyer geliştirme süreci içinde, üretim artışı ve bireysel kariyer tatminini sağlamak için, bireysel ihtiyaçlarla örgüt ihtiyacının karşılanması gereklidir. Bu sistem, çalışanların başarılı olmasında, atama, nakletme ve yükseltmelerle kapsayan birkaç çeşit hareketi de içermektedir. Kariyer geliştirme sistemi, hem işin yerine getirilmesi için örgütsel ihtiyaçlara, hem de çalışanların iş hayatında gerekli olan duygularına dayalıdır (Aytaç 2000:s.55).

Çalışmamızın konusu olan kariyer planlamada, çalışanların ilgi alanları ve yetenekleri incelenir; kariyer yönetimi ile de uygun iş alanları yaratılır (Ölçer

1997:s.88). Kariyer planlamasındaki amaç, bireyin çalışmakta olduğu örgütte ilerlemeyi ve yükselmeyi sağlayabilmek için, hedefleri ve onlara ulaşabilecek araçları keşfetme ve edindikleri bilgi birikimi ile geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin gelişmesini sağlamaktadır (Tüz 2003:s.172). Şüphesiz ki bu amaçlar da örgütlerin sağladığı olanaklar bütününden oluşur(5).

Kariyer planlaması, birey ile işi ve işini yürütmekte olduğu kuruluş arasında bir bağlantı boyutuyla değerlendirildiğinde, hem bireysel hem de örgütsel bir anlam taşıdığı söylenebilir (Aryee vd.1993:s.196). Bireysel kariyer planlaması; bireylerin çalıştıkları iş ortamında, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmaları, kariyerleri ile ilgili hedefleri belirlemeleri, bu kariyer hedeflerine ulaşmalarında yön tespiti ve zaman planlaması yapmalarıdır. Bireyler yaşam aşamaları boyunca ortaya çıkan kariyer gelişimi süreci içerisinde, her aşamadaki gereksinimlerini karşılayabilmek ve kariyerlerini geliştirebilmek amacıyla, gerek bireysel olarak gerekse örgütün desteği ile kariyerlerini planlamaya çalışırlar (Anafarta 2001:s.3). Bireysel kariyer planlarında yol gösterilmesi ve destek olunması, yönetici-ast yaklaşımını sağladığı ölçüde, çalışanların örgüte bağlılığın ve verimli çalışma isteğini de artırır (Ölçer 1997:s.88). Kısaca bireysel kariyer planlama, bireyin kariyer yolunun kişisel olarak belirlenmesini gösterir; bu süreç, bir iş, bir işveren ve buna benzer faktörlerin seçim işlerini kapsar (Yılmaz vd.2000:s.773). Örgütsel kariyer planlaması ise, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarında, yön tespiti ve zaman planlaması yapmalarını sağlayacak olan, iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetlerin programlanması işlemleri, olarak tanımlanabilir (Soysal 2001:s.788). Başka bir tanımla kariyer planlaması; bireysel kariyer hedefleri ile örgütsel hedeflerin ve olanakların uzlaştırılması çalışmaları olup; bu sürecin sorumluluğunun birey ve örgüt tarafından ortaklaşa paylaşılmasıdır (Can vd. 2001:s.163). Kariyer planlaması, sadece tek bir çalışan için yapılan bir öngörü olmaktan çıkıp, örgütün geleceğinin planlanması haline gelmelidir (4).

Örgütsel kariyer planlaması, işler ve kariyer politikaları üzerinde odaklanmaktadır (Köktürk ve Yalçın 2000: s.756). Örgütler iki açıdan çalışanların kariyerlerinin yönetiminde başarılı olmalıdırlar: Öncelikle onların bireysel kariyer gelişimini heveslendirmeli, diğer yandan örgüte katkılarını artırmalıdırlar. Örgütler, çalışanların gereksinimlerinin saptanması, bunları kendilerinin değerlendirmesi ve bunların farkına varılması, bireysel kariyer hedef ve stratejilerinin oluşturulması gibi aşamalarda gerekli destek ve hizmetleri vermelidirler. Kariyer planlamada örgütsel sorumluluk, işletme gereksinimlerini karşılamak amacıyla bireylerin kendi kendilerini geliştirmeleri için olanak sağlama ve stratejiler geliştirmeyi içerir (Anafarta 2001:s.4). Bireysel kariyer planlaması ise; kişinin kendi çalışma hayatı ile ilgili yaptığı planları kapsar (Aytaç 1997:s.180). Bu planlar aşağıdaki gibidir:

• Çalışanın kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, zayıf ve güçlü taraflarını değerlendirmesi;

Örgütsel Gelişme ve Kariyer Planlaması İlişkisi ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Bu Süreçteki Rolü

- Örgüt içi ve dışı fırsatların belirlenmesi;
- Kısa, orta ve uzun dönemli hedefler saptaması;ve
- Kariyer planının hazırlanması ve uygulanması

III.Örgütsel Gelişme Sürecinde Kariyer Planlaması ve İnsan Kaynakları Yöneticisinin Bu Süreçteki Rolü

Örgütler de çalışanlar gibi bir değişim süreci yaşarlar. ÖG de örgütler için bir değişim sürecidir; daha önce de belirtildiği gibi, ÖG ile bir örgütün yapısı, süreçleri, kültürü ve teknolojisi değişmektedir. Yeni örgüt kültürü, yeni yapı, yeni politikalar, yeni faaliyetler ve yeni değerler, gelişimin farklı boyutlarıdır. Örgütün vazgeçilmez bir unsuru olan çalışanlar da bu değişimden etkilenmektedirler. Değişim, gerek örgüt, gerekse çalışanlar arasında karşılıklı etkileşime dayalı olarak gerçekleşmektedir (Kitapçı ve Sezen 2002:s.222). Değişim sonucu, bireysel ve örgütsel ihtiyaçlar ve fırsatlar çeşitli yollarla karşılanmalıdır. Örgütte yaşanan bu değişikliklerle birlikte meydana gelen yeni yapı içerisinde, çalışanların kariyerlerinde de bir takım değişiklikler olacaktır. Dolayısıyla tüm süreçler gibi çalışanların kariyerlerinin de yeniden ele alınması ve oluşan yeni yapıya göre yeni planların yapılması gerekmektedir. ÖG sürecinde kariyer planlaması, bireyler ile örgütün iletişim kurdukları ve yeni yapıya uygun olarak beklentilerini karşılıklı olarak değiştirdikleri bir olaylar dizisi olarak görülmeli (Kidd ve Killen 1992:s.227) ve kariyer planlaması değişim sürecinin bir parçası olarak düşünülmelidir. Kariyer planlama sistemi, bireysel gelişme sonucu hızla değişen iş ortamında yöneticilerin ve çalışanların dengede kalmasına yardımcı olur (Raumann vd. 1996;s.1/8).

ÖG sürecinde çalışanların kariyerlerinin yeniden ele alınması ve planlarının yapılması sırasında insan kaynakları yöneticisinin rolü oldukça fazladır. İnsan kaynakları yöneticisi, örgüt ihtiyacı ile çalışanların beklentileri arasında ve çalışanların meydana gelen değişimlere uyumu açısından denge kurmada önemli rol oynar. Çalışmanın bu kısmında, ÖG sürecinde hem çalışanlar açısından hem de örgütler açısından kariyer planlamasının ele alınışı ve bu konuda insan kaynakları yöneticisinin rolü incelenmektedir. ÖG sistematik bir süreçtir ve başarıyla ele alınması için belirli adımların izlenmesi gerekmektedir: Bu adımlar, problemin tanımlanması, problemin teşhisi, probleme yönelik çözümler geliştirme, çözümleri uygulama ve uygulama sonuçlarını değerlendirmedir. Kariyer planlaması da benzer şekilde belirli adımlardan oluşan sistematik bir süreçtir. Dolayısıyla çalışmada, ÖG süreci içerisinde kariyer planlamasının nasıl ele alınması gerektiği, bu iki süreç birbirleriyle ilişkilendirilerek açıklanmaktadır.

1.Örgütsel Gelişme Sürecinde Problem Olarak Kariyer Planlamasının İncelenmesi: ÖG' nin ilk aşaması, gerek problemin tespiti ve tanımlanması gerekse ulaşılmak istenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için oldukça önemlidir. Bazı belirtilere ve olumsuzluklara bakarak, "problemin ne olduğunu biliyorum" duygusuna kapılmadan hareket etmek, bu aşamada üzerinde durulması gereken ön önemli

noktadır (Dinçer 1992:s.64). Sezgiye dayalı problem teşhisinden kaçınarak, sistematik ve analitik bir yaklaşımla problemin tanımlanması yapılmalıdır. ÖG ile meydana gelen yapısal değişimlerde, çalışanların görev ve sorumluluklarında ve pozisyonlarında birtakım değişiklikler meydana gelecektir. Bu çerçevede eski pozisyonlar ortadan kalkabilir ve çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk verilebilir. Bu noktada problem olarak ele alınacak konulardan biri de, çalışanların kariyerleri olacaktır.

ÖG sürecinde problem olarak ele alınan çalışanların kariyerlerinin planlamasında sistematik ve analitik bir yaklaşımla hareket edilmeli ve hem bireysel hem de örgütsel değerlendirme yapılmalıdır.

2.Örgütsel Gelişme Sürecinde Kariyer Planlaması Teşhisi: Bu aşamada, meydana gelen değişikliklere göre, hem bireysel hem de örgütsel açıdan mevcut durum değerlendirilmesi yapılmalıdır. Bu değerlendirme yapılırken, bilgiler sistematik olarak değerlendirilmelidir (Şimşek vd. 2001:s.330). Kariyer amaçlı kendini değerlendirme, kişinin kendisi hakkında bilgi toplaması ve bu bilgiyi kariyer kararı vermek için analiz etmesi sürecidir (Erdoğan 2003:s.236). Bireysel teşhis sürecinde çalışanlar, kendi yeteneklerini, yeni işlerin getirdiği özellikleri, istihdam edilebilirlik özelliklerini (Anafarta 2001;s.5), ilgi alanlarını ve değerlerini, kısaca kendilerini bir bütün olarak gözden geçirerek, eksik yönlerini, yeteneklerini, bilgi ve beceri düzeylerini değerlendirmelidir (Bolat ve Seymen 2003:s.10; Güneş 2000:s.136) Birey kendisine; "Bu durumda başarılı olabilir miyim? Yeteneklerim buna uygun mu? Neleri iyi yapıyorum? Neleri yapmaktan hoşlanıyorum? Yapamadıklarım nelerdir?" vb. sorular sormalıdır (Öner 2001:s.22) Kısaca birey bu süreçte kendini tanımalıdır. Kendini tanıma, kariyer planlamanın en önemli kısmıdır. Kendini tanımadan başlanan bir kariyer planlama eksiktir ve kişiyi yanlış hedeflere götürme olasılığı yüksektir. Ayrıca, kendini değerlendirme sürecinde, bireyin kendini yanlış algılaması da önemli bir sorundur. Örneğin kişiler, bazen kendilerini başkalarının değerlemesinden daha yüksek değerlerler (Erdoğan 2003;s.235).

Kendini tanımanın 3 farklı boyutu vardır: Burada bireyin kendisini nasıl gördüğü, başkalarının bireyi nasıl gördüğü ve bireyin gerçekte nasıl birisi olduğu soruları önem kazanır(6). Bireyler kendi yeteneklerinin farkında olmayabilirler; bu durumda insan kaynakları yöneticisinin kişiye yardımcı olması gerekmektedir. Burada insan kaynakları yöneticisinin, bireyin kendi kendisini tanımasını kolaylaştıran mesleki ve özel yetenek testlerini uygulaması ve danışmanlık görevinde bulunması, bireysel kariyer planlamasına katkı sağlayacaktır. Birey, elde edilen sonuçları, örgüt içi ve dışı kariyer olanaklarıyla karşılaştırarak, meydana gelen yeni yapıda, örgüt içinde hangi pozisyonda olabileceğini ve kendisini bekleyen kariyer olanaklarını ortaya koyarak değerlendirmeler yapmalı ve tahmin etmeye çalışmalıdır (Anafarta 2001:s.7). Yine bu değerlendirmelerde, insan kaynakları yöneticisinin görüşlerinden ve tecrübesinden yararlanılmalıdır. Ayrıca örgüt içi değerlendirmede çalışanlar,

oryantasyon sürecinde almış oldukları ilk bilgi ve belgeler, iş tanımı ve iş gerekleri el kitapları, çalışma arkadaşları ve üstlerinden edindiği izlenimler, gözlemler vb. kaynaklardan yararlanmalıdır. Örgüt dışı değerlendirilmede ise çalışanlar; örgüt dışında kendilerini bekleyen kariyer olanaklarını, danışmanlık firmalarından, iş ilanlarından, diğer örgütlerde çalışanlardan vb. kaynaklardan yararlanarak değerlendirmelidirler.

Örgütsel teşhis sürecinde işçi, örgüt sahip olduğu insan kaynağını ve buna yönelik mevcut uygulamalarını kariyer yönetimi boyutuyla gözden geçirmelidir (Bolat ve Seymen 2003:s10). Örgüt, meydana gelen yeni yapıda, sahip olduğu kariyer olanaklarının, çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerinin, mevcut ve gelecekteki işgücü ihtiyaçlarının ve bireysel ve potansiyel eğitim ihtiyaçlarının değerlendirmesini yapmalıdır. Bu yapılırken, verilmekte olan eğitimler ve sonuçları, performans değerlendirme sonuçları, işgücü envanteri vb. veriler incelenmelidir (Bolat ve Seymen 2003:s.10; Aytaç 1997:s.178). Tüm bu çalışmalar, örgütün insan kaynakları birimi ile eşgüdümlü bir şekilde gerçekleştirilmeli ve bu birimin sürece etkin bir katılımı olmalıdır. Görüldüğü gibi teşhis aşamasında, hem örgüt hem de çalışanlar, kariyer açısından güçlü ve zayıf yönlerini ve karşı karşıya kaldıkları riskleri ve önündeki fırsatları belirleyecektir.

3.Örgütsel Gelişme Sürecinde Kariyer Planlamasına Yönelik Çözümler

Geliştirme: ÖG sürecinde problem olarak ele alınan "kariyer"e yönelik olarak, gerek bireysel gerekse örgütsel değerlendirmeler yapıldıktan sonra, elde edilen sonuçlara göre çözümler geliştirilmelidir. Çözümler geliştirilirken; çok sayıda kaynaktan toplanan bilgilerin güvenilirliği gözden geçirilmeli ve daha nesnel bir değerlendirme yapılmalıdır. Birey, topladığı bilgileri, kariyer planlama ile ilgili olarak değerlendirdikten sonra çözümler geliştirmelidir (Erdoğan 2003:s.235). Yani birey ve örgüt, meydana gelen değişime uygun olarak kariyer planlamaları yapmalı ve kariyer alanlarının farklı tiplerini ortaya koyarak seçenekleri belirlemeye çalışmalıdır. Çözüm aşamasında, bireysel olarak ve örgütsel olarak amaçlar ve ideal durum tespit edilmeli ve alternatif çözümler geliştirilmelidir (Şimşek vd. 2001:s.330). Çalışanlar sahip oldukları özellikleri değerlendirdikten sonra, meydana gelen yeni yapıda, olmaları gereken yer tespit etmeli, örgüt içerisinde kendilerini bekleyen kariyer olanaklarını ve bu yönde yapılması gerekenleri ortaya koymalıdır. Bireyler almaları gereken eğitimleri, hangi yönde kendilerini geliştirmeleri ve bunun için nerelere başvurmaları gerektiğini vb. noktaları belirlemelidir. Bu noktada bireyler bazen, örgütte daha fazla yükselme olanağı bulamayacaklarını ya da bu olanağın görece çok az olduğu bir basamakta bulduklarını görebilirler. "Kariyer düzleşmesi" olarak da ifade edilebilen bu durum çoğunlukla bireyleri olumsuz bir ruh haline sokabilir. (Örücü 2003: s.239). Sonuç olarak birey eğer kendine örgüt içinde kariyer imkanı göremiyorsa, başka örgütlere yönelik planlar tasarlamalıdır. Bu faaliyetler yardımıyla

çalışanlar, yukarıda açıklanan bilgiler ışığında kariyer plan ve programlarını hazırlamalıdır.

Örgüt de bu aşamada elde ettiği sonuçlara göre, çalışanlarının kariyerlerine yönelik planlar yapmalı, hangi çalışanın mevcut duruma göre kariyer planlaması kapsamına alınacağını tespit etmeli ve alınacak olanları belirli bir sıraya koymalıdır. Diğer yandan, kariyer planlaması kapsamına alınacak olanların zayıf yönlerinin giderilmesine yönelik faaliyet planları hazırlanmalıdır. Örgütler kariyer planlaması yaparken, yeni yapıyı, ödeme sistemlerini, çalışanların değerlendirme sonuçlarını, stratejilerini, kültür ve değerlerini, eğitimlerini ve gelişmelerini, insan kaynakları biriminden elde ettiği bilgiler doğrultusunda göz önüne almalıdırlar (Bolton ve Gold 1994:s.8). İnsan kaynakları yöneticisi, bireyin ve örgütün kariyer planlarında danışmanlık yapmalı ve örgütün ihtiyacı ile bireyin beklentileri arasında denge oluşturmalıdır. Bu şekilde çalışanlar ve örgüt, ÖG süreci içerisinde kariyer ile ilgili planlarla ideal duruma yönelik çözümler oluşturmalı ve alternatif çözüm yolları belirlemelidir.

4.Örgütsel Gelişme Sürecinde Yapılan Kariyer Planlamasının Uygulanması:

Çalışanlar kariyerlerine yönelik değerlendirmeler yaptıktan sonra, elde edilen sonuçlara göre oluşturdukları kariyer planlarını uygulamalıdır. Bu aşamada, oluşan yeni yapıda bireyin hedeflerine ulaşmak için planladığı kariyer kararını uygulamaya geçirmesi söz konusudur. Yönetim, bireyin kariyer kararıyla ilgili planın uygulanması için bazı imkanlar sağlamalıdır (Aytaç 1997:s.183). Birey eğer olması gereken konumda ise, geleceğe yönelik olarak kariyer imkanları oluşturmalı ve buna yönelik planlar yapmalıdır. Fakat zayıf yönleri sahipse, bu konuda insan kaynakları yöneticisinden ya da danışmanlık firmalarından kendini geliştirme ve yönlendirme için destek almalı ve çeşitli eğitimlerle kendini geliştirmeye çalışmalıdır. Eğer yeni yapıda kendisi için bir kariyer imkanı bulamıyorsa, örgütten ayrılmalıdır.

Örgüt ise, çalışanlarına, düzenli yönlendirme ve yol gösterme yardımıyla sürekli geri besleme sağlamalı ve çalışanlarını yakından takip etmelidir. Özellikle yüksek potansiyel sahibi ve yüksek performans gösteren çalışanlar için kariyer imkanları sağlanmalı ve ileriye yönelik kariyer planları yapılmalıdır. Bu faaliyetler insan kaynakları yöneticisinin etkin katılımıyla mümkün olacaktır.

5.Örgütsel Gelişme Sürecinde Kariyer Planlaması Uygulamasının Değerlendirilmesi ve Programın Devam Ettirilmesi:

Bu aşama faaliyet programına başlamadan önce yapılan planların, faaliyet gerçekleştikten sonra gerçekleşip gerçekleşmediğini veya ne kadının gerçekleştiğini ortaya koymak için yapılan değerlendirmeleri kapsar. Yani bu aşamada, ÖG sürecinde bireysel ve örgütsel olarak yapılan kariyer planlarının uygulanmasından sonra, ne kadar başarılı olduğunu değerlendirmeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Planlara uygun sonuçlar elde edilmişse, işgören kendisini daha da geliştirme, bunun sonucunda yeni kariyer olanakları yakalama vb. çalışmalar içerisine girmelidir. Örgüt ise, işgörcülerini

Örgütsel Gelişme ve Kariyer Planlaması İlişkisi ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Bu Süreçteki Rolü

geliştirme, onlara yeni kariyer yolları hazırlama vb. çalışmalarda bulunmalıdır. Eğer yapılan planların gerçekleşmesini engelleyen aksaklıklar varsa, bu sorunlar yeniden ele alınmalı ve yeni yapıya uygun hale getirilmeye çalışılmalıdır. İşgören geleceğe dönük olarak kendisine uygun bir kariyer imkanı göremediği takdirde, başka örgütlere yönelik olarak yaptığı planları bu aşamada uygulamaya koymalıdır. Örgüt ise, yaptığı kariyer planlarının uygulanması sonunda ÖG'ye uygun olmayan kariyer planlaması uygulamalarını yeniden gözden geçirmeli ve söz konusu aksaklıkları gidermeye yönelik planlar yapmalıdır. Bu değerlendirmeler ve planlar yapılırken, insan kaynakları yöneticisinin temel yönlendirici olduğu unutulmamalıdır. Onun bilgi, deneyim ve görüşlerinden yararlanılmalı ve bu yönetici tüm çalışmalara aktif olarak katılmalıdır. ÖG'ye uygun kariyer çalışmaları yapıldığına inanıldığı takdirde, bu program sürekli geliştirilen bir şekilde devam etmelidir.

IV. Sonuç

Örgütsel gelişme ile örgütte birtakım dengeler değişmekte ve yeni bir yapı meydana gelmektedir. Bu yapıda, örgütün sahip olduğu tüm varlıklar ele alındığı ve aralarında bir denge oluşturulduğu gibi, işgörenlerin kariyerlerinin de yeniden ele alınması ve yeni yapıya uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Bu yapılırken işgörenler de kendilerine yeni kariyer planları yapmalı ve bu planları uygulamalıdır.

Öte yandan örgütsel gelişme çeşitli aşamalardan oluşan bir sistem içerisinde gerçekleşmektedir. Planlama aşamasından başlayan bu sistem içerisinde kariyer planlamasının da bir sistematik dahilinde yapılması gerekmektedir. Bu çerçevede önce; problem olarak kariyer planlaması ele alınmalı ve teşhis edilmiştir. Daha sonra elde edilen sonuçlara yönelik olarak çözümler geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Bu aşamaların sonunda ise, yapılan planların istenilen şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin değerlendirilmesi yapılmalıdır. Eğer istenilen sonuçlar sağlanamamışsa eksiklikler tespit edilerek yeniden düzenlemeye gidilmeli ve bilgilerin sürekli toplanması ile program devam ettirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Akat,İ.,G.Budak ve G.Budak (2002), **İşletme Yönetimi**, Banış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Anafarta,N.(2001) "Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif, *Akdeniz Üniv. İİBF Dergisi*(2), ss.1-17
- Artan,İ. (1999), "Çatışma ve Yönetimi", Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım) (der), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Aryce, S.,Y.A.Debrah ve Y. W. Chay (1993), "An Investigation Of Ingratiation As A Career Management Strategy:Evidence From Singapore", *The International Journal Of Human Resource Management*, 4:1,pp.191-212.
- Aytaç, S. (1997), **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic.San.Ltd.Şti.,İstanbul.

- Aytaç, S. (2000), "İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını:3. ss.49-77
- Balci, A. (2000), **Örgütsel Gelişme**, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Baruch, Y. (1996), "Organizational Career Planning and Management Techniques and Activities In Use In High-Tech Organizations", 1/1, pp.40-49.
- Bayraktaroğlu, S. (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Bolat, T., Ö. A. Seymen (2003), "Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl:14, Sayı:45, ss.3-19.
- Bolton, R., J. Gold, (1994), "Career Management: Matching The Needs Of Individuals With The Needs Of Organizations", *Personnel Review*, Vol:23, No:1, pp.6-24
- Can, H., A. Akgün, Ş. Kavuncubaşı (2001), **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı: Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Demirbilek, T. (1994), "Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri", *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:9, Sayı:11, ss.71-85.
- Diğer, Ö. (1992), **Örgüt Geliştirme**, Timaş Basım Ticaret A.Ş., İstanbul.
- Doğan, S. (1996), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İşgücü Geçiş Modeli", *Marmara Ün. İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt: XII, Sayı:1-2, ss.243-170.
- Erdoğan, N. (2003), **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Eren, E. (2001), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Güney, S. (2000), **Yönetim Organizasyon El Kitabı**, Nobel Basım Yayım Dağıtım AŞ. , Ankara.
- Kidd, M.J., J. Killen (1992), "Are The Effects of Careers Guidance Worth Having? Changes in Practice and Outcome", *Journal Of Occupational and Organizational Psychology* 65, pp.219-234
- Kitapçı, H., B. Sezen (2002), "Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği", *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:12, Sayı:1, ss.219-230
- Koçel, T. (2001), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul.
- Köktürk, M., A. Yalçın (2000), "Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü ve Bir Uygulama", *B. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir.
- Ladkin, A., M. Riley (1996), "Mobility and Structure In Career Paths of UK Hotel Managers: A Labour Market Hybrid of The Bureaucratic Model?", *Tourism Management*, Vol:17, No:6, ss.443-452.
- Luthans, F. (1995), **Organizational Behavior**, McGraw Hill, USA.
- Öge, H.S. (1998), "Kariyer Yönetimi ve Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar", *Verimlilik Dergisi* 4. ss.43-57.

- Öçer, F. (1997), "İşletmelerde Kariyer Yönetimi", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:30, Sayı:4, ss.87-103
- Öner, M. (2001), **Kişisel Kariyer Planlaması**, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizm.Ltd. Şti., İstanbul.
- Örücü, E. (2003), **Modern İşletmecilik**, 3. Baskı, Gazi Kitabevi Ticaret Ltd.Şti.Ankara.
- Raumann, B., J. Duncan, S.E.Forrer, Z. Lebowitz (1996), "Managing Career Development:Amoca Primes The Talent Pump", *Personnel Journal*, Vol:72, No:2, pp.1/8.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi , Bursa.
- Seymen, O. A., T. Bolat. (2002), **Örgütsel Öğrenme**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Soysal, A. (2001), "Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşlemesinde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama", *B.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, 25-27 Mayıs, 2000, Nevşehir.
- Sun, J. (2000), "Organizational Development and Change in Chinese State-Owned Enterprises: A Human Resource Perspective", *Leadership & Organization Development Journal*.
- Şimşek, Ş., T. Akgemici ve A. Çelik (2001), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tüz, M. (2003), "Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar", *U.Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:4, Sayı:4.
- Yalçın, A.S. (1999), **Personel Yönetimi**, 6. Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Yeniçeri, Ö. (2002), **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Yılmaz, C., Z. Ecevit ve E. Duygulu (2000), *Erciyes Ünv. B.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir.
- Yüksel, Ö. (2001), "Örgüt Geliştirme" **Yönetim ve Organizasyon** (Ed. Salih Güney), Nobel Yayın Dağıtım, ss.129-157, Ankara.
- (1) www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=263
- (2) <http://www.modal.com.au/od.home.asp>
- (3) www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=30
- (4) www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=26
- (5) <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=31>
- (6) http://www.cvtr.net/makale/akademik/kariyer_planlama_nedir.htm
- (6) http://www.ulker.com.tr/insan_kaynaklari/yaklasim.asp