

“TAKIM KARIYER MODELİ” İLE PROJE TAKIMLARINDA KARIYER GELİŞTİRME

Adnan Akın*

ÖZET

Projeyi gerçekleştirmek için biraraya gelerek takım oluşturan bireylerden her biri, kariyerlerini geliştirmek için bir dizi çaba içine girmektedirler. Bu amaca yönelik olarak geliştirilmiş yeni bir kariyer geliştirme yöntemi olan takım kariyer modeli, hem takım genelinin hem de üyelerin bir proje çalışması sürecinde mesleki yönden gelişmesini hedeflemektedir. Böylece, hem birey hem de takım boyutlu olmak üzere iki düzeyde kariyer hedeflerine varılması amaçlanmaktadır. Bu makalede, takım kariyer modeli ile; genel olarak proje takımının, özel olarak ise üyelerin kariyer geliştirilmesi süreci ele alınmaktadır.

Anahtar Kavramlar: Kariyer geliştirme, takım kariyer modeli.

GİRİŞ

Özellikle, 80’li yılların sonlarından itibaren, Citroen, Toyota, Pepsi, BMW, GM gibi bir çok büyük şirket, geleneksel iş yapılanmalarını terk ederek, proje bazlı çalışmalarında takım çalışmalarını tercih etmektedirler (Zigon, 1999:9-10). Çünkü, günümüzün özellikle küresel boyutta faaliyet gösteren işletmeleri, proje bazlı takım çalışması uygulamalarının, rekabet üstünlüğü sağlama, insan kaynakları potansiyelini değerlendirme, üretim süreçlerinde esneklik sağlama, piyasa taleplerine hızlı cevap verebilme ve ucuz maliyetle üretim yapabilme gibi avantajlar sağladıklarını görmekte ve bu avantajları kurumlarına taşımak istemektedirler.

Sürekli olarak yeni mal ya da hizmet üretmeyi hedefleyen çoğu büyük ölçekli işletmelerdeki değişim ve gelişim süreci, insan kaynakları yönetim anlayışlarını da etkilemiştir/etkilemeye devam etmektedir. Bunun bir sonucu olarak, mesleki birikim ve becerilerinde farklılıklara sahip bireylerin oluşturduğu çalışma takımı üyelerinin kariyer hedefleri örgütsel konum ve statüye göre dikey değil, yetkinliğe göre değerlendirilmeye başlanmıştır (Erdoğan, 2002:520). Yeni

* Dr., Kırıkkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.

iş türleri ve organizasyon anlayışlarının, bireylerde yeni kariyer hedefleri oluşturduğunu ileri süren Bhasin (2000:27)'e göre, iş dünyasında meydana gelen tüm teknik ve sosyal değişimler, aynı zamanda, onların iş becerilerini de arttırmaktadır. Proje bazlı takım çalışmalarının oluşması da bu sürecin bir sonucudur. Bu konuda belki de en kapsayıcı değerlendirmeyi yapan yönetim bilimci Drucker (1992:211-231), takım çalışmalarının, geleceğin işletmelerinin yegane belirleyicisi olacağını, endüstriyel faaliyetlerin çoğunun bu ekiplerle yürütüleceğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda, proje takım çalışmaları, genel olarak, bir projenin gerçekleştirilmesini, başarılmasını ve bu arada üyelerin bireysel hedeflerine ulaştırılmalarını içermektedir. Proje takım çalışmaları, aynı zamanda, takım ve üyelerin kariyerlerini geliştirmeyi de içermektedir.

Cianni ve Wnuck (1997:57)'un takım kariyer modelinde, takım yapılanmasında verimlilik, üyelerde ise kariyer geliştirme fırsatlarına ve hedeflerine odaklılık söz konusudur. Proje çalışmalarında kullanıldığı şekliyle takım kariyer modelinin öngördüğü kariyer geliştirme süreci, olgunluk ve güven kazandırmak suretiyle, hem takımı hem de üyelerini bir takım olma bilincine yöneltmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımla, takım etkinliği içinde, üyelere özellikle görev başarma duygusu kazandırılması hedeflenmektedir. Daha da önemlisi, uzun süreli çalışma hedefi olan proje takımları, bu modeldeki yaklaşımlar ile kendilerini yenileme fırsatı elde edebilmektedirler. Bu model, aynı zamanda, çalışma takımlarının ve üyelerinin performansını değerlendirerek, ödüllendirme ve geliştirme sistemlerinin oluşturulabilmesinde katkı sağlamaktadır.

Kariyer süreçlerine ilişkin yeni yaklaşımlara bakıldığında (Bird,1994:334-337; Roberts, 2003:8-9; Peiperl and Baruch, 1997:6-24)), profesyonelleşmenin ileri düzeyde belirleyici olduğu uygulamalarda mesleki iş deneyimleriyle gelişme yerine, bilgi elde etme temeline dayanan gelişme çabalarının yaygınlaştığı görülmektedir. Bu tarz bir geliştirme sürecinde kazanılan bilgi, personelin iş deneyimleri boyunca kazandığı uzmanlık becerilerini ve örgütsel ilişkiler ağını yeniden düzenlemektedir. Son dönemlerde, işletmecilik anlayışındaki gelişmeleri dikkate alarak kariyer üzerine çalışmalar yapan araştırmacılara göre (Bacdayan, 2001:589; Sense, 2003:3), kariyer geliştirme süreci, kariyer stratejileri ve hedefleri üzerinde yoğunlaşmış daha çok birey odaklı bir süreçtir. Benzer şekilde, Hall ve Moss (1998:48), bu süreçlerde, örgüt çalışanlarında değişen iş gereklerine esnekliği ve uyumluluğu önemseyen kariyer anlayışının, gittikçe yaygınlaşmaya başladığını ileri sürmektedirler.

Bu bağlamda, makalede, öncelikle, kariyer geliştirme ve proje takımlarının nitelikleri hakkında kavramsal düzeyde bilgiler verilmektedir. Daha sonra, takım kariyer modeline ilişkin sosyal süreçler ortaya konmaktadır. Buna bağlı olarak, proje takımları kapsamında, modelin aşamalarındaki kariyer geliştirme süreci ele alınmaktadır. Son olarak da, bir kariyer geliştirme tekniği olarak takım kariyer modelinin, takım çalışmalarına genel anlamda katkıları ortaya konmaktadır.

I. LİTERATÜR İNCELEMESİ

İşletmecilik alanındaki gelişmelere paralel olarak, kariyer beklentileri ve hedeflerini sorgulayan ve geliştiren yaklaşımların nitelikleri değişmektedir. Bu alanda yapılan çalışma yaşamına ilişkin çalışmalardan bazıları şunlardır: Yönetim bilimci Peters (1997:288)'in çalışmasında, takım çalışmalarına yönelik genel bir değerlendirme yapılarak, çalışma takımı üyelerinin farklı sosyal ve mesleki kökenden gelmelerinin daha verimli bir iş atmosferine zemin hazırladığını ileri sürerek, üyelerin yeteneklerini geliştirecek kariyer fırsatları doğuran her düşünce ve eylemin işletmelerde verimliliğe önemli katkılarda bulunduğunu ifade etmektedir. Mukhopadhyay ve arkadaşlarının (2000:1647) çalışmalarına göre, bilgi teknolojisi araçlarından yararlanmaya daha çok yer verilmesiyle, proje takımı olarak başarılı olacak, üstün nitelik ve birikim isteyen karmaşık ve matris yapılarıdaki personel seçiminde titizlik gösterilmesinin giderek önemsendiği ileri sürülmektedir. Kariyer üzerine çalışmalar yapan diğer bir araştırmacı Beer'e (1995:127) göre ise, bir proje takımındaki personelin uzmanlık alanlarına bağlı olarak yeteneklerinin geliştirilmesini sağlayan her faaliyet, daha olgunlaşmış bir personel yapısına sahip olmayı beraberinde getirmektedir. Hall (1996:48)'in çalışmasında da, bir hizmet işletmesindeki proje takımlarında çeşitli örgütsel rolleri yerine getiren, örgütsel sorumlulukları paylaşmış ve ortak proje çalışmaları yapan bireylerin, diğer örgütsel yapılarıdaki göre kendilerini geliştirmeleri daha ileri düzeyde mümkün olmaktadır. Öte yandan, Carson (1997:71)'a göre de, bir proje takımının en kıdemsiz personeli, kariyerinin başlarında iken, işletmedeki diğer çalışanlara göre daha etkin bir çalışma sürecine yönelebilmektedir. Ona göre, böyle bir uygulama, aynı örgütsel bağlılığı sağlayıcı bir unsur olarak, bireyin kariyer gelişiminde sağlıklı etkilerde bulunmaktadır.

İlgili çalışmalardan temel olarak öne çıkan bazıları, araştırmayı yapanlar ve çalışma konularıyla birlikte aşağıda tablo haline getirilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1: Takım Kariyeri Üzerine Yapılan Bazı Araştırmalar

Araştırmacı ve Araştırma Yılı	Araştırma Örneklemi	Araştırma Konusu
Peters, (1982)	İşletme Personeli	Proje Takımında Çatışma Yönetimi
Salas ve Guzzo, (1995)	Proje Takımları	Takım Performansı ve Etkinliği
Leonard, (1996)	Küçük İş Takımları	Sibernetik ve Proje Çalışması
Hoegl ve Proserp, (2001)	Proje Takımı Üyeleri	Yenilikçi Proje Takımları
Tambe, (1999)	Deney Ekipleri	Proje Takım Üyeleri Üzerinde Öğrenme Dinamiklerini Tespit
Susman ve Ray, (1999)	Proje Ekibi	Ürün Geliştirme Takımlarında Üyelere Örgüt Desteği
Tranfield vd., (2000)	Stratejik Proje Takımı	Tepe Yönetimi Destekli Proje Takımında Geliştirme Süreçleri
Mannix vd., (2003)	Proje Takımları	Takım Performansı

II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

A. TAKIM ve PROJE TAKIMI OLGUSU

1. Genel Olarak Takım Kavramı

Takım kavramı farklı açılardan tanımlanabilir: Üyelerinin ortak ve belli bir amaca yönelik olarak bağlılık içinde olduğu fonksiyonel birim (Roberts,2003:78); olumlu bir sinerji içinde bir arada çalışan personelin, amaçlara ulaştıracak belli performansı göstermek üzere çalıştığı yapılanma (Robbins, 1997:294); birarada çalışan bireylerin özel ve genel amaçlara ulaşmak için örgütsel karar alma süreçlerine katılarak kendini geliştirme fırsatlarını elde ettiği ve sorun çözücü iletişim becerilerini kullanarak bireysel iş tatmini sağladığı oluşumlar (Hellriegel, 1997:538), gibi tanımlar bunlardan bir kaçıdır.

Organizasyonlardaki çalışma takımları genel olarak üç grupta toplanmaktadır (Hellriegel vd.,1998:272-273; Goodman vd.,1997:300). Bunlar:

Otonom takımlar; 10-15 bireyden oluşan ve bir iş'e ilişkin ortak karar alma ve kontrol ile iş tanımları vb. konular üzerinde çalışmayı içermektedir.

Problem çözüme takımları; 5-15 bireyden oluşan ve çalışma ortamı sorunlarına yönelik sorun çözücü çalışmaları yapmak temeline dayanmaktadır.

Proje takımları; bir projeyi gerçekleştirmek amacıyla, organizasyonun farklı bölümlerinden bireylerin bir araya gelerek, kurumsal hedefler için sinerji oluşturdukları takımlardır.

2. Proje Takımlarının Niteliği

Günümüzde, “ortak amaçlar için bir araya gelmiş”, “vizyon sahibi” ve “sinerjik bir yapılanma biçimini” almış olan proje takımları ile endüstriyel faaliyetlerde verimli ve etkili çalışmalar yapma eğilimi ve uygulamaları gitgide yaygınlaşmaktadır. Bu bağlamda, proje takımlarının oluşum ve etkinlik süreci de, belli bir zaman içinde bir projenin gerçekleştirilmesi amacıyla bireylerin bir araya gelmesini kapsamaktadır (Lee and Sweeney, 2001:16-17). Bu açıdan, proje takımları, bir projenin gerçekleştirilmesini hedefleyen ve projenin tamamlanmasıyla sona eren yapılanmalardır (Sense, 2003:4-7). Bir proje çalışması için çeşitli kişi, kaynak ve takımlara farklı zaman ve zeminde ihtiyaç duyulmakta olduğunu ileri süren Koçel (2001:242)'e göre, proje yapılanmaları, bu yönüyle, tekdüze bir yapı arz etmeyen, sık sık değişebilen ve farklı disiplinlerden gelen bireyleri bir araya toplayan yapılardır.

Yönetim bilimci Senge (1993:219)'ye göre, proje çalışmaları kapsamında değerlendirilen kariyer etkinlikleri; işletmelerin hiyerarşik yapısını, üyelerin niteliklerinin ve beceri gereklerinin yeni baştan tanımlanmasını gerekli kılmaktadır. Roberts (2000:55-56)'a göre de, proje takımları oluşturulmasının temel amacı, takım kültürü ve ilkelerine sahip olan bireylerle birlikte ve her bireyde varolan

beceri ve birikimleri sinerjik bir ortamdaki takım etkinliğinde değerlendirerek, bir projeyi gerçekleştirmektir. Buna göre, proje çalışmalarındaki takımların örgüt içi etkinliklerin her aşamasında meydana gelen her gelişmeden etkilendiğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda, proje takımlarının iç işleyişine bakıldığında, tepe yöneticisinin karar alıcı rolüyle stratejik boyutlu yeni çalışma yöntemleri geliştirmekte olduğu görülmekte iken; orta kademe yöneticilerinin, işlerin yürütülmesi aşamalarındaki süreç bilgisiyle proje takımları oluşturarak, hem kendilerini hem de işletmelerini geliştiren bir yapılanma ve çaba içine girmekte olduğu görülmektedir.

B. GENEL OLARAK KARIYER ve KARIYER GELİŞTİRME

Günümüz organizasyonlarında, yatay kariyer hareketliliğinin arttığı, iş değiştirmelerin yoğunlaştığı, kurumsal kariyer fırsatlarının sunulmadığı, sürekli istihdamın söz konusu olmadığı, personelin, örgütsel tanımlamadan çok mesleki tanımlamayı önemsedikleri, yüksek gelirli ve kendi işini kurmayı hedefleyen bir yaklaşımın hakim olduğu yapılanmaya doğru gidilmektedir (Miner and Robinson, 1994:352-353; Baruch and Peiperl, 1997:10). Bu organizasyonlarla ilgili bir diğer önemli nokta da, günümüzde iş değişikliklerinin fazlalaşması, kariyer fırsatları oluşturmada kurumsal duyarlılığın beklenenin altında olması ve uzun süreli istihdam garantisinin olmaması gibi nedenlerden dolayı, bireyin kariyer yaşamında örgütsel ve mesleki çeşitlilik sahibi olma eğilimleri artmaya başlamıştır (Hall and Mirvis, 1996:15).

1. Kariyer Kavramı

Kariyer, bireyin, sorumlu olduğu işin yeniden yapılandırılması yoluyla psikolojik olarak tatmin olduğu bir süreç (Gutteridge and Hutcheson, 1984:12-13); kişinin yaşam boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetler ile ilgili olarak algıladığı bir tutum ve davranışlar dizisi (Can, 2001:24) ve personelin yaptığı işe yönelik deneyim kazanması yanında, o işe ilişkin eğitim görmesiyle elde ettiği gerek mesleki gelişim gerekse kendini gerçekleştirmedir (Applebaum and Batt 1994:16). Mannix ve Karen (2003:11) 'a göre ise, çalışanların iş yaşamı boyunca sürekli olarak kazandıkları ve böylece kendilerini geliştirdikleri iş deneyimleridir.

2. Kariyer Geliştirme Kavramı

Kariyer geliştirme, personelin becerilerini, kişiliğini ve yeteneklerini geliştirebilecekleri sosyal ve teknik donanımlara sahip olma süreçleri (Bird,1994:337); bireylerin iş yaşamlarında kendilerini geliştirebilmeleri ve ilerleme çabalarının olması (Eugene, 1999:17) ve yine bireylerin belirledikleri meslek tercihine, örgüt yönetiminin katkı sağladığı bilinçli faaliyetler (Uzun, 2005) olarak tanımlanmaktadır.

Bu yönüyle, genel olarak, organizasyonlardaki kariyer geliştirme süreçlerinden hedeflenen; bireyin sahip olduğu yeteneklerini geliştirerek, onu, hem bireysel hem de örgütsel amaçlar için değerlendirmesidir. Bu yönde, örgüt içindeki her bireye çeşitli destekler sağlanmaktadır. Bu destekler, organizasyonun iç bünyesinde yapılabileceği gibi, kişinin kendi kariyerini yönetmesi ve bireysel kariyer planlamasında sahip olduğu yeteneklerini kullanarak gerçekleştirmesi ile de mümkündür (Ataol, 1989:2). Buna göre, organizasyonlar, personelin seçimlerini sağlamakla kalmayıp, daha da önemlisi onların kişisel doyumları ve özlemlerinin gerçekleşmesini sağlayan bir kaynak özelliği de taşımaktadır. Bu süreçte, aynı zamanda, personel hem çeşitli kariyer fırsatlarından hem de örgütçe sağlanan ödüllerden yararlanmaktadır. Örgütsel boyuttaki bu ilişkiyi, bireylerin niteliklerinin artırılmasına paralel etkin bir süreç olarak değerlendirebiliriz.

3. Kariyer Yaklaşımları

Kariyer gelişimlerini, yalnızca, organizasyon içindeki etkinliklere bağlamayan bireysel eğilimler günümüzde gitgide yaygınlaşmaktadır (Hollenbeck and Wright,1997:67). Bu tarz bir yönelme, mesleki niteliklerini arttırarak, kariyerlerini geliştirmeyi hedefleyen özellikle öğrenen örgüt anlayışını benimsemiş organizasyon çalışanlarında görülmektedir (Hall and Moss, 1998:23). Çalışma yaşamında öne çıkan başlıca kariyer yaklaşımları arasında şunlar sayılmaktadır (Peiperl and Baruch, 1997:6-24):

Kurumsal Kariyer Yaklaşımı: Genel olarak, organizasyonlardaki teknik personelin de yönetsel pozisyonlarda kolayca ilerleyebilmeleri için geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Böylece, teknik elemanların hiyerarşide yukarıya doğru hareketliliğine fırsat sağlayarak, personel yönetsel uzmanlık birikimini geliştirmek amaçlanmaktadır.

Bireysel Kariyer Yaklaşımı: Kurum personeli, görevlerinin gerektirdiği niteliklerin neler olduğunu bilmek durumundadır. Bireylerin sahip olduğu deneyim ve yetenek, organizasyonlarda yükselmek için önemli parametre olarak görülmektedir.

Esnek Kariyer Yaklaşımı: Bu yaklaşımla, personele, kendi kariyerlerini yönetmeleri sorumluluğu verilmesi öngörülmektedir. Bu doğrultuda, kurum yönetiminden beklenen ise, personelin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun koşulları ve araçları sağlamalarıdır. Böylelikle, organizasyon ve birey arasında daha profesyonel ilişkiler kurulabilmektedir.

Sınırsız Kariyer Yaklaşımı: Tek bir kurumda çalışmaktan öte, iş fırsatlarının değerlendirilmesi, bu yaklaşımın özünü oluşturmaktadır. Bireyin kariyer hareketliliği, başka kurumlara doğru olabileceği gibi, çalıştığı kurumun farklı iş bölümlerine de olabilecektir.

Portföy Kariyer Yaklaşımı: Personel, bir işletmede tam zamanlı çalışmaktan çok, profesyonel hizmet vermeyi benimsemektedir. Tek bir örgüte bağlı olmamak eğilimindedir. Kurumsal ödüllendirme yerine, bir görevi başarıyla yerine getirmenin sağlayacağı motivasyonu değerlendirmek istemektedir.

Çağdaş Kariyer Yaklaşımı: Kariyer beklentilerinin kurum dışında gerçekleştirilmesi, bireyin isteğidir. Geçici kariyerler, kişilere bir taraftan bağımsızlık sağlarken, diğer yandan fırsatlara hızlı cevap verebilmeleri esnekliği sağlamaktadır. Bu işleyişte, terfi ve ödüllendirme belirleyici değildir. Yeni gelir alanları yaratma ve bireylerin kendilerini geliştirmesi diğer hedeflerdir.

Çok Boyutlu Kariyer Yaklaşımı: Personel, profesyonelliği gereği iş odaklı hareket etmektedir; çalıştığı örgütle sürekli iş anlaşması yapmak zorunda değildir. Organizasyon da, paralel şekilde, personelin kariyerini geliştirmek için kaynak ve ortam hazırlamayı taahhüt etmemektedir.

III. “TAKIM KARIYER MODELİ” İLE PROJE TAKIMLARINDA KARIYER GELİŞTİRME

Verimli ve etkili bir çalışma birimi olarak proje takımları ile örgütsel işlevleri yürütmek, günümüzün geçerli iş etkinliği eğilimi olarak yaygınlaşmaktadır (Bhasin, 2000:27). Proje takımlarıyla yürütülen faaliyetler, örgütsel hedefleri dikkate alarak planlanmış olan proje çalışmalarını içermektedir (Inkeri and Vartiainen, 2005:374). Bu faaliyetlerin yürütülmesi sürecinde, örgütün kültürü, iş ve görev tanımları, önderlik tipleri, iş yeri düzenlemeleri ve çalışanların örgütsel rolleri, çalışmaları doğrudan etkilemektedir (Sunstrom vd., 1990:120). Buna göre, ortak performans hedeflerine yönelmiş olan takım üyelerinin, proje gereklerini yerine getirecek niteliklere sahip olma açısından birbirlerini tamamlayıcı çabalar içine girebilmeleri söz konusu olabilmektedir.

Takım kariyer modeli, bireyin kariyer gelişiminde sürekliliği hedefleyen bir yaklaşımdır ve takım genelinin performans düzeyinin yükseltilmesini hedeflemektedir. Doğal olarak, bu ortak hedeflere ulaşmanın yaratacağı sinerji etkisiyle takım üyelerinin kariyer gelişimi de etkilenebilmektedir. Bu amaçla, takım kariyer modeliyle kariyer geliştirme sürecinde, öncelikle bazı sosyal süreçlerin gerçekleşmesi söz konusudur. Sistemin işleyişinde belirleyici olan bu sosyal süreçler şunlardır (Cianni and Wnuck, 1997:112):

1. *Doğru takım ve uygun bireylerle çalışma:* Organizasyon yönetimi, takım kariyer modeline göre iş tiplerini belirleyerek, takım çalışmasını yönlendirmeye başlar. Üst düzey iş gerekleri ve süreç becerileri bir kriter olarak değerlendirilerek, hem bireyi hem de takımı geliştirici çalışmalarda dikkate alınır. Buna bağlı olarak, örgüt yönetimi, zorluk dereceleri farklı ve çeşitli örgütsel birimlerdeki görevleri, bireylerin kendilerini geliştirecek şekilde yerine getirmeye çalışmaktadır. Böylece, örgüt yönetiminin, seçtiği takım üyelerini, karmaşık problemlerin çözümünde görev alan hat-kurmay ilişkilerinde aktif olarak değerlendirmeleri de mümkün olabilmektedir.

2. *Takım ve birey niteliklerini belirleme:* Örgüt yapısı ve çeşidine göre değişmekle beraber, pazarlama becerileri, bilgi teknolojisi araçları kullanımı, planlama-örgütlenme-iletişim gibi belli teknik ve mesleki nitelikler üyelerin

takımdaki rollerinin belirlenmesinde ve performans gelişimlerinde belirleyici ve etkileyici olmaktadır.

3. *Takım ve birey niteliklerini, performans değerlendirme araçlarıyla belirleme:* Takım kariyer modelinin yönetimindeki en zor adım uygun performans değerlendirme ölçeklerinin belirlenmesidir. Modelde, örgütsel başarıya odaklılık temel alınmıştır. Bir bütün olarak, takım performansını ölçme ve sonuçları izleyerek değerlendirme ve ödüllendirme, üyelerin de çalışma yeterlilikleri üzerinde bir başarı kriteri olarak etkili olmaktadır. Bununla birlikte, uygulanacak geliştirme çabalarının başarısı açısından uzmanlık alanlarına göre bireysel ve takım nitelikleri değerlendirirken, tüm üyelerin gelişme sorumluluğunu da değerlemek gerekli görülmektedir.

4. *Performans değerlendirme araçlarına bağlı stratejiler geliştirme:* Yüksek performans düzeyine ulaşan takımların ödüllendirilmesi, organizasyonlardaki yeni strateji oluşturma sürecinde tüm takım üyelerini motive etmektedir. Dolayısıyla, bu aşamada, takımın yerine getirmekle sorumlu olduğu işlerin karmaşıklığı ve zorluk derecesine göre ödüllerin kalitesi de artmaktadır. Yüksek performans gerektiren işlerin ödüllendirme düzeyi de yüksektir. Yine bu aşamada, bireysel teşvikte kullanılan ödüllendirmeler, takım odaklı becerilerin kazanılmasında etkili olmaktadır. Öte yandan, takım üyelerinin, performans geliştirme araçlarıyla takım amaçlarını gerçekleştirebilmek için güçlü bir üye desteğine ihtiyacı da söz konusudur.

5. *Takım oluşturma sürecinde danışmanlık sağlama:* Takımların performans düzeyini artırmak uzun ve yoğun bir karar alma sürecini içermektedir. Zaman kazandıran, verimlilik kayıplarını azaltan ve örgütsel bağlılık yaratan bu süreçler, proje takımının oluşmasında önemlidir. Çünkü, projelerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli bireysel niteliklerin kazandırılabilmesinde mesleki ve teknik eğitimi sağlayacak danışmanlara bu süreçte gerek duyulmaktadır.

6. *Kariyer geliştirmeyi amaçlamış takım üyelerinin performansını izleme:* Takım üyelerinin performans düzeylerini gözlem altında tutan bir değerlendirme sistemiyle bireysel gelişme süreçlerinin izlenmesi önemlidir. Bu yönüyle, takım üyelerine yeni beceriler kazandırılmasını sağlayan kariyer geliştirme süreçlerindeki çabalar, bireysel performansı artırıcı olmalıdır. Bu amaçla, kariyer geliştirme faaliyetlerinde performans gelişmeye odaklanma geçerli bir anlayış olarak kabul edilmektedir.

Bu sosyal süreçlerin, takım kariyer modeliyle kariyer geliştirmeye ne tür yansımaları olduğu önemlidir. Çünkü, böylelikle, yüksek performansı hedefleyen bireyin davranışlarının gelişimi ve dönüşümünü aşamalı olarak takip edebilmek mümkün olacaktır. Yukarıda belirtilen sosyal süreçlerde, işlev olarak birbirinden farklı, ancak birbiriyle bağlantılı, aynı zamanda, bireyin gelişimine odaklı iki değişkenin öne çıktığı görülmektedir. Bunlar; bireyin *nitelikleri* ve *performansıdır*. Modelin 1, 2, 3 ve 5. süreçleri, iş gerekleri ile bireylerin *nitelikleri* arasında

uygunluğu; 4. ve 6. süreçler ise, ulaşılmak istenen örgütsel amaçları karşılayabilecek bireysel *performansın* gösterilmesini içermektedir. Modele göre, proje takımlarındaki kariyer geliştirme aşamaları bu iki faktör bağlamında ele alınacaktır.

Tablo 2: Takım Odaklı Kariyer Modeliyle Kariyer Geliştirme

TAKIM KARIYER MODELİYLE KARIYER GELİŞTİRME		
Kariyer Geliştirme Süreçlerinde Aşamalar		
Takım Kariyer Modeli Aşama 1	Takım Kariyer Modeli Aşama 2	Takım Kariyer Modeli Aşama 3
Takım Üyelerinde Nitelik Geliştirme	Takımda Sorun Çözme Eğitimi	Öğrenen Örgüt Amaçlarına Uygunluk
Proje Becerileri	Görev Rotasyonu	Liderlik Potansiyeli
Takım Kurma	Performans Değerleme	Liderlik Rotasyonu
Beceri Değerleme	Özel Rehberlik (Coaching)	Takım Yönlendirme
Personel Değerleme		

Kaynak: M. Cianni and D. Wnuck, “Individual Growth and Team Enhancement: Moving Toward A New Model of Career Development”, **The Academy of Management**, 1997, 11, p. 111.

Takım kariyer modeliyle kariyer geliştirme süreci üç aşamadan oluşmaktadır (Tablo 2) (Cianni and Wnuck, 1997:109-113). Sürecin ilk aşamasında, yüksek performans düzeylerine ulaşması planlanan takım üyelerinin niteliklerinin üst düzeye getirilmesi için beceri eksenli geliştirme planları yapılması öngörülmektedir. Başlangıç aşamasında, proje çalışmaları bağlamında değerlendirildiğinde, takım üyelerinin niteliklerinin kritik edilerek, hangi görevleri ve sorumlulukları üstlenebileceğinin belirlenmesi önemlidir. Bu amaçla, takım üyelerine gerekli *niteliklerin* kazandırılması, çatışma çözüm stratejisi geliştirme ve grup iletişim becerileri eksiklerinin giderilmesi mümkün olduğunca bu dönemde sağlanmalıdır. Çünkü, bu aşamada, birey *nitelikleriyle* görev gerekleri arasında bir uyumsuzluk olması halinde, gerek üyeler gerekse takım bu gelişmelerden olumsuz olarak etkilenebilmektedir. Projeye ilgili beceri ve teknik donanımı kullanacak bireylerin kariyer gelişimlerinde, onlara, yetki devredilmesi de, etkili takım çalışması için katkı sağlamaktadır.

Modelin ilk aşamasında, 1, 2, 3 ve 5. sırada yer alan sosyal süreçler, sistemin işlerliği ve başarısında süreklilik sağlanması açısından kritik öneme sahiptir. Bu amaçla, açıkça belirlenmiş takım yapılanması ve birey niteliklerini proje takımlarında işlevsel hale getirmek önemlidir. Takım üyelerinin üstlendiği işlerin gerektirdiği bireysel *nitelikler* ile proje takımı yapısı arasındaki uyum, takım başarısını, dolayısıyla, bireylerin kariyer gelişimlerini doğrudan etkileyebilmektedir. Cianni ve Wnuck (1997:113)’a göre, bu aşamada, ayrıca, takım üyelerinden gerek duyanlara kariyer danışmanlığı yapmak, onların, örgüt çalışma koşullarında karşılaşacakları belirsizlikleri gidermelerinde ve iş çatışmalarını çözmelerinde katkı sağlayacaktır. Bu şekilde, takım üyelerinin

niteliklerinin yükseltilebilmesi, dolayısıyla, kariyer gelişimlerinin sağlanması daha kolay gerçekleşebilmektedir (Tablo 2).

Diğer taraftan, üyelere bazılarının proje çalışmalarındaki kritik örgütsel görevlerinin önem düzeyi, takımın geneli üzerinde bir baskı unsuru olmaktadır (Cianni and Wnuck,1997:113-114). Görevin içerdiği bu baskı, örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde bir risk unsurudur. Yine, yeni bir ürün geliştirme çalışmasının yapıldığı bir proje çalışmasında, takım üyelerinin yenilik konusunda istekli ve deneyimli olmaması, takım çalışmalarında verimliliği olumsuz yönde etkileyebilecek diğer bir risk unsurudur. Buna paralel olarak, üyelerin nitelikleri, deneyimi ve konsantrasyonu bir proje çalışmasını yürütebilecek takım yeterliliğine sahip değilse, kariyer geliştirme süreci bu durumdan olumsuz etkilenebileceğinden, süreç riske açık olmaktadır (Hamilton and Bell,1990:192). Bu durumda, takım üyelerinin üstlendiği işlerin gerektirdiği bireysel *nitelikler* ile proje takımı yapısı arasındaki uyum, takım başarısını, dolayısıyla, bireylerin kariyer gelişimlerini doğrudan etkileyebilmektedir.

Sürecin ikinci aşamasında, kariyer geliştirme faaliyetleri, bireyin gelişimini sağlayacak tarzda, gerek ileri teknik eğitim veren bilgilerin kazandırılmasına, gerekse çeşitli operasyonel süreçlere aktif katılımında bulunma istekliliğine odaklanmaktadır. Bu dinamik süreçte, takımın kariyer hedeflerine bağlı olarak, üyelerin hem sorun çözme hem de fonksiyonel görev gereklerini yerine getirme sorumluluğu daha önemli konuma gelmektedir. Cianni ve Wnuck (1997:110)'a göre, yüksek performans yeteneğine sahip bir takımın üyelerinin, takım kariyer modeliyle mesleki olgunlaşmasının sağlanabilmesi, modelin 4. ve 6. süreçlerindeki işlevlerin gerçekleşmesine bağlıdır. Bu süreçlerin gerçekleşmesiyle örgütte ortaya çıkan motivasyonel ortamdan, genel olarak proje takımı performansının; özel olarak ise, takım üyelerinin performansının olumlu yönde etkilenme ihtimali yüksektir. Bu durum, doğal olarak, bir organizasyondaki takım üyelerinin kariyer gelişimlerine olumlu yansıtılabilecektir.

Organizasyondaki çalışma takımlarının ve bireylerin gelişim fırsatlarının, performans odaklı olarak değerlendirildiği bir sistem oluşturulması, modelin bu aşamasının temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda, Cianni ve Wnuck (1997:110-111) tarafından, sistemde, kariyer geliştirmeyi teşvik eden bir yapı ile, örgütsel görevlerin gerektirdiği bilgi ve becerilerin hangi bireye hangi aşamada verileceğine dair bir disiplin oluşturulması önerilmektedir. Bu süreçte, takım üyelerinin sorun çözebilme yeteneği ve yeterliliğinin uyumlaştırılması hedeflenmektedir. Böylelikle, performansı artırılan takım üyelerinin kariyer geliştirme fırsatlarını daha kolay değerlendirebilmeleri mümkün olabilmektedir.

Bu aşamada, takımlara ve üyelerine, proje çalışmalarında kazandırılan becerilerin geri beslemesini yapabilecekleri performans değerlendirme fırsatları sunulmaktadır. Bu bağlamda, bireysel açıdan bakıldığında, modelin, proje çalışmalarına katılan her takım üyesine birden fazla işi yapabilme yeteneği kazandırdığı görülmekte iken; takım geneli açısından bakıldığında, çalışan üyelerin

yarattıkları katma değerin büyüklüğü, modelin, toplam takım performans düzeyini yükseltmesiyle açığa çıkmaktadır.

Proje çalışmalarına katılan üyelere, bazen, bireysel hedefleri öncelikle gerçekleştirmeleri önerilmektedir. Buna göre, üyelerin performansları, hedeflerine ulaşma derecelerine göre bir değerlemeye tabi tutulmaktadır. Doğal olarak, üyeler, “takım hedefi”nden çok, “bireysel hedef”lere ulaşmayı amaçlamaktadırlar. Bununla birlikte, burada dikkate alınan, üyelerin bir “takım” olmaları için gösterilen çabaların ortaya çıkardığı “bireysel performans”tır (Kılınç ve Akkavuk, 2001:107). Kuşkusuz, her iki hedefin birlikte gerçekleştirilmesi için çaba göstermek, genel örgütsel çıkarlar açısından gereklidir. Yine bu aşamadaki önemli performans etkenlerinden birisi de, birey kişilik yapısıdır. Üyelerin kişilik özellikleri, onların performans düzeylerini önemli düzeyde etkileyebilmektedir (Dessler, 1997:386). Buna göre, üyelerin beceri, insiyatif, sezgi, girişimci ruha sahip olma gibi nitelikler açısından ortaya çıkan performansı; onunla ilgili gelişimi ve terfisinde belirleyici olabilecektir.

Öte yandan, organizasyonlarda takım kariyerini geliştirmeyi sürekli kılmak için üyelerin rolleri ve görevlerinde bilgi ve beceri edinme amaçlı rotasyon uygulaması yapılması öngörülmektedir (Cianni and Wnuck,1997:110). Buna bağlı olarak, zaman içinde artan bilgi ve beceri düzeyi, takım üyelerinin üstlendiği sorumlulukları arttırmaya zemin hazırlayabilmektedir. Bu amaçla, bu aşamadaki kariyer geliştirici süreçlerde, dışardan danışman veya uzman çağrılarak üyelerin eğitiminin sağlanması eğilimi azalmakta; genellikle, daha gelişmiş takımlardaki kariyer süreçlerindeki paylaşarak öğrenmenin sağladığı kolaylıklardan dolayı, özel rehberlik (coaching) uygulamasının yapılması öngörülmektedir.

Üçüncü aşamada ise, takım kariyer modeline göre yapılandırılmış proje çalışmalarında hangi liderlik anlayışının etkili olacağı, çalışma koşullarına, üstlenilen görevlere ve birey niteliklerine bağlı olarak belli olmaktadır. Aynı zamanda, bireyin örgütsel statüsü, rolleri, iş yapısı da gerek örgüt gerekse proje takımlarındaki liderlik sürecine etki yapmaktadır. Buna göre, proje çalışmalarında gerek duyulan takım liderliğinin yönlendirici gücü, koşullara ve üyelerin yönetebilme kapasite ve birikimlerine bağlı olarak değişebilmektedir (Tablo 2) (Cianni and Wnuck 1997:106). Diğer taraftan, gerek motive edici gerekse hijyen faktörlerin, proje takımlarında liderlik süreçlerine etki edeceğinden bahsedilmektedir (Gibson and Donnely,1985:121). Bu bağlamda, takım kariyer modelinde, liderlik süreçlerine ilişkin olarak, bireysel nitelikleri dikkate alan karizmatik ve yönlendirici liderlik anlayışlarının tercih edilmekte olduğu söylenebilir.

Yukarıda ele alınan her üç aşamada, gelişme potansiyeline sahip proje takımı üyelerinin, hiyerarşik kademelerde yatay-dikey yönlü olarak hareket edebilmelerinin, kendilerinin kariyer gelişimleri açısından daha verimli olduğu görülmektedir. Takım üyeleri, bir profesyonel olarak birden fazla örgütle aynı anda çalışmak durumunda kalabilmektedirler. Bu nedenle, örgütsel aidiyetten çok takım

aidiyetine duyarlıdırlar. Bu durum, çağdaş kariyer yaklaşımının tipik bir örneğidir. Ayrıca, farklı işlevleri yerine getirebilen farklı yetenekleri olan bireyler, organizasyonlarda önemli ve ayrıcalıklı bir yere sahip olmaktadır. Organizasyondaki faaliyetlere bağlı kariyer süreçleri belli sınırlar içinde değerlendirilmemekte, geniş bir mesleki birikimin elde edilmesini sağlayan boyutta ele alınması önemsenmektedir. Bu duruma göre, takım kariyer modeliyle proje takımlarındaki kariyer gelişim sürecinde, ağırlıklı olarak, esnek ve sınırsız kariyer uygulamalarının kullanıldığını söylemek mümkündür.

IV. “TAKIM KARIYER MODELİ İLE KARIYER GELİŞTİRME” SÜRECİNİN PROJE TAKIM ÇALIŞMALARINA GENEL KATKILARI

Genel olarak değerlendirildiğinde, takım çalışmalarında sorumluluk üstlenen takım üyelerinin, bu çalışmaları yaparken kariyer gelişimlerini hedeflemelerinin kaçınılmaz olduğu bilinmektedir. Bu çalışmaların takım ve üyeler açısından pek çok olumlu sonuç doğuracağını söylemek mümkündür. Bu sonuçlardan özellikle öne çıkan bazıları şunlardır (Buchholz and Roth, :176):

- Sorumluluğun paylaşıldığı bir çalışma ortamının oluşması.
- Takım üyelerinin taleplerine duyarlı açık ve dürüst bir iletişim atmosferinin oluşması.
- Büyüme fırsatlarını değerlendirerek, geleceğe odaklanma.
- Projedeki görevi tamamlamanın benimsendiği sonuçlara odaklanma.
- Bireysel yaratıcılığa zemin hazırlanması.
- Geliştirme fırsatlarını değerlendiren takım personelinin yetişmesi.

Bunun yanında, kariyer geliştirici niteliği olan her yöntem gibi takım kariyer modelinin de, proje çalışmaları yapan organizasyonların hem yönetsel hem de işlevsel yapısına katkıları olacağı açıktır. Bu bağlamda, Cianni ve Wnuck (1997:110), proje çalışmalarına dayalı kariyer geliştirme sürecinde yüksek performans takımlarını ortaya çıkaracak takım kariyer modelinin organizasyona sağlayacağı başlıca katkılar olarak şunları saymaktadırlar:

1. *Yüksek Verimlilik*: Takım üyesi olmanın getirdiği motivasyonla sağlanacak başarılar, takımın birlikte geçirdiği zamanla pekiştirilir. Takım kariyer modeli ile sağlanan takım ruhu, proje takımı çalışmalarında verimliliği arttırmaktadır.

2. *Bağlılık*: Takım üyeleri, kendilerine, kariyer geliştirme fırsatlarını sağlayan proje takımının bir üyesi olmayı benimsemektedirler.

3. *Örgütsel Esneklik*: Takım üyelerinin beceri çeşitliliklerinin fazlalığı, sorun çözme süreçlerine direkt olarak yansımaktadır. Örneğin, bir işletmedeki takım çalışanları, bilgi sistemlerinin dizaynı, kişiler arası iletişim, etkili problem çözme ve yeni ürün geliştirme süreçlerinde, pazarlamadan müşteri hizmetlerine kadar tüm fonksiyonel çalışmalarda beceri geliştirerek kariyer gelişimlerini daha güçlendirebilmektedirler.

4. *Coğrafi Esneklik*: Sanal takım üyeleri, coğrafi olarak farklı bölgelerde yerleşik durumdadırlar. Bu durum, birlikte çalışma deneyimi açısından bir dezavantaj olsa da, bu sorunun çalışmalar esnasında giderilmesi kolaydır.

5. *Yüksek Performans Yeteneği*: Takımın olgunlaşmasına bağlı olarak, üyelerin beceri düzeyleri daha net ortaya çıkabilmektedir. Takım ve bireyin, takım kariyer modeliyle, kısa sürede, daha yüksek beceriler elde edebilmesi mümkündür.

Bu bağlamda, takım kariyer modelindeki takım geliştirme dinamikleri açısından, çatışma çözme stratejilerini ve grup iletişim becerilerini mümkün olduğunca erken gerçekleştirmenin önemli olduğunu söyleyebiliriz. Proje takımındaki üyelerden herbiri, ancak bu şekilde, bir diğerinin çalışma alışkanlıklarını ve nitelik düzeylerini kavrayarak enerjisi, yetkinlikleri ve potansiyel birikimlerini daha verimli değerlendirme fırsatı bulabilmektedirler.

SONUÇ

Bir bütün olarak ele alındığında, takım kariyer modeline dayalı proje çalışmalarının yürütüldüğü süreçlerde, bireyin ve takımın birlikte geliştirilmesi mümkün gözükmemektedir. Bu süreçte, bireyler, proje çalışmaları yapan bir takımda yer almakla, hem bireysel hem de takım sorumluluklarını birlikte yerine getirmekte olduğunun farkındadırlar. Bu durum, takım üyelerinin görev yükümlülüklerini yerine getirmedeki katkıları yanında, üyeler arası bilgi paylaşımının, karar alma süreçlerinde daha hızlı ve etkili hizmetler sunmasını da sağlamaktadır.

Yeni işletmecilik anlayışının etkilediği örgütsel süreçlerde, örgütlerin, yalnızca biçimsel yapısının değişmesi söz konusu olmamakta; iş türleri, işlerin yapılaş tarzları, personel dokusu ve bireysel becerilerin yönlendirilmesi de ileri düzeyde etkilenebilmektedir. Organizasyonların kariyer geliştirmeyi hedefleyen politika ve uygulamaları, insan kaynakları politika ve uygulamalarının doğal ve işlevsel bir uzantısıdır. Bu politika ve uygulamalar, bir yandan, örgütsel amaçlar ve ilkelere etkilenebilmekte iken; öte yandan, bireysel ve örgütsel kariyer hedeflerini etkileyebilmektedir. Bunun sonucunda, organizasyonların personel seçme, işe alma, iş eğitimi, başarı ve performans değerlendirme, ödüllendirme ve ücretlendirme işlevlerini doğrudan yönlendirebileceklerdir.

Takım kariyer modeliyle yapılan proje çalışmaları, mal ya da hizmet üretmek amacıyla bir araya gelen ve birbirleri ile bilgi ve deneyim alışverişinde bulunan bireylerin, yaratıcı ve üretken tutum ve davranışlarda bulunmasını

içermektedir. Bireylerin değer, ihtiyaç ve algılamalarını yönlendirerek onları motive eden bu sistemde, entelektüel ve fiziksel etkinliklerden daha fazla, bireylerin kariyer hedeflerine yönelme çabaları teşvik edilmektedir. Takım kariyer sisteminin işleyişinde sorumluluk, üyeler, takım ve örgüt yönetimi arasında paylaştırılmıştır. Süreç sonunda, takım üyelerinin kariyer gelişiminin, genel takım performansına bağlı olarak şekillenmesi söz konusudur. Aynı zamanda, süreç içerisinde takım ve birey performansına ilişkin geri beslemeler yapılarak, üyelerin organizasyona katkılarının artırılması sağlanabilir. Bunun için, örgüt yönetiminin belli periyotlarla proje takımı üyelerinin performanslarını değerlendirmesini, takım üyelerinin de benimsemiş olmaları gereklidir.

Kariyer hedefine yönelmiş olan bir takımın tüm üyelerinin, amaçlarına en kısa ve etkili şekilde ulaşmayı sağlayabilecek bir yönetime sahip olması, modelin özellikli bir yönüdür. Yine, model, proje geliştirme dinamikleri açısından değerlendirildiğinde, takımın her üyesine, çatışma çözme becerisi ve grup iletişim becerisi de kazandırabildiği görülmektedir. Bu bağlamda, proje takımındaki üyelerden her biri, bir diğerinin çalışma alışkanlıklarını ve nitelik düzeylerini kavrayarak enerjisi, yetkinlikleri ve potansiyel birikimlerini daha da verimli değerlendirebilme fırsatı bulabileceklerdir.

KAYNAKÇA

- APPLEBAUM E. and R. BATT (1994), **The New American Worklace: Transforming, Work In The U.S**, ILR Pres, New York.
- ATAOL, A. (1989), **Kariyer Yönetimi**, İzmir.
- BACDAYAN, P. (2001), “Quality Improvement Teams That Stall Due to PoorProject Selection: An Exploration of Contributing Factors”, **Total Quality Management**, 12(5), pp. 578-586.
- BARUCH, Y. and M. PEIPERL (1997), “Back to Square Zero: Post-Corporate Career”, **Organizational Dynamics**, 25(4), pp. 7-15.
- BEER, S. (1995), **Beyond Dispute: The Invention of Team Syntegrty**, John-Wiley, Sons, Chichster.
- BHASIN, R. (2000), **Project Management**, Pulp and Paper, San Francisco.
- BIRD, A. (1994), “Careers as Repositories of Knowledge: A New Perspective on Boundaryless Careers”, **Journal of Organizational Behavior**, 15, pp.331-343.
- BOWERS J. C., S. TANNENBAUM, E. SALAS, and C. VOLPE. “Defining Competencies and Establishing Team Training Requirement”, in R. Gumo., E. Salas (Ed.), **Team Effectiveness, and Decision-Making, In Organizations**, San Fransisco, Jossey-Bass Publ., 1995, pp:259-265..
- BUCHOLZ S. and T. ROTH (1997), **Creating High–Performance Team**, John Wiley-Sons Inc. New York.
- CAN, H. (1997), **Yönetim ve Organizasyon**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CARSON, K., D. PAULA and P.CARSON (1997), “Career Entrenement: A Quiet March Toward Occupational Death”, **The Academy of Management**, 11(1), p.68-78.
- CIANNI, M. and D. WNUCK (1997), “Individual Growth and Team Enhancement: Moving Toward A New Model of Career Develepment”, **The Academy of Management**, 11(1), pp. 98-110.
- DESSLER, G.(1997), **Human Resources Management**, Prentice Hall, New York.
- DRUCKER, P. F. (1992), **Yeni Gerçekler** (Çev. Birtane Karanakçı), T.İ.B Kültür Yay., İstanbul.
- ERDOĞMUŞ, N. (2002), “Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim”, **I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 10-11 Mayıs, Kocaeli, 520s.
- EUGENE, F. (1999), “Today’s Mercurial Career Path”, **Management Review**, 83(11), pp. 11-18.

- GIBSON, J.C, J. IVANCEWICH and DONNELLY, J.H. (1985), **Organizational Behavior Structure Process**, Business Publ, Texas.
- GOODMAN, S., P. LEWIS and P.M. FANDTH (1997), **Management**, West-Publ., New York.
- GUTTERIDGE T. G. and R. G. HUTCHESON (1984), **The Handbook of Human Resource Development, Career Development**. In L. Nadler, (Ed.), John Wiley and Sons, Inc., 30, pp. 1-22.
- HAMILTON, W.L. and J.R. BELL (1990), **Organization Development**, Prentice-Hall, New Jersey.
- HELLRİEGEL, D., J. SLOCUM and R. WOODMAN (1998), **Organizational Behavior**, West Publ., Newyork.
- HALL, DOUGLAS and JONATHAN E. MOSS (1998), “The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt”, **Organizational Dynamics**, 26(3), pp. 41-59.
- HALL, DOUGLAS T. and P. H. MIRVIS (1996), **The New Protean Career**, Jossey-Bass, San Francisco.
- HOEGL, M. and P.LUIGI (2000), “Team Member Proximity and Teamwor in Innovative Project”, İnternet adresi: http://www.sciencedirect.com/science_ob=ArticleURL&_aset.Pdf, Erişim Tarihi:21.02.2004.
- HOLLAND, J.L. (1985), **Making Vocational Choices: A Theory of Personality and Work Environment**, Prentice-Hall, New York.
- HOLLENBECK, N. and G. WRIGHT (1997), **Human Resource Management**, Mc Graw-Hill, New York.
- İNCELER, H. (1996), “Proje Yönetiminde Liderlik ve Takım Çalışması”, **Byte**, ss.3-9.
- INKERI, R. and M. VARTIAINEN (2005), “Charateristics of Knowledge Sharing Communities in Project Organizations”, **International Journal of Project Management**, 23(5), pp. 367-379.
- KILINÇ, T. ve AKKAVUK, E. (2001), “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2, ss.103-120.
- KOÇEL, T. (2001), **İşletme Yöneticiliği**, 8. Basım, Beta Yay., İstanbul.
- KUTLU, M. (2002), “Toplam Performans Yönetimi”, **Anahtar**, Şubat, Ankara.
- LEE, D. R. and P. J SWENEY (2001), “An Assessment of Influence Tactic Used by Project Managers”, **Engineering Management Journal**,13(2), pp.13-23.

- MANNIX, E. and KAREN A. J. (2003), "Let's Norm and Storm, But Not Right Now: Integrating Models Group Development and Performance", **Research on Managing Groups and Teams**, 6, pp. 26-38.
- MINER S. and D. F. ROBINSON (1994), "Organizational and Population Level Learning as Engines for Career Transitions", **Journal Of Organizational Behavior**, 15, pp. 352-364.
- MUKHOPADHYAY, T., S. RAJIV and K. SRIVASAN (1997), "Information Technology Impact on Process Output and Quality", **Management Science**, 13(12), pp.1637-1656.
- ÖZDEN, M. C. (2004), Firmalarda Kariyer Planlama, İnternet Adresi: http://www.mcozden.com/ikf_sc5_fkp.htm, Erişim Tarihi: 21.01.2004.
- PEIPERL, M. and Y. BARUCH (1997), "Back to Square Zero. The Post-Corporate Career", **American Management Association**, pp.7-22.
- PETERS, T. (1997), **The Circle of Innovation**, Knopf, New York.
- ROBBINS, S. (1997), **Managing Today**, Prentice Hall, New York.
- ROBERTS, L. E. (2003), Working Together, **Project Management Journal**, 34(3), pp. 49-57.
- SALAS, E. and GUZZO, R.A. (1995), **Team Effectiveness and Decision-Making in Organizations**, Jossey-Bass Publ, San Fransisco.
- SENSE, A. J. (2003), Learning Generators: Project Teams Re-conceptualized, **Project Management Journal**, 34(3), pp. 3-15.
- SCHULER, R. (1995), **Managing Human Resources**, West Publ., St.Paul.
- SENGE, P. and F. KOFMAN, (1993), "The Heart of Learning Organization", **Organizational Dynamics**, Fall, pp. 276-289.
- SUSMAN, I.G. and M. R. JUDITH (1999), Test of A Model Organizational Contributors to Product Development Team Affectiveness, İnternetAdresi: http://www.sciencedirect.com/science_ob=ArticleURL&_aset.pdf, Erişim Tarihi:15.10.2003.
- TAMBE, M., A. JAFAR, Y. AL-ONAİZAN, A. ERDEM, K.GALA., C. M. STACY and M. ION (1999), Building Agent Teams Using An Explicit Teamwork Model and Learning, **Artificial Intelligence**, 110(2), pp.215-239.
- TRANFIELD, D., S. STUART, F. MORRIS, W. SARAH and P. IVOR (2000), "Strategies for Managing The Teamworking Agenda: Developing a Methodology for Team Based Organisation", İnternet Adresi: http://www.sciencedirect.com/science_ob=ArticleURL&_aset.pdf, Erişim Tarihi: 21.05.2003.

- UZUN,T. (2000), “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”, İnternet Adresi: http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=149&hit=ny Erişim Tarihi: 13.03.2005.
- WALKER, J. (1992), **Human Resource Strategy**, Mc Graw-Hill, New York.
- ZIGON, J. (1999) **How To Measure Team Performance**, Media, Philadelphia.