



Eğitim Yönetiminde Kariyer Yönetimi ve Mesleki Gelişim Sürecinin Planlanması ve Değerlendirmesi

Serkan GÖKŐEN

MEB Eğitim Yöneticisi

serkangoksen@yahoo.com, ORCID:0009-0005-1825-4185

Esra GÜLER GÖKŐEN

Sınıf Öğretmeni

esragulereymen@gmail.com, ORCID:0009-0009-8750-9689

Özet

Eğitim yönetiminde kariyer yönetimi çerçevesinde insan kaynağının planlanması sürecinin sonunda kurumun insan kaynağına ilişkin görüntüsü tespit edilmiş olur. Bu planlama çalışmalarının uygulamaya yansıdığı ilk aşama, iş gücü ihtiyacının karşılanmasına yönelik çalışmalardır. İnsan kaynağı ihtiyacını temel iki kaynaktan gidermek mümkündür. Bunlar kurumun kendi iç kaynakları yani kendi çalışanları ve dış kaynaklardır. Eğitim yönetiminde kariyer yönetimi çerçevesinde insan kaynağını seçme süreci, kurumsal organizasyona başvuran adaylar arasından açık işin gerektirdiği niteliklere en uygun olanın belirlenmesi sürecidir. Personelin seçiminde asıl amaç, iş analizleri sonucunda belirlenen işin özelliklerine en uygun kişilerin, kişilik özellik ve yeteneklerinin değerlendirilerek seçilmesidir. Bir başka ifade ile doğru çalışanın doğru yere seçilmesi ve yerleştirilmesidir. Dikkatli seçilmiş personel, daha verimli ve eğitimi daha kolay olanıdır. Diğer bir ifade ile insan kaynağını seçme süreci, mevcut ihtiyacın tespit edilmesi, uygun yollar ve araçlarla

duyurulması, adayların başvurularının alınması, görüşmelerin yapılması ve işe uygun görülen adayların işe yerleştirilmesi sürecidir. Seçme sürecinde kullanılan ölçütler genellikle, eğitim, iş veya meslek deneyimi ve işle ilgili kişisel özellikler olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilir. Eğitim ölçütü, adayın kaç yıllık bir eğitim gördüğünü, nereden mezun olduğunu ve bazı durumlarda mezuniyet derecesini içerir. Eğitim konusunda saptanan ölçüt, iyi bir performans göstermek için gerçekten gerekli olan eğitim düzeyini yansıtmalıdır. Adayın işteki ve mesleki deneyimi genellikle onun geçmiş başarısını gösterir. Deneyime sahip olan eleman, işi iyi bir şekilde yerine getirmek için daha az eğitime ihtiyaç gösterir. Bu da eğitim maliyetlerini önemli ölçüde düşürür.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Kariyer Yönetimi, Mesleki Gelişim

Planning and Evaluation of the Career Management and Professional Development Process in Educational Administration

Abstract

At the end of the human resource planning process within the framework of career management in education management, the image of the institution related to human resources is determined. The first stage in which these planning studies are reflected in practice is the studies aimed at meeting the labor force needs. It is possible to eliminate the need for human resources from two basic sources. These are the institution's own internal resources, i.e. its own employees and external resources. The process of selecting human resources within the framework of career management in education management is the process of determining the most appropriate for the qualifications required by the open job among the candidates applying to the corporate organization. Dec. The main purpose of personnel selection is to select the people who are most suitable for the characteristics of the job determined as a result of job analysis by evaluating their personality traits and abilities. In other words, it is the selection and placement of the right employee in the right place. Carefully selected staff is the one that is more efficient and easier to train. In other words, the human resource selection process is the process of identifying the current need, announcing it with appropriate ways and means, receiving applications from candidates, conducting interviews, and placing candidates who are deemed suitable for the job. The criteria used in the selection process can usually be grouped under three main headings: education, work or professional experience, and work-related personal characteristics. The educational criterion includes how many years of education the candidate has received, where he graduated from, and in some cases, his graduation degree. The criteria determined in terms of education should reflect the level of education that is really necessary to perform well. The candidate's work and

professional experience usually indicates his past success. The employee who has experience needs less training to perform the job well. This also significantly reduces the cost of education.

Key Words: Education Management, Career Management, Professional Development

Giriş

Eğitim organizasyonlar açısından pahalı bir yatırımdır, bu nedenle organizasyonlar personel devir hızının yüksek olduğu bir ortamda organizasyonda kalma süresi belli olmayan çalışanlar için böyle bir yatırım yapmaktan kaçınılmaktadırlar. Diğer yandan da çalışanlara verilen teknik eğitimler kısa vadede geri dönüşü olan ve fayda sağlayan etkinliklerdir. Daha da önemlisi organizasyonların çalışanlarına kendilerini geliştirme fırsatı yaratması, artık kariyer gelişimi bilgiye dayandığı için çalışanların organizasyonda kalmasını sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 2010).

Eğitim yönetimi sürecinde organizasyonlardaki eğitim ve kariyer danışmanlığı, çalışanlar kendilerine uygun kariyer tercihlerini yaptıklarında, bu tercihler için gerekli olan beceri, kavram ve bilgileri geliştirmeleri için gerekli planları hazırlamaktadır. Bu noktada kişisel ve mesleki gelişim konularında bilgi ve destek sağlamaktadırlar (Bingöl, 1997).

Kariyer yönetiminde organizasyonların bir çalışana yatırım yaptığında, kişisel ve profesyonel anlamda kendisini geliştirmesini sağladığında bunun geri dönüşünün olacağını bilmesi gerekmektedir. Bu hem kariyer planlaması hem de eğitim yönetimi çerçevesinde bir faaliyettir. Ayrıca çalışan bu yolla ödüllendirilmiştir olacaktır. Kariyer ve eğitim planlamasında kişiye yapılan yatırımın yani eğitimin faydalı olup olmadığı takip edilmelidir (Sabuncuoğlu, 2010).

Kariyer yönetimi, organizasyonel açıdan kariyer yollarının takip edilmesidir. Çalışanlara ilişkin çabaların planlanması, sistemlerin geliştirilmesi ve koordinasyonu önem kazanmaktadır (Bingöl, 1997).

Bireysel açıdan ise, çalışanların amaçlarını tanımlamalarında yardımcı olmak ve bu amaçları gerçekleştirmek için ne yapmaları gerektiği konusunda yol göstermektir. Organizasyonel anlamda kariyer yönetimi, bireyleri örgütün ihtiyaçlarını karşılamak için göz önünde bulundururken, bireysel kariyer yönetimi, çalışanların kişisel iş kariyeri üzerinde durmaktadır (Sabuncuoğlu, 2010).

Hızlı değişen çevre koşulları organizasyonların yönetsel faaliyetlerin önemini kavramalarını sağlamıştır. Bu nedenle yönetici geliştirme programları ile organizasyonun ihtiyaç duyacağı yetenekli yöneticilerin teminine çalışılmaktadır (Acuner, 2002).

Artık organizasyonlar bekledikleri yönetsel değerleri, becerileri, tutum, davranış ve performans seviyelerini tekrar belirlemektedir. Bu beklentilerin karşılanması ise yöneticilerin eğitilmesi ve geliştirilmesi ile mümkün olacaktır (Bingöl, 1997).

Eğitim Yönetiminde Kariyer Yönetimi Süreci

Eğitim yönetiminde kariyer yönetimi çerçevesinde insan kaynağının planlanması sürecinin sonunda kurumun insan kaynağına ilişkin görüntüsü tespit edilmiş olur. Bu planlama çalışmalarının uygulamaya yansıdığı ilk aşama, iş gücü ihtiyacının karşılanmasına yönelik çalışmalardır (Bingöl, 1997).

İnsan kaynağı ihtiyacını temel iki kaynaktan gidermek mümkündür. Bunlar kurumun kendi iç kaynakları yani kendi çalışanları ve dış kaynaklardır (Fındıkçı, 1999);

İşletme içi kaynaklar: Terfiler, transferler, işe başvuran adayların işletmedeki akrabaları, rotasyon, iş zenginleştirme, iş genişletme, vb.

İşletme dışı kaynaklar: İş ve işçi bulma kurumu, meslek odaları, çeşitli İK danışmanlık kuruluşları, üniversiteler, meslek liseleri gibi eğitim kurumları ve bu kurumlarda düzenlenen kariyer günleri, internet (konu ile ilgili kariyer web siteleri), beyin avcıları, gazeteler, TV, radyo, mesleki yayınlar, rakip kuruluşlar (Acuner, 2002).

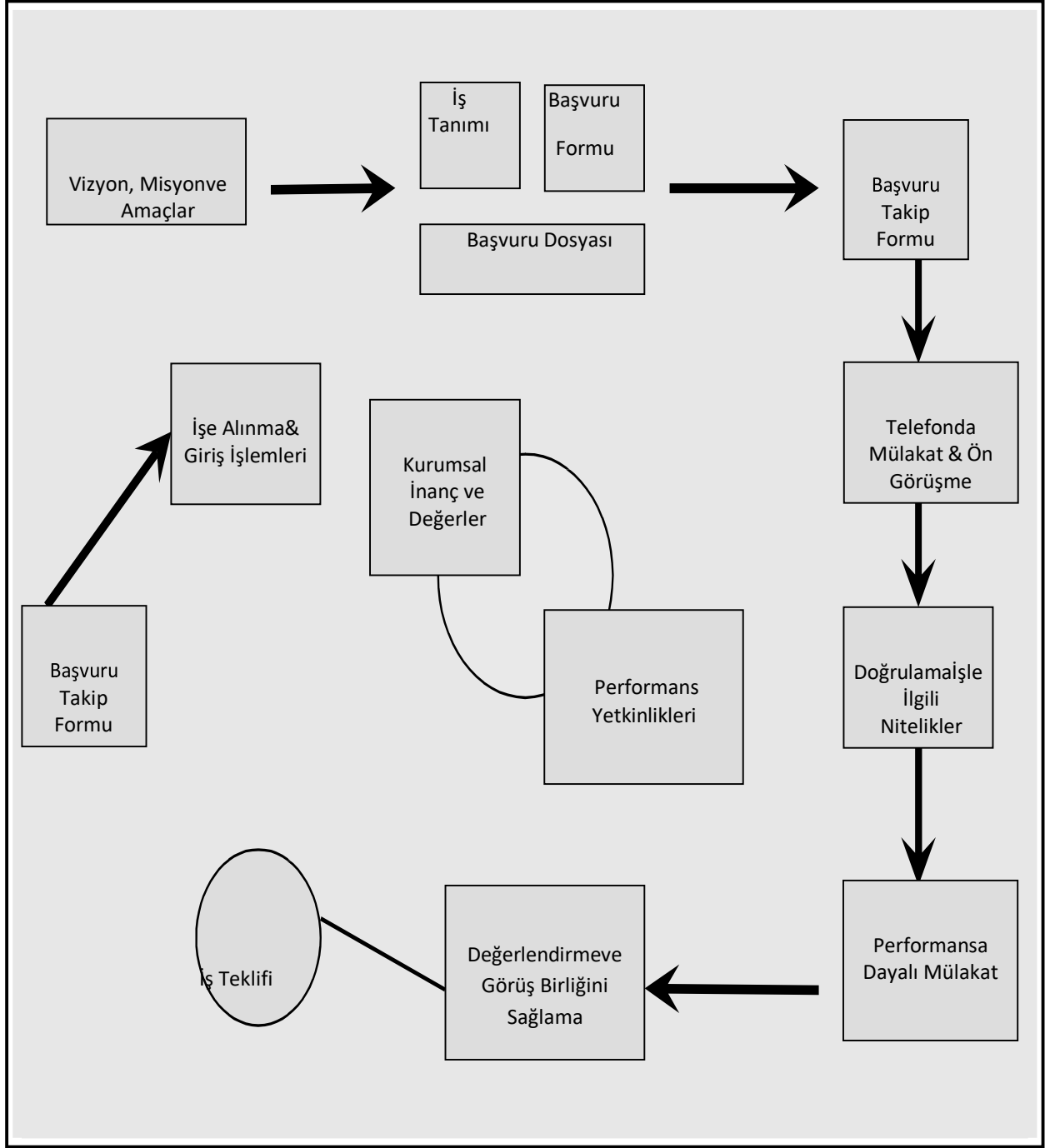
İhtiyacın iç kaynaklardan sağlanması durumunda çalışan organizasyonu, işi ve mevcut politikaları bildiği için işe yerleşme sorunları yaşamayacaktır. Organizasyonlar kendi çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerini bildiği için seçme sürecinin niteliği artacaktır. Üstelik işi bildiği için dışarıdan alınacak birisinden daha az eğitim gerekecektir (Sabuncuoğlu, 2010).

Eğitim yönetiminde kariyer yönetimi çerçevesinde insan kaynağını seçme süreci, kurumsal organizasyona başvuran adaylar arasından açık işin gerektirdiği niteliklere en uygun olanın belirlenmesi sürecidir (Bingöl, 1997).

Personelin seçiminde asıl amaç, iş analizleri sonucunda belirlenen işin özelliklerine en uygun kişilerin, kişilik özellik ve yeteneklerinin değerlendirilerek seçilmesidir. Bir başka ifade ile doğru çalışanın doğru yere seçilmesi ve yerleştirilmesidir. Dikkatli seçilmiş personel, daha verimli ve eğitimi daha kolay olanıdır (Gürsel vd., 2003).

Diğer bir ifade ile insan kaynağını seçme süreci, mevcut ihtiyacın tespit edilmesi, uygun yollar ve araçlarla duyurulması, adayların başvurularının alınması, görüşmelerin yapılması ve işe uygun görülen adayların işe yerleştirilmesi sürecidir.

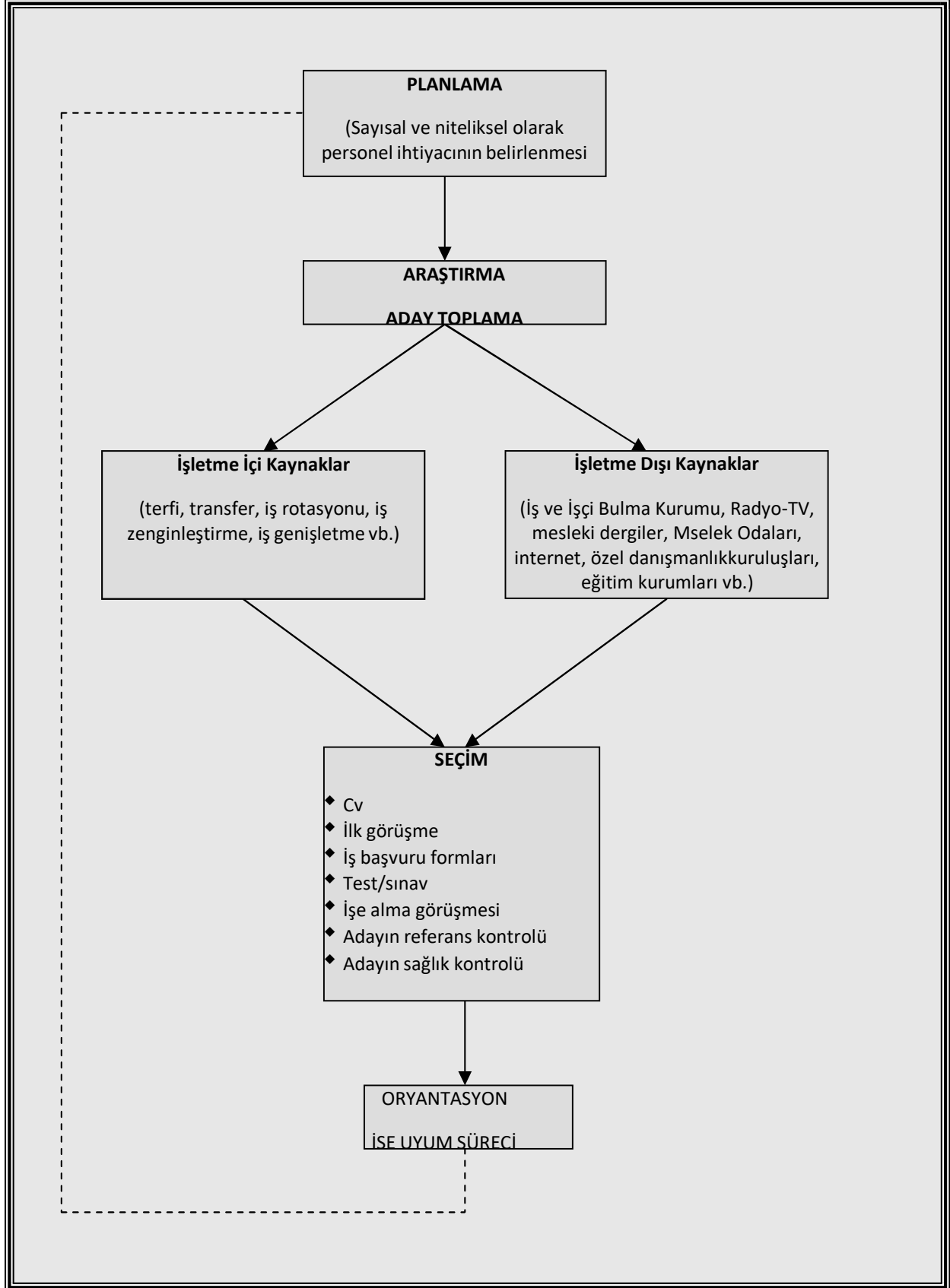
Seçme sürecinde, daha önceden belirlenen iş analizi, iş tanımı ve şartnamelerinde belirlenenlerle başvuranların bilgi, beceri ve eğitim düzeylerini karşılaştırma fırsatı olacaktır (Acuner, 2002).



Şekil 1. İşe Alma Süreci

Kaynak: Barutçugil, 2004.

Şekil 1’de görüleceği gibi işe alma süreci yeni çalışanlara ihtiyaç duyulması ile başlar. İnsan kaynaklar planlaması sayesinde bu ihtiyacın önceden görülmesi ve zamanlamasının yapılması gereklidir.



Şekil 2. İnsan Kaynağının Seçim Süreci

Kaynak: Gürüz ve Yaylacı, 2004.

Kariyer yönetiminde insan kaynağı seçim süreci yedi aşamadan oluşmaktadır. Bunları şu şekilde sınıflandırabiliriz (Gürüz ve Yaylacı, 2004);

- a. Özgeçmiş-CV
- b. Adayın kabulü ve ilk görüşme
- c. İş başvuru formları
- d. Test/sınav uygulaması
- e. İş görüşmesi-mülakat
- f. Aday hakkında bilgi toplama-referans alma
- g. Adayın sağlık kontrolü

Seçme sürecinde; ilk etapta iş için yetersiz olduğu belirlenen kişiler elenir, elemeyi geçenler başvuru formu doldurur ve ardından yapılan başvuruları değerlendirmek için sınav ya da mülakatlar gerçekleştirilir. Sonuçta seçilen adaylar niteliklerine uygun olan işlere yerleştirilir (Bingöl, 1997).

Seçme sürecinde kullanılan ölçütler genellikle, eğitim, iş veya meslek deneyimi ve işle ilgili kişisel özellikler olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilir. Eğitim ölçütü, adayın kaç yıllık bir eğitim gördüğünü, nereden mezun olduğunu ve bazı durumlarda mezuniyet derecesini içerir (Acuner, 2002).

Eğitim konusunda saptanan ölçüt, iyi bir performans göstermek için gerçekten gerekli olan eğitim düzeyini yansıtmalıdır. Adayın işteki ve mesleki deneyimi genellikle onun geçmiş başarısını gösterir. Deneyime sahip olan eleman, işi iyi bir şekilde yerine getirmek için daha az eğitime ihtiyaç gösterir. Bu da eğitim maliyetlerini önemli ölçüde düşürür (Barutçugil, 2004).

İnsan kaynağının seçim sürecinde uygulanan testler adayın yalnızca bilgi ve yeteneği değil tutumları açısından da daha fazla bilgi elde edilmesini sağlar. Bu sayede kişilerin hangi alanda eğitime ihtiyacı olduğu belirlenerek eğitimin etkinliği de değerlendirilebilir (Sabuncuoğlu, 2010).

Seçme sürecinin amacı organizasyonun aradığı özelliklere uygun insan kaynağını belirleyerek işe alınmasına karar vermektir. Bu sürecin her aşamasında esas olan insana saygıdır, bu nedenle tarafsız ve objektif davranılması organizasyonun önceliklerinin ön planda tutulması gereklidir (Zafer, 2012).

Hızlı bilgi artışı, sürekli değişme ve gelişme ihtiyacı, eğitim ve öğrenme ihtiyacının çoğalmasına ve bu ihtiyacın giderilmesine yönelik çabalara hız verilmesine, sistematik kazandırılmasına neden olmuştur. Bunun içindir ki bugün eleman seçiminde adayın, kendisini geliştirmeye açık olup olmadığı veya kendisini geliştirme düzeyi çok önem kazanmıştır (Bingöl, 1997).

Bir mesleğin tüm çerçeve ve gereklerini, mesleğin gerektirdiği tüm bilgi ve becerileri bilmek mümkün olmayabilir, ancak sürekli öğrenme anlayışı ile eksiklikler giderilebilir (Fındıkçı, 1999).

Organizasyonlar göreve getirecekleri kişilere eğitim programları uygulayarak tecrübe kazanmalarını sağlarlar. Özellikle terfiler söz konusu olduğunda teknik alandan yönetsel alana geçişlerde profesyonel eğitimlerin alınması gereklidir (Bingöl, 1997).

İnsan kaynağının işe kabul edilmesinden sonra işe alıştırılması gerekmektedir. Organizasyona yeni katılanlardan en yüksek düzeyde başarı alabilmek için bir oryantasyon programı hazırlanır. Bu süreçte çalışan organizasyon, üstleri, çalışma grupları ve sorumlulukları hakkında bilgi alır (Sabuncuoğlu, 2010).

İşe yeni başlayanların daha başlangıçta organizasyonla ilgili olarak edindikleri olumlu ilk izlenim uzun süre etkisini gösterecek, buda bireysel ve örgütsel açıdan performansı etkileyecektir (Acuner, 2002).

Organizasyonlara yeni katılan çalışanların kurum kültürüne adaptasyon ve entegrasyon sürecine sosyalizasyon denir. Eğitim toplantıları da organizasyonlar tarafından kullanılan bir sosyalizasyon tekniğidir. Bir sosyalizasyon tekniği olarak eğitimin kullanılmasının güzel

örnekleri vardır (Bingöl, 1997).

Örneğin Disneyland’da yeni çalışmaya başlayanlar, ilk iki tam günlerini, “Disney çalışanları nasıl görünmeli ve nasıl davranmalı?” konusundaki eğitim toplantılarına katılarak ve film izleyerek geçirmektedirler. Walt Disney Corporation tarafından Paris’in 26 km doğusunda kurulan Euro Disneyland’de ise, yeni çalışanlara verilen eğitim şu amaçları içermektedir (Akıncı, 2001);

- a. Yeni işçilere Disney felsefesini ve yenilikleri göstermek.
- b. Çalışanlara firmanın başlangıcından kurucusunun ölümüne kadar tarihini anlatmak.
- c. Çalışanlara Walt Disney vizyonunu öğretmek.
- d. Disneyland’ın kendine özgü dilini öğretmek (müşteriye “ziyaretçi”, bireysel çalışan işçiye “ev sahibi”, toplu çalışanlara “oyuncu”, denmesi gibi).
- e. Disneyland’ın özelliklerini anlatmak.
- f. Çalışanlara ziyaretçi sorunlarının nasıl cevaplanacağı ve onlara nasıl gülümseneceği gibi genel becerileri kazandırmak.
- g. Telefonlara cevap verilmesi veya etrafın temizlenmesi gibi spesifik iş özelliklerini geliştirmek.

Sosyalleşme; yeni personelin organizasyonun etkili üyelerine dönüştüğü süreçtir. Etkili sosyalleşme, işi verimli bir şekilde yapmaya hazır olma, organizasyonu öğrenme ve iş ilişkileri kurmayı içermektedir (Bingöl, 1997).

Sosyalleşme sürecinde çalışanların öğrenmesi ve geliştirmesi gereken özellikleri Tablo 1’deki gibi sıralanmaktadır.

İnsanlar	Misyon	Dil	Organizasyon Hedefleri	Geçmiş
Diğer çalışanlarla başarılı ve tatmin edici iş ilişkileri	Organizasyonun güç kaynakları, resmi ve gayri resmi iş ilişkileri göz önünde bulundurularak nasıl bilgi alınabileceği	Organizasyona özel argo, profesyonel teknik dil	Organizasyonu yönlendiren kurallar veya prensipler	Organizasyonun hedefleri, değerleri, gelenekleri, alışkanlıkları, efsaneleri, üyelerinin geçmişleri

Performans Yeterliliği	Neler öğrenilmeli, bilgiyi kullanmada ve elde etmede etkinlik, iş için gereken beceri ve yetenekler
-----------------------------------	---

Tablo 1. Sosyalleşme Sürecinde Çalışanların Öğrenmesi ve Geliştirmesi Gerekenler

Kaynak: Noe, 1999.

Oryantasyon programları, çalışanları sosyalleştirmede önemli bir rol oynamaktadır. Oryantasyon, yeni çalışanları organizasyon kuralları, politikaları ve protokollerine aşina etmeyi içermektedir. Tipik olarak bir program; organizasyon, çalışanın bağlı olacağı departman ve toplum hakkında bilgi içermektedir (Acuner, 2002).

Oryantasyon programlarının içeriğinin önemli olmasının yanı sıra oryantasyon süreci de ihmal edilmemelidir. Yeni personel, bilginin pasif alıcısıdır. Yeni personelin iş arkadaşları veya müdürlerine soru sormak veya etkileşimde bulunmak için çok az imkânları vardır. Etkin oryantasyon programları yeni personelin aktif katılımlarını gerektirmektedir (Noe, 1999).

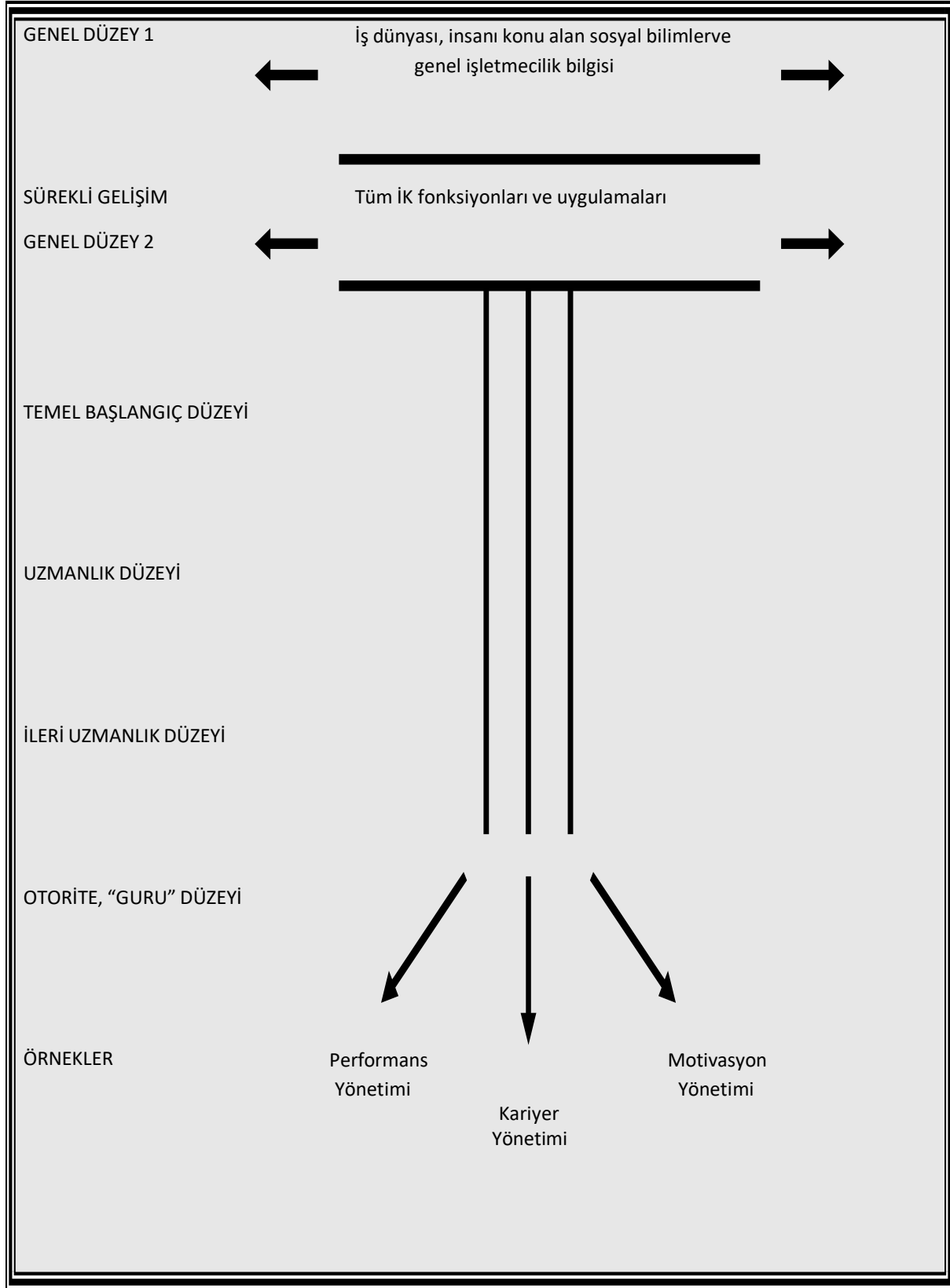
Kariyer Yönetiminde Mesleki Gelişim

Bilgi toplumunun en önemli silahı bilgidir ve çalışanlar buldukları pozisyondan bağımsız olarak mevcut bilgilerini geliştirmenin yollarını aramalıdırlar. Bilginin sürekli değiştiği bir ortamda bu kolay olmamaktadır. Bu nedenle uzmanlar bilgi gelişimine dayanan kariyer modeli olarak mesleki gelişime yönelik “T Modeli”ni önermektedir (Sabuncuoğlu, 2010).

Şekil 3’teki T modelindeki yatay çizgi mesleki genel bilgiyi ifade etmektedir. Bu yatay çizgi iki paralel çizgi ile ifade edildiğinde ilk yatay çizgi sosyal bilimler ve genel işletmecilik bilgilerini, ikinci yatay çizgi ise insankaynakları fonksiyonlarını ifade etmektedir.

Bu çizgilerdeki amaç bu konularla ilgili temel bilgileri öğrenmek ve gelişmeleri takip etmektir.

Dikey çizgi ise belli bir alanda derinlemesine bilgi sahibi olup uzmanlaşmaktır.



Şekil 3. Eğitim Yönetiminde İnsan Kaynaklarında T Modeli Kariyer

Kaynak: Bingöl, 1997.

Bilginin sürekli değiştiği bir ortamda iş hayatında ihtiyaç duyulan yetkinliklerde sürekli farklılaşmaktadır. Bugün için geçerli ve aranılan bir yetkinlik yarın bu önemini yitirebilir, bu nedenle sahip olunan yetkinlikler, gelecekte ihtiyaç duyulan yetkinliklere dönüşebilir olmalıdır. Öğrenmeyi öğrenme yetkinliği yeni yetkinlikler kazanmada ve var olanları dönüştürmede etkili olan bir yetkinliktir (Bingöl, 1997).

Sonuç

Çağımızda bilgi toplumunun en önemli gücü bilgidir ve çalışanlar buldukları pozisyondan bağımsız olarak mevcut bilgilerini geliştirmenin yollarını aramalıdırlar. Bilginin sürekli değiştiği bir ortamda bu kolay olmamaktadır. Bu nedenle uzmanlar bilgi gelişimine dayanan kariyer modeli olarak mesleki gelişime yönelik çalışmalar yürütmüşlerdir.

Bilginin sürekli değiştiği bir ortamda iş hayatında ihtiyaç duyulan yetkinliklerde sürekli farklılaşmaktadır. Bugün için geçerli ve aranılan bir yetkinlik yarın bu önemini yitirebilir, bu nedenle sahip olunan yetkinlikler, gelecekte ihtiyaç duyulan yetkinliklere dönüşebilir olmalıdır.

Eğitim başta olmak üzere birçok alanda hızla değişen evre koşulları organizasyonların yönetsel faaliyetlerin önemini kavramalarını sağlamıştır. Bu nedenle yönetici geliştirme programları ile organizasyonun ihtiyaç duyacağı yetenekli yöneticilerin teminine çalışılmaktadır.

Artık organizasyonlar bekledikleri yönetsel değerleri, becerileri, tutum, davranış ve performans seviyelerini tekrar belirlemektedir. Bu beklentilerin karşılanması ise yöneticilerin eğitilmesi ve geliştirilmesi ile mümkün olacaktır.

Eğitim yönetiminde kariyer yönetimi çerçevesinde insan kaynağını seçme süreci, kurumsal organizasyona başvuran adaylar arasından açık işin gerektirdiği niteliklere en uygun olanın belirlenmesi sürecidir.

Personelin seçiminde asıl amaç, iş analizleri sonucunda belirlenen işin özelliklerine en uygun kişilerin, kişilik özellik ve yeteneklerinin değerlendirilerek seçilmesidir. Bir başka ifade ile doğru

çalışanın doğru yere seçilmesi ve yerleştirilmesidir. Dikkatli seçilmiş personel, daha verimli ve eğitimi daha kolay olanıdır.

Seçme sürecinde, daha önceden belirlenen iş analizi, iş tanımı ve şartnamelerinde belirlenenlerle başvuranların bilgi, beceri ve eğitim düzeylerini karşılaştırma fırsatı olacaktır.

İhtiyacın iç kaynaklardan sağlanması durumunda çalışan organizasyonu, işi ve mevcut politikaları bildiği için işe yerleşme sorunları yaşamayacaktır. Organizasyonlar kendi çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerini bildiği için seçme sürecinin niteliği artacaktır. Üstelik işi bildiği için dışarıdan alınacak birsinden daha az eğitim gerekecektir.

Kaynakça

Aldemir, Ceyhan. Ataol, Alpay. Solakoğlu, Gönül Budak. (1993), Personel Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.

Argun, T. (1998), Eğitim Kimin İçin, İstanbul.

Ayhan, Şahika ve Acar, Ayzu. (2007), “Performans Değerlendirmesi Üzerine Araştırma”, Human Resource, Yıl 1, Sayı 8, İstanbul.

Barutçugil, İsmet. (2002), Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Baştürk, Ceyhan. (Ocak-Şubat 2013), “İnsan Kaynakları Eğitiminde Performans Yönetimi Sistemi”, Active.

Bingöl, D. (1997), Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Çelik, Vehbi. (1995), “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültür ve Kalite”, 4. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, II Cilt, Tüsiad ve Kalder, İstanbul.

Eren, E. (1989), Yönetim Psikolojisi, İ.Ü.İ.F. Yayınları. İstanbul.

Fındıkçı, İ. (1999), Eğitim Yönetimi, İ.Ü.İ.F. Yayınları. İstanbul.

Kaynak, Tuğray. (1996), İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Noe, Raymond A. (1999), İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, (Çev. Canan Çetin) Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Önder, Ergün. (1995), “KOGEM ve KOÇ 2000”, 4. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, I. Cild, Tüsiad ve Kalder, İstanbul.

Özgüven, İ.E. (1994), Eğitimde Psikolojik Yöntemler, Ankara.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.

Şimşek, Muhittin. (2002), Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü, Babıâli Kültür Yayıncılık, İstanbul.

Townley, Barbara. (1994), Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and The Subject at Work, Sage Publications, London.

Ulrich, Dave. Jick, Todd. Glinow, Mary Ann Von. (1993), “High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability”, Organizational Dynamics, Vol 22, No 2.

Yaylacı, Gaye Özdemir. (2019), “Kariyer Yönetimi”, Pazarlama Dünyası, Yıl 23, Sayı 104, İstanbul.

Yazıcı, Selim (Ed). (2004), E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm, Alfa Yayınları, İstanbul.

Yozgatlı, Ahmet. (2003), Performansa Dayalı Eğitim Yönetimi Düşüncesinin Gelişimi, Beta A.Ş., İstanbul.