



ISSN:1306-3111

e-Journal of New World Sciences Academy
2010, Volume: 5, Number: 4, Article Number: 4C0064

HUMANITIES

Received: August 2010
Accepted: October 2010
Series : 4C
ISSN : 1308-7320
© 2010 www.newwsa.com

Cemal Gündoğdu¹
Özgür Karataş²
Atalay Gacar³
Firat University¹⁻³
Inonu University²
cmlgundogdu@hotmail.com
Elazig-Turkey

İNSAN KAYNAKLARINDA KARIYER PLANLAMA VE ÜCRET YÖNETİMİ

ÖZET

Günümüzde işletmeler, küreselleşme ve hızla gelişen teknoloji ile dünya şartlarına uyum sağlamak ve rekabet ortamında güçlü olabilmek için en üst düzeyde verimli bir şekilde çalışmak zorundadır. İşletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında insan olduğunun farkına varılması ile birlikte işletmeler, insan kaynakları yönetimine önem vermeye başlamış, işletmelerin başarılı olabilmesi, amaçlarına en kısa sürede etkin bir şekilde ulaşması için çalışanların iş doyumunu arttırması ve işletmenin devamlılığını sağlayabilmesi için kariyer planlaması çalışmalarına önem vermek zorunda kalmışlardır. Son yıllarda hızla artan bilgi akışı, işletmelerin bunu etkili bir şekilde kullanması çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi, işletme kalitesinin ve başarısının artması, ancak insan kaynakları yönetimi ile olabilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonu durumunda olan ücret yönetimi işletme çalışanlarının motivasyonu nu arttırabilmesinde önemli bir araçtır. Bu çalışma kamu kurum ve kuruluşları ile özel işletmelerde görev yapan personelin kişisel kariyer planlama ve ücret yönetimini incelemek, sorunları ortaya koymak ve bu sorunlara çözümler üretmek açısından önemlidir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Kariyer Planlama, Ücret, Ücret Yönetimi, Kariyer Yönetimi

CAREER PLANNING AND WAGE MANAGEMENT IN HUMAN RESOURCES

ABSTARCT

With globalization and rapidly developping technology, enterprises, today, have to operate efficiently at its upmost level to comply with the competitive world and be strong enough in the competitive environment. After realising that human is the leading factor affecting the achievement, enterprises have started to put more emphasis on human resources management; in order to be successful and reach their goals effectively as soon as possible, they have to increase the work satisfaction of their employees, and to maintain their sustainability, they also have to give more emphasis to career planning. Under today's circumstances, it is only possible by having an effective human resource management to utilize the rapidly increasing information flow effectively and efficiently, to meet the requirements of the employees thereby increasing the efficiency and success of the enterprise. Having most relations with both other human resource functions and internal and external environment of the business and also regarded as the most critical function of the human resources, wage management is defined as a synthesis of the activities that concur the expectations of various interest groups at a common point. Because, when considering the topic from the point of enterprises and, one of their vital functions, human resources management, wage is not only a cost element but an important medium to motivate the employees, as well.

Keywords: Human Resources, Career Planning, Compensation, Compensation Management, Career Management

1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

20. yüzyılın özellikle son yirmi yılı, iş dünyasında büyük ve radikal değişimlere sahne olmuştur. Bu dönemde meydana gelen değişimlerin belki de en önemlisi ve anlamlısı, insana bakış açısında yaşanan zihniyet değişimidir. Yüzyılın başında, diğer girdilerle eş düzeyde tutulan "pasif" insan, yüzyılın son yıllarında bilgi çağını yaşayan toplumlarda "aktif" insan olarak her alanda merkezi öneme sahip hale gelmiştir. Böylece işletmelerde, beden gücünden çok zihniyet gücünden yararlanmayı ön plana çıkaran yeni bir dönem başlamıştır [8].

21. yüzyılın bilgi toplumunda öne çıkan işletmeler; yalnızca ileri teknoloji firmaları değil, aynı zamanda insan kaynakları yönetimine önem ve öncelik veren işletmeler olmuştur. Bu işletmelerin gücü; ne kadar esneklik gösterebildiklerine, bir başka deyişle çalışanlarının bilgi, beceri ve tutumlarını; çevredeki değişikliklere uygun olarak ne ölçüde dönüştürebildiklerine bağlı olarak artmıştır [3].

Son yıllarda teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve dünya ekonomisinde meydana gelen değişiklikler işletmelerin yönetim süreçlerinde değişiklikler meydana getirmiştir. Dünyada meydana gelen bu değişimlerle işletmelerin çalışmalarına devam edebilmesi ve işgörenlerin başarılarını yükseltmesi için bazı yöntemler kullanmaya başlamıştır, bu yöntemlerden biri olan kariyer planlama günümüzde işletmelerde uygulanan en önemli insan kaynakları uygulamalarındandır.

İnsanlar işletmelerde sadece meslek sahibi olsun amacında değil, bununla beraber mesleğinde yükselme, kıdem ve daha çok para kazanmak için kariyer planlamak durumundadır. Günümüzde ise kariyer planlama işgörenlerin sorunu olmaktan çıkmış işletmelerin üzerine alması gereken bir sorumluluk durumuna gelmiştir. İşletmeler başarılarını arttırmaya devam ederken kariyer planlama çalışmalarına devam etmektedirler.

Bilim ve teknolojinin hızlı ilerlemesiyle işletmelerde bireylerin kariyer yaşamının düzenlenmesinde niteliklerinin arttırılmasını gerekli kılmakta, işgörenin yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi, çalışanın güçlü ve güçsüz yönlerinin ortaya çıkarılması, işi yapanın başarısının ölçülmesi, keyfi uygulamalara göre değil, objektif esaslara dayalı bir kariyer planlama ve ücret yönetimi ile yapılmalıdır.

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Çalışmamız; kamu kurum ve kuruluşları ile özel işletmelerde görev yapan personelin, kişisel, kariyer planlama ve ücret yönetimini incelemek, sorunları ortaya koymak ve bu sorunlara çözümler üretmeği amaçlamaktadır. Ücretin etkileri ve önemi, ücretin oluşumunu etkileyen faktörleri tespit etmek açısından önemlidir.

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (HUMAN RESOURCES MANAGEMENT)

3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amacı

(Definition and Objectives of Human Resource Management)

İşletmeler, bireyin ve işletmenin istek ve beklentilerinde oluşan değişimi karşılayabilmek için, çalışma yaşamında insan kaynaklarının yönetimine giderek daha fazla önem vermeye başlamışlardır [10].

Çalışma ortamında kişinin işe alınmasından, uyum eğitimine, ücret ayarlamasına, işyeri ile olan hukuki bağına, verimliliğine, performans değerlemesine, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve işten ayrılmasına kadarki tüm süreçler insan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilmektedir [12].

İnsan kaynakları yönetimi, yetenekli elemanların işletmeye alınması, çalışanların verimli hale getirilmesi, çalışanların işletmede mutlu olmalarının sağlanması için gerekli tedbirlerin tümüdür.

Genel anlamda insan kaynakları yönetimi, çalışanlara uygun bir iş ortamının hazırlanmasını sağlayarak, onların verimli çalışmalarını amaçlamaktadır. Bir diğer ifade ile insan kaynakları yönetiminin rolü, çalışanların motivasyonu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamaktır [15].

3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinlikleri (Human Resources Management Activities)

3.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması (Human Resource Planning)

İnsan kaynağı sağlanmasının planlaması iki ayrı süreçten oluşmaktadır. Birinci süreçte, gereksinim duyulacak insan kaynağının dış işgücü piyasalarından sağlanması yer almaktadır. Bu konuda örgütler konuyla ilgili olan özel kuruluşlardan ve kamu kuruluşlarından gerekli yardımları sağlayabilmektedirler. İkinci süreçte, gereksinim duyulacak insan kaynağının örgüt içinden temin edilmesi olanakları yer almaktadır. Bu süreçte, örgütte halen çalışmakta olan kişilerin mevcut işlerinden başka işlere atanmaları ya da terfileri söz konusu olabildiği gibi, aynı zamanda onların tanıdıkları vasıtasıyla da açık pozisyonlar için gerekli insan kaynakları dışarıdan temin edilebilmektedir [14].

3.2.2. İş Analizi (Job analysis)

İş analizi, örgütlerde yapılması gereken işlerle ilgili detaylı bilgi elde etme sürecidir. Bu süreç işlerin kimliklerinin tespit edilmesi, soru formlarının hazırlanması ve bilgi toplanması aşamalarından oluşmaktadır. Bilgi toplanması aşamasında iş analiz anketi, gözlem ve görüşme yöntemleri kullanılmaktadır [11].

3.2.3. İş Tanımı (Job Description)

İş tanımı, iş analizi çalışmalarının tamamlayıcı bir uzantısıdır. İş tanımları ile işlerin kimliklerinin çıkartılmasının yanı sıra işlerin ayrıntılı özelliklerinin, diğer işlerle ilişkilerinin ve ayrıldıkları yönlerinin de ortaya konulması amaçlanmaktadır [17].

3.2.4. İş Gereklere (Job Requirements)

İş tanımlarının hazırlanmasından sonra, işleri yapacak olan kişilerde aranan özellikler iş gereklere olarak sıralanmaktadır. İş gereklere formunun hazırlanmasında işlerin kimlikleri bölümlerinin dışında işlere ilişkin faktör tanımları da yer almaktadır [22].

3.2.5. İş Etüdü (Job Study)

Örgütlerde verimliliği artırmak amacıyla işleri yapacak olan kişilerin güçleri ve gereksinimleri göz önünde bulundurularak, işlerin en iyi yapılma biçimleri ve tamamlanma sürelerini belirlemek için iş sistemleri üzerinde yapılan çalışmalar iş etütleri olarak tanımlanmaktadır [11].

3.2.6. İş Dizaynı (Job Design)

İş dizaynı, işlerin kapsamlarının ve ilişkilerinin belirlenmesini ifade etmektedir. İş dizaynı kısaca, işleri yapan kişilerin üzerinde oluşturacağı etkiler göz önünde bulundurularak, işlerin sosyal ve yapısal görünümünün yeniden yapılandırılması amacıyla yönelik olarak gerçekleştirilen faaliyetler dizisi olarak tanımlanmaktadır [5].

3.2.7. İnsan Kaynaklarının Temin Edilmesi ve Seçimi (Provision of Human Resources and Selection)

İnsan kaynaklarının temin edilmesi ve seçimi süreçlerinde, örgütlerde ihtiyaç duyulan ya da gelecekte ihtiyaç duyulacak olan pozisyonlarda görevlendirilmek üzere uygun kişiler bulunmaktadır ve seçilmektedir. İzlenen insan kaynakları yönetimi politikaları açısından örgütlerin iyi ve güvenli bir izlenim bırakmalarının en önemli koşullarından biri sağlam temellere ve ilkelere dayanan bir insan kaynakları seçimi sürecine sahip olmalarıdır [1].

3.2.8. Performans Değerlendirme (Performance Evaluation)

Performans değerlendirme, örgütlerde çalışanların belirli dönemler içinde çalışmalarının ve yeteneklerinin belli bir ölçüte göre sistemli olarak ölçülmesini, işlerini ne kadar iyi yaptıklarının, eksikliklerinin ve gizli kalmış yeteneklerinin belirlenmesini sağlamaktadır [11].

3.3. Kariyer Planlama (Career Planning)

3.3.1. Kariyer Planlamanın Tanımı ve Amacı

(Definition and Objectives of Career Planning)

Kariyer kavramı son yıllarda günlük yaşamda sıkça karşımıza çıkan bir kavramdır. Kariyer insana başarıma hissini verir. Kişinin iş yaşamında yükselmek, bunun neticesinde maddi yönden daha fazla yetki, güç ve kıdem elde etmektir.

Kariyer planlama; kişinin kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi, işletme içi ve dışında bulunan eğitim ve yetiştirme fırsatlarını tanımlaması, kısa orta ve uzun dönemli amaçlarını belirlenmesi ve bunlara yönelik planlar yaparak, bunları uygulaması sürecini içerir [19].

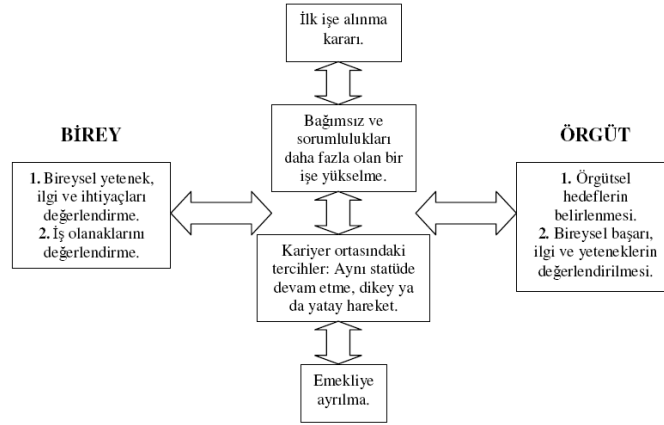
İnsan kaynaklarının etkin kullanımı, yükselmenin gerçekleşmesi, eğitim yoluyla iş başarısının yükseltilmesi, çalışanların sadakat, iş tatmini ve bağlılığının arttırılması, eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesi kariyer planlamanın başlıca amaçları arasında yer almaktadır [16].

Kariyer planlamanın bireysel amaçları; Bireylerin kendi kariyer başarılarını gerçekleştirmek, yükselme ihtiyaçlarının tatmini için çalışanın geliştirilmesini sağlamak, yeni ve farklı bir alana giren çalışanın değerlendirilmesini sağlamak, İş güvenliğini sağlamak [2].

Kariyer planlamanın örgütsel amaçları şu şekildedir; Çalışanların tam kapasite ile çalışmalarını sağlayarak işletmenin kendi amaçlarına ulaşmasını sağlamak, çalışanların iş tatminini ve huzurunu sağlamak, çalışanların potansiyellerini arttırmak, korunmaya ihtiyacı olan kadınlar, azınlıklar, sakatlar, yaşlı çalışanlar gibi grupların kariyer gelişimlerine yardımcı olmak [18]. İnsan kaynakları faaliyetinden olan kariyer planlaması son yıllarda işletmelerde uygulanmaya başlanan bir faaliyettir. Kariyer planlama ile çalışanların amaçları ile işletmenin amaçları ortak hale getirilip, işgörenlerin işe bağlılığı ve motivasyonlarının arttırılması amaçlanmaktadır.

3.3.1.1. Kariyer Planlama Sürecinde Birey-Örgüt Etkileşimi [11].

(Interaction of the Individual-Organization in Career Planning Process)



3.3.2. Kariyer Planlamanın Önemi (Importance of Career Planning)

Kariyer ve kariyer planlaması kavramlarının önemi, günümüz çağdaş yönetim biçimleri içinde her geçen gün daha da artmaktadır [6].

Değişen dış çevresel koşullara uyum sağlama çabalarının, iş piyasaları açısından ortaya çıkardığı değişimler; işletmelerin ayakta kalması ve başarılı olmasında, beşeri sermayeyi geliştirmede ve daha esnek bir işletme içindeki organizasyon yapısını sağlamada kariyer planlamasının önemi artırmıştır. Özellikle işletmelerin ihtiyaç duydukları nitelikli eleman bulmalarındaki zorluk, şimdiki ve gelecekteki pozisyonları doldurma ihtiyacı kariyer planlama faaliyetleri üzerinde daha fazla durulmasını gerektirmiştir [5]. Kariyer planlaması oldukça ayrıntılı ve uzun zaman alan bir çalışma olduğundan, başarılı sonuçların alınması için organizasyon, çalışan ve uzman arasında yakın işbirliği gerekmektedir [20].

Çalışma yaşamında ortaya çıkan değişimlerden dolayı işletmeler hedeflerine ulaşabilmek için çalışanların verimliliklerini ve motivasyonunu arttırmalıdır, bunu yaparken de işletme yönetimi ile işgörenler bütünleşerek kariyer planlama yapmak zorundadır.

3.4. Ücret Yönetimi (Wage Management)

3.4.1. Ücret Yönetiminin Tanımı ve Amacı

(Description and Objectives of wage Management)

Ücret, üretime emeğiyle katılanların üründen aldıkları pay ya da kısaca üretime katılan emeğin fiyatı diye tanımlanabilir [7].

Ücret yönetimi, insan kaynakları fonksiyonları içinde diğer insan kaynakları konularıyla ve işletme içi - dışı çevreyle en fazla ilişkileri olan fonksiyondur [9].

Çalışanlar açısından ücret; iş görenin yaşam standardına ve toplumdaki durumuna etki ettiğinden dolayı çok önemlidir. Kişi genellikle toplumda işinden sağladığı gelir ile ölçülmektedir. İşletme içinde, iş görenin ücreti o iş görenin işletme için önemini ve diğer iş görenlerden farkını da belirtmektedir [13].

Ücret, bir taraftan işletmelerde iş verimi arttırırken diğer taraftan da çalışanı işletmeye bağlayan bir motivasyon aracıdır. Ücret yönetiminde temel amaçlar ise işletmeye yetenekli insanları çekmek, çalışanın işletmede sürekliliğini sağlamak, işletme çalışanlarını motive etmek, çalışanları işlerinde yükselmesi için özendirme, işletme performansının yükseltilmesi, işletmeye bağlılık ve işletmeye katkıda bulunmada da önemli bir etkiye sahiptir.

3.4.2. Ücret Sistemleri

Ücret sistemlerinin temel özellikleri ve hedeflerini ayırıcı kriterler olarak dikkate alarak ücret sistemlerinin gruplandırılmasını ifade etmek için hazırlanan Şekil 1'de de görüldüğü üzere; ücret sistemlerini dört genel grup altında toplayabiliriz.

3.4.2.1. Temel Özellikleri ve Hedeflerine Göre Ücret Sistemlerinin Gruplandırılması (According to the basic features and Target Grouping of Wage System) [9].

Ücret Sistemleri

- İşgücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemi
- İşe Dayalı Ücret Sistemi
 - o Zamana Dayalı Ücret Sistemi
 - Temel Zaman Ücret Sistemi
 - Ölçülmüş İş Miktarına Göre Günlük Ücret Sistemi
 - Değişken Günlük Ücret Sistemi
 - o Üreten İş Miktarına Dayalı Ücret Sistemi
 - Parça Başı Ücret Sistemi
 - Götürü Ücret Sistemi
- Performansa Dayalı Ücret Sistemi
 - o Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemi
 - o Grup Performansına Dayalı Ücret Sistemi
 - o İşletme Performansına Dayalı Ücret Sistemi
- Bireye Dayalı Ücret Sistemi
 - o Bilgi ve Beceriye Dayalı Ücret Sistemi
 - o Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemi

3.4.3. Ücret Yönetiminin Önemi (The Importance of Wage Management)

Ücret yönetimi, hem işletme yönetiminin hem de çalışanların ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini sağlayacak önemli bir insan kaynakları yönetimi işlevidir. Günümüz işletmelerinde rekabet avantajı elde edilmesi çabalarında ücret yönetimi itici bir güç yaratmaktadır. Bu nedenle de ücret yönetimine kilit bir stratejik işlev olarak bakılmalıdır. Böyle bir bakış açısıyla sistematik ve bütüncül bir yaklaşım gerektiren ücret yönetimi, sağlam politikalara ve stratejilere dayanmak zorundadır [4].

İşletmelerde sağlam bir ücret sistem kurulmadığı takdirde verimliliğin düşmesi, çalışanlar arasında çatışma, hatta motivasyon eksikliğinden dolayı iş kazaları kaçınılmaz olacaktır. İşgörenler her ayın sonunda işletmelerden aldıkları ücret emeğinin karşılığıdır. İşgörenler işletmelerden emeğinin karşılığını alamadığı takdirde iş doyumunu ve işletmeye bağlılığında azalma görülür bu problemlerin önüne geçilmesi için işletmeler tarafından ücret yönetimi dikkatli bir şekilde yapılmalıdır.

3.4.4. Ücret Yönetimi ve Kariyer Planlaması (Management wage and Career Planning)

Çalışanlara hangi sürelerle, hangi ölçüte göre ve ne kadar ücret ödeneceği ücret yönetiminin konusunu oluşturmaktadır. Ücret yönetiminin, iş analizlerinde elde edilen verilerle yapılan iş değerlemesi sonuçlarına dayanması literatürde kabul edilen bir yöntemdir. Buna göre her pozisyonda yapılan işe (iş tanımı) ve o işin yapılması için gerekli niteliklere (iş nitelikleri) göre o pozisyonun ücreti belirlenmektedir [21].

Kariyer yönetiminde önem arz eden terfi uygulaması neticesinde çalışanların konumları ve aldıkları ücretlerde değişmektedir. İşletmelerde konum değiştirme, işletmeler arası personel değişikliği ve bölgeler arası farklar nedeni ile ücretler arası değişiklikler olabilmektedir. Başarılı bir kariyer planlama gerçekleştirilebilmek için işletmelerin sağlam bir ücret

yönetimi politikasına sahip olmasına ve kariyer planlama hakkında bilgi sahibi olmasına bağlıdır.

4. SONUÇ (CONCLUSION)

Kariyer kavramı bireyler için yalnızca bir iste çalışıyor olmanın ötesinde bir anlam taşımaktadır. Başarılı bir kariyer bireyler için; gerek para, gerek statü, gerekse de psikolojik ödüller ve daha iyi yaşam biçimlerini sağlamaktadır. Bu süreçte işletmelerin ihtiyaçları ile bireylerin beklentilerinin uyumu son derece önemlidir. Bireyler işletmelerin kariyer planlama faaliyetlerinin kendilerine sunduğu fırsat ve avantajlardan faydalanmalıdırlar[11].

İşletmeler hedeflerine ulaşmada ve verimlilik artışı sağlamada bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonu olan ücret yönetimini önemli bir araç olarak görmektedir ve söz konusu aracın kullanımına verilen önem gün geçtikçe artmaktadır. İşletmelerin, hızla büyüyen acımasız rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ve geliştirebilmelerinde; dinamik, objektif, esnek ve kendileri ile bütünleşik ücret sistemlerini kullanması vazgeçilmez bir gerekliliktir. Çünkü ücretlendirmenin iş görenleri hem maddi hem de manevi olarak tatmin ettiği aynı zamanda işletmenin de mali gücünü zorlamayacak şekilde gerçekleştirildiği, değişen şartlara uyum sağlayabilen ve belirli bir program kapsamında uygulanan ücret sistemleri, ücretin "verilmesini" değil "yönetilmesini" sağlamaktadır [9].

İşletme çalışanları, işyerlerinde yükselmek, daha ileri bir konumda çalışmak, verimliliklerini artırmak, ekonomik yönden daha güçlü olmak için çaba gösterirler. İşletmeler ise küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle birlikte şiddetli rekabetin yaşandığı dünyada devamlılıklarını sürdürmek, rantlarını arttırmak, istenilen hedeflerine ulaşmak için kariyer planlama ve ücret yönetimi uygulamalarına ağırlık vermek ve bu çerçevede çalışanlarını teknolojinin ve çağın gelişmelerine paralel olarak, geliştirmek ve bu süreçte personelin uyum sağlaması için gerekli tedbirleri almasına bağlıdır.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

1. Akyüz, Ö.F., (2001). Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, Yayın No: 279, 1.Baskı, İstanbul, s.68-69
2. Aytaç, S., (2005), Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları. 2. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi, s.139
3. Barutçugil, İ., (2004).Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, s.32
4. Benligiray, S., (2007).Ücret Yönetimi, İşletme-Ekonomi Dizisi: 195,1. Baskı, İstanbul, s.5
5. Bingöl, D.(2003).İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 5. Baskı. İstanbul, S.92-94-249
6. Çetin, C., Aktaş, H., (2004).Etkin Bir Kariyer Planlaması İçin İşletmeler ve Bireyler Açısından Kariyer Değerleri Kavramının Önemi, Uludağ Üniversitesi 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bursa, s.1
7. Dinler, Z., (2005).Mikro Ekonomi, Ekin Yayınları, 16. Baskı, Bursa, s.419
8. Drucker, P.F., (1992).Yeni Gerçekler, Çev. Bir tane Karanakçı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2. Baskı. Ankara, s.235.
9. Erdem, E., (2007). İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. s.67,150

10. Ergün, E., (2007), İnsan Kaynakları Yönetiminde kariyer Planlama ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s.126
11. Eryiğit, N., (2007), Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya, s.47-75-76-77-87-140
12. Fındıkçı, İ., (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 5. Baskı. İstanbul, s.5.
13. Işık, S., (2006). Performans Değerlendirmesinin ücret yönetimi ile ilişkisi ve uygulamaya dair bir örnek, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Sermaye Piyasası ve Borsa yüksek Lisans Tezi, İstanbul s.36
14. Kaynak, T., (1996), insan Kaynakları Planlaması, Alfa Yayınları, Yayın No: 242, 2.Baskı, İstanbul, s.13-16.
15. Palmer, Margaret ve Kenneth T. Winters. İnsan Kaynakları, Çev. Şahiner, D., (1993). Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, İstanbul, s.27.
16. Sabuncuoğlu, Z., (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Yayını. Bursa, s.148-149.
17. Şimşek, M. Şerif, Öge, S., (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, Yelken Basım Yayım Dağıtım, Konya, s.90
18. Varol, E.S., (2001). Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler. İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu Yayını, İstanbul: s.48.
19. Yalçın, S., (1999). Personel Yönetimi, Beta Yayınları, 6. Baskı. İstanbul, S.102.
20. Yıldırım, V., (2000), Genel İşletmecilik (I-II), Adapazarı: Değişim Yayınları, s. 435.
21. Yılmaz, A.G., (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s.108
22. Yüksel, Ö., (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, 5.Baskı, Ankara, s.89-90