TURİZM OKUMALARI II

Editör Prof. Dr. Sami Karacan

YAZARLAR

Prof. Dr. Sami KARACAN
Doç. Dr. Esin KARACAN
Doç. Dr. Aysun ÇELİK
Dr. Öğr. Üyesi Rüştü TAŞTAN
Dr. Öğr. Üyesi Yüksel GÜNGÖR
Dr. Öğr. Üyesi Tülay POLAT ÜZÜMCÜ
Öğr. Gör. Ömür ALYAKUT
Öğr. Gör. Süheyla BAYRAKTAR
Öğr. Gör. Ersin UĞURKAN
Öğr. Gör. Deniz BEYAZ
Öğr. Gör. Zeynep GENÇ
Arş. Gör. Simay FERELİ

ISBN: 978-605-2012-09-3

UMUTTEPE YAYINLARI

www.umuttepeyayinlari.com

Online satış için

www.kuramkitap.com

TURİZM OKUMALARI II

Editör: Prof. Dr. Sami Karacan

Editör: Prof. Dr. Sami Karacan

TURİZM OKUMALARI II

YAZARLAR

Prof. Dr. Sami KARACAN
Doç. Dr. Esin KARACAN
Doç. Dr. Aysun ÇELİK
Dr. Öğr. Üyesi Rüştü TAŞTAN
Dr. Öğr. Üyesi Yüksel GÜNGÖR
Dr. Öğr. Üyesi Tülay POLAT ÜZÜMCÜ
Öğr. Gör. Ömür ALYAKUT
Öğr. Gör. Süheyla BAYRAKTAR
Öğr. Gör. Ersin UĞURKAN
Öğr. Gör. Deniz BEYAZ
Öğr. Gör. Zeynep GENÇ
Arş. Gör. Simay FERELİ



UMUTTEPE YAYINLARI

TURİZM OKUMALARI II

Editör: Prof.Dr. Sami KARACAN

Yazarlar
Prof.Dr. Sami KARACAN
Doç.Dr. Esin KARACAN
Doç.Dr. Aysun ÇELİK
Dr.Öğr.Üyesi Rüştü TAŞTAN
Dr.Öğr.Üyesi Yüksel GÜNGÖR
Dr.Öğr.Üyesi Tülay POLAT ÜZÜMCÜ
Öğr.Gör.Ömür ALYAKUT
Öğr.Gör.Süheyla BAYRAKTAR
Öğr.Gör.Ersin UĞURKAN
Öğr.Gör.Deniz BEYAZ
Öğr.Gör.Zeynep GENÇ
Arş.Gör. Simay FERELİ

Umuttepe Yayın No: 256
Turizm Dizisi: 3

TURİZM OKUMALARI II

Editör: Prof.Dr. Sami KARACAN

Yazarlar

Prof.Dr. Sami KARACAN
Doç.Dr. Esin KARACAN
Doç.Dr. Aysun ÇELİK
Dr.Öğr.Üyesi Rüştü TAŞTAN
Dr.Öğr.Üyesi Yüksel GÜNGÖR
Dr.Öğr.Üyesi Tülay POLAT ÜZÜMCÜ
Öğr.Gör.Ömür ALYAKUT
Öğr.Gör.Süheyla BAYRAKTAR
Öğr.Gör.Ersin UĞURKAN
Öğr.Gör.Deniz BEYAZ
Öğr.Gör.Zeynep GENÇ
Arş.Gör. Simay FERELİ

1. Baskı: Ağustos 2018

ISBN: 978-605-2012-69-7

© Umuttepe Yayınları® Bu kitabın her türlü yayın hakkı Umuttepe Yayınları'na aittir. Yayın evinin yazılı izni olmadan, kitabın tümünün veya bir kısmını elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.

Yayın Yönetmeni: Mustafa Bulut
Sayfa Tasarımı: Bilge Yaman
Kapak Tasarımı: Merve Aksoy
Baskı-Cilt: Yazın Basın Yayın Matbaacılık Trz. Tic. Ltd. Şti.
Çevre Sanayi Sitesi B Blok No: 38-40-42-44
İkitelli-Başakşehir-İstanbul Tel: 0 212 565 01 22 Sertifika No: 12028

Umuttepe Yayınları®
Kadıköy Mahallesi Ziya Gökalp Caddesi No:56/A
Tel: (0262) 359 10 60 **Tel:** (0262) 332 35 49
Fax: (0262) 323 18 58
www.umuttepeyayinlari.com
e-posta: bilgi@umuttepeyayinlari.com

TURİZM OKUMALARI

II

Editör: Prof.Dr. Sami KARACAN

Yazarlar

Prof.Dr. Sami KARACAN

Doç.Dr. Esin KARACAN

Doç.Dr. Aysun ÇELİK

Dr.Öğr.Üyesi Rüştü TAŞTAN

Dr.Öğr.Üyesi Yüksel GÜNGÖR

Dr.Öğr.Üyesi Tülay POLAT ÜZÜMCÜ

Öğr.Gör.Ömür ALYAKUT

Öğr.Gör.Süheyla BAYRAKTAR

Öğr.Gör.Ersin UĞURKAN

Öğr.Gör.Deniz BEYAZ

Öğr.Gör.Zeynep GENÇ

Arş.Gör. Simay FERELİ

Kocaeli, 2018

“Sıcak kanlı insanlar diyarıdır bu ülke,

Türkler konukseverdir, hepsi yürekten kardeş;

Doğruluk ve temizlik, en önde gelen ilke

Doya doya gez, eğlen; gönlünce Turist Kardeş “

(Anonim)

Tüm sevenlerimize, sevdiklerimize ve dostlarımıza,

arzuladıkları en güzel günleri yaşamaları

dileklerimizle,,,

Editörden

Turizm, ülkelerin ekonomilerine sağladığı katkının yanısıra, insanların birbirleriyle olan ilişkileri, sosyal davranış ilke ve kuralları ve birlikte yaşama koşullarının oluşturulduğu ve insanlığın hizmetine sunulduğu bir sektör, bir kaynaktır. Bu kaynağın en iyi şekilde korunması ve gelecek nesillere aktarılması her insanın, her toplumun görevidir.

Turizm alanında oldukça zengin bir kaynağa sahip olan Türkiye, turizm değerlerini korumak/geliştirmek/gelecek nesillere aktarmak için toplumun eğitilmesi gerçeğine daha çok dikkat çekmeli ve bu alanda atılması gereken adımlara kalkınma planlarında ön sıralarda yer vermelidir.Turizmde farkındalığın artırılması ve bölgesel faydaların en yüksek seviyeye taşınması için her bölge için paydaşlarla birlikte oluşturulan bir turizm stratejisi hazırlanması gerektiği gözardı edilmemelidir.

Bu çalışma, gerek konuyla ilgilenen meraklıları için gerekse de bu konuda eğitim alan, kendisini geliştirmek isteyenler için birkaç konu üzerinde dikkat çekmek için hazırlanmıştır.

"Turizm Okumaları II" adıyla yayımlanan bu çalışmada okurlarımıza on konu üzerinde bilgi aktarımı sağlanmıştır. Bu konular;

Dr. Öğretim Üyesi Yüksel GÜNGÖR tarafından hazırlanıp "Turizm Endüstrisinde Konaklama Hizmet Sektöründe Geçmişten Bugüne Yaşanan Tarihsel Gelişmeler" adlı başlıkla kaleme alınıpkonaklama hizmet sektöründe yaşanan tarihsel gelişmelerin konu edildiği bir çalışmayı,

Öğr.Gör. Deniz BEYAZ tarafından hazırlanıp "Tarih Turizmi Bağlamında Nikomedeia Tarihine Genel Bir Bakış" adlı başlıkla kaleme alınan ve Kocaeli'nin Nikomedeia olarak bilinen Roma dönemi tarihine bizi götüren bir çalışmayı,

Doç.Dr. Esin KARACAN tarafından hazırlanıp "Turizm İşletmelerinde Çalışma Yaşamı Kalitesi" adlı başlıkla kaleme alınıp turizm işletmelerinde çalışana, daha kapsamlı bir ifadeyle insan kaynaklarına önem vermenin gerekliliğine değinilen bir çalışmayı,

Öğr.Gör. Ömür ALYAKUT ve Arş.Gör. Simay FERELİ tarafından hazırlanıp "Coğrafi İşaretli Gastronomi Ürünlerinin Turizm ve Kültürel Mirasa Katkısı" adlı başlıkla kaleme alınan ve son yıllarda önemini giderek artıran coğrafi işaretli gastronomi ürünlerinin konu edildiği bir çalışmayı,

Öğr.Gör. Ersin UĞURKAN tarafından hazırlanıp "AB'de Coğrafi İşaret Uygulamaları ve Gastronomi Turizmine Katkısı" adlı başlıkla kaleme alınan ve gün geçtikçe farkın-

dalığı gündeme gelen coğrafi işaretlemenin AB uygulamaları ile gastronomi turizmine katkısının konu edildiği bir çalışmayı,

Doç.Dr. Aysun ÇELİK ve Dr.Öğretim Üyesi Tülay POLAT ÜZÜMCÜ tarafından hazırlanıp "Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik Kapsamında Turizm Tesislerinde Peyzaj Tasarımı" adlı başlıkla kaleme alınıp turizmde peyzaj tasarımının önemine işaret edilen bir çalışmayı,

Öğr.Gör. Süheyla BAYRAKTAR tarafından hazırlanıp "Sosyal Medyayla Değişen İletişim Anlayışı ve Turizm Faaliyetlerine Etkileri" adlı başlıkla kaleme alınan ve gün geçtikçe sosyal medyada daha çok gündeme gelen değişim ve gelişmelerin farkındalığını ortaya koyan ve bu farkındalıkların turizm faaliyetlerinde gündeme getirdiği etkilerin konu edildiği bir çalışmayı,

Öğr.Gör. Zeynep GENÇ tarafından hazırlanıp "Hizmet Pazarlamasında Bir İçsel Pazarlama Uygulaması Olarak Güçlendirmenin Rolü" adlı başlıkla kaleme alınan ve turizmde içsel pazarlamanın konu edildiği bir çalışmayı,

Dr. Öğretim Üyesi Rüştü TAŞTAN tarafından hazırlanıp "Yeniçıkan Enfeksiyon Hastalıkları ve Turizm Ekonomisine Etkileri" adlı başlıkla kaleme alınıp günümüzde isimleri daha çok öne çıkan enfeksiyon hastalıklarının ve bu hastalıkların turizm ekonomisine etkilerinin konu edildiği bir çalışmayı,

Prof.Dr. Sami KARACAN tarafından hazırlanıp "Turizm, Kültür ve Kartepe" adlı başlıkla kaleme alınarak Kartepe Bölgesi'nde turizm alanında yerel yönetimle birlikte atılabilecek ilk adımlar ile sonuç ve önerilere yer verilen bir çalışmayı,

içermektedir.

Uzun bir emek, çaba ve sabrın sonunda ortaya çıkartılan bu çalışmanın oluşmasına katkı veren yazarlarımıza,baskı ve dizgisinin yapılmasında katkı sağlayan, çalışmanın basıma hazırlanması ve yayımında emeği geçen UmuttepeKitabevi çalışanlarına da sonsuz teşekkürlerimizi sunarız.

Son olarak çalışmadaki tüm hata, eksik ve yetersizliklerin editör olarak tarafımla birlikte, bölüm yazarlarına ait olduğunu belirtir, bu çalışmanın, öğrencilerimize ve ilgi duyanlarına yararlı bir kaynak ve rehber olacağı inancıyla, tüm okurlarımıza esenlikler dilerim.

Kocaeli, Temmuz 2018

Prof.Dr.Sami KARACAN
Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi
Kocaeli Üniversitesi, Kartepe Turizm MYO Müdürü

İÇİNDEKİLER

Editörden

Dr.Öğr.Üyesi Yüksel GÜNGÖR — **11**

Turizm Endüstrisinde Konaklama Hizmet Sektöründe Geçmişten Bugüne Yaşanan Tarihsel Gelişmeler

Öğr.Gör.Deniz BEYAZ — **41**

Tarih Turizmi Bağlamında Nikomedeia Tarihine Genel Bir Bakış

Doç.Dr.Esin KARACAN — **51**

Turizm İşletmelerinde Çalışma Yaşamı Kalitesi

Öğr.Gör. Ömür ALYAKUT – Arş.Gör. Simay FERELİ — **63**

Coğrafi İşaretli Gastronomi Ürünlerinin Turizm ve Kültürel Mirasa Katkısı

Öğr.Gör.Ersin UĞURKAN — **89**

AB'de Coğrafi İşaret Uygulamaları ve Gastronomi Turizmine Katkısı

Doç.Dr. Aysun ÇELİK – Dr.Öğr.Üyesi Tülay POLAT ÜZÜMCÜ — **111**

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik Kapsamında Turizm Tesislerinde Peyzaj Tasarımı

Öğr.Gör.Süheyla BAYRAKTAR — **145**

Sosyal Medyayla Değişen İletişim Anlayışı ve Turizm Faaliyetlerine Etkileri

Öğr.Gör.Zeynep GENÇ — **153**

Hizmet Pazarlamasında Bir İçsel Pazarlama Uygulaması Olarak Güçlendirmenin Rolü

Dr.Öğr.Üyesi Rüştü TAŞTAN — **163**

Yeniçıkan Enfeksiyon Hastalıkları ve Turizm Ekonomisine Etkileri

Prof.Dr.Sami KARACAN — **197**

Turizm, Kültür ve Kartepe

TURİZM İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ

Esin KARACAN [1]

Giriş

İşletmelerin her geçen gün daha iyiye nasıl ulaşabiliriz konusundaki yaptıkları araştırmaların sonucunda genellikle çalıştırdıkları insan kaynaklarına daha fazla önem vermeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır. İşletmenin verimli çalışabilmesi, hedeflerini ve vizyonunu gerçekleştirebilmesi ve bulunduğundan daha büyük çevrede rekabet edebilir duruma gelebilmesi, çalışanlarına huzurlu ve güvenli bir ortamın olduğu kaliteli bir çalışma yaşamı sağlaması ile mümkündür

Çalışma yaşamımın kaliteli olması işyerinde çalışanların hem daha verimli çalışmaları sayesinde işletmeye olan katkısıyla hem de kendilerine değer verilen süreçlerin uygulanması yoluyla bireyin kendi özel yaşamında da işyerinde de doyum yaşamasını sağlayan önemli bir olgudur.Çalışmamızdaişyerinde; işgören seçimi,motivasyon, eğitim, kariyer yönetimi, çalışma koşulları ve iş sağlığı ve güvenliği unsurlarının sağlanması ile çalışma yaşamı kalitesinin nasıl sağlanacağı konuları tartışılmıştır.

1. İşgören Seçimi

Bir işletmenin amaçlarını asıl yerine getirecek olan onun çalıştırdığı işgörenleridir. Üretim yapılacak araç gereçlerin kullanılması, alınması gerekli kararlar, imzalanacak sözleşmeler ve çalışanların yönetilmesi işletmenin çalışanlarınca yerine getirilmektedir. Bu faaliyetlerin işletmenin amaçları doğrultusunda yerine getirilebilmesi için çalıştırılacak kişilerin, en başta işletmeye alınırken iyi bir seçim sürecinden geçirilmesi çalışma yaşamının kalitesi için ilk ve en önemli adımı oluşturacaktır. Birey hangi iş için işe alınıyorsa işin gerektirdiği yetenek, beceri ve psiko-sosyal ortamı ölçüt alınarak gerekli test ya da görüşmelerin konu ile ilgili uzmanlarca yapılması gereklidir.

İş için gerekli nitelikteki kişilerin tespit edilebilmesi için; işin cinsini, harcanan zamanı, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeleri, yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığını ortaya koyan iş analizinin yapılması da çok önemlidir (Eren,

1 Doç.Dr., Kocaeli Üniversitesi, Adalet MYO, ekaracan@kocaeli.edu.tr

2004:323). İş analizi yapılmaması sonucu işe alınan bireylerin işin gerektirdiği nitelik ve sorumlulukları yerine getirememesi durumu söz konusu olabilecektir.

İşgören seçiminin doğru yapılamaması yani adayın iş için gerekli niteliklere ve kişilik özelliklerine sahip olmaması işe alım süreci sonunda hem bireyin işinden doyum sağlayamamasına ve mutsuz olmasına hem de seçme işlemi sonucunda verilen eğitimin maliyeti ve bireyin işten ayrılması durumunda çalışan devri maliyeti ortaya çıkacaktır (Ergin, 2005:49). Çalışan devri maliyeti, çalışma yaşamı kalitesini olumsuz etkileyen bir durumdur (Thompson, 1998:76). Bu olumsuzluk hem işten ayrılan işgöreni hem işyerinde çalışan diğer işgörenleri hem de işletmenin kendisini etkilemektetir.

Bir örgütün başarısı çalışanlarına iyi bir iş yaşamı kalitesi sağlaması ile mümkün olur (Özgen vd., 2005:327). Bireyin çalışacağı iş ile ilgili beklentileri ile işletmenin bireye sunmayı vaat ettikleri ve işletmenin uygulamada yerine getirdikleri arasında çalışan açısından olumsuzlukların olması durumunda bireyde işle ilgilinegatif duygular ve davranışlar ortaya çıkacaktır. Bu durum zamanla çalışanın performansının düşmesine neden olacaktır (Keser, 2015:51).

İşgören seçim süreci aynı zamanda aday için işletmeyi kısmen de olsa tanıma sürecidir. Bu süreçte, adayda işletme ile ilgili fikirler oluşacaktır. Sürecin sonucunun olumlu veya olumsuz olması durumunda bile adaya işletmenin objektif ve doğru biçimde tanıtılması işletmenin gelecekteki başarısı ve ilişkileri açısından önem taşımaktadır.

Ayrıca seçim sürecinin her aşamasında genel ilke olarak insanlara saygının esas alınması, tarafsız davranılması ve kurum önceliklerinin önde olmasına dikkat edilmelidir (Fındıkçı, 2001:217).

2. Eğitim

İşletmelerde eğitim, çalışanların işe girerken beraberlerinde getirdikleri bilgi, beceri ve tutumlar ile işyerine özel görev ve sorumlulukları yerine getirmek için ihtiyaç duydukları bilgi beceri ve tutumlar arasındaki farkı kapatma süreci olarak tanımlanabilir (Barutçugil,2004:298).

Günümüzde bazı yöneticiler, eğitim etkinliklerine, harcanan zaman ve maliyet nedeni ile gereken önemi vermemektedirler. Eğitim gören kişilerin başka işletmelerce transfer edilme olasılığı nedeni ile yapılan masrafların riskli olduğunu ve işletme için kayıp oluşturduğunu düşünmektedirler. Ancak çalışan kişiler ne kadar yetenekli ve yaptıkları iş ile uyum içinde olursa olsun teknolojik ve yönetsel değişikliklere ayak uydurabilmeleri ve daha üst görevlere yükselebilmeleri için işletme tarafından, eğitim ve öğretim etkinliklerine gereken önem verilmeli ve süreklilik oluşturmalıdır(Tınaz, 2005:95).

AmericanSocietyfor Training and Development tarafından 540 organizasyonun katılımı ile yapılan bir araştırmanın bulgularına göre, eğitim gören çalışanların toplam çalışanlara oranı ve çalışan başına düşen eğitim harcamaları daha yüksek olan şirketler; çalışanların memnuniyeti ve bağlılığı, ürün ve hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti gibi kurumsal performans göstergelerinde daha başarılı sonuçlar elde etmişlerdir (Subaşılar, 2003:269)

İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi çalışan kişilerin ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesi ile ölçülür. Kaliteli malın üretilmesi için de öncelikle çalışanların yeterli bilgi seviyesinde ve yetkinlikte olması gereklidir. Değişen ve gelişen dünya için işletmelerin buna ayak uydurması zorunludur. Bu gelişim ve değişimin takip edilebilmesi için işgörenlerin eğitimli olması önemlidir. Hatta sadece sahip oldukları eğitim düzeyi yeterli gelmemekte sürekli olarak yenilenmesi ve arttırılması gerekmektedir.

Küreselleşme sürecinde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için rekabet güçlerini arttırmaları gerekir. Rekabette başarılı olabilmek de ancak iyi eğitilmiş, şirketle bütünleşmiş, sürekliliği olan bir işgücünün eğitimi ve geliştirilmesiyle mümkündür. Bunun için firmaların, stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri, çalışanlarının belli bir takım yetenek ve bilgilerle donanmasını, sağlıklı bir öğrenme ortamının varlığını ve olası zorlukları aşma konusunda tek vücut olarak hareket edebilme alışkanlığını kazanması gerekir. Bu nedenle firmalar, örgüte bilgi akışını sağlamak, örgütü öğrenen örgüt haline getirmek ve donanımlı bir çalışma takımına sahip olmak için örgütün stratejisi ile bütünleşmiş ve insan kaynakları yönetiminin diğer faaliyetleri ile koordineli olarak, çalışanlarını sürekli eğitmek ve geliştirmek zorundadır. Eğitim, çalışanların öğrenme süresini kısaltır, iş verimliliğinde artış sağlar, işgörenlerde işletmeye karşı olumlu tutum yaratır, gözetimin azaltılmasını sağlar, örgütte süreklilik ve esneklik sağlar, çalışma sorunlarının çözümüne yardımcı olarak (Bingöl, 2016:278,292) çalışma hayatının kalitesinin arttırılmasında kilit noktada rol oynar.

İşletmelerde eğitimin başlayabilmesi; eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, iş analizlerinin yapılması, uzman personelin sağlanması, gerekli planlamaların yapılması ve uygulamaya konulabilmesi ile mümkündür (Özgüven, 2003:200-201). Bu sebeple işletmelerin bu faaliyetleri planlı bir şekilde ve sürekli olarak yürütülmesini sağlayan bir eğitim politikasına sahip olması gereği vardır.

Yapılacak eğitimin hedefleri olmalıdır. Hedefi olmayan eğitim ancak zaman ve para kaybı olarak sonuçlanır. Yapılacak eğitim aşamalara ayrılmalı ve her aşamanın gereği olan eğitim verildikten sonra ne oranda öğrenildiği ilgili ölçme araçlarıyla ölçülmelidir (Gümüş, 2015:51).

Belirlenmiş eğitim ihtiyaçlarına uygun materyalleri sağlayan ve uygun ortamları sağlayan kurumlar, rekabetin zorunlu kıldığı dönüşüme daha hızlı uyum sağlayabilmektedirler. Böylelikle işletmede öğrenmeyi öğrenmek alışkanlık edinilmiş ve zamanla bireylerde meydana gelen bilgi eskimelerinin önüne geçilmiş olacaktır. Her gün bir şeylerin değiştiği ve rekabet ortamında varlığını sürdürmek zorunda olan günümüz işletmeleri için aynı zamanda yeni bilgilere ulaşma ihtiyacı içerisindedirler. Ortaya çıkanhızlı bilgi artışı, eğitimin amaç, ilke, süreç ve sonuçlarında değişikliklere yol açmıştır. Ancak önemli olan mevcut çok fazla bilgi yükü içinden çalışan için ihtiyaç duyulan bilgilerin edinilmesinin sağlanmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının en önemli konularından biri de bilgi toplumunun bir gereği olarak kendini geliştirme alışkanlığı olan bireylerin işe alınmasını sağlamak ve mevcut çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak ortamları hazırlamaktır. Bilgi toplumunun gerektirdiği insan modeli bilgi insanıdır. Bilgi insanı bilginin gereğine, önemine ve önceliğine inanan, bilgi ile ha-

reket eden ve sürekli olarak gelişme kaygısını hisseden kişidir. Bilgi insanı kararlarında bilginin yol göstericiliğini benimseyen hedefleri belirgin ve gelişmeleri çok yakından izleyen kişidir. Kendisindeki eksikliklerin bilincinde olarak düzeltme ve düzenlemeye kendisiyle başlar ve yeni bilgiler edinmek için aktif çaba gösterir. Bilgi insanının en temel özelliği sürekli öğrenme disiplinidir (Fındıkçı, 2001:230,235).

Çalışma yaşamında kalitenin sağlanabilmesi için bireylerin eğitimli olması ve işyerinin çalışanı olduktan sonra da sürekli olarak eğitim almasının sağlanmasıdır. Eğitim için öncelikle vurgulandığı üzere bireye eğitimin ve bireysel yani kendi kendine eğitimin önemi kazandırılmalıdır.

3. Kariyer Yönetimi

Kariyer, hem çalışanlar hem de işletmeler açısından oldukça önemli bir konudur. 1970'li yıllardan itibaren işletme yönetimindeki ve insan kaynakları alanındaki gelişmelere paralel olarak örgütlerin çalışma yaşamında kalite kavramına geçişleri, çalışanların kariyerlerini planlama, yönetme ve geliştirme anlayışını da beraberinde getirmiştir (Okakın, 2008:133).

Kariyer kavramı, bireylerin iş ile ilgili faaliyetlerini ve bu faaliyetlere yönelik tutum ve davranışlarını kapsamaktadır. Bireyin kariyerinde, bireyin kendisiyle beraber örgütlerin de etkisi vardır. Bu nedenle kariyer seçimi büyük ölçüde birey tarafından yapılmasına rağmen örgütler ve diğer dış faktörler de kariyer kararlarını etkilemektedir (Erdoğmuş,2003:11).

Çalışan her birey işinde yükselmek ve daha iyi seviyelere gelmek ister.Kişinin iş hayatında ilerlemesinin düzgün ve verimli olabilmesi için kariyer yönetiminin yapılmış olması gereklidir. Kariyer yönetimi en basit anlamı ile bireylerin iş hayatı ile ilgili planlar yapmalarıdır. İnsan kaynakları yönetimi bakımından kariyer yönetiminin bir diğer özelliği çalışanların firma içindeki hareketliliklerinin ve böylelikle motive olmalarının sağlanmasıdır (Tahiroğlu, 2003:140).

Kariyer yönetiminin genel amacı işgörenlerin ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını örgüt içindeki şimdiki ve gelecekteki fırsat ve engellerle uyumlaştırmaktır. Bu programlar sayesinde örgüt, doğru zamanda doğru yerde doğru insanları çalıştırma olanağına sahip olur. Dinamik bir ortamda heyecanını ve motivasyonunu kaybetmeden belirlenmiş hedeflerde ilerleyecek, şimdiki ve gelecekteki görevleri etkili bir şekilde yerine getirecek kişileri bulmak, işe almak, sürekli geliştirmek ve çalışma devamlılığını sağlamak için planlı bir kariyer yönetimine ihtiyaç vardır. Bununla birlikte işletmeler, insan kaynakları politikaları ve süreçleri aracılığı ile başta yönetsel ve profesyonel çalışanlar olmak üzere yükselme arzusuna sahip hırslı üyelerinin üst kademelere doğru engelsiz bir ilerleme olanağına sahip olmalarını ve geniş bir geliştirme faaliyetini ortaya koymak yoluyla kariyer isteklerini yerine getirmektedirler. Böylelikle işgörenler, bir yükselme yoluna doğru umutla bakabilirler ve bunun sonucunda çaba ve performanslarını arttırabilirler. Aynı zamanda kariyer geliştirme faaliyetleri sayesinde bireyin kazanım güçleri artar, örgütsel bağlılık düzeyleri ve çalışma yaşam kalitesi yükselir (Bingöl, 2016:339).

İşletmeler doğru bir kariyer sürecine sahip olabilmek için kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme süreçlerini uygulamalıdırlar.

Kariyer planlama, çalışanların kendi bilgi, beceri,ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi, organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarının tanımlanması, zaman planı yaparak hedefler belirlenmesi, kariyer planlarının hazırlanması ve planların uygulanması süreçlerini içerir. Kariyer planlama, çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Çalışanların daha mutlu ve işlerinde daha verimli olmalarını sağlar. Geleceğini tahmin edebilen, amacını bu doğrultuda belirleyen, yüksek motivasyona sahip ve kendini işine adayan çalışanlar yaratır (Barutçugil, 2004:320-321).

Kariyer yönetimi çalışanların bireysel kariyer planlarını örgütün desteklemesini ve uyumlaştırmasını içermekte ve çalışanların yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olarak kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlamasını yapmaktadır. Kariyer yönetimi, iş hayatına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsamaktadır. Diğer yönetim faaliyetlerinde olduğu gibi kariyer yönetiminde de karar aşaması bulunmaktadır. Karar; birey, örgüt ya da her iki tarafın katılımı ile ortak olarak verilmektedir. Örgütlerde kariyer yönetimine önem verilmesi ile bireyin iş doyumu ve örgütsel bağlılığı sağlanmaktadır (Aytaç,2005:116).

Kariyer geliştirme ise çalışanların iş yaşamları boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için gerçekleştirdikleri tüm eylemler ve faaliyetlerdir. Ayrıca kariyer seçimine sağlıklı bir şekilde uyum sağlayabilmek ve bu yolla çalışanın yetkinlik, yeterlilik ve kendini geliştirme ihtiyacının karşılanmasına katkı sağlayan faaliyetlerde bulunmak da kariyer geliştirme tanımına girmektedir. Kariyer geliştirmede organizasyonel ve bireysel düzeydeki düşünce ve beklentiler önemlidir. Günümüzde hemen her organizasyonda büyük öneme sahip olan insan kaynakları fonksiyonlarından çalışanların etkinlikle yararlanabilmeleri için yöneticilerin kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri gerekmektedir. Böylece hem organizasyonel etkinlik, hem de çalışanların iş tatmini (Barutçugil, 2004:320) ve çalışma yaşamı kalitesi sağlanmış olacaktır.

4. Motivasyon – Güdüleme

Yöneticiler çalışanlarının performanslarını arttırmalarını ve yüksek bir verimlilik düzeyinde çalışmalarını isterler. Çağdaş yönetim anlayışındaki yöneticiler ancak ihtiyaçları tatmin edilmiş, motivasyonu sağlanmış ve işinden doyumlu olan personelin mutlu ve üretken olabileceklerinin bilincindedir (Özgen vd., 2005:350).

Motivasyon, kararlaştırılmış bir faaliyetin yerine getirilebilmesi için bireyin bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesini ifade eder (Barutçugil, 2002a:183)**.**

Birey yaşantısını sürdürebilmek için bir yandan fizyolojik ve doğal gereksinimlerini karşılamaya çalışırken diğer yandan da güven duygusu içinde çalışmak, başkalarının beğenisini kazanmak, kişisel ümit ve özlemlerine ulaşmak gibi toplumsal ve psikolojik içerikli gereksinmeler duyar ve bunları doyurmak ister (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:120). Bireyde bu ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla güdüleme süreci başlar. İster fizyolojik ister

psikolojik olsun, gereksinimler, insanları belirli davranışlarda bulunmaya iter. Bireyde itici bir gücün meydana gelmesi için ikinci aşama olarak fiziksel ve ruhsal uyarının gerçekleşmesi gerekir. İhtiyaçlarını gerçekleştirmek için uyarılan birey, üçüncü aşamaya yani davranışta bulunma aşamasına gelir. Davranışta bulunmanın amacı ise gereksinimlerin doyurulmasıdır. Doyum güdüleme sürecinin son aşamasıdır. Davranışlar sonucu gereksinim amacına ulaştığında, güdüleme süreci tamamlanmış olur (Özkalp ve Kırel, 2013:279).

Bireyi özel yaşamında ve çalışma yaşamında motive eden birçok faktör vardır. Örgütlerde adil bir başarı sistemi, ödüller, amaç ve aktivitelere yüklenen değerler kişiyi motive eden faktörlerdir. Çalışanları motive eden faktörler kişiden kişiye değişir. Bu farklılık motive edecek araçların da farklı olmasını gerektirmektedir. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır. Psikologlar çalışanları:

1. Emniyet arayan çalışan,
2. Mükemmellik isteyen çalışan,
3. Kendisine önem verilmesini isteyen çalışan,
4. Sorumluluk seven çalışan,
5. Prestij arayan çalışan,
6. Herkes tarafından kabul edilmesini isteyen çalışan, olarak altı ana

psikolojik gruba ayırırlar. Bir çalışan bu gruplardan birden fazlasının özelliklerini gösterebilse de bir özellik baskın olarak bulunur. Her bir gruptaki çalışanı harekete geçiren motivasyon faktörleri farklı olduğundan, kullanılacak motivasyon aracının seçiminde çalışanın psikolojik durumunun da dikkate alınması gereklidir (Genç, 2005:235). Bireylerin hevesli, verimli ve etkili çalışabileceği bir çalışma ortamının sağlanması motivasyonun temel amacıdır. Böyle bir ortam oluşturulduğunda, bireylerin örgütün amaçları doğrultusunda daha etkin çaba harcamaları için çeşitli özendirici araçlar kullanılmaktadır (Keser ve Kümbül Güler, 2016:209).Bireyin motive edilmesinde kullanılacak bu araçlar; "Ekonomik", "Psiko-Sosyal" ve "Örgütsel-Yönetsel" motivasyon araçları olarak üç ana başlıkta incelenebilir. Ekonomik motivasyon araçları: ücret artışı, primli ücret, kâra katılma ve ekonomik ödüldür. Psiko-Sosyal motivasyon araçları: çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence ve sosyal uğraşlardır. Örgütsel ve yönetsel araçlar ise amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletme, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, müzik eşliğinde çalışma ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi konularından oluşur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:147-173).

Birey bir işe girerken bir takım beklentilerinin karşılanacağı düşüncesi ile işe girer ve çalışmasını sürdürür. Beklentileri karşılanırsa iş tatmini ve motivasyonu yükselir. Kişi zamanla çabalarını yeniden gözden geçirir. Kendi verdikleri ile aldıklarını karşılaştırarak çabasını arttırmaya veya azaltmaya karar verir (Barutçugil, 2002b:40)

Yetenek ve motivasyon çalışan bireyin işteki başarısını ve verimliliğini etkileyen iki temel etmendir. Bireyin çalışırken işteki başarısı ile ilgili iki durum ortaya çıkar. Bunlar-

dan biri kişinin, "üstesinden gelebileceği" iş, diğeri de "ortaya koyduğu" iştir. Çalışanın ortaya koyduğu işin, üstesinden gelebileceği işe eşit olması için bireyin yeteneklerini kullanmaya istekli olması, çalışma ve başarma isteğinin bulunması gerekir. Bunun için işgörenlerin çalışmaya özendirilmesi ve güdülenmesi gerekir. Uluslararası Çalışma Örgütü, iş yaşamını olumsuz etkilerden korumak için işte doyumluluk ve özel yeteneklerin geliştirilmesi konusunda, iş dünyası ve yöneticilere bazı önerilerde bulunmuştur. Bunlar şöyle özetlenebilir (Özgüven, 2003:141):

1. Bireylerin yaptığı iş onları heveslendirici, ölçülü düzeylerde güç gerektiren yarışım, değişim ve gelişim özellikleri olan bir uğraş olmalıdır.
2. Her çalışan yapacağı işi çok iyi öğrenerek göreve başlamalı ve daha iyiyi öğrenmeye devam etmelidir.
3. Yönetici ve liderler işgörenlere yakın ilgi göstermeli, belli ölçülerde sosyal destek vermeli, üretime olan katkılarını dikkate alarak onları onurlandırıcı ve ödüllendirici davranışlar sergilemelidirler.
4. Her çalışan da yaptığı işlerin ve işyerinde öğrendiklerinin, kendisinin kişisel gelişimine ve daha güvenli bir gelecek beklentisine katkıda bulunacağını hissetmelidir.

İşgörenlerin motive olmalarının sağlanması ile aynı zamanda örgütsel bağlılıkları da artacak, böylelikle daha mutlu ve verimli çalışma ortamı yaratılmış olacak ve çalışma yaşamı kalitesi sağlanmış olacaktır.

5. Çalışma Koşulları

Sanayi devriminin başladığı yıllarda çalışma süresine ilişkin bir yasal kısıtlama olmaması sebebi ile işgörenler oldukça fazla saat çalıştırılmaktaydı. Bu süre 12-16 saat arasında olmakla birlikte 12 saatin altına düşmemişti. Uzun çalışma saatlerine yetersiz beslenme ve hastalıklarda eklenince devamsızlıklar ortaya çıkmıştı. Zamanla, sosyal anlamda tepkilerin artmasıyla çalışma saatlerinde düzenlemelere gidilmiş, böylelikle devamsızlık oranının azaldığı ve çalışma saati başına verimin önemli ölçüde arttığı ölçülmüştür.Daha sonra Uluslararası Çalışma Örgütü ve A.B.D Çalışma Bakanlığınca yapılan araştırmalarınsonucu,günlük optimal çalışma süresinin 8 saat olduğunu ortaya koymuştur (Eren, 2004:271)

İşyerinde uygulanan çalışma şartları her ülkenin ekonomik, sosyal, kültürel, demografik vb özelliklerine göre yasalarca oluşturulmaktadır. İşletmeler bulundukları ülke yasalarına ve o ülkenin tabi olduğu uluslararası sözleşmelere uymak zorunda olmanın yanında her işletme kendi yönetim hakkı gereğince işletmede üretim verimliliğinin artması ve rekabet edebilirliğini sürdürebilmek için çalışma koşullarında çalışanların da fikirlerini alarak iyileştirmeler yapmalıdırlar. Özellikle çalışma koşullarının uygulanmasında tüm çalışanlara, yasalara uygun ve performans ölçümlerine göre eşitlikçi ve adilane uygulamalar yapılması, işyerinde olumlu ve huzurlu bir iş ortamı ve örgüt kültürü oluşturulması açısından çok önemlidir.

Çalışma koşullarının yasalara uygun olmaktan ödün verilmediği ve gerek yasaca gerekse de işyerindeki yönetmeliklere uygun olarak herkese eşit ve herkesin memnun olduğu uygulamaların olduğu işyerlerinde çalışan işgörenlerinmotivasyon ve iş doyumları da yüksek olacağından çalışma yaşamı kalitesinin önemli unsurlarından biri de sağlanmış olacaktır.

Çalışma sürecinde olduğu gibi iş sözleşmesinin gerek işgören tarafından, gerek işveren tarafından sona erdirilmesi durumunda gerekse de emeklilik durumunda yasal uygulamaların yerine getirilmesi işten ayrılmış olan bireyi etkilediği gibi işyerinde çalışmaya devam edenleri de etkilemektedir. Çalışanların işletmeye olan güven duyguları ve işletme imajı açısından adil davranılması gerekmektedir.

6. İş Sağlığı ve Güvenliği

İşletme yönetiminin en önemli amaçlarından biri de çalışanlarının "fiziksel-zihinsel" gücünün, yeterlik ve becerisinin korunmasıdır. Bu amaçla işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin çalışmalar yürütülmektedir.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ilkelerine göre işçi sağlığı ve iş güvenliği, "Tüm çalışanların bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlık ve refahlarının en üst düzeye yükseltilmesi ve bu durumun korunması; işyeri koşullarının, çevrenin ve üretilen malların getirdiği sağlığa aykırı sonuçların ortadan kaldırılması; çalışanları yaralanmalara ve kazalara maruz bırakacak risk faktörlerinin ortadan kaldırılması; yine çalışanların bedensel ve ruhsal özelliklere uygun işlere yerleştirilmesi ve sonuç olarak işçilerin bedensel ve ruhsal gereksinimlerine uygun bir iş ortamı yaratılması" olarak açıklanabilir (Özçer, 1988).

Dünya Sağlık Örgütü (WHO), "2000 Yılında Herkes İçin Sağlık Stratejisi" çerçevesinde "iş yaşamının sağlık risklerinden etkin biçimde korunmasını" temel bir hedef olarak benimsemiştir. Bu amacın gerçekleştirilmesi için de tüm işçilerin gereksinimlerini karşılayacak, mesleki ve sağlık hizmetlerinin sağlanması; işçilerin biyolojik, kimyasal ve fiziksel tehlikelere karşı korunması için sağlık ölçütleri geliştirilmesini, işle ilgili risk faktörlerini azaltmak için teknik ve eğitimle ilgili önlemler alınıp uygulanması gerekliliğini vurgulamıştır. Dünya Sağlık Örgütü iş sağlığı ve çalışma koşullarının optimal özelliklerini (Özgüven, 2003:335);

1. Çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal refahını en üst düzeye yükseltmek,
2. Çalışanların sağlıklarında, iş koşullarından kaynaklanan bozulmaları önlemek,
3. Çalışanları sağlığa aykırı ve kazalara ilişkin risk faktörlerinden korumak,
4. Çalışanları bedensel ve psikolojik koşullara uygun işlere yerleştirmek, olarak tanımlamıştır.

İşçi sağlığı ve iş güvenliği hem çalışanlar hem de işverenler açısından önemlidir. Kuşkusuz çalışanların görüşü açısından sağlık ve güvenliğin önemi açıktır. Çünkü onların iş ortamında yaşamları ve gelecekleri risk altındadır. Çalışanın endüstrileşmenin yol açtığı tehlikelerden, özellikle yaşamına, vücuduna ve sağlığına yönelik tehditlerden ve zararlardan korunması gereği ortaya çıkmıştır. Çünkü iş kazası ve meslek hastalıkları

işçiyi gelirinden yoksun bırakma tehlikesi yanında onun gelirinde bir azalmaya ya da işsiz kalmasına neden olabilir. Dahası iş kazası veya meslek hastalığı sonucu işçinin sakat kalması veya ölümü durumunda ailesi de maddi ve manevi kayıplara uğrayacaktır. Diğer taraftan çağdaş toplumda bir işverenden personelinin sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma koşulları sağlaması beklenir. Bu beklenti, hem işverenin çalışanlarına karşı yerine getirmesi gereken sosyal sorumluluğundan, hem de verimliliği arttırma gayesinden kaynaklanır. Personelin sağlık ve güvenliğinin korunması eylemi, onları çevresel kirlilikler, yüksek gürültü düzeyleri, korumasız makine, radyasyon vb. gibi tehlikelerden koruyan bir çalışma çevresi yaratmayı içerir (Bingöl, 2016:590,592). Aynı zamanda ergonomi kurallarının uygulanması ve çalışanın psikolojik sağlığının korunması da önemle dikkate alınması gereken konulardır.

Çalışma yaşamında kalitenin sağlanması için belki de en önemli şart, bireyin işini yaparken güven ve huzur içinde çalışması ve bunu hissetmesidir. Sağlığının ve güvenliğinin tehlikeli olduğunu düşündüğü bir ortamda çalışması, bireyin kendini tam olarak işine verememesine bunu sonucunda da hem ürün kalitesinin bozulmasına hem de yine muhtemel iş kazası ve meslek hastalıklarına yol açabilecektir. Bu sebeple işverenlerin,gerek yasal zorunluluk olarak gerek sosyal sorumlulukları açısından iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerini alması, dikkatli bir şekilde uygulaması, bu faaliyetin öneminin anlaşılması ve gerekli uygulamaların yerine getirilmesi için çalışanlarına eğitim vermesi gereklidir.

Son Söz

Günümüzde işletmelerin verimliliklerinin ve rekabet edebilirliklerinin arttırılmasının temeli, insan kaynağının nasıl daha mutlu ve işletme için yararlı olabilir konularında yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Zamanının büyük bir kısmını işle ilgili çalışarak geçiren bireyin performansının yüksek olması ve bunu işine yansıtabilmesi için kendisine verilen değerin artması ve bunu hissetmesi gerekir. Çalışma yaşamının kalitesinin oluşması ve arttırılması, bireyin huzurlu ve güven içinde hissetmesini sağlayacak önemli unsurların uygulanması ile ortaya çıkacaktır. Çalışmamızda anlattığımızbu unsurları şöyle özetleyebiliriz:

1. Çalışma yaşamında kalitenin sağlanabilmesi için özellikle öncelikli olarak birey işe alınırken iyi bir seçim sürecinden geçirilmelidir. Birey hangi iş için işe alınıyorsa işin gerektirdiği yetenek, beceri ve psiko-sosyal ortamı ölçüt alınarak gerekli test ya da görüşmelerin konu ile ilgili uzmanlarca yapılması gereklidir.
2. İyi bir seçim sürecinde geçen işgörenin işletmenin amaçladığı kaliteli malı üretebilmesi için de öncelikle yeterli bilgi seviyesinde ve yetkinlikte olması gereklidir. Değişen ve gelişen dünya için işletmelerin buna ayak uydurması zorunludur. Bu gelişim ve değişimin takip edilebilmesi için işgörenlerin eğitimli olması önemlidir. Hatta sadece sahip oldukları eğitim düzeyi yeterli gelmemekte sürekli olarak yenilenmesi ve arttırılması gerekmektedir.
3. Gelişmelere paralel olarak eğitim gören çalışanın işletmedeki geleceği ve kendi hedeflerine ulaşabilmesi için kariyer yönetiminin yapılması kişinin belli hedefler

doğrultusunda hem kendisi için hem de işletme için vakit kaybını önleyerek daha hızlı ilerlemesini sağlayacaktır.

4. İşletme yöneticileri, verimli bir iş ortamının oluşması için çalışanların motive olmalarını sağlamaları gerekir. Motivasyonu sağlamak için genel olarak ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetsel motivasyon araçları kullanılmalıdır.
5. İşletmeler amaçlarını gerçekleştirirken işçilerin yasal haklarını koruyucu ve mümkün olduğunca az yorulmalarını sağlayacak çalışma koşulları oluşturmalıdırlar.
6. İşletme yönetiminin en önemli amaçlarından biri de çalışanlarının "fiziksel-zihinsel" gücünün, yeterlik ve becerisinin korunmasıdır. Bireyin, iş sağlığı ve güvenliği kurallarına yeterince uyulmayan, sağlığının ve güvenliğinin tehlikeli olduğunu düşündüğü bir ortamda çalışması, kendini tam olarak işine verememesine bunu sonucunda da hem ürün kalitesinin bozulmasına hem de yine muhtemel iş kazası ve meslek hastalıklarına yol açabilecektir. Bu amaçla işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin çalışmaların yürütülmesi hem yasal zorunluluk hem de özellikle çalışanları için yerine getirmek durumunda olduğu sosyal sorumluluğudur.

KAYNAKÇA

Aytaç, Serpil (2005), *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Barutçugil, İsmet (2002a), *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi,*1. Baskı, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd.Şti., İstanbul.

Barutçugil, İsmet (2002b), *Performans Yönetimi,*1. Baskı, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd.Şti., İstanbul.

Barutçugil, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi,*1. Baskı, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd.Şti., İstanbul.

Bingöl, Dursun (2016), *İnsan Kaynakları Yönetimi* Güncellenmiş 10. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Erdoğmuş, Nihat (2003), *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Eren, Erol (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 8.Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Ergin, Canan (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*, 3. Basım, Elma Yayınevi, Ankara.

Fındıkçı, İlhami (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul.

Genç, Nurullah (2005), *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Gümüş, Mustafa (2015), *Yönetimde Başarı*, 5.Basım, Alfa Yayınları, İstanbul.

Keser, Aşkın (2015), *Çalışma Psikolojisi*, 5. Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

Keser, Aşkın ve Kümbül Güler, Burcu (2016), *Çalışma Psikolojisi*, 1, Baskı, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

Okakın, Neslihan (2008), *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Özçer, Sema (1988), *"İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin Çağdaş Anlamı",* Verimlilik Dergisi – MPM Yayınları, Yıl: 1988/2, Ankara.

Özgen, Hüseyin vd. (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi,* Nobel Kitabevi, Adana.

Özgüven, İbrahim Ethem (2003), *Endüstri Psikolojisi*, Sistem Ofset, Ankara.

Özkalp, Enver ve Kırel, Çiğdem (2013), *Örgütsel Davranış*, 6.Bası, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (2003), Örgütsel Psikoloji, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Furkan Ofset, Bursa.

Subaşılar, Belgin (2003), Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi, Figen Tahiroğlu (Ed.), Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları (s.269), İkinci Baskı, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Tahiroğlu, Figen (2003), Kariyer Yönetimi ve Planlaması, Figen Tahiroğlu (Ed.), Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları (s.140), İkinci Baskı, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Thompson, Brad Lee (1998), Performans Geliştirme, Hayat, İstanbul.

Tınaz, Pınar (2005), Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, 1.Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.