

## KARİYER KAVRAMI VE MADEN MÜHENDİSLERİ İÇİN KARİYER SEÇENEKLERİ *Career Concept and Career Choices for Mining Engineers*

Yadigar V. MÜFTÜOĞLU\*  
İlknur EROL\*\*

### ÖZET

Bu makalede kariyer kavramı, kariyer yolu, kariyer gelişimi, kariyer planlama ve aşamaları ele alınmıştır. Günümüzde planlama ve yönetimde en popüler araçlardan biri de stratejik planlamadır. Stratejik planlamanın bireysel kariyer planlamaya dönüşümü ve uygulanması açıklanmıştır. Ayrıca maden mühendisleri için kariyer ve iş seçenekleri sunulmuştur. Son olarak, başarılı bir maden mühendisi olabilme açısından gerekli kişisel özellik ve beceriler vurgulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer Kavramı, Kariyer Yolu, Kariyer Gelişimi, Kariyer Planlama, Maden Mühendisliği.

### ABSTRACT

This article deals with career concept, career path, career development, career planning and the phases of career planning. One of the most popular tools in contemporary planning and management is strategic planning. Application and adaptation of strategic planning to individual career development is explained. Furthermore, career and job alternatives for mining engineers are presented. Finally, in terms of how to become a successful mining engineer, required personal features and skills are emphasized.

**Key words:** Career Concept, Career Path, Career Development, Career Planning, Mining Engineering.

---

\* Bülent Ecevit Üniversitesi, Müh. Fak., Maden Müh. Bölümü., ZONGULDAK, yvmuftuoglu@gmail.com

\*\* Bülent Ecevit Üniversitesi, Müh. Fak., Maden Müh. Bölümü., ZONGULDAK

## 1. GİRİŞ

İnsanları diğer canlılardan ayıran pek çok özelliği vardır. İnsan doğduktan sonra uzunca bir süre desteğe gereksinim gösterir. İnsanın tek başına yaşamayı öğrenmesi diğer canlılara göre daha uzun bir süreç gerektirir. Gerçek yaşam eğitimden sonra, iş hayatı ile başlar. Başarılı insanların kariyerleri incelendiğinde; düşlerini planlara, planlarını ise gerçeklere dönüştürebilen türde insanlar oldukları görülecektir. Hedefinizi doğru koymak, tüm engellere rağmen inatla ve kararlılıkla hedefe yönelik çabaları sürdürmek, yaşamda başarılı olmanın en temel kuralıdır.

Ülkemizde yükseköğretimin yaygınlaşması maden mühendisliği öğretimine de yansımış olup, 2013 yılı itibarıyla, toplam bölüm sayısı 19, program sayısı normal ve ikinci öğretimlerle 28'e, toplam öğrenci kontenjanı ise 1966'ya ulaşmış bulunmaktadır. Bölüm kontenjanları da 41 ile 82 arasında değişmektedir. Kontenjanların bu kadar artmasının nedeni, ilgili bölüm veya üniversitelerin taleplerinden ziyade, Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK)'nin merkezi ve popülist yaklaşımla aldığı kontenjanları arttırma kararlarıdır. Yaklaşık olarak, her yıl bu bölümlerden 500-600 civarında yeni mezun maden mühendisleri sektöre dahil olmaktadır.

Çok sayıda öğrenciye öğretim hizmeti veren bu bölümlerin kadro, altyapı ve imkanlarının da bu kadar çok sayıdaki öğrenciye uygunluğu tartışmaya açık bir konudur. Yeni mezunların sektörü tanıyabilmeleri, kariyer plan ve hedeflerini yeterince bilinçli bir şekilde belirleyebilmeleri için, öğretim gördükleri bölüm veya üniversitelerinde destekleyici faaliyet ve programların yetkinliği de tartışmaya açıktır. Bazı üniversitelerimizde ilgili öğrenciye hizmet vermek üzere kurulmuş kariyer planlama veya danışma büroları, öğrenci kulüpleri, kariyer planlama ve geliştirme konusunda verilen seminer, söyleşi, yürütülen dersler bu konuda sayılabilecek örneklerdir. Fakat bu etkinliklerin tüm bölüm veya üniversitelerimizde yaygın bir şekilde yürütüldüğünden söz etmek mümkün değildir. Bu yazının amacı yeni mezunlarımızı kariyer konusunda bilinçlendirmek ve kariyer planlama konusunda yardımcı olmaktır.

## 2. KARIYER KAVRAMI

Kariyer kelimesi günlük hayatta oldukça sık kullanılan bir kavramdır. Kariyer kavramının literatüre ilk girişi 1937 yılında Amerikalı sosyolog Hughes'in, objektif ve subjektif olarak kariyeri tanımlamasıyla olmuştur (Redman ve Wilkinson,

2008). Kariyerin çok farklı tanımları mevcuttur. Bir tanıma göre kariyer, bireyin kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı, bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alandır (Merden, 1995; Aytaç vd, 2001).

Bir diğerine göre kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Aydemir, 1995). Bir başkasına göre, çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavram (Budak vd, 1995; Aytaç vd, 2001) olarak tanımlanmaktadır.

Geniş anlamda kariyer, kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlanırsa da kariyer kavramı, bu tanımın ötesinde daha geniş bir anlam taşımaktadır. Bir kişinin kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır (Uyarer, 1989; Aytaç vd, 2001). Bu nedenle bir kimsenin kariyeri, onun iş hayatı boyunca işle ilgili tecrübe, tutum ve davranışlarını kapsar (Griffin, 1993).

Son yıllarda giderek ivme kazanan sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik gelişmeler kariyerin anlamını da değiştirmiştir (Erdoğan, 2008). Yeni yaklaşımlarda kariyer kavramı; iş deneyimleri sonucu kişinin yükselme ve ilerlemesi yerine, bilgi kazanılan bir süreç olarak ele alınmakta, yani yaşam boyu öğrenmeyi işaret etmektedir (Bird, 1994).

Kariyerin yeni tanımında bilgi ve iş deneyimi arasında fark olduğu ve bu farkı anlamak için kariyerin yapısal ve semantik (anlamları inceleyen bilim) yönlerini açıklamak gerektiği vurgulanmaktadır. Kariyerin yapısal yönü, bireyin iş hayatı boyunca devam eden iş deneyimleri dizisi üzerinde durmaktadır. Buna karşılık kariyerin semantik yönü, kariyerin içeriğiyle yani iş deneyimleri sırasında öğrenilen şeyle ilgilidir (Erdoğan, 2008).

Kariyerle ilgili bütün bu tanımlar incelediğinde ortak noktalarının, çalışan kişinin başarı derecesini simgeleyen, işle ilgili pozisyonlarda ilerlemesi ve örgüt basamaklarından yukarıya doğru çıkarak yükselmesini temel alan bir kavram olduğu görülür. Kariyer, insanın davranış motifleri ile donanmış, bir yaşam boyu devam eden işler serisidir. Seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha çok sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve

saygınlık elde etmektir (Can vd, 1995). Özetlenecek olursa kariyer, insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaklı mevkileri, yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışlarını içeren bir süreçtir.

Kariyer kavramıyla ilişkili olan diğer kavramlar ise Kariyer Planlaması, Kariyer Gelişimi, Kariyer Yönetimi, Kariyer Yolu olarak sıralanabilir (Aytaç, 1997).

### **2.1. Kariyer Planlaması:**

Kısaca kişinin bireysel olarak kendisini ve içinde bulunduğu çevreyi değerlendirerek; çalışma yaşamı boyunca üstleneceği görev ve pozisyonların, öngördüğü hedeflerin ve geleceğin planlanmasıdır. Bir diğer ifade ile, bir kişinin kariyerini sürdüreceği mesleklerin, işyerlerinin ve yolların seçimini içeren kişisel bir strateji oluşturma sürecidir.

### **2.2. Kariyer Gelişimi:**

Kişinin kendi kariyer planlarına ulaşabilecek ve başarı sağlayacak bir gelişimi anlatmaktadır. Kişisel bir kariyer planının uygulanması için gerekli programları ve faaliyetleri içerir.

### **2.3. Kariyer Yönetimi:**

Öz bir ifade ile kişinin kendi kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi; kişinin ilgi alanı ve becerilerine uygun işlerde görevlendirilmesine yardımcı olmaktır. Kariyer yönetiminin amacı, hem yöneticinin, hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde daha ileri gelişim alanlarını oluşturmalarına izin vermektir.

### **2.4. Kariyer Yolu:**

İse, çalışan kişinin kariyerini oluşturan işlerin sırasıyla dizinidir.

### **2.5. Kariyer Aşamaları:**

Bireylerin kariyer aşamalarının, doğuş, çocukluk, gençlik, yetişkinlik ve yaşlılık gibi süreçlere paralel olarak gelişimi kaçınılmazdır. Bireysel kariyer aşamalarına ilişkin geliştirilen modellerin çoğu yaşı baz alırken, bir kısmı da çalışma süresine bağlı olarak oluşturulmuştur. Yaşın ölçütü olarak kabul edildiği yaklaşımlarda ülkelerin gelişmişlik düzeyine göre de sınıfların da olağan karşılanması gerekecektir. Gelişmekte olan ülkelerdeki 65 yaş sınırı, gelişmiş ülkelerde 70 ve daha üzeri olarak da değerlendirilebilir.

Kişinin öğrenimini takiben iş yaşamına geçişiyle birlikte yaşına ve sergileyeceği performansın düzeyine göre 5 ayrı örgütsel kariyer aşaması Şekil 1'de gösterilmiştir (Aytaç, 1997). 45'li yaşlardan sonraki kişinin performansındaki düşüş nedeniyle oluşan düzlük, kariyer düzlüğü (platosu) olarak tanımlanmaktadır. Ülkemizde iş güvenliği uzmanlığı konusunda sektörlerdeki mevcut gereksinimlerin karşılanabilmesi konusunda maden mühendislerine önemli görevler düşmektedir. Bu konuda donanımlı ve gerekli uzmanlık sertifikasına sahip meslektaşlarımız kariyerlerini farklı kurum ve sektörlerde sürdürme seçeneğine de sahiptirler.

## **3. KARIYER STRATEJİSİNİN OLUŞTURULMASI**

Günümüzün en popüler ve tercih edilen planlama araçlarından birisi olan stratejik planlamanın bireysel kariyer stratejisinin oluşturulmasına nasıl uyarlanabileceği Şekil 2'de şematize edilmiştir.

### **3.1. Kişisel Profil:**

Bireyin kendini tanıması, önce kendini anlaması, kendisi için neyin önemli olduğuna, neyin heyecanlandığına, içe mi yoksa dışa dönük bir insan olduğuna karar vermesidir. Bu ve benzer sorulara verilecek yanıtlar ve birey için önemli değerlerin netleştirilmesi profesyonel kariyer yönünün belirlenmesine yardımcı olacaktır.

### **3.2. Hedefler:**

Variş noktasını içeren bir uçuş planı olmadan hiçbir uçak havalanamaz. Bazı insanlar kariyer planlamasına direnebilirler, çünkü bu tür bir planlama ister istemez belirli hedefler için insanların kendilerini tümüyle o hedefe adanmalarını gerektirecektir. Bir hedefe yönelirken, diğer fırsatlardan da vazgeçmek gerekecektir. Avukat olan bir insanın, tıp eğitimini de yaparak doktor olmasının imkansızlığı ya da getireceği güçlükler örnek olarak gösterilebilir. Hedefleri belirlerken başarısızlık korkusu, kişisel egonun tatmin edilememesi riskini de unutmamak gerekir. Bu aşamayı düşünürken yaşam boyu öğrenme kavramından hareketle, insanın sürekli yeni şeyler öğrenerek kendisini geliştirmesi ve ayrıca değişen koşullar altında zaman zaman hedeflerin tekrar gözden geçirilmesi gerekecektir. Ayrıca bireyin zamanla beğeni, değer ve ilgi alanları da değişebileceğinden, bunların da hedeflere yansıtılması kaçınıl-

maz olacaktır. Uzun vadeli hedefler kısa ve orta vadeli hedeflerle desteklenmelidir.

### 3.3. Tehdit ve Fırsatların Analizi:

Başarılı bir kariyer planlaması için ortamın sürekli ve sistematik bir şekilde taranması en temel koşuldur. Mevcut durumla yetinmeyip geleceği de görmeye çalışmamız gerekecektir. Ekonomik, sosyal, politik, teknolojik ve sektördeki rekabet koşulları gibi birçok farklı faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır.

### 3.4. Kişisel Güçlü ve Zayıf Özellikler:

Başarılı bir kariyer planlaması için bir önceki adımda saptanmış olan fırsat ve tehditlerin kişilerin güçlü ve zayıf yönleri ile örtüşmesi gerekecektir. Yetenekler teknik, beşeri (insanlar arası ilişki kurma), kavramsal ve tasarım şeklinde sınıflandırılabilir. Bu yeteneklerin önemi yöneticinin konumuna göre değişecektir. Örneğin denetleme ağırlıklı bir ara kademe yöneticisi için teknik beceri, üst kademe yöneticisi için ise kavramsal beceri daha önemlidir. Ara kademe yöneticisi olayları mikro olarak değerlendirirken, üst kademe yöneticisi olayları makro olarak değerlendirerek kararlar üretecektir.

### 3.5. Kariyer Seçenekleri Geliştirme:

En başarılı strateji fırsatlardan yararlanmak için güçlü yön üzerine inşa edilmiş bir stratejidir. Ortamdaki tehditleri de dikkate alarak uygun bir stratejinin geliştirilmesi de önemlidir. İş hacminin sürekli küçüldüğü sektörde görevli bir yöneticinin iş hacminin artış eğiliminde olduğu bir başka sektör ya da kuruluşa geçiş stratejisi geliştirmesi örnek olarak verilebilir.

### 3.6. Süreklilik Sınaması ve Stratejik Seçim Yapılması:

Strateji geliştirilirken güçlü yönler ve fırsatlara dayanan rasyonel seçim her zaman en tatmin edici seçim, olmayabilir. Sektörde aranan becerilere sahip kişi için o alandaki kariyer, kişinin ilgi ve değerleri ile örtüşmeyebilir. Geçmişte çok görkemli olan kariyer türlerinin gelecekte birçok belirsizlik içerebilir. Kariyer planlama sürecinde rasyonel ve sistematik analiz sadece işin ilk adımıdır. Seçim aşamasında kişisel tercih, ihtiras ve değerler belirleyici olacaktır. Belirli bir yönetim kademesi için eğitim planlaması; örneğin mühendisler için işletme yönetimi master eğitimi gibi, doğal olarak bu tür hedefler eylem planları ile desteklenmelidir. Örneğin yabancı dilin geliştirilmesi, Akademik Li-

sansüstü Eğitim Sınavı (ALES)'na hazırlık, eğitim sırasında derslere zaman ayırma bir zorunluluk olarak ortaya çıkacaktır.

### 3.7. Kısa Dönem/Acil Eylem planlarının Geliştirilmesi:

Kariyer planlarının geliştirildiği ortamlarda her zaman belirsizlikler de söz konusu olacaktır ve geleceğe yönelik tahminlerin de önemli yanılgıları da içerebileceğini unutmamak gerekir. Uzun dönemde hedeflenen stratejik kariyer planı, kişinin performansını da değerlendiren kısa vadeli hedef ve eylem planları ile desteklenmelidir.

### 3.8. Kariyer Planının Uygulanması:

Kişi sürekli olarak performansını, kişisel gelişimini kariyer planına göre değerlendirerek, buna göre kişisel hazırlık ve gelişme programlarını gözden geçirmelidir.

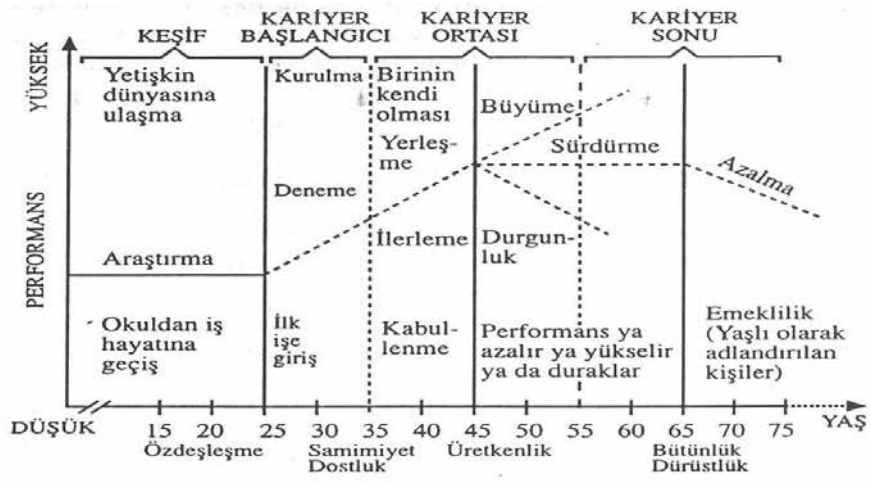
### 3.9. Gelişimin İzlenmesi:

Bu süreçte kariyer hedefine göre gelişmenin izlenerek değerlendirilmesi, hedef veya planlarda gerekli düzeltmelerin yapılması gereklidir. Kişiler, kariyer planlamanın sadece terfi etmek olmadığını, mevcut yeteneklerin geliştirilmesi ve yeni yetenek kazanımının da geleceğe yönelik bir kariyer yatırımı olduğunu unutmamalıdır.

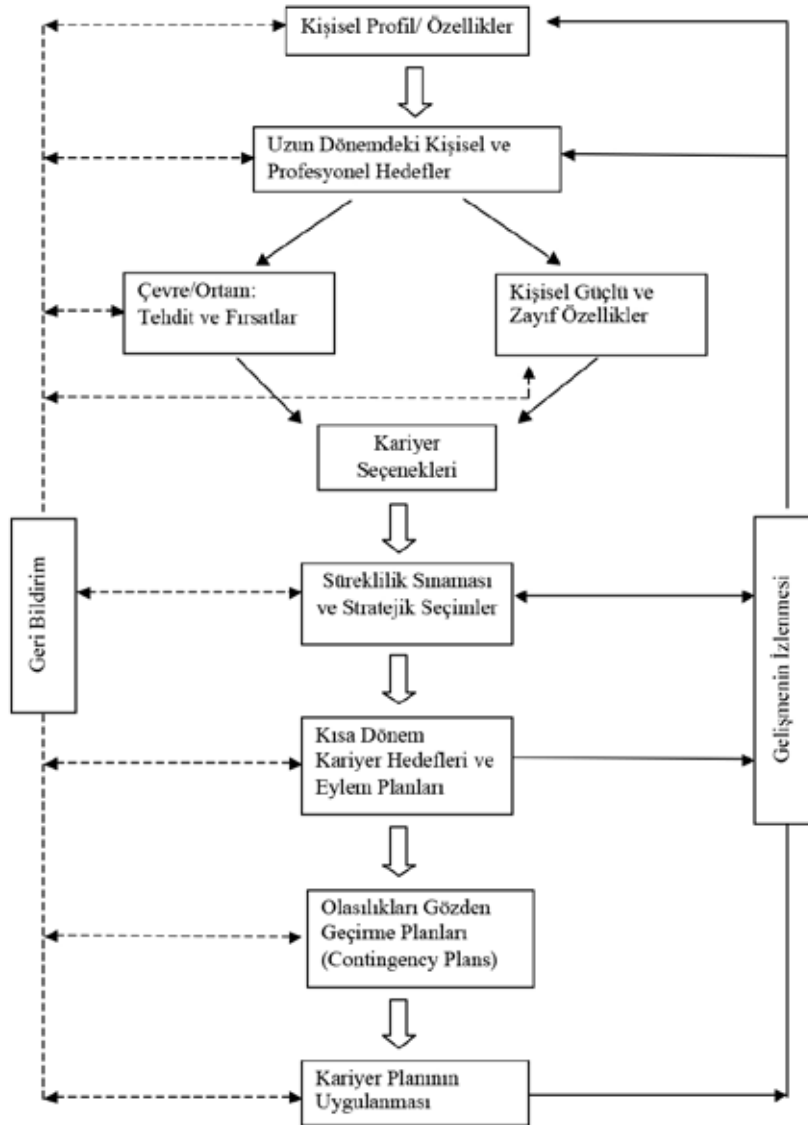
Kişisel kariyer planlamasına ilişkin bir diğer akılcı yaklaşım olarak pano stratejisi önerilebilir. Öner (2001) pano stratejisinin oluşturulmasına yönelik olarak 4 temel aşama ve bunlarla ilintili sayıları 2 ile 7 arasında değişen alt süreç ya da eylem tanımlanmıştır (Çizelge 1.)

## 4. MADEN MÜHENDİSLERİ İÇİN KARIYER SEÇENEKLERİ

Maden mühendisliği disiplinler arası bir öğretim gerektiren bir bilim dalıdır. 4 yıllık öğretim sürecinde çok farklı disiplin veya alandan alınan dersler programın önemli bir bileşenini oluşturmaktadır. Bu disiplinler arası özellik, maden mühendislerinin istihdam alanlarına da yansımaktadır. Çizelge 2'de sunulan maden mühendisleri için kariyer seçenekleri görüleceği üzere 9 ana başlıkta gruplandırılmıştır. Söz konusu seçenekler lisans eğitimi yapmış bir aday için sıralanmış olup, yüksek lisans eğitimi sonrası bu seçeneklerin gerçekleşme olasılığı artmakta ve yelpaze daha da genişlemektedir. Örneğin işletme yüksek lisansı finans sektörüne geçişte çok büyük bir ivme kazandırmaktadır



Şekil 1. Örgütsel Kariyer Aşamaları Modeli (Aytaç, 1997).

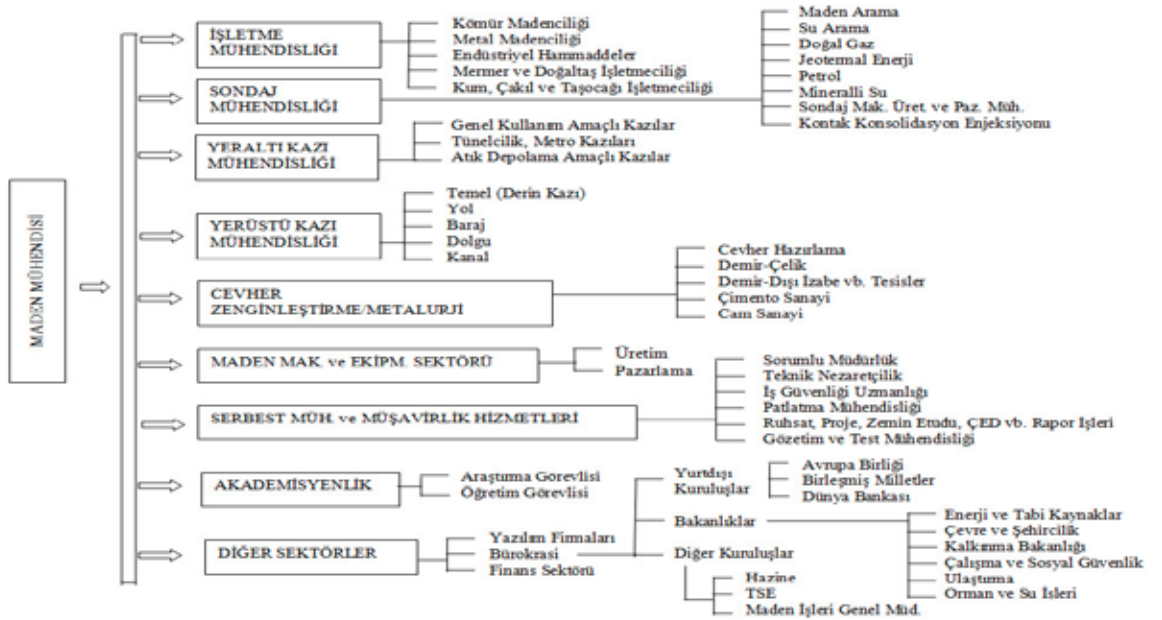


Şekil 2. Kariyer Stratejisinin Oluşturulması (Koontz et al., 1986).

Çizelge 1. Kişisel Kariyer Planlamasına İlişkin Pano Stratejisi (Öner, 2001).

			4. Adım: İş Yaşamında Başarının Yakalanarak	4.1 Başlangıç Stratejileri		4.2 İletmiş Kariyerde Başarı	
		3. Adım: İş Bulma Çabaları ve İş İlişkileri	3.1 İş Araştırması Yapmak	3.2 Özgeçmiş ve Başvuru Mektubu Yazmak	3.3 İş Görüşmeleri, Karşılatacağımız Sorularda Cevap Verme	3.4 İş Teklifleri ve Kabul Edilmesi	3.5 Sizden İstenen Becereler
	2. Adım: Meslek Araştırması Yapmak, Karar Vermek	2.1 Bilgi Araştırması ve Görüşmeleri Yapın	2.2 Gölge İşlerde Çalışın ve Deneyim Kazanın	2.3 Dünyadaki Eğilimleri ve Gelişmeleri Takip Edin	2.4 Kişisel ve Kariyer Hedeflerinizi Belirleyin	2.5 Sosyal Çalışmalar Yapın	2.6 Yaşamboyu Öğrenme Kavramı
1. Adım: Kendinizi Tartayın	1.1 Zihinsel Tercihlerinizi Belirleyin	1.2 Kişiliğinizi ve Davranışlarınızı Ayarlayın	1.3 Becerelerinizi ve Başarılarınızı Belirleyin	1.4 Bilginizi ve Öğrenme Tarzınızı Anlayın	1.5 Değerlerinizi Belirleyin	1.6 İlgili alanlarınızı Farkedin	1.7 Güncel Yönünüzü Keşfedin

Çizelge 2. Maden Mühendisleri İçin Kariyer Seçenekleri (Müftüoğlu, 2013).



## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi ve iletişim çağı olarak tanımlanan içinde bulunduğumuz yüzyılda, meslek tanımları da çok hızlı değişmektedir. 80'li yıllarda geçerli olan maden mühendisliği görev tanımı, iş anlayışı ve sektörün beklentileri, günümüz koşullarında birçok açıdan önemli farklılıklar içermektedir. Başarılı bir kariyer planlamasının en temel koşullarından biri de sektörü iyi tanıma, beklentileri doğru algılama ve kişisel gelişim stratejisinin buna göre oluşturulmasıdır. Bu kapsamda önemli bir işlev görmesi gereken stajlar, mevcut haliyle beklentileri karşılamaktan bir hayli uzaktır. Sektörde başarılı olmak isteyen genç meslektaşlarımız kişisel gelişim planlarını hazırlarken ve sektörün beklentilerine uyum açısından; aşağıda sıralı kişisel özellik ve beceriler konusundaki eksikliklerini mutlaka gidermek zorundadırlar:

- sorumluluk yüklenebilme,
- karar verme ve kararlı davranış sergileme,
- teknik çalışmadan zevk alma,
- pratik ve yaratıcı olma,
- insanları yöneltme ve güdüleme becerisi,
- gerektiğinde bağımsız çalışabilme ve gerektiğinde ekip çalışmasına yatkınlık,
- en az 1 yabancı dili de içerecek şekilde iyi düzeyde sözel ve yazılı iletişim becerisi,
- analitik düşünme ve sorunu tanımlayıp, analiz etme ve çözme becerisi,
- iş güvenliği gereksinimlerine gönüllü uyumluluk,
- bilgisayar ve tasarım konusunda yetenekli,
- sektörde yaygın olarak kullanılan yazılımlar konusunda yeterince donanımlı ve deneyimli.

Son olarak özgeçmiş hazırlama ve iş görüşmesine ilişkin olarak; adayların hedefe yönelik yani başvuru pozisyon ve kuruma uyumlu, özgün ve özenli bir özgeçmiş hazırlamaları, iş görüşmesine gitmeden önce mutlaka ön-hazırlık yapmaları, kurumu yeterince tanımak ve empati yaparak görüşmeye hazırlanmaları, daha uygun ve akılcı bir yaklaşım olacaktır. Küreselleşme ile birlikte giderek yaşanan dünyamız ve madencilik sektörünün, arz-talep dengesindeki olası değişimlerin de baskısıyla genç kuşak mühendisler farklı coğrafyalarda, farklı iş olanakları sunması da kaçınılmazdır.

## KAYNAKLAR

Aydemir, N., 1995; "2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları", TÜGİAD.

Aytaç, S., 1997; "Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları", Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 327 s.

Aytaç, M., Aytaç, S., Fırat, Z., Bayram, N., Keser, A., 2001; "Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları", Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletme Müd., Proje No:99/29, Bursa, 310s.

Bird, A., 1994; "Careers as Repositories of Knowledge: a New Perspective on Boundaryless Careers", Journal of Organizational Behaviour, 15, 325-344.

Budak, G., Budak G., Tozkoparan, G., Gökşen Y., 1995; "Kariyer Planlaması ve Kariyerde Plato", Bir Pilot Uygulama, Yayımlanmamış Rapor, İzmir.

Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş., 1995;. "Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi", 2. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Erdoğan, N., 2008; "Makaleler: Mühendislerin Kariyer Gelişimi Hakkında Bir Değerlendirme", [http://www.iky.com.tr/iky/asp/makale\\_mf.asp?nmakaleID=6](http://www.iky.com.tr/iky/asp/makale_mf.asp?nmakaleID=6).

Griffin, R.W., 1993; "Management 4th Edition, Hought and Mifflin Comp.", Texas, USA.

Koontz, H., G Donnell, C., Wehrich, H., 1986; "Essentials of Management", 4th Ed. McGraw-Hill Book Company, 564 p.

Leibowitz, Z.B., Faren, C., Kaye, B.L., 1986; "Designing Career Development Systems", San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Merden, S., 1995; "Endüstri İşletmelerinde İşgücü Planlama Teknikleri ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 123 s.

Müftüoğlu, Y.V., 2013; "Kariyer Planlama ve Geliştirme", Ders Notları. Bülent Ecevit Üniversitesi Müh. Fak. Maden Müh. Bölümü, Zonguldak, 119 s.

Öner, M., 2001; "Kişisel Kariyer Planlaması", Kariyer Yayıncılık, İletişim Eğitim Hizmetleri, İstanbul, 299 s.

Redman, T., Wilkinson, A., 2008; "Contemporary Human Resources Management", Financial Times/ Prentice Hall, NewYork, 576 p.

Uyarer, Ş., 1989; "Kariyer Yönetimi", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 115 s.