



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**STRES KAYNAKLARININ ÇALIŞANLARIN KARIYER
YÖNETİMLERİNE ETKİLERİ: KAMU KURUMU ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE DEĞERLENDİRME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ERTUĞRUL ÇİFTÇİ

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ AYŞE GÖZDE İYİCİL

ANKARA

2020

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**STRES KAYNAKLARININ ÇALIŞANLARIN KARIYER
YÖNETİMLERİNE ETKİLERİ: KAMU KURUMU ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE DEĞERLENDİRME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

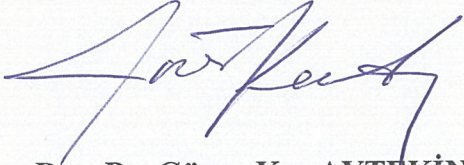
ERTUĞRUL ÇİFTÇİ

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ AYŞE GÖZDE İYİCİL

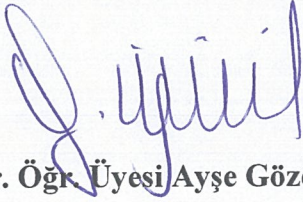
ANKARA
2020

KABUL VE ONAY

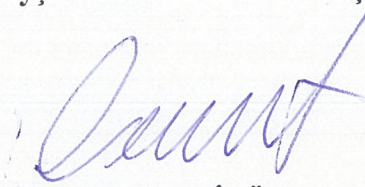
Ertuğrul ÇİFTÇİ tarafından hazırlanan “Stres Kaynaklarının Çalışanların Kariyer Yönetimlerine Etkileri: Kamu Kurumu Çalışanları Üzerine Değerlendirme” başlıklı bu çalışma, 16.01.2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Güner Koç AYTEKİN -Başkan

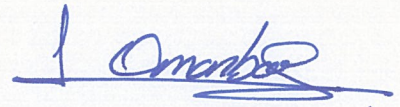


Dr. Öğr. Üyesi Ayşe GÖZDE İYİCİL- Danışman



Dr. Öğr. Üyesi Cavit ELGEZDİ- Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü



BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

† Tezim sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

† Tezimin 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

16.01.2020

ERTUĞRUL ÇİFTÇİ



TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın yerine getirilmesinde, değerli bilgilerini benimle paylaőan, danıőma ihtiyaı duyduğum her an kıymetli zamanımı ayırıp sabırla, ilgiyle ve büyük bir fedakarlıkla bana yardımcı olan ve yine ihtiyaı duyduğum her zaman ulaőıp grőebildięim, güler yüzünü, nezaketini ve samimiyetini hiçbir zaman esirgemeyen, her yönüyle örnek insan, çok kıymetli danıőmanım Dr. Öğretim yesi Ayşe Gözde İYİCİL' e teőekkürü bir borç bilir ve őükranlarımı sunarım.



ÖZET

ÇİFTÇİ Ertuğrul, Stres Kaynaklarının Çalışanların Kariyer Yönetimlerine Etkileri: Kamu Kurumu Çalışanları Üzerine Değerlendirme, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2020.

Çalışma hayatındaki artan rekabet koşullarının yanı sıra değişen ve gelişen şartlar, kişiler açısından zorluklar yaşamasına ve stresle karşı karşıya kalmasına sebep olmaktadır. Çalışanların verimliliklerini olumsuz yönde etkileyen stres hem çalışanın hem de örgütün veriminde azalmalara sebep olur.

Kurumlar ise artan bu rekabet koşullarında sürekliliğini sağlayabilmesi için en önemli kaynaklarından biri olan işgücünü yani insan faktörünü verimli bir şekilde kullanması gerekmektedir. İnsan faktörünü verimli kullanma kariyer yönetimi kavramının önemini artırmaktadır.

Bu çalışmada stres kavramının tanımı, kapsamı ve stres kaynakları ile kariyer kavramının tanımı, kapsamı ve kariyer yönetimi üzerinde durulmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde; stresin tanımı, aşamaları, stresin kaynakları(bireysel, örgütsel, Çevresel), stresin sonuçları ve stres yönetimi incelenmiştir.

İkinci bölümünde; kariyer kavramının tanımı, kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme üzerinde durulmuştur.

Son bölümde ise stres kaynaklarının seçilen üç kamu kurumu çalışanlarının kariyer yönetimi üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla bir anket çalışması yapılmış ve sonuçları analiz edilerek yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stres kaynakları, Stres Yönetimi, Kariyer Yönetimi

ABSTRACT

ERTUĞRUL Çiftçi, Sources of Stress Effects of Career Management of the Employees: An Evaluation on the Employees of a Public Agency, Master's Thesis, Ankara, 2020.

Besides the increasing competition conditions in working life, changing and developing conditions cause people to face difficulties and stress. The stress which negatively affects the work of personnel, lead to a reduction in the productivity of both the employee and the organization.

In order to ensure continuity in these competitive conditions, the employer must use the human resource which is the most important sources of employment world. The necessity of using human resource effectively leads us to notion of the career management.

In this study, the description, content of stress concept, and stress sources, and the definition, scope of career concept and career management will be emphasized.

In the first part of the study; it was investigated that definition and stages of stress, stress sources (reasons-individual, organizational, environmental), consequences of stress and stress management.

In the second part; it was focused on definition of career concept, career management, career planning and career development.

The last part of the study; a survey was conducted to measure the effects of the sources of stress on career management of the employees of three public institutions. To this survey, the results were analyzed and interpreted.

Key Words: Sources of Stress, Stress Management, Career Management

İÇİNDEKLER

Sayfa No

KABUL ONAY	i
BİLDİRİM	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GRAFİK LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRES VE STRES YÖNETİMİ

1.1. Stres Tanımı ve Kapsamı	2
1.2. Stres Hakkında İleri Sürülen Kuramlar.....	4
1.2.1. Stresi Açıklayan Biyolojik Kuramlar.....	4
1.2.1.1. Genel Uyum Sendromu.....	4
1.2.1.2. Genetik Yapısal Kuramlar	5
1.2.1.3. Kalıtsal Yapı ve Çevre İlişkisi Kuramı.....	5
1.2.2. Stresi Açıklayan Psikolojik Kuramlar.....	6
1.2.2.1. Psiko-Dinamik Kuram	6
1.2.2.2. Öğrenme Modeli Kuramı	6
1.2.2.3. Bilişsel – Transaksiyonel Kuram	7
1.2.3. Stresi Açıklayan Diğer Kuramlar.....	7
1.2.3.1. Stresi Açıklayan Sistem Kuramı	7
1.2.3.2. Sosyal Çatışma Kuramı.....	7
1.3. Stresin Aşamaları	8

1.3.1. Alarm Tepkisi.....	8
1.3.2. Direnme Tepkisi.....	9
1.3.3. Tükenme tepkisi.....	9
1.4. Stres kaynakları.....	10
1.4.1. Bireysel Stres Kaynakları.....	10
1.4.1.1. Kişilik ve Kişilik Özellikleri.....	10
1.4.2. Örgütsel Stres Kaynakları.....	12
1.4.2.1. Görevsel Stres Kaynakları.....	12
1.4.2.2. Yönetim Biçiminden Kaynaklı Stres Kaynakları.....	14
1.4.2.3. Örgütsel Rol Gereklere.....	15
1.4.2.4. Grupsal Stres Kaynakları.....	16
1.4.3. Çevresel Stres Kaynakları.....	17
1.5. Stresin Sonuçları.....	18
1.5.1. Stresin Bireysel Sonuçları.....	18
1.5.1.1. Fiziksel Sonuçlar.....	19
1.5.1.2. Psikolojik Sonuçlar.....	20
1.5.1.3. Davranışsal sonuçlar.....	21
1.5.2. Stresin Örgütsel Sonuçları.....	22
1.6. Stres Yönetimi.....	25
1.6.1. Bireysel Stres Yönetimi.....	25
1.6.2. Örgütsel Stres Yönetimi.....	26

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ

2.1. Kariyer Kavramı.....	28
2.1.1. Kariyer Aşamaları.....	29
2.1.2. Kariyer Kalıpları.....	33
2.2. Kariyer Yönetimi.....	33

2.2.1. Kariyer Yönetiminin Önemi	34
2.2.2. Kariyer Yönetiminin Yararları	34
2.3. Kariyer Yönetim Süreci	35
2.3.1. Örgütsel Kariyer Yönetim Süreci	35
2.3.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi Araçları	36
2.3.2.1. Kariyer Haritaları	36
2.3.2.2. Kariyer Danışmanlığı	36
2.3.2.3. Kariyer Merkezleri	37
2.3.2.4. Koçluk	37
2.3.2.5. İş Rotasyonu	38
2.3.2.6. İş Zenginleştirme	38
2.3.3. Örgütsel Kariyer Yönetim Uygulamaları	38
2.3.3.1. Terfi	38
2.3.3.2. İşe Alma	39
2.3.3.3. Yer Değiştirme	39
2.3.3.4. Örgütsel Yedekleme	39
2.3.3.5. Emeklilik	40
2.3.4. Bireysel Kariyer Yönetim Süreci	40
2.4. Kariyer Planlama	41
2.4.1. Örgütsel Kariyer Planlama	42
2.4.2. Bireysel Kariyer Planlama	43
2.5. Kariyer Geliştirme	45
2.6. Kariyer Sorunları	47
2.6.1. Stres ve Tükenmişlik	47
2.6.2. İşten çıkartılma	49
2.6.3. Cam Tavan	49
2.6.4. Çift Kariyerli Eşler	50

2.6.5. Çift Kariyerlik	52
2.6.6. Ay Işığı Sorunu	52
2.6.7. Beceri ve Yeteneğın Yıtırılması.....	52
2.6.8. Gözden Düşme	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRES KAYNAKLARININ ÇALIŞANLARIN KARIYER YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİLERİ

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	54
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	54
3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	55
3.4. Araştırmanın Metodolojisi	55
3.4.1. Örnekleme Süreci.....	55
3.4.2. Veri Toplama Yöntem ve Aracı.....	56
3.4.3. Verilerin Analizi.....	58
3.5. Demografik Özellikler	59
3.6. Güvenilirlik Analizi	62
3.7. Çalışanların Demografik Özellikleri, Stres Kaynakları ve Kariyer Yönetimi Eylemleri Arasındaki İlişkiler	63
3.8. Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimi Eylemlerine Etkileri	66
3.8.1. Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimi Boyutuna Etkisi.....	66
3.8.2. Stres Kaynaklarının Kariyer Planlama Boyutuna Etkisi.....	68
3.8.3. Stres Kaynaklarının Kariyer Geliştirme Boyutuna Etkisi.....	69
SONUÇ	73
KAYNAKÇA	78
EK 1.	86
EK 2.	90

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. İyi Stres-Kötü Stres Karşılaştırması	3
Tablo 2. A ve B Tipi Davranış Özellikleri	11
Tablo 3. Stresin Bireysel Sonuçları.....	21
Tablo 4. DKBY Modeli	25
Tablo 5. Kariyer Aşamalarında Yer Alan Gereksinimler	31
Tablo 6. Örgütlerde Kariyer Yönetim Sürecinin Kapsamı	35
Tablo 7. Kariyer Geliştirmede sorumluluklar	47
Tablo 8. Stres Kaynakları Ölçeği Faktörleri	56
Tablo 9. Kariyer Yönetimi Ölçeği Faktörleri.....	57
Tablo 10. Demografik Özellikler (N=128)	59
Tablo 11. Cronbach's Alpha Güvenilirlik Düzeyi	63
Tablo 12. Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	64
Tablo 13. Korelasyon Analizi (N=128)	65
Tablo 14. Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkisi- Model Özeti ^b	67
Tablo 15. Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkisi-ANOVA ^a	67
Tablo 16. Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkisi-Regresyon.....	68
Tablo 17. Stres Kaynaklarının Kariyer Planlamaya Etkisi-Model Özeti ^b	68
Tablo 18. Stres Kaynaklarının Kariyer Planlamaya Etkisi-ANOVA ^a	69
Tablo 19. Stres Kaynaklarının Kariyer Planlamaya Etkisi-Regresyon	69
Tablo 20. Stres Kaynaklarının Kariyer Geliştirmeye Etkisi-Model Özeti ^b	70
Tablo 21. Stres Kaynaklarının Kariyer Geliştirmeye Etkisi-ANOVA ^a	70
Tablo 22. Stres Kaynaklarının Kariyer Geliştirmeye Etkisi-Regresyon	71

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Stresin Aşamaları	9
Şekil 2. Stres-Performans İlişkisi	24
Şekil 3. Kariyer Aşamaları	32
Şekil 4. Kariyer Geliştirme Sistemi	46



GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Demografik Özellikler(Cinsiyet).....	60
Grafik 2. Demografik Özellikler (Yaş).....	60
Grafik 3. Demografik Özellikler (Medeni Durum).....	61
Grafik 4. Demografik Özellikler (Öğrenim Düzeyi).....	61
Grafik 5. Demografik Özellikler (Mesleki Deneyim).....	62





GİRİŞ

Stres, çağımızın en önemli hastalıklarından birisidir. Toplumla iç içe yaşayan bireylerin neredeyse tamamı bir nebze stres faktörüne sahiptir. Yani stres bireyle özdeşleşmeye başlamıştır artık. Stresin kişi üzerindeki etkisine sebep olan faktörler, bireysel olacağı gibi yaşadığı çevreden de kaynaklanabilir.

Ayrıca insanlar zamanlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirirler. Gelişen teknoloji ile zorlaşan pazarlar koşullarına ayak uydurmak zorunda olan örgütler kendilerini yenilemek ve geliştirmek zorundadırlar. Çalışanlarda bu değişime hızlı bir şekilde uyum sağlamak zorundadır. Buda çalışanlar üzerinde bir baskı yaratmakta ve strese neden olmaktadır. Bu stres çalışanların tepkilerini artırır. Sık sık iş değiştirmeye başlarlar, verimsiz olmaya başlarlar. Bu da örgüt için bir maliyet unsuru oluşturmaya başlar.

Stres, organizasyonların en önemli politikalarından birisi olarak gösterilmektedir. Çünkü stres çalışanlar üzerinde özellikle performansları olmak üzere birçok açıdan etki göstermektedir. Çalışanı çoğu zaman olumsuz etkileyen stres, bazen de kişinin harekete geçmesini ve amaçlarına daha hızlı ulaşmasını sağlar. Daha önce yapılan akademik çalışmalar göstermektedir ki, iyi yönetilen bir stres iş görenin performansı ile verimliliğini olumlu bir şekilde artıracaktır.

Örgütlerin personel ihtiyaçlarını karşılamak, eğitimini gerçekleştirmek ve yeni istihdam alanları yaratmak için çağa uygun bir kariyer yönetimlerine ihtiyaçları vardır. Bilgi, beceri ve eğitim düzeyleri yükselen personelin iş ile ilgili istek ve ihtiyaçları da giderek artmaktadır. Kişiler kendini geliştirebilecek ve rahat bir şekilde ifade edebilecek bir ortama ihtiyaç duyarlar. Bu çerçevede kurumun kariyer yörüngesinde ilerlemek isterler. Ayrıca örgütler; değişen ve gelişen pazar şartları ve artan rekabet koşullarına ayak uydurmak zorundadırlar.

Çalışanların buldukları konumdan sonra hangi konuma yükseleceğini ve ne yapması gerektiğini anlayamaması bir örgütsel stres kaynağına sebep olabilmektedir. Bu noktada örgütler, işgücünün varlığını ve sürekliliğini korumak için personelinin örgütte kalmasını sağlayacak kariyer planlamasını ve kariyer yönetimlerini oluşturmalarıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRES VE STRES YÖNETİMİ

Bu bölümde başlıca stres tanımı, kapsamı, stres kaynakları ve stres yönetimi üzerinde durulacaktır.

1.1. Stres Tanımı ve Kapsamı

Stres sözcüğü, Latince "estricia" dan gelmektedir. Bilim dünyasında ilk kez 17. Yüzyılda kullanılmaya başlayan strese; musibet, felaket, dert gibi ifadelerde söylenmiştir. Sonraki iki yüzyılda ise, kavrama binen mana değişime uğramış ve baskı, cebir, zor gibi manalarda objelere, bireye ve psikolojik yapıya doğru olarak kullanılmıştır.(Güçlü, 2001)

Hans Selye, bu kavramı insan vücudunun isteğe karşın verdiği karışık bir cevap olarak ifade etmiştir. Stresin insan organizmalarının bir parçası olduğunu ve kurtulmanın zor olacağını belirtmiştir. Stresin tamamen ortadan kalkmasının insan hayatının sona ermesiyle mümkün olacağını savunmuştur. Genellikle negatif bir düşünce olan stresin olumlu yanları da vardır. Selye ye göre eustress, zafer, kazanım gibi durumlarla beraber stresten bahseder.

Distress ise, kişinin kendisini itimatsız, aciz, eksik gördüğü dönemlerde meydana gelir.(Brown, 1984,3). Uzmanların çoğu stresi, vücudun çeşitli stres yaratan etkilere verdiği tepki olarak ifade ederler. Bu konu hakkında çalışılan ilk incelemelerde insan hareketlerinin bir biçimi olarak incelenmiş ve asıl olarak "distress-zararlı stres" üzerinde yoğunlaşmışlardır. İncelemeler neticesinde bir takım kişilerin stresle karşılaştıklarında güçsüz duruma düşerek önemli derecede hastalıklara tutulmalarına karşın, bazı kişilerde ise stres, performanslarını artırıp "eustress-yararlı stres" etki doğurmuştur. Bu boyutta stres, vücut açısından gözdağı olarak algılanan uyarılara vücudun verdiği fiziksel ve ruhsal tepkilerin hepsidir. (Pehlivan, 1993:10).

Stresin şiddeti ve türü önem arz etmektedir. Stresin oldukça fazla olması bireye olumsuz etkide bulunurken, orta halli stres kişiye fayda sağlayabilmektedir. Orta düzey stres, gerek iş hayatında gerekse iş dışı yaşamında bireye motivasyon kaynağı olabilmektedir. Yani bireyin hedefe odaklanmasına katkı sağlamaktadır. Kişinin kendini

geliştirmesinde ve başarılarında stres önemli bir etkiye sahip olabilmektedir (Balcı,2000:5).

Başka bir ifadeyle ise stres; “bireyin çevresinden gelen taleplerle, değer, davranış, yetenek ve becerileri arasında oluşan fiziksel ve psiko-sosyal bir gerilimdir.” Stres kişi üstündeki ruhsal etkiye karşın refleks oluşturan ve uzun dönemde sağlığını da kötü yönde etkileyen bir haldir.(Aytaç, 2009:3).

Tablo 1. İyi Stres-Kötü Stres Karşılaştırması

Bireyin yaratıcılığını ve performansını artırır.	Birey üzerinde fiziksel ve ruhsal sorunlara sebebiyet verir ve performansını azaltır.
Bireyi hareket ettirir.	Kaçınmaya ve uzaklaşmaya hareketlerine sebebiyet verir.
Motivasyonunu artırır.	Motivasyonunu azaltır.
Konsantrasyonunu artırır.	Konsantrasyonunu düşürür.
Bireyin performansından daha fazla faydalanmasını sağlar.	Bireyin performansının aşağısında olmasına sebep olur.
Bireyi kendisini tamamlaması hususunda cesaretlendirir.	Bireyin özgüvenini azaltır ve yorgunluk hissine sebep olur.
Organizma, hızlı kan dolaşımıyla ve oksijenle beslenir ve temizlenir.	Aşırı kan basıncı ve çarpıntılarla kalp aşırı yorulur.

Kaynak: Tutar vd., 2014:244

Tabloda da ifade edildiği gibi, olumlu stres kişiyi ilerleten, potansiyelini açığa çıkaran bir motivasyon aracıdır. Kötü stres ise, bireyi genel olarak kötü etkileyen, motivasyonunu düşüren ve sağlık açısından sorunlar yaşamasına sebep olan stres türüdür (Tutar vd.,2012:244).

Stres insanın yaşadığı çevre ile oluşan ve değişiklik gösteren bir oluşumdur. Kişinin etkisi altında kaldığı strese verdiği tepki etrafına uyumlu olmasına ya da uyumsuz olmasına neden olabilir. Stres işletmelerde daha çok üst kademedeki çalışan

kişilerde görülmektedir. Sorumluluk, disiplin ortamı, insanları idare etme faaliyetinin zorluğu buna sebebiyet verir (Güney, 2013:321).

Stres, sonuç itibariyle önemli olan ve önceden belirsiz olan bir hal veya olguya ilişkin bir koz, baskı ya da bir istek karşısında kişinin karşılaştığı bir durumu ifade eder. Stres, genelde arzulanmayan tepkilere ve etraftaki korkutucu durumlara karşın kişide ilerleyen fiziksel ve ruhsal etkileri gösterir (Tınaz, 2005:35-36).

Çin uygarlığı ise stresin tanımını “tehlike” ve “fırsat” sözcüklerinin sembollerinin karışımı diye belirtmiştir. Stres bu ifadeleri içermektedir. Stres geçilmesi icap eden engeleri, zorlukları; bu zorlukları, gerginlikleri aştığında elde ettiği fırsatları ve kazanımları içerir. Bireyler ve örgütler iş hayatının kökündeki stres unsurunu maksatlı ve bilgili bir şekilde tartarak aşarsa kazanım elde etmeleri kaçınılmaz olacaktır (Gökdeniz, 2005:174).

Bu tanımlamalardan yola çıkacak olursak stres kavramını, çeşitli etkiler neticesinde kişilerde meydana gelen fiziki ve ruhsal değişimler olarak tanımlayabiliriz. Stresin kendisi iyi veya kötü değildir. Çünkü stres bir algıdır. Strese verilen refleks ile stresin kişiye tesir düzeyi kişiden kişiye farklılık gösterir.

1.2. Stres Hakkında İleri Sürülen Kuramlar

1.2.1. Stresi Açıklayan Biyolojik Kuramlar

Günümüz çalışma hayatında karşı cins için oluşturulan alanlarda artık kadınlarda çalışabilmektedir. Çalışma ortamında yapılan ayrımcılık, taciz ve yaptığı işten öteleme gibi durumlar iş görenler üstünde strese olmaktadır. Kişilerin genetik yapıları ve fiziksel rahatsızlıkları da stres yaratan durumlar olarak gösterilebilir (Tutar, 2007:222).

Stresi hakkında ileri sürülen biyolojik kuramları şöyle sayabiliriz. Genel Uyum Sendromu Kuramı, Genetik Yapısal Kuram, Kalıtsal Yapı ve Çevre İlişkisi Kuramı.

1.2.1.1 Genel Uyum Sendromu

Hans Selye'nin ortaya attığı genel uyum sendromu; bireyin bulunduğu çevre şartları değişime uğradığında insan vücudu da bu şartlara ayak uydurmaya çabalar. Bunun için belirli bir kuvvet tüketmesi gerekmektedir. Bu hipoteze göre uyum

mekanizmasının sağlıklı bir şekilde çalışabilmesi için sarf edilen enerji bedeni yorar ve zamanla yıpranmasına sebep olur (Allen, 1984).

Selye, bireylerin stresle karşılaştıklarındaki tepki durumlarını “genel uyum sendromu” diye ifade etmekte ve bu durumu alarm, direnç ve tükenme aşaması olarak incelemektedir. (Wilson, 1999:163).

1.2.1.2. Genetik Yapısal Kuramlar

Kişilerin genetik yapıları ve bazı fiziksel özellikleri strese karşı direnme kabiliyetleri açısından önemlidir. Bireylerin genetik yapıları vücudun direncini birçok şekilde düşürebilir. Kişilerin kalıtım yapıları, “otonom sinir sistemleri” üstünde etkilidir. Otonom sinir sistemi ise stres zamanında karşılaşılan “savaş ya da kaç” tepkisinden sorumludur (Rice, 1999).

1.2.1.3. Kalıtımsal Yapı ve Çevre İlişkisi Kuramı

Tutarsız tavırlar sergileyen insanlar genelde his, görüş ve hareket birlikteliği yani bütünleşmeyi sağlayamayan insanlardır. Bu duruma bilişsel tutarsızlık da denir. Bireyler yaptıkları işi sevmiyorsalar da hoşlanıyorlarmış gibi konuşup, tavırlar sergilemek durumunda kalırlar. Bu durumda bireyler üstünde stres ve engeller yaratmaktadır. Kişiler sosyal sistemin birer parçasıdır ve bu sistemin koyduğu genel ve özel kurallara uyup, uyum içinde yaşamak zorundadırlar. Bu sistemlerin devamlılığı için koyulan hukuki kurallar, gelenek ve görenekler ve mesleki prensipler önem ifade etmektedir. Bireyler örgüt veya sistemin içerisine girdiğinde bu kuralları öğrenmek ve uygulamak zorunda olduklarını bilmelidirler. Bu süreçte birey üzerinde yoğun bir strese maruz kalmasına sebebiyet verecektir (Eroğlu, 2007a:451).

Stres açısından fiziki çevre mühim bir kaynaktır ama incelemelerde arka planda tutulmaktadır. Fiziksel çevre insanların kendileri tarafından kurulmakta ve ortaya çıkmaktadır. Bu sebepten dolayı fiziksel çevre koşullarının stres üstünde olan etkileri pek fazla önemsenmemektedir (Braham, 2004:37).

Yapılan çalışmalar, fiziksel çevre koşullarının kişiler üzerindeki etkileri her zaman aynı olmamakla birlikte bazen farklılıkta gösterebilirler. Fiziki çevre koşulları bireyleri fizyolojik ya da ruhsal kaynaklı streslere sürükleyebilirler (Erdem, 1992:140).

1.2.2. Stresi Açıklayan Psikolojik Kuramlar

1.2.2.1. Psiko-Dinamik Kuram

Psiko dinamik modeller içinde en temel kabul edilen kuramlar Sigmund Freud'un kuramlarıdır. Bu kuramlar şunlardır(Shultz&shultz,2001):

“1. İşaret (signal) anksiyetesi ya da nesnel anksiyete: İnsan yaşamını tehdit eden gerçek dışsal bir tehlike olduğunda hissedilen doğal ve evrensel anksiyetedir.

2. Travmatik Anksiyete ya da Nevrotik Anksiyete: Bu tür anksiyete içsel tepki olarak yaratılmış anksiyetedir. Gelişigüzel ortaya çıkan id hakimiyetli davranışlar yüzünden cezalandırılma korkusudur. Bu duruma bastırılmış cinsel dürtüler ve saldırgan güdüler ile baş ederken yaşanan anksiyete örnek olarak verilebilir.

3. Ahlaki (moral) Anksiyete: Vicdan korkusudur. Birey ahlaki değerlerine ters düşen bir eylemde bulunduğu veya sadece böyle bir durumu düşündüğünde bile suçluluk ve utanç duyabilir. Bu durumda kişide anksiyeteye neden olabilir”.

Freud'un açıkladığı bu durumlar, bireyde gerginliğe sebebiyet vermektedir. Bu gerginliğin azalması himaye mekanizmalarıyla sağlanır. Bu himaye mekanizmalarının çok fazla kullanımı da bireyde rahatsızlığa yol açar (Shultz&Shultz, 2001).

Psikanalizci Engel stresi, bir nesneyi yitirme korkusu ya da bu nesnenin kaybı sonucunda yaşanan dönem anlamındadır.

1.2.2.2. Öğrenme Modeli Kuramı

Bu kuram stresin açıklamasını, ilkel ve aktüel alışkanlık veya ikisinin de karışımı ile yapmaktadır. Stres için alışkanlıkların iki türü önemlidir. İlk olarak ruhsal ve fiziksel karışımları içeren korku ve kaçınma kişileri stresle karşılaştıklarında uyararak stresten uzakta tutar. Bireyde, korkulan objelerle karşı karşıya kalındığında bir gerilim görülür ve organizma fiziksel olarak uyarılır. Kişide stres belirtisi olarak görülen bazı durumlar meydana gelmeye başlar. Kan daha hızlı pompalanır, kalp daha hızlı atmaya başlar. Daha sonra bu korku veren objelerin çok düşük düzeyiyle bile karşılaşılrsa kişide, fiziksel gerilim ve uyarılma görülür. İkincisi ise, kişide koşullanma oluştuktan sonra kendisine stres yaratan bütün durumları önceden tahmin eder. Bu

durumlarla karşılaşmasa bile hakkında düşünmesi dahi kişide strese neden olabilir (Akman, 2004).

1.2.2.3. Bilişsel – Transaksiyonel Kuram

Bu kurama göre stres, kişinin etrafıyla olan kaynaşmasında bireyin entegrasyonunu tehlikeye sokan, olan kaynakları zorlayan veya bu kaynakları geçen yerel taleplerdir (Uçman, 1990). Bilişsel duyguya göre asıl olan, kişinin durumları kavrama şeklidir. Kişinin olaylara verdiği anlam önemlidir. Bu sebeple de bir olguyu kavrayışımız ve onunla mücadele edebileceğimiz yeteneklerimizi değerlendirişimiz, o olguyu “stres verici” veya “stres vermeyen” olarak kavramamıza sebep olmaktadır (Akman, 2004).

Bilişsel model kişileri etken olarak düşünen ve kararını ona göre alan kişiler olarak ele almaktadır. İnsanlar hayatları boyunca etraflarına ve şahıslarına ilişkin şablonlar oluştururlar. Şablonlar edinilmiş bilgilerin temsilcisidir. Bir kısım şablonlar evrensel iken bir kısım şablonlar bireyseldir (Rice, 1999).

Bilişsel- transaksiyonel kuramın en önemli temsilcisi, Lazarus'tur. Lazarus a göre, normal şartlar altında kişiler karşılaştıkları durumları bir stres kaynağı olarak algılamadığı sürece, üzerlerinde herhangi bir strese sebep olmayacağını iddia eder. Bireyler stres yaratan bu kaynaklara birer anlam yüklerler. Yüklenen bu anlam sonucunda, daha önce karşılaştıkları olumsuz durumlarla tekrar karşılaştıklarında yine aynı olumsuz durumun olacağını düşünürler (Tömek, 1999).

1.2.3. Stresi Açıklayan Diğer Kuramlar

1.2.3.1. Stresi Açıklayan Sistem Kuramı

Stres kaynakları; fizyolojik, ekonomik, sosyal ve grupsal stres faktörlerinden meydana gelmektedir. Eş ve çocuklar ile ilgili problemler, çevresel çatışmalar, istihdam eksikliği, ekonomik yetersizlikler, ulaşım sorunları gibi çevrede kişiyi olumsuz etkileyen her şey bir stres kaynağı olabilir (Seyhan, 2007:6).

1.2.3.2. Sosyal Çatışma Kuramı

Çatışma, “bireyler arasında meydana gelen kararsızlık ve uyuşmazlık hali” olarak ifade edilmektedir. Organizasyonlarda ise, “kişiler, gruplar, ya da birimler

arasında meydana gelen sorunların örgüt faaliyetlerine olumsuz şekilde yansması ve bunun sonucunda işlerin yavaşlaması ya da durmasına neden olan olaylardır” (Eren, 1991b:543). Böyle durumlar ortaya çıktığında örgütlerdeki liderlere düşen görev, çatışmanın kaynağını tespit ederek çalışanlarla birebir iletişime geçmektir (Ertekin, 1993:73)

1.3. Stresin Aşamaları

Birey strese uğradığında öncelikle fizyolojik tepkiler verir. “Stresin kaynağından alınan mesaj ilk olarak beyne daha sonra da hipofiz bezine iletilir. Hipofiz bezi algıladığı hazırlıksız yakalandığı bu durum karşısında adrenalin üretmeye başlar.” (Sulsky&Smith, 2005:14-15). Bu hormonları aşırı bir şekilde strese uğranıldığında aşırı üretildiğinden bu hormona “stres hormonu” denmektedir. (Güler, vd, 2001:22) Stres kavramını detaylı bir şekilde inceleyen Selye, organizmanın stresle karşılaştığında gösterdiği tepkileri “Genel Uyum Sendromu” olarak nitelendirmiştir. Böyle durumlarda üç tür tepki meydana gelir. Alarm, direnme ve tükenme tepkileridir (Johnstone, 1989:4).

1.3.1. Alarm Tepkisi

Birey stresle karşı karşıya kaldığında, öfke uyandıran durumlar harekete geçer. Bireyin iki seçeneği vardır; birincisi mücadele eder ikincisi ortamdaki uzaklaşır. Her iki durumda da organizmada bazı değişiklikler görülmeye başlanır. Görülen bu hareketler alarm niteliğindedir. (Selye, 1977:141). Stresin birey tarafından hissedildiği ilk aşamadır. Alarm karşısında vücut harekete geçer ve şu davranışlar gözlenir (Göker-İşıltan, 2012):

- ✓ Kalpte kan basıncı artar,
- ✓ Gözbebekleri irileşir,
- ✓ Saçlarda ve deride kıllar dikleşir,
- ✓ Vücuttaki tüm kaslar gerilir,
- ✓ Solunum hızlanır,
- ✓ Acı duygusu azalır.

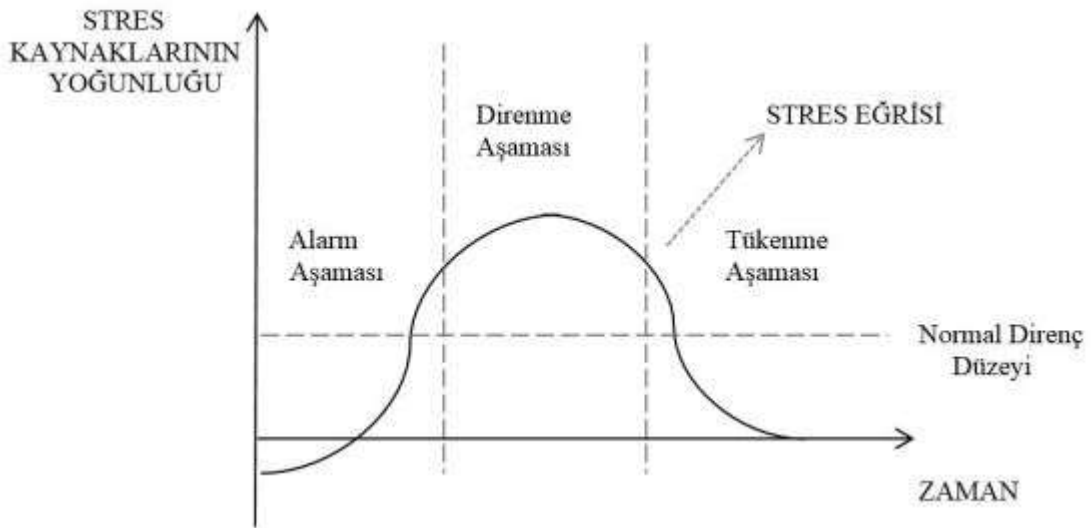
1.3.2. Direnme Tepkisi

Alarm tepkisini “benimseme ya da direnme aşaması” takip eder. Stresin kaynağı benimsenirse, durum normale döner. Bu tepkide vücuttaki tahribat giderilmeye çalışılır. Kaslarda gerilim azalır, tansiyon, kalp atışı düzene girer. Dirence rağmen vücut stresle baş edemiyorsa son aşama tükenme tepkisine geçilir.

1.3.3. Tükenme tepkisi

Bu tepki kişilerin ruhsal(kızgınlık, endişe vb.) ve fiziksel(uykusuzluk, baş ağrısı vb.) rahatsızlıklarının olduğu dönemdir. Stresin yarattığı etki uzun sürerse vücudun savunma mekanizmasını olumsuz etkiler. Selye, stresin fazla olduğu koşullarda kişilerin ömrünü ve hayat ölçünlerini azalttığını gözlemlemiştir (Keser, 2013:6).

İnsanlar stresle başa çıkma noktasında başarısız olduklarında kendilerine uğraş aramaya başlarlar. Alkol ve sigara tüketimi gibi alışkanlıklar otaya çıkmaya başlar. Tükenme aşamasında ortaya çıkan “Tükenmişlik Sendromu” uzun süreli psikolojik rahatsızlıklara yol açar.



Şekil 1. Stresin Aşamaları

Kaynak: G., Ataman, İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, Yayına Hazırlayan: M. Türkmenoğlu, İstanbul, 2002, s.491

1.4. Stres kaynakları

Stres kaynakları kısaca strese neden etkilendir. Bu etkilerden dolayı stres kaynakları, stresin sebebini, bireyi nasıl bir ruhsal ve fiziksel durumlara çektiği, bu stresle mücadele edebilmek için bireyin, sosyal çevrenin ve organizasyonların ne gibi tedbirler alması gerektiği giderek önem kazanmaya başlamıştır. (Bıyık ve Boztaş,2003:98)

Rowshan (2000), strese sebep olan stres kaynaklarını; öngörülebilir stres kaynakları ve öngörülemez stres kaynakları diye ikiye ayırmıştır. İlk gruba giren stres kaynakları hayatımızı belirli bir süre etkileyen ve yavaş yavaş ilerleyen stres kaynaklarıdır. İkincisi ise, insan hayatında aniden karşılaştığı ve önceden tahmin edemediği stres kaynaklarıdır.

Stres faktörleri, strese sebep olan bireysel ve çevresel faktörler olarak ayrılmıştır. Bu faktörlerin yanı sıra kişinin hayatının önemli kısmını hayatını idame ettiği kurumda geçirmesinden dolayı çalışma hayatında ortaya çıkabilecek stres faktörleri de bu duruma katılmalıdır. (Örnek ve Aydın,2008:148)

1.4.1. Bireysel Stres Kaynakları

Bireyin kişisel yaşamından kaynaklanan stres etmenleridir. İş dışında geçirdiği sürede çıkan sorunları ve deneyimleri kapsar. (Güler vd. 2001:19). Bireysel stres kaynakları, kişilerin yetenekleri, huyları, karakterleri olabilmektedir. Bireydeki türlü düzen bozulmaları, fiziki değişimler, tükürük bezleri ve hormonal düzensizliklerle beraber bireylerde bazı stres yaratan olabilir. Bunun yanı sıra hayat şartlarının zorluğu, kişinin temel ihtiyaçlarını karşılamadaki yaşanan sıkıntılar da bu durumdan sayılabilir (Tutar, 2000:222).

1.4.1.1. Kişilik ve Kişilik Özellikleri

Kişiliğin tanımı kısaca şöyle açıklanabilmektedir; “Bireylerin karakteristik özelliklerini, bu özellikler arasındaki ilişkileri ve durumlara uyum gösterme yollarını kapsayan yaşam durumlarına tepki göstermenin karakteristik biçimleri ve insan davranışının çekirdeğidir.

Roseman ve Meyer Friedman isimli Amerikalı sağlık bilimciler kişi tiplerini A ile B tipi olarak ikiye ayırmıştır. Üzerinde çalışılan araştırmalar stres ile bu iki tip arasında gcľlü bir bağ olduğunu iddia etmiştir (Aydın, 2002:33).

A tipini temsil eden insanlar; yarışmacı bir düşünce barındırırlar, sürekli bir yarış halindedirler ve tüm çalışmaları zamanında, düzenli bir şekilde bitirmeye önem gösterirler. Yaptıkları işte aceleci davranarak, çalışmalarını erkenden halletmek isterler. İnsanlara ve etrafındakii olaylara karşı sabır göstermekte gcľlk ekerler. Sürekli telaşlı hareket ederek zamanlarını boşa geirmemeye çalışırlar. Sürekli başarının peşinde koşmaya çalışırlar (Zel, 2001:512)

B tipini temsil eden insanlar ise; yarışmayı sevmezler ve oldukları konumdan rahatsızlık duymazlar. Durağan, anlayışlı, bilgili ve görevlerini eksiksiz yerini getiren bir yapıyı barındırırlar. Sabırlıdırlar, telaşlı davranmayı sevmezler. (Danga, 2007).

Tablo 2. A ve B Tipi Davranış zellikleri

A Tipi	B Tipi
Aceleci ve sabırsızdır	Aceleci ve sabırsız davranmaz
Zamanı iyi kullanmada hassastır	Zamanın esiri olmaz
abuk karar verir	Karar vermede aceleci değildir
Atılımcı, ihtiraslı ve yarışmayı sever	Gösteriş meraklısı değildir
Kendisine aşırı güvenir	Suçluluk duymadan dinlenir
Sürekli kaygılıdırlar	çeşitli hobileri vardır
Başarıyı kazandıklarıyla ler	Sorulmadıka başarılarını anlatmaz

Kaynak: LUTHANS, Fred, Organisational Behavior, /.B., Literatür Yayınları, İstanbul, 1995

A tipini temsil eden insanlar, hem çalışma hayatlarında hem de normal hayatlarında daha fazla strese sahip olan kişilerdir. Yapılan çalışmalar A tipini temsil eden insanların koroner kalp yetmezliği riski diğerine göre iki kat daha fazla olduğu kanıtlanmıştır.

1.4.2. Örgütsel Stres Kaynakları

Organizasyon ve stres; devamlı araştırılan, uğraşılan ifadeler olarak benimsenmiştir. Örgütlerde yer alan insan faktörü giderek ön plana çıkmaya başlamış ve son zamanlarda insan faktörüne verilen önem daha bir ciddiyetle ele alınmaya başlamıştır (Sökmen, 2005:3). Stres önemsiz olarak görülür, ihmalkârlık yapılırsa organizasyonlar açısından oldukça fazla olumsuzluklara ve başarısızlıklara sebebiyet verebilir. Bireyin davranışlarındaki değişiklikler, çalışma arkadaşlarıyla bozulan ilişkiler, geç kalmalar, sürekli şikayetlerle beraber gelen performans düşüklüğü stresin ilerlemiş seviyede olduğunu gösterir. Örgütlerdeki stres, sadece kişiyi ilgilendirmez. Tedbir alınmazsa stres kurum içindeki iş görenler üstünde olumsuz etkilere sebebiyet verecektir. (Durna, 2006:323).

Bireyleri toplumdan soyutlayan bazı durumlar vardır. Çalışma hayatlarında sevmedikleri bir kurumda ve istemedikleri bir alanda çalışıyor olmaları onları psikolojik olarak çökertecek ve toplumdan da soyutlayacaktır (Çalık, 2003:61-62).

1.4.2.1. Görevsel Stres Kaynakları

Görev yapısı, örgütteki işlerin pozisyonlara ayrılması, bu pozisyonların da gruplarda toplanarak sıralanması ile gerçekleşir (Başaran, 1991:43).

Görev yapısına ilişkin stres kaynakları şu şekildedir;

a. İş Yükünün Fazla Olması

İş yükünün fazla olması, en fazla dile getirilen stres kaynaklarından birisidir. Kısıtlı bir sürede yerine getirilmeye çalışılması ve çalışanın da yetersiz olması durumu daha da zora sokmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:146).

Bireyin birim zaman içerisinde görev tanımı dahilinde yer alan gerekliliklerden fazlasının veya daha azını yerine getirmesi, iş tatminini azaltacağından stres faktörünü

etkin hale getirecektir. İş görenlerin yaptığı iş, normal boyutun üstünde ise, bu durumu “aşırı iş yükü” olarak belirtmek mümkün olacaktır (Eroğlu, 1996:429).

b. İşin Monoton Olması

Sürekli ve aşırı özveri isteyen bazı işler, kişinin daha çabuk sıkılmasına sebep olur ve iş artık kişi için monoton bir hale gelir. Bunun sebebi kişinin sürekli işle meşgul olmasıdır. Kişi artık işi hakkıyla yapamaz hale gelir ve bıkkınlık oluşur (Eren, 1993:157). İşletmelerde görülen işlerin tekdüze olması, ücret yönetimi stratejisini de etkilemektedir. Organizasyonlar, ücret yönetimlerini belirlerken kişiden aldıkları maksimum faydayı ve performansını göz önünde bulundururlar (Ertekin, 1993:54).

Örgütteki üst düzey çalışanlar, diğer çalışanların devamlı aynı işle uğraşmalarını önlemeli ve yeknesaklığı en alt seviyeye kadar azaltmaya çalışmalıdırlar. İş görenin ruhsal durumu, işin yapısı ve örgüt içerisindeki hava da işin monoton hale gelmesinde etkilidir (Eren, 1991:253-254).

c. Maaşın Az Olması

Strese sebep olan en önemli faktörlerden birisi de kişinin aldığı maaşın az olmasıdır. İş görenlerin aldıkları maaş yaşam ölçünlerinin altında olabilir. Buda birey üzerinde sosyal yaşamını da etkileyecek bir strese sebep olabilir. Ayrıca örgüt içerisindeki çalışanlar arasında olan ücret dağılımı da adaletli bir şekilde dağıtılmazsa bu durumda çalışanlar üzerinde strese neden olabilmektedir. İşletme içerisinde yapılan bu ücret dağılımı çalışanların çeşitli düşünceler içerisine girmesine ve verimliliklerinin düşmesine neden olmaktadır (Erdoğan, 1996:239).

Çalışanın kazancının yetersiz olması, ailevi ihtiyaçlarını karşılayamayacağı anlamına gelir. Ailenin tatil ve boş zamanlarını geçirmesi ek gelire bağlı olduğundan bu durum fertleri olumsuz olarak etkileyecektir. Bunun sonucunda kişi doğal olarak bunalıma girecektir (Baltaş ve Baltaş, 1998:81)

d. Çalışma Koşullarının Yetersiz Olması

Çalışanların; endişelerini, işe olan negatif yaklaşımlarını ve ruhsal meselelerini çalışma koşullarına aksederek, koşullardan dert yanmaları ile meydana gelir. Bu

koşullardan dert yanmanın nedenlerini araştırmak ve bunları çözüme kavuşturmak çalışanın doyumunu yükseltmektedir (Başaran, 1991:204)

Çalışanların iş hayatlarını sürdürdükleri örgütlerin içerisindeki birtakım kötü şartlarda kişi üzerindeki stresi artırmaktadır. Bu şartların bir kısmı şunlardır (Erkan, 1989:120-121):

- Zeminin kayganlığı,
- İş yerindeki aydınlatmanın kötü oluşu,
- Arızalı, eski, bozuk teçhizat,
- İş yerindeki malzemelerin özensiz ve tehlikeli şekilde düzenlenmesi,
- Çalışma ortamının yeterince temiz olmaması,
- Gerekli iş güvenliği tedbirlerinin alınmaması,
- Makine koruyucularının kullanılmaması.

1.4.2.2. Yönetim Biçiminden Kaynaklı Stres Kaynakları

a. Karara Katılım ve Karar Verme

Karar verme; “Karşılaşılan bir soruna karşı kullanılabilir yollardan en uygun olanın seçilmesi” diye ifade edilebilir (Aydın, 1991:124). Katılım, iş görenlerin örgüt içerisindeki alınan kararlara katılıp katılmadığı veya bu kararları ne derece etkilediği şeklinde ifade edilebilir (Şahin, 1994:29). Bu durum çalışanlar üzerinde önemli bir stres kaynağı olarak görülmektedir. Direkt olarak iş görenleri ilgilendiren mevzularda onların görüşünün alınması ve karara etki etmelerinin sağlanması gerekir. Bu durum çalışanın üzerindeki stres düzeyinde azalmaya sebep olacaktır (Aytaç, 2002:3).

b. Yöneticilerin Teşvik Etmemesi

Yöneticilerden beklenen, örgüt içerisindeki insan, teçhizat ve kıymetli evrakları gibi kaynaklarından tam manasıyla yararlanabilmektir. Bunun dışında yönetici, örgüt içerisindeki ve dışındaki organizasyonlarını düzenleyen ve personelleri

aynı düşünceyi gerçekleştirmek açısından yüreklendiren ve istekli hale getiren kişidir (Arpacı, 2010:39).

Örgütlerdeki hiyerarşik ilişkilerin modern yönetim tekniklerine göre düzenlenmemesi stres kaynağı olabilmektedir. İş görenlerin yöneticileriyle olan ilişkileri stres düzeyini etkilemektedir. İş görenlerin yöneticilerinden beklentileri; takdir görme, onaylanma ve düşüncelerinin dikkate alınması gibi hususlardır. Yöneticilerin yapılan yanlışlarda çalışana karşı tavır yüklenmesi ya da ceza yoluna başvurusu iş göreni olumsuz etkilemekte ve çalışan üzerinde strese neden olmaktadır (Camkurt, 2007:6).

c. Zaman Baskısı

İnsanlara verilmiş en demokratik şey zamandır. Dünya üzerindeki bütün insanların günleri, haftaları, ayları aynıdır. Zaman yönetimini sağlıklı bir şekilde yapamayan kişiler, yüksek ihtimalle strese yakalanır. Bulduğumuz dönemin en önemli sorunlarından birisi “zaman darlığı”dır. Herkes zamanın az olmasından şikayet etmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1998:273).

Kurumların örgüt içerisindeki zamanı nasıl kullandığı da stres yaratma durumu açısından önemlidir (Ross, 1972:89). Örgütlerde görülen; şekilcilik, gerek olmayan bürokrasi, sağlıklı hazırlanmamış çalışma programı ve yine lüzumsuz yapılan denetimler, iş görenlerin vakitlerini sağlıklı bir şekilde denetlemelerine engel olmakta ve vakitlerinin yetersiz bir şekilde kullanılmasına neden olmaktadır (Aytaç, 2004:4).

Özel şirketler, vakit açısından kamu kurumlarına göre daha çok faaliyette bulunmaktadır. Bu yoğunluktan dolayı özel sektörde, zamanında teslim edilemeyen işten dolayı işini kaybetme korkusu oldukça fazla rastlanan bir olgudur. Bu nedenle kamu çalışanlarına göre zaman baskısı sebebiyle daha fazla stres hissederler (Güney, 2001:138). Ayrıca doktorlar, finansörler gibi bazı meslek mensuplarının çalışmaları da zamana bağlı olduğundan, zaman iyi yönetilmezse strese sebebiyet vermektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002:72).

1.4.2.3. Örgütsel Rol Gereklere

Örgütsel rol ibaresi, iş görenin diğer iş görenler tarafından beklenen davranışları olarak ifade edilebilir (Balcı, 2000).

a. Rol atışması

Rol çatışması, iş görenlerin aynı zaman dilimi içerisinde üzerine yüklenen çok fazla görevi yerine getirme zorunda olması, yüklenen bu görevlerden birisini diğerine göre daha çok sahiplenmesidir. Yüklenen rol ile kişinin kişisel hususlarının örtüşmemesi, görevin gerektirdiği eylemleri sergileyememe, örgütün yüklediği rol ve mesuliyetin bireyin şahsi değeri ile örtüşmemesi gibi hallerde ortaya çıkar (Eren, 2003). Genelde bireylerin farklı ve sağlıklı bir çizgisi olmayan işlerde çalışmaları üzerlerinde bir baskı oluşturacaktır (Güler vd. , 2001:20).

b. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği, kişinin yapmak zorunda olduğu işlerin tam belli olmaması durumunda ortaya çıkar. Yani işin kapsam ve sorumluluğunun belli olmamasıdır. Görev belli değilse bu görevi yerine getiren bireyin oldukça fazla strese sahip olan bir örgütte bulunuyor olması anlamına gelmektedir. Kişi ne yapması gerektiğini tam manasıyla bilemez ve bu durum bireyde, iş tatminsizliğine, yüksek tansiyona, depresyonlara, kalp çarpıntılarına neden olabilir (Özkalp, 1992:301).

Organizasyonlardaki görev belirsizliği iki şekilde ortaya çıkmaktadır (Bumin ve Şengül,2000:574);

- Yapılan faaliyetin tanımının iyi bir şekilde yapılamaması, sonuçlarının neler olacağını, işin nasıl nerde, kimlerle yapılacağını iş görene tam açıklanamamasıdır.
- İş görenin, rolü yükleyen gözünde performans olarak nasıl değerlendirildiğine yönelik bilgi sahibi olamamasıdır. Böyle durumlarda örgüte olan faydasını bilemez.

1.4.2.4. Grupsal Stres Kaynakları

İş görenler, organizasyonların belirlediği sistem doğrultusunda çalıştığından istemsizde olsa grup halinde hareket etmeye başlarlar. Grubu yönlendiren kişi, gruptaki amaç ve hedefler doğrultusunda çalışmalarını yapmak için farklı yöntemler geliştirip uygulayabilir. Kariyer fırsatları, ödüller, teşvikler bunlardan bazılarıdır (Başaran, 2000:46). Grup yönetimine uymayan iş görenler, gruptaki dengeleri bozduğu

gerekçesiyle işten kovulma riskiyle karşı karşıya kalırlar. Bu durum bireylerin strese maruz kalmasına sebebiyet vermektedir (Pehlivan, 2002:63).

Yapılan bazı incelemelere göre, geniş bir sosyal çevresi bulunan kişilerin stres faktörlerinden daha az etkilendikleri, karşılaşılan olumsuz durumlarda stresle daha iyi mücadele ettikleri görülmüştür (Powel ve Enriht, 1990:7). Personele destek verilmesi stresle mücadelede uygulanabilecek en önemli araçlardan biridir. Gruplar içerisindeki çalışanların birbirlerine olan desteği, çalışanların strese karşı daha dirençli olmasını sağlar. Örgütler içerisindeki grup destekleri iki değişik konuda pozitif etkiye sahiptir. İlk olarak, grup yöneticisinin verdiği destek stresi azaltarak çalışanların ve yapılan faaliyetin daha sağlıklı olmasına neden olur. İkincisi ise, birim içerisinde kişiye gereken desteğin verilmesi stresin yıkıcı etkisini azaltıp ortadan kaldırmaktadır (Güney, 2001:444)

Örgüt içerisindeki ekip üyelerinin ötelediği çalışanlar ekip hakkında olumsuz davranışlar sergilemeye başlarlar. Bu durumda örgütlerde önemli boyuta ulaşan derecede zaman ve enerji kaybına sebep olur ve bireylerin stres faktörlerini harekete geçirebilir (Baltaş ve Baltaş, 1998:91)

1.4.3. Çevresel Stres Kaynakları

Çalışanların organizasyonlar içerisinde bulunduğu ortamdan başka bir de sosyal ortamları vardır. Bu ortamın çalışanlardan beklediği eylemler, diğer kişilerin istekleriyle çeşitlenir. Hukuki yollar ya da örf ve adetler bireyler üzerinde baskıya sebep olur (Başaran, 1982).

Toplumsal ve teknolojik değişimlerin kişilerin hayat tarzlarına etkisi oldukça fazladır. Çok fazla kalabalık ve hareketli metropol şehirlerde hayatlarını sürdüren insanların iş ve hayat stresi potansiyelleri artış göstermektedir (Erdoğan, 1991).

İnsanların karşı karşıya kaldığı çevresel koşullar, kişiliklerine yön vermektedir. Çevre koşulları değiştikçe, bireylerin davranışları da çeşitlenir ve karakterlerinde belli olan veya olmayan bazı değişiklikler görülmeye başlar (Özdevecioğlu, 2002:115). Ağır bunalım yaşayan devletlerde, şirketlerin iflas etmesi veya feshi ve bundan kaynaklanan işsizlik, bireylerin geleceğe endişeyle bakmasına neden olmaktadır. Bilhassa, geçimini sağlamak zorunda olduğu bir aileye de sahip olan kişinin işsizliği, aileye karşı temel görevlerini yerine getirememesi gibi büyük bir sıkıntıya, strese sebep olur (Eroğlu,

2006:422). Yaşam şartlarının değişmesi ve eğitimden sonra kariyer aşamasının başlamasıyla birlikte iş ve aile arasında dengelerin korunması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Gelişen teknolojinin sebep olduğu çalışma süresi haricinde iş imkanlarının fazlalaşması, iş-aile dengesinin himaye edilmesini git gide zora sokmaktadır (Keser, 2013).

Çalışma hayatı kişiler açısından ne kadar değerli ise sosyal yaşamı da o kadar önemlidir. Çalışma hayatından kaynaklanan sorunlar, özel hayatı etkilemekte, bu durumda iş-aile hayatı dengesine olumsuz etkide bulunmaktadır. İş-aile görevleri arasında çatışan konuların artış göstermesi, bireyin çalışma hayatı ile eşi ve çocuklarıyla geçirdiği hayat arasında problemler yaşanmasına sebep olmakta ve bu problemin, kişinin üzerindeki stresi artırmasına sebep olacaktır (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009:166).

1.5. Stresin Sonuçları

Stres, insanın standart dengesini dağıtan bir durumdur. Etkilediği süreç bakımından üç biçimde görülebilir. Bunlardan ilki, çoğu insanda görülen etkisi çok kısa süren streştir. İkincisi, etkisi ne çok uzun ne çok kısa süren stres durumudur. Sonuncusu ise uzun dönem süren stres halidir. Tehlikeli olan bu hal, yıllarca sürebilir. Kişinin iflası ve ölüm benzeri stres yaratan durumlar örnek olarak verilebilir. Bu durumlarda kişilerin dengeleri bozulur ve savunma mekanizması devreye girer (Can vd, 1998:408). Bu sonuçlar bireysel ve örgütsel sonuçlardır.

1.5.1. Stresin Bireysel Sonuçları

Hans Selye'ye göre, yaygın olarak görülen çoğu hastalık, virüslerden, mikroplardan çok, bireyin strese ayak uyduramamasından oluşur (Tutar, 2000:259). Stresin, çoğu hastalığın temel nedeni olduğu ve ölümcül sonuçlara sebep olacak türde gözükmediği artık toplumlar tarafından özümsemiştir. Genelde bireysel ve örgütsel bazda şu hastalıkların görüldüğü gözlemlenmiştir (Hürriyet, 2006).

- Kalp krizi,
- Yüksek tansiyon,
- Kronik kalp hastalığı,
- Ani ölüm,

- Sırt ve boyun ağrıları,
- Mide ülseri,
- Depresyon,
- Migren.

Steers, stresin düzeyindeki artışın çalışanlar üzerine ruhsal ve fiziksel değişim yaratabileceğini ve kişilerin sağlığını olumsuz anlamda etkileyeceğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra kişi de rastlanan stres, çalışma hayatı ve normal hayatına da negatif etki etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz:2001:149). Bu sonuçlar fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olarak incelenmektedir.

1.5.1.1. Fiziksel Sonuçlar

Stresin kişilerde pek çok tesiri görülmektedir. Denetlenmezse kişilerde, oldukça fazla fizyolojik problemlere sebep olacaktır (Aytaç, 2009:15; Atkinson ve Hilgard, 2012). “İnsan organizması aynı anda uyarıcı etkide bulunan sempatik sinir sistemi ile sakinleştirici etki yapan para-sempatik sinir sistemi birbirine zıt iki farklı sistemin bir arada bulunduğu bir merkezi sinir sistemine sahiptir” (Cüceloğlu, 1994:64). Sempatik sinir sistemi organları hızlı bir şekilde çalıştırırken, diğeri yavaşlamasına yol açar. Stres anında bireye etki eden stresörler sonucunda korku, endişe, neşelenme, öfke gibi duygular bireyin sempatik sinir sistemini harekete geçirir. Belirli bir zaman sonra kişi yatıştırıcı etkisi olan para-sempatik sinir sistemini devreye sokamaz ise, rahatsızlıklar ortaya çıkmaya başlayacaktır. Sempatik sinir sistemi kendiliğinden harekete geçerken, para-sempatik sinir sistemi harekete geçmek için kişiden emir ve komut beklemektedir.

Strese bağlı fiziksel rahatsızlıklar şu şekilde sıralanabilir (Kırel, 1994:48):

- Dolaşım sistemi ve kalp damar rahatsızlıkları: kalp ile ilgili rahatsızlıklar, yüksek tansiyon,
- Solunum yolu hastalıkları: bronşiyal astım,
- Sindirim sistemi rahatsızlıkları: ülser, aşırı yemek yeme, iştahın kesilmesi, hazımsızlık,

- İçsel hastalıklar: şeker,
- Üreme sistemi rahatsızlıkları: soğukluk, cinsel isteksizlik,
- Hareket rahatsızlıkları: kireçlenme, migren.

1.5.1.2. Psikolojik Sonuçlar

Stres bireyde fiziksel olarak başlayıp, ruhsal olarak devam eder. Stresin ruhsal hallerinden bazıları şunlardır; bunalım, endişe, dalgınlık ve akıl hastalıkları gelmektedir.

a. Depresyon

Bunalım bir mutsuzluk durumudur. Bu mutsuzluk bireyin şahsından ya da etrafında meydana gelen olumsuz durumlar yüzünden de kaynaklanabilir. Depresyon hali bireylerin kişisel özelliklerine göre farklılık gösterir. Bireylerin kişisel özelliklerine göre kısa ya da uzun sürebilir. Kronik depresyon belirtileri genelde, uyku düzensizlikleri, sürekli yorgunluk hali, kılık kıyafetinde değişiklik takıntısı, sosyal çevreyle etkileşimde problemler vb. konuları gösterilebilir (Ergün, 2008:196).

Depresyon genellikle şehir hayatında, yüksek rekabet ve yaşam standartlarının oluşu şehirlerde yüksek oranda görülür. Bu şehirlerde çalışma şartları ağır ve yorucudur (Eroğlu, 1996:437)

Bunalım yaşayan bireyler genelde toplumdan kaçarlar. Gelecekle ilgili olumlu anlamda beklentileri azdır. Depresyon; üzüntü, keder gibi duygularla beraber karamsarlık, ümitsizlik, güvensizlik gibi düşünceleri ile oluşan bir ruhsal hastalıktır. Kişinin sosyal hayatını, iş ve eğitim hayatını da etkisi altına alır (Çelikkol, 2001:227).

b. Endişe

“Bireyin içinde bulunduğu durumda huzursuzluk hissetmesi, korkulu ve karamsar olması endişe ya da kaygı sözcüğü ile tanımlanır”. Devamlı olarak endişe duyan kişi, karşılaştığı olayları stresli algılamaya uygun olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:196).

Büyük kentlerde hayatını sürdüren kişiler, küçük kentlerdekine göre daha fazla korku ve kaygı durumu yaşarlar. Büyük şehirlerin yaşam standartları açısından negatif

yönlerinin çok olması bu durumu kolaylaştırır. İşe geç kalma, toplu taşıma araçlarına yetişememe, eve geç kalma gibi duygular bireylerin kaygısını artıracaktır.

1.5.1.3. Davranışsal sonuçlar

Kişiler stresten kaçmak için genelde bağımlılık yapan uyuşturucu madde benzeri zararlı alışkanlıklara yönelirler. Bu maddeler birey üzerindeki endişe düzeyini azaltma etkileri nedeniyle kişilerin yöneldikleri kaçış yollarıdır. Önceleri kaygıdan kurtulma için kullanılan bu maddeler daha sonra bağımlılık yapmakta ve zararlı sonuçlara yol açmaktadır (Örnek ve Aydın, 2008:20).

Tablo 3. Stresin Bireysel Sonuçları

Fiziksel Sonuçlar	Psikolojik Sonuçlar	Davranışsal Sonuçlar
Kalp hastalıkları	Depresyon	Alkol bağımlılığı
Tansiyon sorunları	Endişe	Sigara bağımlılığı
Hazım sorunları	Akıl hastalıkları	Uyuşturucu madde ve uyarıcı madde bağımlılığı
Solunum rahatsızlıkları	Öfke	Kaza yapma
Baş ağrısı	Yetersizlik duygusu	Yeme bozuklukları
Sırt, boyun rahatsızlıkları	Gerginlik	Şiddet uygulamak
Kanser	Tatminsizlik	Vb.
Çarpıntı	Tükenmişlik	
Göğüs ağrısı	Uykusuzluk	
Migren	Vb.	
Şeker hastalığı		
Ülser		

Vb.		
-----	--	--

Kaynak: Öztürk, 1994:19

1.5.2. Stresin Örgütsel Sonuçları

Bireysel stres genelde kişiyle sınırlı kalmamaktadır. Stres altında kalan birey, bu stresini çalışma hayatı ve sosyal hayatına da aktarmaktadır (Pehlivan, 2000:109). Stres, özellikle çalışma hayatında sebep olduğu verimsizlik, işe gelmeme, artırdığı sağlık giderleri, vakti gelmeden olunan emeklilik masrafları gibi maliyetlere sebep olduğu söylenebilir (Yates, 1989:10)

Stresin kurumlar üzerindeki olumsuz etkilerini şu şekilde sıralayabiliriz (Yılmaz ve Ekici, 2003:8);

- İş gücü devrinin artması,
- İşten doyumsuzluk,
- İmalat kalitesinin kötüye gitmesi,
- Örgüte olan bağlılığın düşüşü,
- Hastane masraflarında artış,
- Çalışanların istek ve huzursuzluklarının yükselmesi,
- Hile,
- Kararların etkinliğinin zayıflaması,
- Sektörler arasındaki uyumun azalması,
- Müşteri şikâyetlerinde artış,
- Meslek kazaları,
- Sigorta maliyetlerinde yükselme,
- Kariyerde meydana gelen durgunluk,

- İşe gelmeme ya da geç gelme,
- Personeller arası gerilim,
- Organizasyondaki personeller arası iletişimsizlik,
- Örgütün imajında zayıflama.

a. İşe Devamsızlık

İş devamsızlığı, “çalışanın işini tamamen terk etmeden, belirli günlerde işe gelmemesi” durumudur. Çalışanların kurum içinde devamsızlık yapmaları diğer çalışanları ve yöneticileri de etkilediği için strese sokabilir. Devamsızlıkta bulunan çalışanın verimi düşer ve örgüt normal faaliyet kapasitesinin altında çalışmak zorunda kalır. Buda kurum içerisinde huzursuzluğa sebebiyet verir. Devamsızlık ciddi bir yönetim sorunudur. Yöneticiler, devamsızlıkların nedenlerini her zaman algılayamaz. Her yöneticinin de çözüm için farklı metotları vardır (Taştan, 2004:15).

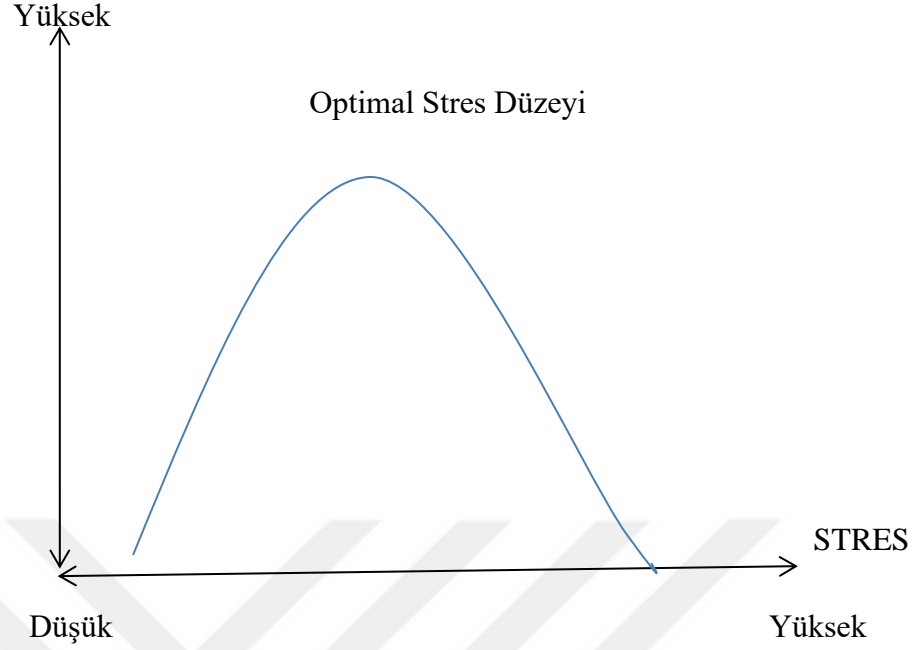
İşletmelerde devamsızlığın, iş görenlerin memnuniyetsizliklerini göstermek seçtikleri bir durum olduğu söylenebilir. Özetle, stresin yıpratıcı durumu, motivasyonu azaltarak, çalışanların kurumlarına gitmemelerine neden olur (Örnek ve Aydın, 2008:209).

b. Performans Düşüklüğü

Performans, “iş görenlerin ideal olan iş standartlarını hangi derecede başardıklarını ortaya koyan bir göstergedir”. Çalışanların örgütteki verimlilik ve etkinlik kabiliyetleri ile alakalıdır. Stresin performansa etkileri, bulunduğu hale, konuma, ve çalışanın kişilik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Stresin sebep olduğu durumlar çalışma performansına negatif etkide bulunacaktır (Eroğlu, 1996:340).

İş görenleri etkisi altına alan stres, bireyin performansını azaltmakta ve bundan dolayı da organizasyonların performansını azaltmaktadır. Örgütsel performans, yayılım etkisinden dolayı, çalışanların kişisel performanslarından daha büyüktür. Ancak örgüt içerisinde çalışanların kişisel performanslarındaki azalma, derece olarak örgüt performansı üzerinde daha fazla bir azalmaya sebep olmaktadır (Erdal, 2009:78)

PERFORMANS



Şekil 2. Stres-Performans İlişkisi

Stres ve performans arasındaki bağ düşünüldüğünde daha karışıktır. Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi stresin hem azı hem de çoğu performans üzerinde olumsuz etki göstermektedir. Optimal stres düzeyinde ise bireylerin performansı olumlu etkilenmektedir. Stres düşük olursa herhangi bir uyarıcı olmaz performans düşer. Haddinden fazla olursa da kişi fiziksel, psikolojik ve davranışsal olarak olumsuz etkilenir ve performansı düşer. Stres optimal noktaya kadar yapıcı, optimal noktadan sonra yıkıcı stres olarak adlandırılır.

c. İş Kazaları

İş kazaları, beklenmedik bir şekilde meydana gelen, maddi ve manevi olarak zarara ve kayba uğratan durumlardır. Bir durumun bu kapsama girebilmesi için işle alakalı olması, iş yerinde gerçekleşmesi veya faaliyet alanı içerisinde olması ve iş görene fiziksel ve ruhsal anlamda etki etmesi gerekir (Adal, 1975:325-339).

İş kazaları örgütün iş disiplinini göstermektedir. Bu kazalar kurumda stres oluşmasında ilk olarak bir etki etmese de iş görenleri ve yöneticileri ruhsal anlamda etkilemektedir. Bazen iş yerinde başkalarının yaşadığı iş kazası da çalışanlar üzerinde stres yaratabilir. Bu durumların ruhsal anlamda organizasyonu etkisi altına alınmasıyla

beraber, organizasyona külfet olarak bir yük yüklediği içinde kurum içi stres yaratma durumu olabilmektedir (Özçiftçi vd., 2005:196).

1.6. Stres Yönetimi

“Stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla, durumu ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye stres yönetimi denir.”

Stresten kaçmanın mümkün olmaması, stresi belli bir yere ait bir problem olmaktan çıkarmış ve tüm dünyayı ilgilendiren bir sorun haline getirmiştir. Her insanın stres faktörü farklı olabileceği gibi, stresle başa çıkma şekli de farklı olabilmektedir. Stresin denetimi ve yönetimi, bireyin kendindedir ve ona mahsustur (Tutar, 2011:268).

1.6.1. Bireysel Stres Yönetimi

Kişisel anlamda uygulanan politikalar, stres yönetiminde büyük öneme sahiptir. Bu politikaların ortak tarafı; tamamına yakınının fiziki, ruhsal ve harekâtsal yapılarını denetim etmeleridir. Kişisel olarak stresle mücadelede, “egzersiz yani bedensel hareketler, solunum egzersizi, meditasyon, biyolojik dönüt, gevşeme, beslenme, diyet, sosyal etkinliklere katılma, masaj, dua, ibadet, zaman yönetimi” gibi yöntemler etkili ve faydalı olmaktadır(Pehlivan,1995)

Erdoğan(1999) ise, stres yönetiminde kişisel politikalar olarak, “yararlı bir zaman yönetimi, pozitif hayaller kurma, gıda kontrolü ve masajı, kişini kendine has hobiler edinmesini ve sosyal olmayı” tavsiye etmektedir.

Stresle bireysel olarak başa çıkmanın bir diğer yolu da DKBY modelidir. Modele göre stresi kontrol altına almak ve yönetmek için şu adımlar izlenir.

Tablo 4. DKBY Modeli

D	Stres kaynağıyla yüzleş
DEĞİŞTİR	Yardım iste
	Zamanı iyi kullan
	Hayır demeyi öğren

	Stres kaynağını önceden tahmin et
K KABUL ET	Düşünce tarzını değiştir Kaygılanma Öfkene hakim ol Durumu daha da kötüleştirme
B BOŞ VER	Vazgeçmeyi öğren İşleri üst üste ekleme Neden boş vermen gerektiğini bil Denge kur
Y YÖNET	Negatif mücadeleden kaçın Pozitif yaşam tarzını benimse Diyet ve egzersiz yap Rahatla Destek ol

Kaynak: Braham, Barbara j , Stres Yönetimi, 1998:426

1.6.2. Örgütsel Stres Yönetimi

Örgütsel stres yönetiminde yararlanılabilecek yöntemler, kişiler üzerindeki iş stresini en aza düşürmek ya da tamamen yok etmek amacıyla uygulanmalıdır. Kurumsal stres kaynakları içinde gelişen stratejiler, kurumların yapısal bozuklukları, fiziki ortamın yetersizliğine yönelik pozitif tertiplenmeler, stres yönetiminin kurumsal formatını etkilemektedir (Erdoğan, 1999). Kişiler, kurumlardaki değişen ve stres yaratan şartlarla mücadele edebilmek için yöntemler kullanırlar. İş görenlerin daha az iş stresine uğramaları için kurumlar da stratejiler uygularlar (Pehlivan,2002:164).

Kurum içerisinde stres engelleyici yöntemler olarak uygulanan politikalardan bir takımını şunlardır (Quick, Mack ve Nelson, 1998:219-232).

- İş görenlere belirli bir amaç belirleme,
- Kariyer geliştirme programları,
- Fiziki ortamın iyileştirilmesi,
- Toplumsal desteklerin fazlalaştırılması,
- Rollerin tekrardan düzenlenmesi,
- Görev analizleri,
- Paylaşımçı bir organizasyon anlayışı,
- Çatışmaların önlenmesi.

Stresle mücadele etmede örgütsel yöntemler içerisinde “insan kaynakları” ile alakalı olan birtakım yöntemlerde vardır. “İnsan kaynakları” ile ilgili olanların birkaçı şunlardır (Ross ve Altmaier, 1994:36);

- Kariyer geliştirme planları ve faaliyetlerinden çalışanın yararlanma şartları belirtilmelidir.
- İş görenler, işe alınırken pozisyona uygun elemanlar belirlenmelidir
- Çalışmalar belirli kriterlere dayalı olarak yapılmalıdır.
- Çalışma hayatına başlayan personele adaptasyon sürecinde yardımcı olunmalıdır.
- İş görenlere elle tutulur hedefler belirlenmelidir.
- Kişilerin performansları sağlıklı kaynaklarla ölçülmelidir.
- İş ortamındaki fiziki şartlar düzeltilmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ

Bu bölümde “Kariyer kavramının tanımı ve aşamaları, kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer sorunları” gibi konular üzerinde durulacaktır

2.1. Kariyer Kavramı

Kariyer, “Fransızca, Carriere ve İngilizce, Career sözcüğünün bir karşılığı olarak dilimizde yer almıştır” (Gürüz ve Yaylacı, 2004:184).

Dilimizde tam olarak karşılığını bulamadığımız bu kavramı, genel itibariyle ilerlemeye ve hiyerarşik olarak üst kademeye yükselmeye elverişli işleri tanımlamak için kullanılır. Daha kapsamlı olarak kariyer, bireyin iç dünyasındaki aktivite, sorumluluk ve davranışlarının gelişimi olarak tanımlanabilir (Sümer, 2002:1). Bir başka tanımda ise kariyer, kişinin tüm yaşam süresince çalışma hayatındaki pozisyonları ardı ardına gerçekleştirmesidir (Baruch, 2004:3).

Kariyer, genel olarak çalışma hayatına girme ve bu çalışma hayatındaki hiyerarşide yükselme olarak algılanabilmektedir. Ama kariyer daha kapsamlı olup çalışılan işten ve hiyerarşik konumundan rahatsız olmayan fakat bilgi birikimini, yeteneğini ve becerilerini ilerletmek ve bulunduğu konumdaki farklı iş alanlarına yönelmek için yatay bir şekilde ilerleme gösteren çalışanları da kapsamaktadır (Bağcı, 2002:31).

Bu bağlamda, yapılan tanımlamalar incelendiğinde genel itibari ile şu özellikler söylenebilir (Berberoğlu, 1991:136; Can vd., 1998:163; Baruch, 2004:3).

- Kariyer, sadece hiyerarşik olarak üst kademede olan bireylerin hızlı bir şekilde ilerleme durumlarıyla ilgili değildir.
- Kariyer, kişilerin tüm çalışma hayatlarını içine alacak bir süreci kapsar.
- Kariyer, hiyerarşik açıdan örgütün üst basamaklarına dikey olarak ilerlemeler ile ilgilenmez. Bulduğu statü içerisinde farklı alanlarda, farklı işlerde çalışmalarını da kapsar.

- Ayrıca kariyer aşamasında işverenler, çalışanların kariyerlerini tek taraflı bir denetime sahip değildir. Çalışanda kendi kariyer planlaması ve denetiminde söz hakkına sahiptir

2.1.1. Kariyer Aşamaları

Bireylerin kariyerlerinin şekillenmesi gerçek manada lise yıllarında başlamaktadır. Aşamaları ise bireylerin emeklilik çağına kadar devam etmektedir. Kariyer aşamaları baştan sona doğru; keşif, kurulma, kariyer ortası, kariyer sonu ve emeklilik olarak tanımlanabilir (Cenzo ve Robins, 1994:296).

Keşif aşaması; bu evre, bireyin kariyerinin başlangıcı sayılır. Çalışma yaşamına başlamadan önce kariyeriyle ilgili önemli seçimlerin yapıldığı ve kararların alındığı dönemdir. Kişinin, hangi mesleğe ilgi duyduğu, beceri ve yeteneklerinin neye yatkın olduğunun değerlendirilip, şekillendiği evredir (Özgen vd., 2005). Kişiler, ilgi alanına giren meslekleri seçerek bu mesleklere yönelik eğitim almaya başlarlar. Bu aşama genel olarak 15-16 yaşlarında başlar ve birey çalışma hayatına başladıktan sonraya kadar da devam eder (Noe, 1999:336). Bu evrede bireylerin çalışma hayatları hemen hemen şekillenmiş olsa da bu kararlarından zaman içerisinde vazgeçebilirler. Bu durum çalışma hayatına başlayanlar içinde geçerlidir. Yani birey herhangi bir örgütte çalışmaya başladıktan sonra, çalıştığı örgütü değiştirebilir veya bu örgütün farklı birimlerin geçebilir (Ivancevich, ve arkadaşları, 1983:240).

Kurulma Aşaması; bu aşamaya gelen birey büyük ölçüde artık eğitim hayatını bitirmiş ve çalışma yaşamına girmek için kendine uygun iş aramaya başlamaktadır. Genel itibariyle 26-35 yaş aralığını kapsamaktadır. Kişinin çalışma yaşamında en fazla gelgitlerin olduğu evredir. Çalışma hayatında çok başarılı olabileceği gibi hayal kırıklıkları ve başarısızlıklarda yaşayabilir. İşten beklentileri ile işin gerekleri çatışma yaşayabilir. İşte bu durumda birey bocalama yaşayıp işi bırakmaya kadar gidebilir ve bir tökezleme yaşayabilir (Çalık ve Ereş, 2006).

Bireyler artık buldukları örgüt içerisinde kendilerine bir yer edinir ve artık iş ile ilgili sorumluluk almaya başlarlar. Örgüt ise çalışanın diğer çalışanlarla olan ilişkilerini ve işle ilgili performanslarını değerlendirmeye çalışırlar. Yani örgütün, bireyin ve diğer çalışanlarının üstlendikleri rollerini dengeleyecek politika içine girmesi

şarttır. Çalışanda kendi kariyer planlama uygulamalarında belirgin görev üstlenme gereksinimi hisseder (Noe, 1999:337).

Bu aşamada birey çalışma hayatına başladığı örgütte kalabilir veya başka bir örgüte geçebilir. Bireyin beklentileri artık güvenlik endişesinden çıkarak “başarı, saygınlık ve bağımsızlık” ihtiyacına doğru kayma eğilimi göstermeye başlar. Artık sorumluluk taşıyan işlere geçme ve öncüllük etme istekleri artmaya başlar (can ve arkadaşları, 1998:304).

Kariyer ortası aşaması; bu aşamada bireyin, geçmişte iş hayatında elde ettiği kazanımların yoğrularak pekiştirildiği dönemdir. Bireyin parasal ve ruhsal birçok sıkıntılarını büyük ölçüde giderildiği için bu döneme bir yaratıcılık aşaması da denilir. Bu aşama kişinin kendini gerçekleştirme ihtiyacı açısından çok önemli bir aşamadır (Özden, 2001:36).

Bu evre kişi açısından saygıya ve daha kapsamlı özgürlüklere ihtiyaç duyacağı 35-50 arası yaşları kapsamaktadır. Birey bu dönemde çalışma hayatındaki başarılı çalışmaları karşılığında ödüllendirileceği gibi aksi bir durumda da cezalandırılabilir. Bireyin kariyerine yön verebilmesi açısından çok önemli bir evredir (Okakın, 2009). Kişinin yaptığı hataların cezalandırılması kaçınılmaz olsa da yaptığı başarılı işler karşısında ödül yoluna gidilmeyebilir. Bu da kişi üzerinde çalışma hayatında bir isteksizliğe sebep olabilir (Aytaç, 2005).

Kişi özverili ve özenli çalışması doğrultusunda görevinde yükselemeyeceğini anlarsa, yaptığı işte durağanlık yaşamaya başlar. Yeteneğini, bilgisini, becerisini ve işinde kazandığı tecrübeyi iş hayatına yansıtmaktan vazgeçmeye başlar. İsteksiz ve verimsiz bir biçimde işini tamamlamaya başlar. Bu durum “kariyer platosu” olarak da adlandırılır (Blenkinsopp ve Zdunczyk, 2005).

Kariyer sonu aşaması; etkin iş hayatının artık sonuna gelindiği bu dönem bireyin kariyeri açısından en uzun dönemdir. Bir merdiven olarak nitelendirilen kariyerin son basamağıdır (Özden, 2008).

Bu dönemde bireyin önceki dönemlerdeki performansını artırmaya çalışması beklenmez. Çalıştığı örgütün yaş seviyesi anlamında en üstteki çalışanlarından birisidir. Yeni bilgi ve beceriler edinme çabaları yoktur (Cenzo veRobbins, 1994:296). Bu dönem bireyin kariyer hayatının en uzun aşaması olup kariyer hayatının artık sona yaklaştığı

aşamadır. Kişi artık kendi hayatıyla ilgili özellikle de sağlık açısından daha çok ilgilenmeye başlar. Bir danışman, koç olarak etrafına yardım etmeye çalışır (Aytaç:1997:69).

Birey artık en iyi olgunluk dönemindedir. Yeni bilgi, beceriler yavaşlamış ancak büyük bir tecrübe abidesi haline gelmiştir. Çalışma hayatında ise bir durgunluğa girilmiş ve artık performans açısından gerilemeye başlanmıştır (Özden, 2001:37).

Tablo 5. Kariyer Aşamalarında Yer Alan Gereksinimler

Aşama	Görev İhtiyaçları	Duygusal İhtiyaçlar
Keşif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Çeşitli iş eylemleri 2. Kendini keşif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ön iş seçeneklerini arama 2. Yerleşme
Kurulma	<ol style="list-style-type: none"> 1. İş talebi 2. Kendine has bir yerde yeteneklerini iletme 3. Yaratıcı olma 4. Birkaç yıl çalıştıktan sonra yeni yerlere geçme 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rakiplerle ve rekabetle karşılaşma-başarısızlıklarla yüz yüze gelme 2. Çalışma hayatı ile sosyal hayat arasında çatışmaların olması 3. Takviye 4. Serbestlik
Kariyer Ortası	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metot geliştirme 2. Diğer çalışanları eğitmek 3. Yetenekleri ile alakalı yeni alanlara geçme 4. Çalışma hayatı ve organizasyondaki görevleri hakkında yeni düşünceler edinme 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bu dönem hakkında hislerini söyleme 2. Çalışma hayatı ve sosyal hayata karşı şahsını hazırlama 3. Rekabetçi tavırları bırakma
Kariyer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emeklilik hazırlıkları 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Çalıştığı alana yeni

Sonu	2. Akıl hocalığı görevine başlama 3. Yetenekli personeli tespit etme ve yardımda bulunma 4. İşletme dışındaki aktivitelere başlama	personellerin gelmesi için önayak olma 2. Örgüt dışı işlerde yeni düşünceler oluşturma
------	--	---

Kaynak: Aytaç, 2005:73

Emeklilik aşaması; emeklilik yada azalma olarak bilinen bu evre, kişinin 65 yaş ve üzeri dönemini ifade etmektedir. Birey artık etkin iş hayatına devam edip etmeyeceğine kar verdiği dönemdir. Kişi ya erken emeklilik yoluna gider ya da çalışma süresini bitirerek emekli olur. Erken emeklilik sağlık açısından sorunlar ya da işletmenin küçülme ihtiyacı veya ekonomik krizlerinden kaynaklanabilir. Böyle durumlarda kişi etkin kariyerine son vererek artık ailesiyle zaman geçirmeye başlar. Süresinde emekli olan bireylerde özellikle sağlık harcamaları gibi sorunlarla karşılaşmaktadır (Mathis ve Jackson, 2010). Kariyerini artık tamamlayan birey, çalışırken yapmaya fırsat bulamadığı sosyal hayatındaki etkinlikleri gerçekleştirmeye başlar (Can ve arkadaşları, 1998:305).

keşif	Kurulma(kariyer başlangıcı)	Kariyer ortası	Kariyer sonu (gelişmenin devamı)	Emeklilik
ana babadan ayrılma	Kendini yetişkin hissetmek, başarılı olma arzusu, kariyeri için çalışmak	Ölüm duygusu oluşumu, kendini sorgulamak	Ölüm duygusunu aşmak, yaşamın doğasını kabullenmek	İlgisizleşme Kişi olgundur, kendi kendini kabullenmeyi öğrenir. Yaşamın anlamını sorgulamaya başlar
15	25	35	45	55
Yaş				

Şekil 3. Kariyer Aşamaları

Kaynak: Robert L. Malthus, John.H.Jackson,Personnel/Human Resource Management,Sixth Ed. New York 1994,s.287

2.1.2 Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıbı, çalışanların iş hayatlarındaki kariyerleri ile ilgili gösterdikleri davranışlardır. Bireylerin bilgi, yetenek beklentileri farklı farklı olduğundan bu kalıplar da farklılık gösterir (Tunç ve Uygur, 2001). Bireylerin çalışma yaşamına girdikleri tarihten bıraktıkları tarihe değin geçen dönemde dört tane kariyer kalıbı vardır (Can vd., 2009)

Doğrusal kariyer kalıbı; bireyin hangi örgütte çalıştığı ve bu örgütteki konumuna göre sorumluluk yüklenmesidir. Amaç bulunduğu konumdan daha üstte yani daha fazla sorumluluk isteyen işleri vererek bireyin, örgüt içerisindeki hiyerarşide ağır ağır ilerlemesini sağlamaktır. Diğerlerinden ayrılan en büyük özelliği, örgütsel davranış açısından yönetilip anlamlandırılmaya uygun olmasıdır (Çalık ve Ereş, 2006).

Kararlı kariyer kalıbı; bu kalıbın bir diğer adı da devamlı kariyer kalıbıdır. Kişi, gerekli eğitimleri aldıktan sonra belli bir mesleğe başlar ve tüm kariyerini burada sürdürür. Bu meslekte uzmanlaşmalı ve iş doyumları yüksek olmalıdır (Aytaç, 2005).

Çoklu deneme kariyer kalıbı; sık sık iş değiştiren bireylerin izlediği kariyer kalıbıdır. Genelde düşük eğitim seviyesinde olan bireylerin, beceri ve yetenekleri gelişmemiştir. Çalıştığı alana motive olup çalışmaya başlamadan başka bir alana geçiş yapar (Can vd., 2009).

Spiral kariyer kalıbı; orta yaş grubunda sayılan bireylerin, içerik olarak farklılık göstermeyen ancak farklı alanlarda bulunan işlerde sık sık yer değiştirmeleridir (Aytaç, 2010).

2.2. Kariyer Yönetimi

İş görenlerin hiyerarşik açıdan yükselmeleri, bilgi becerileri, kişisel özellikleri ile yakından ilgilidir. Bireyin çalışma hayatında ve edindiği meslekte sağlıklı ilerleyebilmesi kariyer yönetimi sayesinde olur. Kısaca kariyer yönetimi; bireylerin çalışma hayatıyla ilgili planlar yapmasıdır. Kariyer yönetiminin iyi uygulandığı örgütlerde, bireylerin kurum içerisindeki hareketleri sağlanır. Birey kariyerine daha sağlıklı karar verebilir. Bu da çalışanın motivasyonunu sağlar ve daha verimli çalışmaya başlar. Bireyin çalıştığı kuruma ve yaptığı işe bağlılığı artar (Taştan 2002:1)

Kariyer yönetimi; kişinin kariyerinin gelişmesini sağlayabilmesi için örgüt yöneticilerinin desteğinin gerekli olduğu, kişinin hayatını planlama, dizayn etme işidir (Palmer, 1993:79). Yani kişiye kendi kariyerini yönetmesi için sorumluluklar verilip, gerekli desteğin sağlanmasıdır (Acar, 2000:45).

Kariyer yönetiminde birey ve örgüt karşı karşıya değil birbirlerini destekleyecek konumdadırlar. Yani bireyin kariyer planı örgütün kariyer geliştirmede kullandığı yöntemlerle desteklenir (Özden, 2001:28).

2.2.1. Kariyer Yönetiminin Önemi

Kurumdaki iş görenlerin tam kapasite çalışmalarındaki en büyük etken kariyer yönetim programlarıdır. Kariyer yönetim uygulamaları, hem örgütün hem de bireyin kendini geliştirmesi ve kendini tanımasında önemli bir yere sahiptir. Kariyer ilerlemelerinde çalışanlar aktif durumda olmadığından bu katkı çok önemlidir. Ayrıca çalışanın motivasyonu artırma ve verimliliğini yükseltmede de önemli yere sahiptir (Mescon ve arkadaşları,1988:633).

Kariyer yönetimini, iş görenlerine iyi düzeyde uygulayan işletmeler yani çalışanlarının ilerleyebilmeleri için gerekli planlamaları yapan işletmeler örgütsel yapılarından ötürü başarılı elemanlarını kurumda tutmada ve yeni başarılı meslek mensuplarını kuruma çekmede başarılı olabilmektedirler (Kozak, 2001:17).

Günümüzde kariyer yönetiminin bu kadar önem arz etmesinin en önemli sebeplerinden birisi de örgütlerinin gerekli yönetici profillerini belirlemesi, ihtiyaç duyduğunda kullanması ve kariyer yönetim safhalarını oluşturmaktır (Yaylacı, 2000:29).

2.2.2. Kariyer Yönetiminin Yararları

Kişinin kariyer yönetiminde, kariyer geliştirmenin faydaları şu şekilde sayılabilir (Beach, 1980:320).

- Üst düzey beceri ve yetenekleri olan çalışanlar arasında rekabeti sağlama,
- Çalışanlar arasında eşit istihdam alanları oluşturma,
- Çalışma hayatında güven ve kalite yaratma,

- Yenilenen ve hızla gelişen teknolojik hareketlere ve demografik değişikliklere çalışanın ayak uydurmasını sağlama,
- Bünyesinde çalışan bireyleri kaybetmeme yani örgütten ayrılmaları en aza indirme,
- Çalışanların sevdikleri ve performanslarının maksimum seviyede olduğu işlerde çalışmasını sağlama.

2.3. Kariyer Yönetim Süreci

2.3.1. Örgütsel Kariyer Yönetim Süreci

Örgütsel kariyer yönetimi; örgütlerin insan kaynakları yönetimini geliştirmek amacıyla belli bir sistem dahilinde faaliyetlerde bulunulmasıdır. Şimdilik yeteri kadar olmasa da organizasyonların kariyer yönetimine verdikleri önem giderek artmaktadır. Kurumun yakaladığı başarı ile kariyer yönetimi arasında doğrusal bir orantı vardır (Duygulu, 1998:139-144). Tabii bu programların örgüt içerisinde verimli bir şekilde çalışabilmesi için üst düzey yöneticiler tarafından desteklenmelidir (Bilen, 1998:110).

Kariyer yönetimi, kurumların çalışanlarından en üst düzeyde verim alabilmeleri için başvurulan yönetsel bir sistemdir. Yönetim basamaklarını dışarda tutarak çalışanlar arasındaki iletişimi sürekli canlı tutmak en önemli koşuldur (Berberoğlu, 1991:44)

Organizasyonlar, iş görenlerinin kariyerleriyle ilgili hedeflerini ve ihtiyaçlarını karşılamak durumundadırlar. Bu durum çalışanları mutlu ederek daha verimli ve üretken bir şekilde çalışmalarına olanak sağlar ve örgütte daha üretken bir duruma geçmiş olur (Lewis ve arkadaşları, 1995:A-4).

Tablo 6. Örgütlerde Kariyer Yönetim Sürecinin Kapsamı

Kariyer Yönetim Alanı	
1. İstihdam	3. Eğitim ve Geliştirme
-Aday bulma	-Bireysel kariyer planlama

-İşe alma gereklerinin belirlenmesi -Seçim -İşe başlatma ve oryantasyon	-Eğitim ihtiyacının analizi -Eğitim programlarının geliştirilmesi -İnceleme, araştırma ve değerlendirme
2. Yerleştirme	4. İşten Çıkarma ve Diğer Seçenekler
-Kariyer bedellerinin belirlenmesi -Envanter ve yerleştirme sistemleri -Mevcut ve gelecekteki işleri belirleme -Seçim prosedürü -Yönetici terfi planları -Yeniden yerleştirme	-İşe son verme -Emeklilik -Transfer/nakil -Yerinde tutma

Kaynak: Aykut, 1998:58

2.3.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi Araçları

2.3.2.1. Kariyer Haritaları

Kariyer haritası, örgüt içerisindeki işler arası ilerlemelerin nasıl olacağını ve izlenecek yolların belirlenmesidir. Büyük bir şema hazırlanır ve bu şemaya göre pozisyonlar sıralanır. Pozisyonlar arası geçişler için gerekli olan bilgi, beceri ve deneyimler açıkça belirtilir (Özden 2001:163).

Bu haritalarda bütün hususların belirli ve anlaşılır şekilde gösterilmesi gerekir. Bu haritaların kurumsal şemalarla gösterilmesine gerek yoktur. Pozisyonlar farklı farklı oluşturularak bir tablo da hazırlanabilir. Bu pozisyonların tanımları yapılır ve bu pozisyona gelmek için izlenecek yollar belirtilir. Bu yollar yatay da olabilir dikeyde (Bayraktaroğlu, 2011).

2.3.2.2. Kariyer Danışmanlığı

Kariyer danışmanlığı, çalışanların örgüt içerisindeki istek ve arzularını göz önüne alarak ilerlemelerini sağlamak için izleyecekleri adımlar ve yollar hakkında bilgi

verilmesidir (Özden, 2001:164). Kişiyeye meslek seçiminde yol göstermek, ilerlemesini sağlayacak konularda yardımcı olmak ve günlük hayatındaki karşılaştığı sorunlar karşısında katkıda bulunmak gibi faaliyetleri içermektedir (Şimşek vd., 2004:64).

Organizasyonlar büyüdükçe uyguladıkları kariyer yolları da artmaktadır. Çalışanın kurum içerisindeki tüm kariyer yolları ve pozisyonları hakkında bilgi sahibi olması imkansızdır. Kariyer danışmanlığını bu kadar önemli kılan da budur. Bu danışmanlık insan kaynakları tarafından yerine getirilmektedir (Bayraktaroğlu, 2003:40).

2.3.2.3. Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri, “organizasyonların kariyer yönetimlerine destek olmak, çalışanların ilerlemelerini ve gelişimlerini sağlamak üzere geliştirilen eğitim ve danışmanlık hizmeti veren kurum içi yapılardır. Kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin ilerlemiş ve kurumsallaşmış halidir” (Taştepe, 2001:62; Bayraktaroğlu,2003:141).

2.3.2.4. Koçluk

Koçlar, organizasyon içerisindeki üst düzey yöneticilerin yönetimle ilgili bilgi ve becerilerini geliştirmek için, zayıf kalan yanlarını düzeltmek için dışardan görevlendirilen bir tür danışmanlardır. İş görenlerinde kariyer planlarına yardımcı olarak yeteneklerinin daha verimli kullanılmasına yardımcı olurlar. Koçluk sisteminin etkili bir şekilde işleyebilmesi için çalışanla yöneticiler arasında sağlıklı bir iletişim olması gerekiyor (Şimşek vd., 2004:152)

Koçluk, önceden belirlenen hedefler doğrultusunda, belirlenen gruplara seminer ya da özel ders vererek çalışanları hedeflerine hazırlama tekniğidir. Çalışanın öğrendiğinden emin olununcaya kadar devam eder. Koçlar diğer bir anlamda da yöneticilerin özel kariyer danışmanlarıdır (Özden, 2001:166).

Luthan ve Peterson (2003), koçluğu iyi derecede yerine getiren kurumlar çalışanların tatminsizliğini giderip ve kuruma olan bağlılığı artar ve işgücü devri yani örgütten ayrılışlarının azaldığını belirtmiştir.

2.3.2.5. İş Rotasyonu

Bu kavram, kurumdaki personellerin seviyelerini artırarak diğer görevlere çevrilmelerini sağlamaktadır. Çalışma hayatına yeni atılanların farklı iş kollarında çalıştırılarak potansiyellerini görmeleri sağlanır ve iş ile arasındaki uyum gözlenir (Aytaç, 1997:148). Başka bir ifadeyle, çalışanın aynı seviyede veya birbirine yakın bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalıştırılması durumudur (Can, 1997:184). Bazı kurumlar çalışanı yetenekli gördüğü alanda devamlı çalıştırma durumunda olabiliyorlar. Buda çalışanı monotonluğa sürükleyerek başka potansiyellerinin göz ardı edilmesine sebep olur (Çalık ve Ereş, 2006:119).

2.3.2.6. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, bir örgütteki iş görenin çalışma alanının genişletilmesidir (Kordon, 2006:51). Çalışanların, yaptıkları işleri çeşitlendirdiği gibi onların yeni beceriler kazanmasını, üzerlerinde denetim sağlanarak performans durumları hakkında bilgilendirilmeleri ve sonuçların sorumluluklarını üzerine yükleyerek işin doğasını değiştirir (Aytaç, 1997:142).

2.3.3. Örgütsel Kariyer Yönetim Uygulamaları

2.3.3.1. Terfi

Terfi, iş görenin bilgi, beceri, yüklendiği sorumluluk açısından ve bunların devamı niteliğindeki ücret açısından daha yukarı bir göreve yerleşmesidir. İş görenin bu hakkının olması, kariyer yönetiminin en mühim unsurlarından birisidir. Terfi uygulamasının nesnel bir şekilde yapılması, çalışanların hem örgüte olan bağımlılıklarını artırırken hem de motivasyonlarını artırmaktadır. Terfi uygulamasının hangi koşullarda, kim tarafından yapılacağı ve gereklilikleri önceden açıkça belirtilmelidir (Özden, 2001:169).

Terfi uygulamalarında kayırcılık durumlarına oldukça fazla rastlanmaktadır. Yöneticiler genelde rahat etki altına alabileceği, idare edeceği kişileri daha fazla terfi ettirdikleri görülmektedir (Eren, 1989:193).

2.3.3.2. İşe Alma

Kariyer yönetim uygulamalarının en önemli unsurlarından biriside örgütün işgücü ihtiyacını karşılamak için personel işe alma durumudur. Bunu yaparken dikkat edilmesi gereken en önemli husus, kurumun gereklerine uygun bir işe alma politikası ve en uygun elemanı alma hususudur (Tunç ve Uygur, 2001:42).

Düzenli bir işe alım rejimi olan ve bunu sistemli biçimde uygulayan organizmalar, kariyer yönetim sistemlerine başarılı bir başlangıç yapmış olurlar. Tabi ki sadece işe almak yeterli olmayıp işgücü devrinin de önlenmesi gereklidir (Özden, 2001:158).

2.3.3.3. Yer Değiştirme

Yer değiştirme, işe alım ve terfilerde olduğu gibi kurumsal değişimlerde önemli bir araç olarak görülmektedir. Böyle bir değişimin gerçekleşebilmesi için işe uygun personeli bulup hakkaniyetli bir şekilde yerleştirmek bu görüşün temelini oluşturur (Çelebioğlu, 1990:114).

Yer değiştirme, çalışanın görevindeki yatay geçişlerdir. Bu yatay geçişlerde stat ve ücret artışı da söz konusudur. Ayrıca çalışan açısından etrafındaki değişiklikler (French, 1978:281) ve aile içi problemlerden oluşan yeni kargaşaların çıkmasına sebebiyet verebilmektedir. Özellikle çalıştığı kurum tarafından başvuru bu karar, çalışanın hayatında türlü problemler geçirmesine sebep olabilecektir. Ekonomik olarak şartları daha ağır bir yöredeki şubeye geçiş yapan bireyin karşılaştığı sorunlar örnek olarak verilebilir (Yaylacı, 2000:148; Aytaç, 2005:129).

2.3.3.4. Örgütsel Yedekleme

Örgütsel yedekleme, ölüm, ayrılma, transfer, terfi ya da emeklilik gibi sebeplerle boşalan yöneticilerin boşluğunu doldurmak için uygun yöneticilerin daha önceden belirlenmesidir. Kurumlardaki performans değerlendirmeleri, örgütsel yedeklemelerin yapılabilmesinde çok önemli yere sahiptir (Armstrong, 1991:479).

Meapan Butteril'e göre 4 tip yedekleme planı vardır (Aytaç, 2002:1);

1) Başvurma

Kadrolarda oluşan boşluğun açıktan alım şeklinde doldurulmasıdır. En basit yoludur.

2) Yerleştirme Eğitimi

Nesnel bir şekilde üst düzey görevler açısından kullanılır.

3) Yedekleme Planı

İş görenin senelik başarı çizelgesi sayesinde üst düzey çalışanların yaptığı yedeklemedir. Kolay ve sadedir.

4) Kariyer yönetimine bağlı yedekleme planlaması

Belli bir planlama dahilinde yapılan yedekleme ile personel kapasitesini artırarak, belirli anahtar pozisyonlara hazırlamak mümkün olabilir. Tabi bu planlamanın bireysel kariyer planlamasını dikkate alınarak yapılması başarı şansını artıracaktır.

2.3.3.5. Emeklilik

Personelin kariyer basamaklarının sonu anlamına gelmektedir ve personel bu kararı çoğunlukla kendisi almaktadır. Emekliliğe hak kazanan personel çoğu zaman kendi belirlediği zamanda bunu yerine getirmektedir (Aytaç, 2005:134).

Emeklilik artık kişinin hayatında yeni rollerin, kariyerin ve yeni hedeflerin başladığı dönem olarak belirtilebilir. Çalışma performansından memnun olunan çalışanlar emekli olduktan sonrada aynı görevde çalışmaları örgüt tarafından istenebilir (Özden, 2001:172).

2.3.4. Bireysel Kariyer Yönetim Süreci

Bireysel kariyer yönetimi, çalışanın hangi alana ilgi duyduğu, güçlü ya da zayıf yönlerini belirlediği, kariyer hedeflerini belirleyip yeni iş fırsatları hakkında bilgi edindiği ve bu hedefler doğrultusunda belli planlar hazırladığı bir süreçtir (Noe, 1999:327). Bu sebeple uzmanlar, kişilerin kariyer yönetim uygulamalarından bizzat kendilerinin sorumlu olduklarını açıklamıştır (Lewis ve arkadaşları, 1995: A-4).

Personel sonuçta kariyerine ilişkin konularda son karar verecek kişidir. Kişisel performansını artırıp artırmama, iş atamalarını kabul etme ve kuruma katılıp katılmama gibi kararları kendisi belirlemektedir (Walker, 1985:236).

Bireysel kariyer yönetiminde, personele düşen sorumluluklar vardır. Kişilerin belli faaliyetlerde bulunmasını gerektirir. Planlama yapılması, kullanılacak kaynak ve yöntemlerin belirlenmesi, bireysel hedefler örgütsel beklentiler bireysel kariyer yönetimi içinde değerlendirilir (Özden, 2001:29).

Bireysel kariyer yönetimindeki göz önünde bulundurulmuş uygulamalardan biride “Networking” uygulamasıdır. Bireyin çalışma hayatına başlayacak bir iş bulması ve kariyerinde ilerlemeler olabilmesi için diğer insanlarla iletişim kurma çabası Networking olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple kişinin kariyer ilerlemelerindeki sürekli aktif bir politikadır (Cunningham ve arkadaşları, 1996:879). Diğer bir ifadeyle Networking, deneyim ve bilgi açısından kariyerinde belli yer edinmiş bireyleri tanıma çabası olarak ta adlandırılabilir. Networking, diğer meslek çalışanları ile aradaki ilişkiyi geliştirmeyi içerir. Oluşturulması kariyer yönetimi açısından gerekli ve faydalı bir uygulamadır (Lewis ve arkadaşları, 1995:A-5).

2.4. Kariyer Planlama

Kariyer planlaması kişinin “yaşamı boyunca yer alacağı işler ile ilgili görev ve pozisyonların, hedeflerin ve geleceğin planlanması” olarak tanımlanmıştır (Aytaç, 1997:20).

Kariyer planlama hem çalışan hem de kurumla alakalıdır. Normal şartlarda planı gerçekleştiren kişidir ama planın uygulanabilmesi için kurumun takviyesi de gerekir. Kariyer planlamasının amaçları şöyle sayılabilir; kişinin eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi, işe olan bağımlılığının artırılarak arttırılarak iş tatmininin sağlanması, terfi ihtiyaçlarının yerine getirilebilmesi için geliştirilmeleri (Öztürk, 2003:12).

Kariyer planlama, işletmeler tarafından yeni yeni uygulanmaya başlanmasına rağmen ortaya çıkan erken ve orta kariyer krizlerinin çözümünde aktif bir rol olarak uygulanmaktadır (Ivancevich ve arkadaşları, 1983:254). Örgütte çalışan bireyler, kendilerine bir kariyer yolu seçerek ilerlemek için kariyer hedefleri belirleyip ve bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli araç ve gereçleri belirlerler (Can, 1992:319).

2.4.1. Örgütsel Kariyer Planlama

Örgütsel kariyer planlama, iş görenlerin kariyer amaçlarının yönetim tarafından belirlenmesi süreci olarak tanımlanabilir. Çalışan hemen hemen bütün bilgilerini, yönetimin yaptığı planlardan, performans değerlemesinden veya örgütün ihtiyaç değerlendirmelerinden alır (Armstrong, 1991:483).

Örgütlerin kariyer planlama faaliyetlerinde bulunabilmeleri için yapmaları gereken bazı çalışmalar vardır. Bu çalışmalar şunlardır (Şimşek vd., 2004:108):

a) Örgütsel Değerlendirme

Örgütsel değerlendirme, kurumun en temel ihtiyaçlarından biri olan “İnsan Kaynağını” oluşturmasıdır. Kariyer yönetimi açısından gerekli olan bu uygulama hem de “İnsan Kaynakları Yönetiminin” de girişini belirler. Bu aşamanın sonucunda kişinin mesleki açıdan gelişme ihtiyaçları da belirlenmiş olur (Fındıkçı, 2002:347).

b) Pozisyonu Tanımlama

Kariyer yollarının belirlendiği bir örgütte, çalışanlara ilişkin pozisyonlar ve bu pozisyonların getirdiği görev ve sorumluluklar açık bir şekilde tespit edilir. Ayrıca dönemler arası bireylerin üstlenmesi gereken görevler belirlenerek o iş için gerekli olabilecek bilgi, beceri ve kişisel özelliklerde bu aşamada tespit edilir (Aykut, 1998:82)

c) Personel Belirleme

Kurumda işin gereklerinin belirlenmesinden sonraki en önemli adım mesleğe uygun çalışanın belirlenmesidir. Bu belirleme sürecinde öncelikle personel envanteri incelenir. Bu dokümanların hazırlanmasındaki asıl amaç; çalışanları kariyer beklentilerine göre sınıflandırmaktır (Bağcı, 2002:46).

d) Kariyer Hedeflerinin Belirlenmesi

Kariyer hedeflerinin belirlenmesi aşaması, iş görenlerin yükselmeleri venasıl yükseleceklerine dair şekil ve koşulların belirlenmesidir. Kariyer hedeflerinin belirlenmesinde görevin tanımı, gereklilikleri ve rol değerlendirmeleri bilgilerinden faydalanılır (Fındıkçı, 1999:347). Bu aşamada zaman unsuru da önemli bir yere sahiptir. Çalışmaya yeni başlamış çoğu yönetici kariyer hedeflerini çoğunlukla kısa zaman

içerisinde tepe yönetimi olarak belirlerler. Ama kariyer planlama uzmanları zaman unsurunun minimum üç dönemde oluşması gerektiğini söylerler. Bu üç dönemin birincisi, mezuniyet sonrasındaki işe yeni başlama sürecidir. İkincisi, bu zamandan sonraki üç ilibeş yıllık zaman dilimlerini kapsamaktadır. Son dönemde ise on yıl sonrasındaki hedeflerin belirlendiği süreçtir (Bağcıvan, 2002:76)

e) Performans Değerlendirme

Çalışanların geçmişleri ile ilgili bilgilerinin yer aldığı dokümanlar ile yetenek, bilgi, becerilerinin ve beklentilerinin belirlenmesi ile ilgili çalışma potansiyelinin tespitine yönelik çalışmalardır (Aykut, 1998:82). Performans değerlendirme, çalışanların performansını geliştirmek için onlara yardım eden ve iş ile ilgili motivasyonlarını sağlayan tekniklerden birisidir (Foot ve Hook, 1999:225).

Performans değerlendirme iş görenlerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, performans geri bildirim ve ücret yönetimi açısından yöneticiler tarafından kullanılır (Mathis ve Jackson, 1997:343).

f) Harekat Planlaması

Performans değerlendirmeden elde edilen sonuçlara göre çalışanın özellikleri ve edindiği tecrübelerin değerlendirilmesiyle başlar. Kariyer hedefleri ve gelişimini kapsayacak şekilde plan yapılır. Yapılan bu uygulama çerçevesinde “eğitim ve geliştirme” programları ile eylemlerini kapsayan bir plan belirlenerek yürürlüğe koyulur (Noe, 1999:341).

2.4.2. Bireysel Kariyer Planlama

Bu planlama, kişinin iş hayatı boyunca kariyere yönelik amaçlarını gerçekleştirebilmek adına hazırladığı uygulamalar, davranışlar ve çalışmaları içine alan plandır. Yapılan bu plan aracılığıyla kişi, yeteneklerini, becerilerini ilgi alanlarını ve yeni kariyer fırsatlarını değerlendirir ve uygulanabilir kariyer geliştirme programlarını planlar (Bingöl, 2003:250). Yani bireysel kariyer planlama, bireyin iş yaşamını planlama dönemidir (Beach, 1980:323).

Bireysel kariyer planlama, kişinin ilk önce şahsını tanımasını sağlar. Kişi kariyer hedeflerini belirlemeden önce, ihtiyaçlarını bilmesi gerekir. Planlama sürecinde

en iyi yardımı bu işi profesyonel olarak yapan danışmanlardan alabilirler. Birey odaklı kariyer planlama örgüt ihtiyaçlarından daha çok bireysel ihtiyaçlar üzerinde yoğunlaşır (Mathis ve Jackson, 1997:330).

Bireysel kariyer planlama süreci şu aşamalardan oluşmaktadır.

a) Bireysel Değerlendirme

Kendini değerlendirme kişinin, kariyeriyle ilgili pozisyonları, becerilerini ve davranışsal meyillerini belirlemesine yardımcı olur. Yapılan testler sonucu kişiyi kariyerinde şu aşamada hangi noktada olduğunu belirler. Bu durum ise kişinin geleceğe yönelik plan yapmasını destekler (Noe, 1999:339).

Bu aşama da kişilere en büyük yardımı yöneticilerin vermesi gerekmektedir. Bu nedenle kişilerin ne yapmaları ya da ne olmak istedikleri konusunda değerlendirme yapmak üzere akıl hocaları veya danışmanlar atanarak, onlara planlarını ve isteklerini tartışma fırsatı verilmelidir (Armstrong, 1991:483).

b) Kariyer Fırsatlarını Belirleme

Kişi örgüt içi veya dışı kariyer fırsatlarını belirler ve değerlendirir. Ayrıca birey iş piyasasında bulunan koşullar il kendi çalıştığı örgütteki koşulları karşılaştırarak kendine en uygun işi seçer (Feldman, 2003:519). Artık kişi kariyer alanındaki değişik alternatifleri ölçmeye başlar. Kariyer alternatifleri belirlenerek kişinin tercihlerine doğru iş alternatiflerinin düşürülmesi de bu dönemde olur. Kişi kariyer fırsatlarını değerlendirirken kendi beceri ve yeteneklerini, bulunduğu çevreyi ve ruhsal özelliklerini de dikkate almalıdır (Aydemir,1995:32).

c) Planları Hazırlama

Planlama yapılırken çalışma hayatındaki tecrübelerin önemsenmesi ve bu doğrultuda kısa vadeli planlar yapılması daha sağlıklı görülmektedir. Bu kısa vadeli planlarda başarı sağlandığı takdirde uzun vadeli yeni planlamalar yapılabilir. Planlama yapılırken bireyin hedeflerine erişmede ihtiyacı olan bilgi, beceri ve deneyimlere önem verilmelidir (Aytaç, 1997:183). Harekat planlaması olarak da kabul edilen bu aşama, iş görenlerin kısa ya da uzum dönem kariyer hedeflerine ulaşacakları yolları

belirlemeleridir. Bu plan da örgüt içindeki yeni iş alanlarına başvurma, eğitim ve seminer veya kurslara katılmayı kapsar (Noe, 1999:341).

d) Uygulama

Kariyere yönelik hedeflere ulaşmak için hazırlanmış olan planların uygulanması aşamasıdır. Bu planların uygulamaya başlanması ve çeşitli zaman dilimlerinde izlenerek, kontrolünün yapılması bu aşamada gerçekleşir (Altay, 2006:33).

2.5. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, belli bir sistem çerçevesinde kişilerin kendilerini geliştirme işlemleri olup, kişinin kariyer hedefine yönelerek devamlı ilerleme ve değişme oluşumudur. Kurumun, iş görenlerinin yeteneklerini değerlendirerek gelişimine katkı sağlaması ve kariyer hedeflerini yerine getirmesine katkı sağlaması olarak belirtilebilir (Gök:2000:17). Kısaca kariyer geliştirme, bireyin çalışma yaşamı süresince kariyer hedeflerine erişebilmesi için yerine getirilen uygulamalar, eğitimler ve organizasyonlar olarak tanımlanabilir (Akat vd., 2002:452).

Kariyer geliştirme programlarının asıl amacı, iş görenlerin bilgi, becerilerinin ve hangi alana ilgi duyduklarının analiz edilerek, çalışanın gelişme ihtiyaçlarıyla kurumun amaçlarının uyumlaştırılmasıdır (Aytaç, 1997:127). Kariyer geliştirmenin, iş yaşamının kalitesini yükseltmesi, örgütte yetişen personelin kurumda kalması, çalışanın özelliklerine uygun görevlere koyulması, farklı cinsiyetteki çalışanlara eşit iş alanları yaratması gibi durumlarda da hayati faydaları bulunmaktadır (Bakan, 2011a:128).

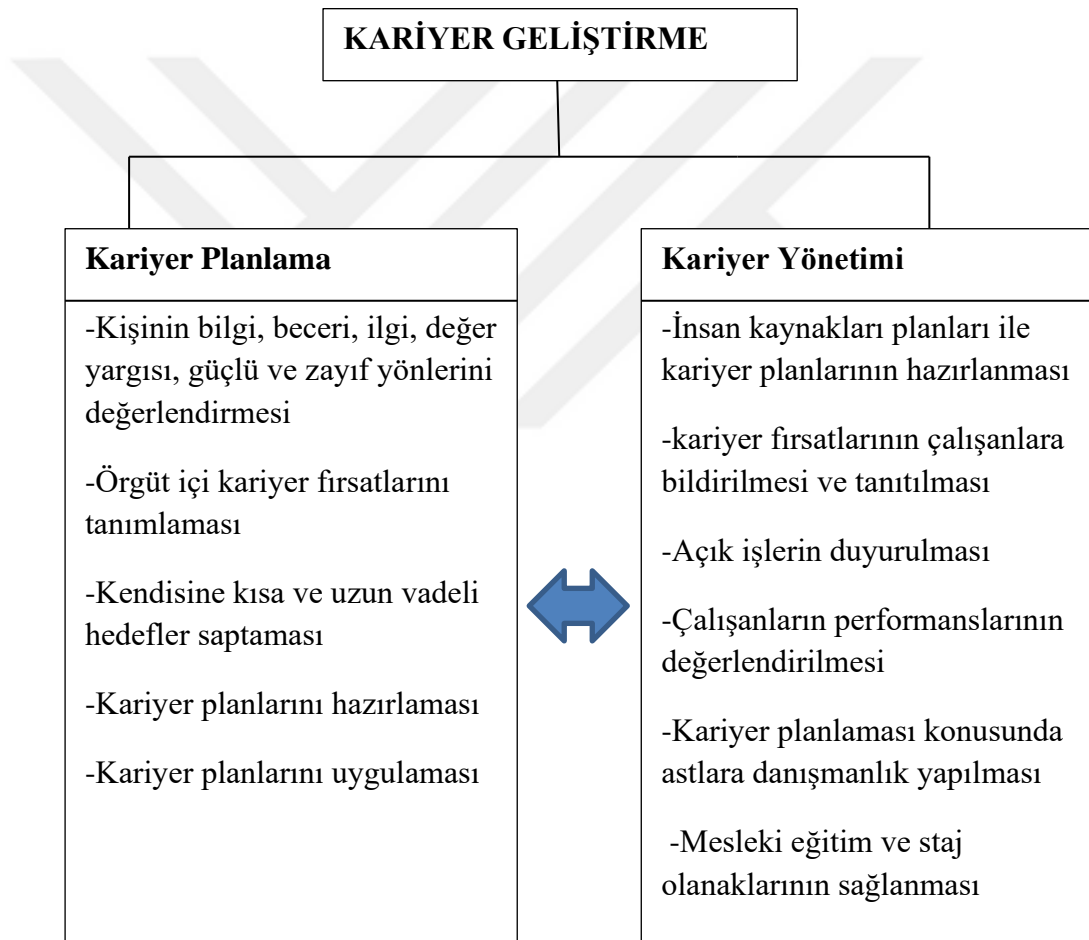
Örgütlerdeki kariyer geliştirme olarak ta bilinen insan gücünün geliştirilerek yetiştirilmesi, gerek kurum gerekse çalışan açısından organize bir şekilde ilerlemelerine olanak tanıyan bir işlemdir (Korkmaz, 2003:28). Örgütsel anlamda, kariyer kavramına örgütün bakış açısını gösterir. Kurum içerisindeki iş görenlerin meslek açısından gelişimlerini, kurumun amaçlarına uygun olarak yapılması için kullanılan araç ve yöntemlerdir (Özden, 2001:28).

Kariyer geliştirme kavramı, örgütsel boyut (kariyer yönetimi) ve bireysel boyut (kariyer planlama) olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Örgütsel boyut ve bireysel boyutun birbiri ile örtüşmesi sonucu hem bireysel kariyer hedef ve beklentilerin

gerçekleşmesi hem de kurumun geleceğe yönelik çalışan ihtiyaçlarının karşılanması mümkün olacaktır (Uyargil vd., 2008:315).

Kariyer geliştirme, iş görenlerin kariyer yönetimine yön vermek amacıyla planlanan ve personelin bütün iş yaşamını içine alan uzunca bir dönem olup, “bireysel kariyer planının” da oluşması için gerekli programlardır. Bu sebeple “kariyer geliştirme; kariyer planlama ve kariyer yönetimi” ile yakından ilgilidir (Gerek, 2009:80)

Kariyer geliştirme şekildeki gibi ifade edilmektedir.



Şekil 4. Kariyer Geliştirme Sistemi

Kaynak: Uyargil vd., 2008:316

Kariyer geliştirmede birey ve örgütlere düşen sorumluluklar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 7. Kariyer Geliştirmede sorumluluklar

Örgütlerin sorumluluğu	Bireylerin sorumluluğu
İş görenlerin mesleki ihtiyaçlarını sağlıklı bir şekilde saptamak	Kariyer planlamasına aktif bir şekilde katılmak
Kurumun sağladığı fırsatları mesleki ihtiyaçlara uygun hale getirmek	Mesleki gelişim etkinliklerinde etkin bir rol oynamak
İçerden terfi politikası uygulamak	İhtiyaçlarını, değerlerini ve kişisel hedeflerini belirlemek
Çalışanları uygun işlere yerleştirmek	Yeni fırsatlar aramak
Çalışanlara mesleki danışmanlık hizmeti sağlamak	Organizasyonun sağladığı araçlardan yararlanmak
Yardım ve değerlendirme programları hazırlamak, rotasyon, iş zenginleştirme, politikaları uygulamak, kariyer planlama grupları oluşturmak	Bütün seçenekleri araştırmak
Çalışanlara seçenekli ek imkanlar sağlamak	Kişisel hayatındaki mesleki ihtiyaçlarını etkileyen değişiklikleri anlamak
Çalışanlara eğitim olanakları sağlamak ve bu konudaki çabalarını desteklemek	

Kaynak: Aytaç,2005:207

2.6. Kariyer Sorunları

Başlıca kariyer sorunları şu başlıklar altında açıklanacaktır.

2.6.1. Stres ve Tükenmişlik

Stres, bireylerin performansında düşüklüğe ve sonuç olarak motivasyon eksikliğine sebep olarak psikolojik açıdan tükenmelerine yol açmaktadır (Özden, 2001:198). Tükenmişlik duygusu ise kişide yorgunluk ruhsal açıdan yıpranma riski dışında olumsuz ve alaycı tutumlar gösterme, duyarsızlaşma ve başarı eksikliğine neden olmaktadır (Pehlivan, 2000:41).

Çalışma hayatında belirli pozisyonlarda görevlerini yerine getiren bireyler “Örgütsel stres” ile iç içedir. “İş stresi” veya “mesleki stres” diye de bilinen “örgütsel stres”, kurumla veya üstlendiği rol ile alakalı beklentilere karşın kişisel enerjinin ortaya çıkmasıdır (Pehlivan, 1995:11).

Çalışma hayatında başarılı olan yöneticilerin stres karşı olan dayanıklılıklarının oldukça üst seviyede olduğu saptanmıştır. Fortune dergisinin yaptığı bir araştırmaya göre, çalışma hayatında yükselen yöneticiler ile aşağıda çakılı kalan yöneticiler arasındaki en büyük fark, yükselen yöneticilerin baskı altında çok daha rahat çalışabilmeleridir (Norfolk, 1989:13).

Tükenmişlik, bireylerin enerjilerinin örgütsel stres kaynakları karşısında tükenmesine işarete eder. Fizyolojik ve psikolojik bitkinlik olarak tanımlanan tükenmişlik, iş görenlerin yaptıkları işte tatmin olamamaları sonucu ortaya çıkar. Bu kişiler yanlış yapmaya eğilimli, tez öfkelenen ve toplumsal öğeleri kıymetsiz sayan bireylerdir (Kozak, 2001:135).

Tükenmişlik duygusu, iş hayatının çeşitli dönemlerinde meydana gelebilir. Bu negatif psikolojik durum üç türdür (Aykaç vd,2001:82-83);

“1. Duygusal tükenme (emotional exhaustion): Kişinin enerji eksikliği ve duygusal yorgunluğu sonucunda meydana gelen bu durumda, birey gergindir ve iş gitmek istemez.

2. Duyarsızlaşma (withdrawing form people): Kişinin etkileşimde bulunduğu bireylere umursamaz ve alaycı bir tavır takınmasıyla başlar. Başkalarından kötülük geleceğini düşünürler ve çevresindeki bireylerden uzaklaşırlar.

3. Kişisel başarıda düşme (low personal accomplishment): Kişilerin kendileriyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması şeklinde beliren bu durumda, başarı ve yeterlilik duygularında azalma görülür. İşinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini düşünerek suçluluk duygusu hissederler.”

Organizasyonlarda çalışanların tükenmişlik duygusuna girmelerinin önüne geçmek adına üst düzey personellerin uygulayacağı bazı durumlar vardır (Aytaç, 2005:294-295):

- Stres dolu iş saatlerini azaltarak, bireysel gelişme ve dinlenme için tanınan süreleri çoğaltmak,
- Örgütsel esnekliği artırmak,
- Ödül dağıtımını gözden geçirerek başarıları takdir etmek,
- İş şartlarını düzeltmek,
- Kararlara katılımı artırmak,
- İşin yoğun olduğu zamanlarda ek personel ve donanım sağlamak,
- Bireyler arası ilişkileri düzenlemek, iletişimi artırmak,
- Üst yönetimin desteğini sağlamak,
- Bireyleri yeni görevlere atamak,
- İşle ilgili bireyin gerçekçi beklenti ve hedeflerini geliştirmek,
- Bireysel gelişme ve danışmanlık gruplarına katılımı sağlamak,
- Monotonluğu azaltmak.

2.6.2. İşten çıkartılma

Kişinin kendi isteği dışında iş ile olan bağının kopartılmasıdır. Kamu yada özel sektörde çalışan bireyler için çok sayıda istihdam ve özlük hakları verilmiş olsa da zaman ve şartlar gereği kişilerin işsiz kalmaları olanak dahilindedir (Aytaç, 1997:238).

Serbest piyasa ekonomisinin hüküm sürdüğü ülkelerde kitle halinde işten çıkartılmalara sık sık rastlandığı görülmektedir. Mal ve finans pazarlarındaki sürekli dalgalanmalar ve örgütlerin uyumlu olmayan kararları, büyük çapta işten çıkarmalara sebep olabilmektedir (Bingöl, 1997:162).

2.6.3. Cam Tavan

Bu sorun, örgütlerdeki özellikle üst düzey pozisyonların kadın personeller için engellenmesidir. Hemen hemen çoğu kadının endişe ettiği bu boyutla söylenmeye

çalışılan, kadın çalışanların üst noktalara ulaştıklarında bir engelle karşılaştıkları “tavan” a vurduklarıdır. Bu tavan kırılması çok güç olan bir engeldir. Çoğu örgütlerde tepe yönetimine ulaşabilen kadın sayısı oldukça sınırlıdır (Aytaç,1997:263-264).

Kadın yöneticiler hakkında ortaya çıkan negatif düşüncelerin başlıca nedeni; erkek egemen üst düzey çalışanların karşı cinslerine olan güvensizliğinden kaynaklanır. Mescon ve arkadaşları bu düşüncenin nedenini; kadınların evlenerek çalışma hayatından uzaklaşmalarına, anne olmalarına, erkeklerin çalışma hayatında rahatsız etmesine ve kadınların çok duygusal oluşuna bağlamıştır (Mescon ve arkadaşları, 1988:633).

Cam tavanın neden kaldırılmadığı konusunda ileri sürülen çeşitli sebepler vardır (Aykaç vd, 2001:86).

1. Kadınların evlenerek anne olmaları durumunda kariyer oluşumlarını tamamen ortadan kaldırmaları, üst düzeylere yükselmelerinde büyük bir engeldir.

2. Kadınlar genellikle iş ve aile hayatındaki rolleri dengeleme arayışları içerisinde oldukları için mesleki gelişimlerine yeteri önemi vermemektedirler.

3. Zeki ve başarılı kadınların çoğu işletmelerden ayrılarak kendilerine işyeri açmaktadırlar.

4. Matematik ve fen bilimlerine ilgi duymayan kadınlar genellikle insan kaynakları alanlarındaki kadroları seçmektedirler.

5. Kadınlar ev yaşamlarındaki görevlerine uyan, işlere yönelme eğilimindedirler.

2.6.4. Çift Kariyerli Eşler

“Eşler arasındaki çalışan her iki eşinde kendi kariyer hedefleri arasında koşması”, çift kariyerli eşler olarak adlandırılmaktadır. Bu tarz eşler aynı bölgede iş bulmak konusunda zorlanırlar. Bu durum eşler arasında boşanmalara bile sebep olabilir (Şimşek vd, 2004:195).

Çift kariyerli eşler kendi içerisinde farklı gruplara ayrılabilirler (Aydemir, 1995:62):

1. Aynı organizasyon içerisinde aynı kariyerli eşler: Aynı hastane de çalışan doktor eşler gibi.

2. Aynı organizasyonda başka kariyerli izleyen eşler: üniversitelerin farklı bölümlerinde akademisyenlik yapan eşler gibi.

3. Farklı örgütte farklı kariyerleri izleyen eşler: Hastane de çalışan doktor ve okulda çalışan öğretmen eşler gibi.

4. Farklı örgütlerde aynı kariyerleri izleyen eşler: iki farklı hastanede çalışan doktor eşler

Gilbert ise, çift kariyerli eşleri “ev işleri” ve “çocuk bakımı” sorumlulukları açısından 3 gruba ayırmıştır (Aytaç, 2005:273-273):

1. Geleneksel Çift Kariyerli Eşler:

Kadın kariyerindeki sorumlulukların dışında ev içerisindeki sorumlulukları da vardır. Bu durum kadın üzerinde “rol çatışması” ve “aşırı rol yüküne” neden olmaktadır. Erkeğin ilk görevi iştir ve ev içerisindeki sorumluluklara etkisi yok çok düşüktür.

2. Katılımcı Çift Kariyerli Eşler:

Çocuğun mesuliyeti, eşler tarafından bölünmektedir. Çocuğun büyütülmesinde babaya düşen rol artmıştır. Ama çocuk üzerindeki gibi sorumluluğu diğer işlerde paylaşmaz. Yani ev ile ilgili diğer işleri kadın yapar.

3. Rol Paylaşımçı Çift Kariyerli Eşler:

Aile içerisindeki ev işleri ve çocuk bakımı konusunda eşler sorumlulukları eşit bir şekilde paylaşmıştır. Bu tarz modeller henüz yeterince yaygın hale getirilememiştir.

Çift kariyerli eşlerde, eşlerden birinin kariyerine daha çok önem verilmesi, aile içerisinde birtakım sorunları da beraberinde getirmektedir. Böyle durumlar çoğunlukla, kadınların aile ile ilgili rollerine ağırlık vermesine ve erkeklerin kariyerlerinde ilerlemesi ile sonuçlanır. Bunun sebebi Türkiye’deki kültürel özelliklerden kaynaklanmaktadır. Özellikle aynı örgütte çalışan eşler bu sorunu daha da artırmaktadır (Özden, 2001:195).

2.6.5. Çift Kariyerlik

Çift kariyerlik, kişinin birden fazla kariyer alanında uzmanlaşmış olmasıdır. Kişinin birden fazla alanda aldığı eğitim ve bu eğitimle kazandığı deneyim ve uzmanlıklar, kişiye belirli bir pozisyon veya kariyer oluşturuyorsa bu durum “çift kariyerli” diye adlandırılmaktadır (Özden, 2001:196).

Çift kariyerli olma, kişi açısından bulunduğu kariyerler arasında seçim yapma noktasında zorlanmasıdır. Bireylerin her iki kariyerde de ilerlemesi oldukça zordur (Aytaç, 1997:227).

2.6.6. Ay Işığı Sorunu

Bireyin asıl yaptığı faaliyetinin dışında, ekonomik çöküntü veya yeni beceriler kazanma amacıyla başka bir yerde çalışmasını ifade etmektedir. Bunu önlemenin en önemli yollarından birisi ekonomik açıdan iyileştirmedir. Bu da yurt içerisindeki “kişi başına düşen milli gelirin” artmasıyla olur (Gökdeniz, 1999:168).

Diğer bir tanıma göre ise ay ışığı sorunu, bireyin bir kurumun çalışanı olmasının dışında sistemli bir şekilde haftada 12 saat ya da daha uzun bir süre ile kurum dışında çalışmasıdır. Bu sorun kişinin, ayrı bir işle ilgilenmesi, zevk ve tercihlerinin peşine gitmesi ya da yatırım yapması olarak ta açıklanabilir. Ay ışığı sorununun başlıca sebebi gelir azlığı veya asıl görevin yitirilmesi olasılığıdır (Mathis ve Jackson, 1997:333).

Kişinin bütün gücünü diğer pozisyona vermesi, buradaki en önemli problemidir. Bu sebeple örgütler ve üst düzey çalışanlar asıl iş dışındaki başka işlere olumsuz bakmaktadırlar. Çünkü kişinin enerjisinin çoğunu diğer işe vermesi asıl işindeki performansını düşürecektir. Geç kalmalar, devamsızlıklar ve iş sadakati de azalır. Bu sebepten kişinin örgüt içerisindeki kariyer ilerlemeleri de engellenebilir (Aldemir vd, 2001:210-211).

2.6.7. Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi

“Beceri ve yeteneğin yitirilmesi, kariyer ortası veya sonlarında olan bireylerin zaman içerisinde bazı yetenek ve becerilerini yitirmesi durumudur.” Bireyin yaşının ilerlemesiyle bazı becerilerini de kaybedebilir. Gelişen ve farklılaşan teknik durumlara

uyum sağlayamayan kişilerin özellikleri de kıymetsiz duruma gelecektir (Özden, 2001:197).

“Yetenek demodeliği” diye de adlandırılan bu problemin giderilmesi için yapılan uygulamalar önem arz ettiği kadar bu problemin neden kaynaklandığı konusunda da birtakım önlemler alınabilir. Bu önlemler şöyle sayılabilir (Noe, 1999:365):

- Personele bilgi ve fikir alışverişi sağlanması,
- Personele erken terfi sağlanması,
- Personelin çalışmaya ve kendini geliştirmeye yönlendirilmesi,
- Yaratıcı fikirler, çalışmalar ve tavsiyelerin ödüllendirilmesi,
- Personellerin konferanslara katılma, eğitim alma, dergi ve gazetelere abone olmalarının sağlanması,
- Personelin problemlerinin tartışılacağı ortamlar hazırlama ve yeni fikirler üretmeye yönelik etkinliklerin düzenlenmesi.

2.6.8. Gözden Düşme

“Yönetim kademesinde; kişiler arası çatışma, aşırı rekabet hırsı, üstlerle anlaşmazlık, çevreye karşı olumsuz davranışlar, uyumsuzluk ve yeteneksizlik gibi nedenlerle kişinin işten çıkarılması veya bir alt kademeye indirilmesidir.” Gözden düşme engeli kişiye ve örgüte farklı şekillerde zarar verebilir. Kişi kendine güvenini kaybeder, endişeye ve suçluluk duygusuna kapılır. Örgüt ise, personelinin verimsiz çalışmasıyla birlikte ekonomik açıdan zarara uğrar (Aydemir, 1995:60).

İş genişletmeleri, modern kariyer planlamaları, kariyer hedeflerine ulaşma için çalışana destek verilmesi gibi uygulamalar gözden düşme sorununda örgüte düşen mesuliyetlerdir. Bu çalışmalar kişinin kendine tekrar güvenmesini sağlayacak, iş tatminini yükseltecektir (Çalık ve Ereş, 2006:72).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRES KAYNAKLARININ ÇALIŞANLARIN KARIYER YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı ve kısıtları, araştırmanın hipotezleri, metodolojisi, güvenilirlik analizi, demografik özellikler ile ilgili analizlere yer verilmiş ayrıca stres kaynakları ve kariyer yönetimi eylemleri ile ilişkisi ve son olarak stres kaynaklarının kariyer yönetimi kariyer planlaması ve kariyer geliştirmeye etkileri analiz edilerek yorumlanmıştır.

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Araştırmanın genel amacı stres kaynaklarının çalışanların kariyer yönetimi ile ilgili eylemlerine etkilerinin analiz edilmesidir. Araştırmada katılımcıların stres kaynaklarından etkilenme durumları ve bu stres kaynaklarının kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme faaliyetlerine etkileri incelenmiştir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmada çalışma evreni olarak Erzurum ilindeki 3 kamu kurumu çalışanları seçilmiştir. Bunlar Sağlık Bakanlığı çalışanları, Milli Eğitim Bakanlığı çalışanları ve TKDK (Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu) çalışanlarıdır. Sağlık Bakanlığı çalışanları için; Atatürk Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi, Meb çalışanları için; Narman ilçe sınırları içerisinde çeşitli okullarda görev yapan personeller ve TKDK çalışanları için ise Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Erzurum İl Koordinatörlüğü çalışanları seçilmiştir.

Veriler toplanırken özellikle yoğun iş yükü altında çalışan sağlık çalışanları anket çalışmalarına katılma konusunda sürekli zamanlarının olmadıklarını ifade etmişlerdir. Karşılaşılan bir diğer önemli sorun da anket formunda çalıştıkları kurumu eleştiriyor gibi görünmekten çekindikleri için anket çalışmasına katılmak istemedikleridir.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda hipotezler şu şekilde belirlenmiştir.

H1: Çalışanların görev yaptıkları kurumda maruz kaldıkları stres kaynakları (H1a: Görev Yapısından Kaynaklı; H1b: Yönetim Biçiminden Kaynaklı; H1c: Grup Yapısından Kaynaklı; H1d: Rol Yapısından Kaynaklı; H1e: Kültürel kaynaklı) kariyer yönetimi eylemleri ile ilişkilidir.

H2: Çalışanların görev yaptıkları kurumda maruz kaldıkları stres kaynakları (H2a: Görev Yapısından Kaynaklı; H2b: Yönetim Biçiminden Kaynaklı; H2c: Grup Yapısından Kaynaklı; H2d: Rol Yapısından Kaynaklı; H2e: Kültürel kaynaklı) kariyer planlama eylemleri ile ilişkilidir.

H3: Çalışanların görev yaptıkları kurumda maruz kaldıkları stres kaynakları (H3a: Görev Yapısından Kaynaklı; H3b: Yönetim Biçiminden Kaynaklı; H3c: Grup Yapısından Kaynaklı; H3d: Rol Yapısından Kaynaklı; H3e: Kültürel kaynaklı) kariyer geliştirme eylemleri ile ilişkilidir.

H4: Çalışanların etkilendikleri stres kaynakları (H4a: Görev Yapısından Kaynaklı; H4b: Yönetim Biçiminden Kaynaklı; H4c: Grup Yapısından Kaynaklı; H4d: Rol Yapısından Kaynaklı; H4e: Kültürel Kaynaklı) kariyer yönetimi üzerinde etkilidir.

H5: Çalışanların etkilendikleri stres kaynakları (H5a: Görev Yapısından Kaynaklı; H5b: Yönetim Biçiminden Kaynaklı; H5c: Grup Yapısından Kaynaklı; H5d: Rol Yapısından Kaynaklı; H5e: Kültürel Kaynaklı) kariyer planlama üzerinde etkilidir.

H6: Çalışanların etkilendikleri stres kaynakları (H6a: Görev Yapısından Kaynaklı; H6b: Yönetim Biçiminden Kaynaklı; H6c: Grup Yapısından Kaynaklı; H6d: Rol Yapısından Kaynaklı; H6e: Kültürel Kaynaklı) kariyer geliştirme üzerinde etkilidir.

3.4. Araştırmanın Metodolojisi

3.4.1. Örnekleme Süreci

Araştırma ile ilgili literatürden faydalanarak oluşturulmuş anket formu 15 kişilik bir çalışan grubuna dağıtılmış, formda kullanılan ifadelerin anlaşılabilirliği test edilmiş ve elde edilen verilerin değerlendirilmesinden sonra son şekli verilen anket

formunun dağıtımına başlanmıştır. Anket formu 200 kişiye dağıtılmış, 135 anket geri toplanmıştır. Toplanan anket formlarından hatalı ya da eksik doldurulduğu tespit edilen 7 tanesi araştırma dışı bırakılarak analizlere dahil edilmemiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Analizler 128 personelin verdiği cevaplar üzerinden değerlendirilmiştir. Ankete geri dönüş oranı yaklaşık %64'tür.

3.4.2. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Anket formu 3 bölümden ve toplamda 64 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özellikleri ile ilgili sorulara yer verilmiştir. 2. bölümde çalışanların görev yaptıkları kurumda maruz kaldıkları stres kaynakları ve 3. bölümde kariyer yönetimi ile ilgili ifadeler yer verilmiştir.

Anket formunda yer verilen Stres Kaynakları Ölçeği Coşkun (2018)'in araştırmasından alınmıştır. Ölçek toplamda 35 soru ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; görev yapısından kaynaklı, yönetim biçiminden kaynaklı, grupsal, rol yapısından kaynaklı ve kültürel stres kaynaklarından oluşmaktadır. Orijinal ölçek aşağıdaki tabloda listelenmiştir

Tablo 8. Stres Kaynakları Ölçeği Faktörleri

STRES KAYNAKLARI ÖLÇEĞİ	
Görev Yapısından Kaynaklı Stres Kaynakları	
1.	Çalışma saatinin uzunluğu üzerimde stres yaratmaktadır
2.	Ücretin yetersizliği strese neden olmaktadır
3.	Yükselme olanağının az olması beni huzursuz eder
4.	İşin sıkıcı olması beni huzursuz eder
5.	İş yerinin kalabalık olması üzerimde strese neden olur
6.	Çalışma ortamının gürültülü olması strese neden olmaktadır
7.	İş yerinde aydınlatmanın kötü olması strese neden olmaktadır
8.	İş yükünün ağır olması strese neden olmaktadır
Yönetim Biçiminden Kaynaklı Stres Kaynakları	
9.	Sizden beklentilerin açık olmaması strese neden olmaktadır
10.	Mevzuatın karışık olması strese neden olmaktadır
11.	Yöneticilerin teşvik etmemesi kendimi huzursuz hissetmeme neden olur
12.	Yetkilerin yetersiz olması üzerimde strese neden olur
13.	Sorumlulukların endişe yaratması strese neden olur
14.	Önemli kararlar verme zorunluluğu strese neden olur
15.	Yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi strese neden olur
16.	Personel değerlemede adaletsizlikler olması üzerimde strese neden olur
17.	Verilen kararların yarattığı vicdani sorumluluk üzerimde strese neden olur
18.	Beklenen işleri çok kısa sürede yapma zorunluluğu strese neden olur
19.	Yeteneklerin işte tam olarak kullanılmaması strese neden olur

20. Kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği üzerimde strese neden olur
21. Çalışmaların karşılığını alamamak üzerimde strese neden olur
Grupsal Stres Kaynakları
22. Görev sırasında tarafsız kalabilme güçlüğü üzerimde strese neden olur
23. İş ortamında huzursuzluk strese neden olur
24. İş arkadaşları ile geçimsizlik strese neden olur
25. Üstlerle anlaşmazlık strese neden olur
26. Astlarla anlaşmazlık strese neden olur
27. Müşterilerin haksız talepleri kendimi huzursuz hissetmeme neden olur
28. İş arkadaşları il ortak ilgilerin olmaması beni huzursuz eder
29. İş yerinde dedikodu yapılması beni huzursuz eder
Rol Yapısından Kaynaklı Stres Kaynakları
30. Farklı kişilerin sizden farklı beklentiler içinde olması strese sebep olur
31. İş ile kişiliğiniz arasında uyumsuzluk olması strese neden olur
Kültürel Stres Kaynakları
32. Moral bozukluğu strese neden olur
33. İş arkadaşları ile politik görüş farklılıkları strese sebep olur
34. İş yerinde koyulan ortak kurallara uyma zorunluluğu beni huzursuz eder
35. Mesleğin statüsünün düşük olması üzerimde strese neden olur

Kariyer Yönetimi ölçeği ise Çilingir (2014)'ün araştırmasından uyarlanmıştır. Ölçek toplamda 22 soru ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme olarak adlandırılmıştır. Orijinal kariyer yönetimi ölçeği ve alt boyutları aşağıdaki tabloda listelenmiştir;

Tablo 9. Kariyer Yönetimi Ölçeği Faktörleri

KARİYER YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

Kariyer Yönetimi
1. Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.
2. Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.
3. İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.
4. İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.
5. Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.
6. Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.
Kariyer Planlama
7. Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.
8. Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.
9. Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.
10. Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.
11. Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.
12. Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.

13. Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.
14. Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.
15. Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.
Kariyer Geliştirme
16. Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.
17. Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.
18. Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.
19. İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.
20. Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.
21. Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.
22. Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.

Katılımcılardan iş yerlerinde karşı karşıya kaldıkları stres kaynakları ve kariyer yönetimi eylemleri ile ilgili soruları cevaplandırmaları istenmiştir. Yanıt seçenekleri 5'li Likert Ölçeğine göre 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Bir Fikrim Yok, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır.

3.4.3. Verilerin Analizi

Anket yardımıyla toplanan veriler SPSS 22.0 istatistiksel analiz programına girildikten sonra Missing Value (Kayıp Veri) analizi yapılarak anket içeriğindeki ifadelerde boş bırakılan yanıtların sistematik dağılıp dağılmadığı incelenmiş ve herhangi bir boş yanıt olmadığı tespit edilmiştir. Veri analizi sürecinde öncelikle frekans analizi uygulanmış ve anket çalışmasına katılan kişiler demografik özelliklerine göre gruplandırılmıştır. Stres Kaynakları ve Kariyer Yönetimi ana değişkenleri ve alt boyutları için güvenilirlik değeri Cronbach's Alfa katsayısı yardımıyla incelenmiştir.

Sonraki aşamada demografik özellikler, stres kaynakları ve kariyer yönetimi boyutları arasındaki ilişkiler Korelasyon Analizi yardımıyla incelenmiştir.

3.5. Demografik Özellikler

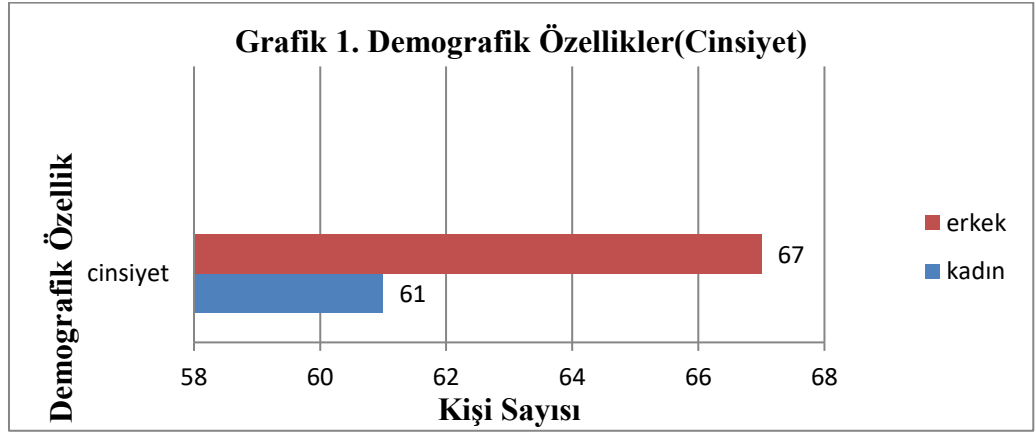
Anket çalışmasına katılan kişilerin demografik özellikleri aşağıdaki tablolar ve grafiklerde ayrıntılı biçimde gösterilmiştir.

Tablo 10. Demografik Özellikler (N=128)

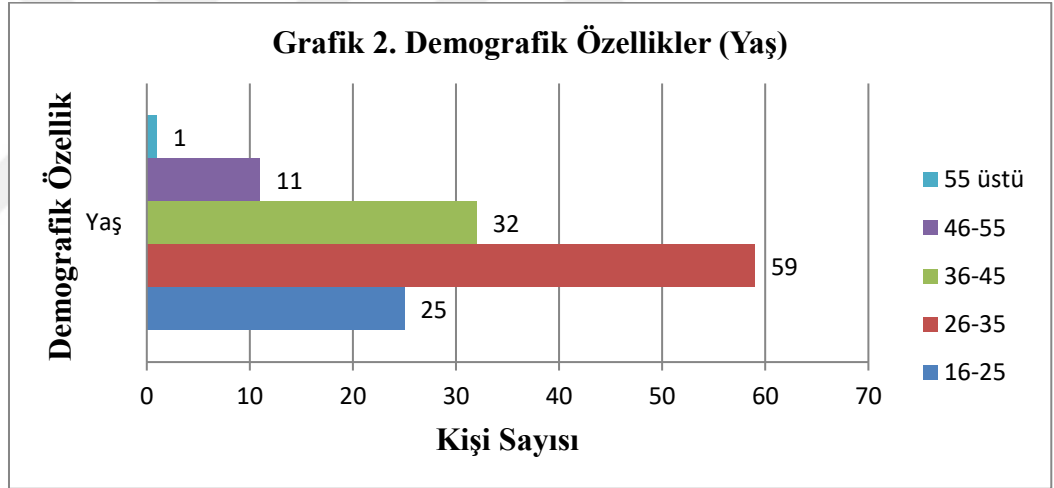
Demografik	Grup	Kişi	Yüzde	Demografik	Grup	Kişi	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	61	47,7	Öğrenim Düzeyi	İlköğretim	2	1,6
	Erkek	67	52,3		Lise	22	17,2
	Toplam	128	100,0		Yüksekokul	17	13,3
Yaş	16-25	25	19,5	Mesleki Deneyim	Lisans	76	59,4
	26-35	59	46,1		Lisansüstü	7	5,5
	36-45	32	25,0		Doktora	4	3,1
	46-55	11	8,6		Toplam	128	100,0
	55 ve üstü	1	0,8		1 Yıl ve Altı	7	5,5
	Toplam	128	100,0		1-10 Yıl	85	66,4
Medeni Durum	Evli	76	59,4	11-20 Yıl	21	16,4	
	Bekar	52	40,6	21-30 Yıl	12	9,4	
	Toplam	128	100,0	30 Yıl Ve Üzeri	3	2,3	

Anket çalışmasına katılan kişilerin 67'si erkek, 61'i kadındır. 16-25 yaş arası kişi sayısı 25 iken katılımcıların neredeyse yarısı (%46,1) 26-35 yaş aralığındadır. Evli olduğunu beyan eden kişi sayısı 76 iken bekar olduğunu beyan eden kişi sayısı 52'dir. Katılımcıların yarıdan fazlası (%59,4) lisans düzeyinde eğitim sahibidir. 1-10 yıl

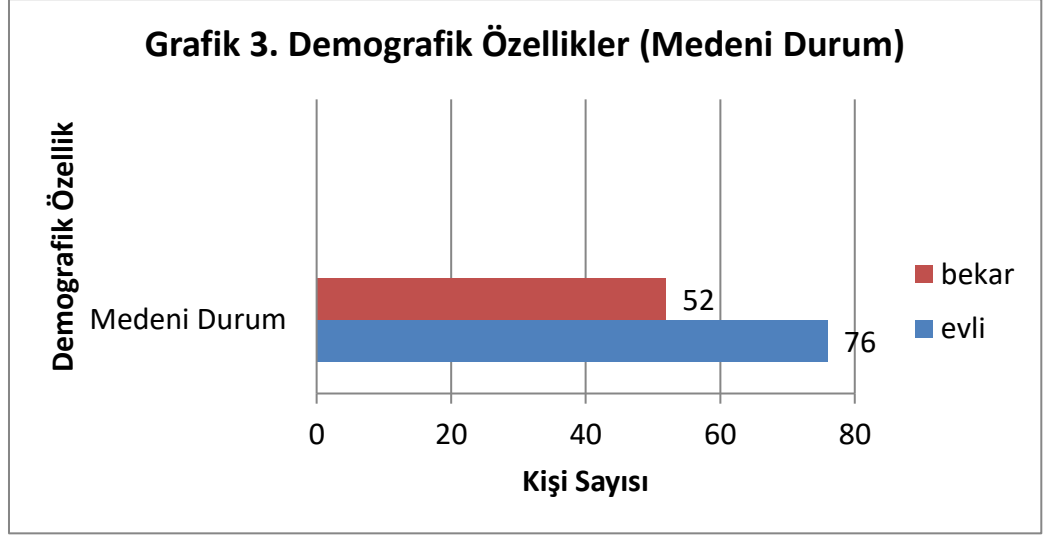
mesleki deneyim sahibi kişi sayısı 85 iken 30 yıl ve üzeri mesleki deneyim sahibi kişi sayısı sadece 3'tür.



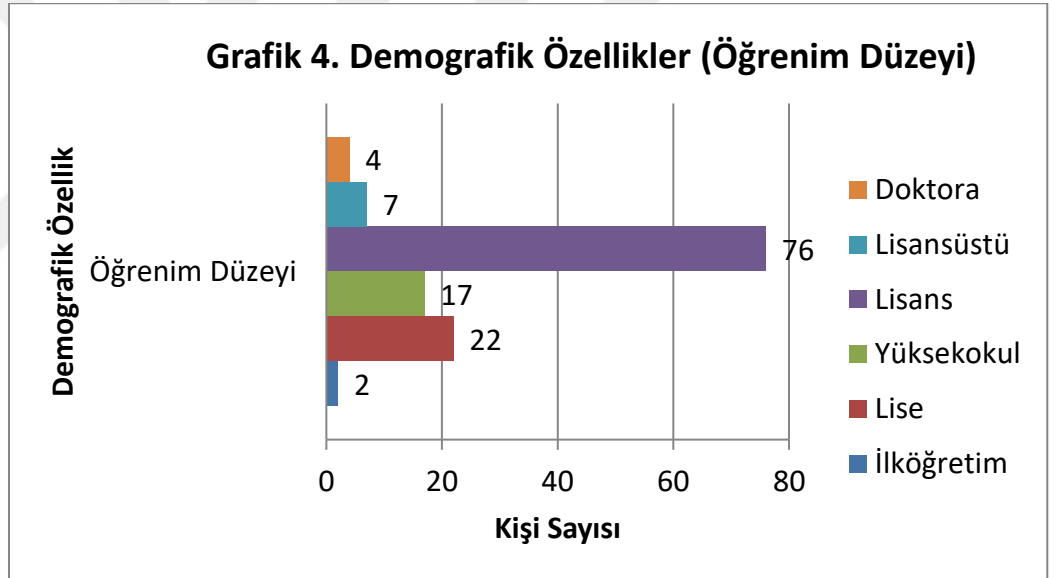
Grafik 1' de görüldüğü üzere ankete katılan kişilerin 61'i kadın, 67'si erkeklerden oluşmaktadır.



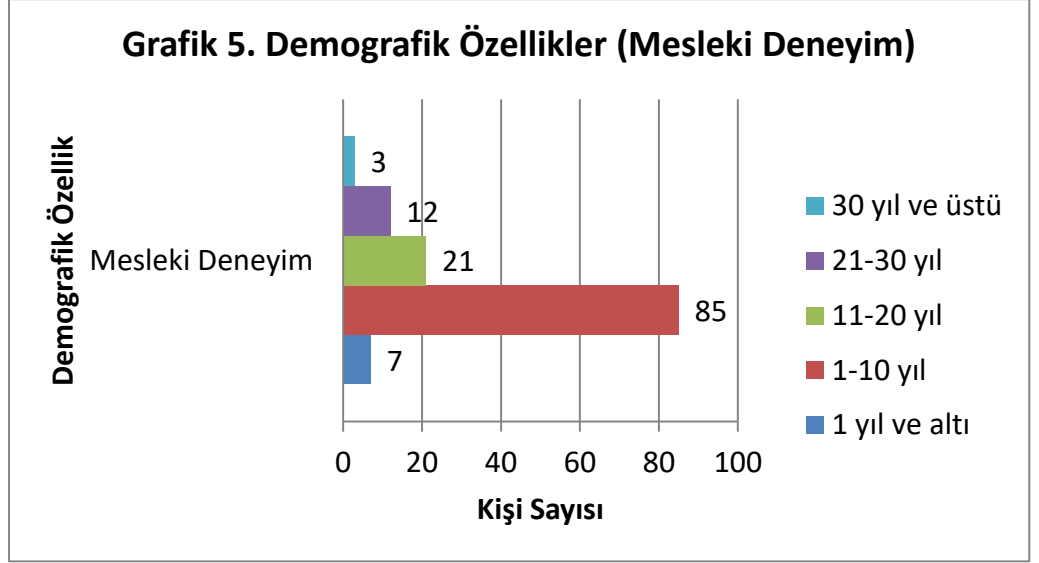
Grafik 2'de görüldüğü üzere ankete katılan kişilerin 25'i 16-25 yaş aralığında, katılımcıların büyük çoğunluğunu oluşturan 26-35 yaş aralığındaki kişi sayısı ise 59'dur. Yine 36-45 yaş arası 32 kişi, 46-55 yaş arası 11 kişi ve 55 yaş üstü 1 kişi anket çalışmasına katılmıştır.



Grafik 3’de görüldüğü üzere ankete katılan kişilerin büyük çoğunluğu evli kişilerden oluşmaktadır. Evli kişilerin sayısı 76 iken bekar kişilerin sayısı 52’dir.



Anket çalışmasına katılan kişilerin öğrenim düzeylerine bakıldığında çoğunluğun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Lisans mezunu kişi sayısı 76’dır.



1-10 yıl arası mesleki deneyime sahip 85 kişi ankete katılırken, 30 yıl ve üstü sadece 3 kişi anket çalışmasına katılmıştır.

3.6. Güvenilirlik Analizi

Anket çalışmasında kullanılan Stres Kaynakları Ölçeği ve Kariyer Yönetimi Ölçeği için güvenilirlik düzeyini ölçmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı incelenmiştir. Bu analizde ölçeğin güvenilir olup olmadığı Cronbach's Alpha değerinin yer aldığı aralığa göre belirlenmektedir;

- 0.40 değerinin altında olması ölçeğin güvenilir olmadığını,
- 0.40-0.60 değerleri arasında olması ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğunu,
- 0.60-0.80 değerleri arasında olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu,
- 0.80-1.00 değerleri arasında olması ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere; Stres Kaynakları Ölçeğinde yer alan 35 ifadenin genel güvenilirlik düzeyi ölçüldüğünde bu değer $,936$ olduğu ve ölçeğin genel güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Stres kaynaklarının alt boyutları incelendiğinde genel olarak güvenilirlik düzeylerinin yeterli olduğu kabul edilmiştir. Rol yapısı ölçeğinin güvenilirlik düzeyi nispeten düşük olmakla birlikte ölçeğin 2 sorudan oluştuğu dikkate alındığında bu boyutun da analizlere dahil edilmesi uygun görülmüştür.

Tablo 11. Cronbach's Alpha Güvenilirlik Düzeyi

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Bileşen Sayısı
Stres Kaynakları Ölçeği	,936	35
Görev Yapısı	,820	8
Yönetim biçimi	,916	13
Grupsal	,807	8
Rol Yapısı	,539	2
Kültürel Yapı	,638	4
Kariyer Yönetimi Ölçeği	,952	22
Kariyer Yönetimi	,876	6
Kariyer Planlama	,918	9
Kariyer Geliştirme	,872	7

Kariyer Yönetimi Ölçeğinde yer alan 22 ifade için genel güvenilirlik düzeyi ölçüldüğünde bu değer ,952 çıktığı ve yüksek düzeyde güvenilir olduğu belirlenmiştir. Alt boyutlar için yapılan analiz sonucunda alt boyutlar için güvenilirlik düzeylerinin ,80 ve 1 aralığında olduğu ve yüksek güvenilirlik düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir.

3.7. Çalışanların Demografik Özellikleri, Stres Kaynakları ve Kariyer Yönetimi Eylemleri Arasındaki İlişkiler

Aşağıdaki bölümlerde anket çalışmasına katılan kişilerin etkilendikleri stres kaynakları ve kariyer yönetimi eylemleri ile ilgili algıları arasındaki karşılıklı ilişkiler korelasyon analizi yoluyla incelenmiştir.

Tablo 12. Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	N
Görev Yapısından Kaynaklı	3,3711	,89699	128
Yönetim Biçiminden Kaynaklı	3,6435	,84482	128
Grupsal Stres Kaynakları	3,8392	,73646	128
Rol Yapısından Kaynaklı	3,7461	,93277	128
Kültürel Stres Kaynakları	3,1387	,85792	128
Kariyer Yönetimi	3,1419	1,01311	128
Kariyer Planlama	3,1285	1,00884	128
Kariyer Geliştirme	3,0764	,95139	128

Likert ölçeğinde 3 değeri “Bir Fikrim Yok” yanıtına karşılık gelmekte, 3’ün altındaki değerler katılımcıların ifadelerine ağırlıklı olarak “Kesinlikle katılmıyorum” ya da “Katılmıyorum” yanıtını verdiklerini göstermektedir.

Tablo 12’de katılımcıların etkilendikleri stres kaynakları ve kariyer yönetimi eylemleri ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtların ortalamaları yer almaktadır. Stres kaynakları ile ilgili en yüksek ortalama değeri Grupsal Stres Kaynakları boyutuna aittir (3,8392). Bu değer 5’li Likert Ölçeğinde 4= Katılıyorum değerine çok yakındır. Çalışanlar grupsal stres kaynakları başlığı altında yer alan; “iş ortamındaki huzursuzluk”, “üstlerle anlaşmazlık”, “müşterilerin haksız talepleri” gibi stres etkenlerini tanımlayan ifadelerine ağırlıklı olarak “Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. İş ortamındaki çalışma arkadaşlarıyla, astlar, üstler ve müşterilerle gerçekleştirilen ilişki ve etkileşimlerin çalışanlarda strese neden olduğu görülmektedir.

Kariyer Yönetimi alt boyutları için ise katılımcıların verdikleri yanıtların ortalama değerleri 3-3,5 aralığında yer almıştır. En yüksek ortalama kariyer yönetimi boyutuna aittir (3,1419). Katılımcıların “işe alımlarda uygun personel seçimi”,

“çalışanların niteliklerine uygun adil terfi sistemi”, “çalışanların yeteneklerine uygun iş ve görev verilir” gibi ifadelere katılımcıların genelde “kararsızım” yanıtını verdikleri kabul edilmiştir.

Tablo 13. Korelasyon Analizi (N=128)

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Görev Yapısından Kaynaklı	-							
2. Yönetim Biçiminden Kaynaklı	,711**	-						
3. Grupsal Stres Kaynakları	,516**	,652**	-					
4. Rol Yapısından Kaynaklı	,299**	,550**	,553**	-				
5. Kültürel Stres Kaynakları	,310**	,358**	,456**	,423**	-			
6. Kariyer Yönetimi	,150	,172	,189*	,152	,386**	-		
7. Kariyer Planlama	,096	,125	,204*	,150	,237**	,760**	-	
8. Kariyer Geliştirme	,124	,178*	,162	,141	,204*	,675**	,806**	-

** ,01 düzeyinde anlamlı çift yönlü korelasyon, * ,05 düzeyinde anlamlı çift yönlü korelasyon

Stres kaynakları ile kariyer yönetimi arasındaki ilişkiler incelendiğinde; yönetim biçiminden kaynaklı stres kaynaklarının çalışanların kariyer geliştirme ile ilgili algıları ile ilişkili olduğu görülmüştür ($r = ,178$; $p < ,05$). Yönetim biçiminden kaynaklı stres kaynakları arttığında (mevzuatın karışıklığı, yöneticilerin teşvik etmemesi, yetersiz yetkilendirme, önemli kararlar verme zorunluluğu vb.) çalışanların kariyer geliştirme ile ilgili algılarında artış gözlenmektedir.

Grupsal stres kaynakları ile kariyer yönetimi arasında ve kariyer planlama arasında istatistiksel açıdan anlamlı olmakla birlikte zayıf ilişkiler olduğu belirlenmiştir (sırasıyla; kariyer yönetimi için $r = ,189$; $p < ,05$ ve kariyer planlama için $r = ,204$; $p < ,05$). Grupsal stres kaynaklarından etkilenen çalışanların kariyer yönetimi ve kariyer planlamaya önem verdikleri söylenebilir.

Kültürel stres kaynakları ise kariyer yönetimi boyutlarının her üçü ile ilişkili çıkmıştır. Kültürel stres kaynaklarının en güçlü ilişkide olduğu değişken kariyer yönetimi değişkenidir ($r= ,386$; $p< ,01$). İş arkadaşları ile politik görüş farklılıkları, iş ortamının ortak kurallarına uyma zorunluluğu gibi etkenler çalışanların kariyer planlama eylemlerine daha fazla önem vermelerine neden olmaktadır.

Korelasyon analizi sonucunda kabul ve reddedilen hipotezler aşağıda sıralanmıştır;

H1: Çalışanların görev yaptıkları kurumda maruz kaldıkları stres kaynakları (H1a: Görev Yapısından Kaynaklı; H1b: Yönetim Biçiminden Kaynaklı; H1c: Grup Yapısından Kaynaklı; H1d: Rol Yapısından Kaynaklı; H1e: Kültürel kaynaklı) kariyer yönetimi eylemleri ile ilişkilidir. *H1a, H1b, H1d Red; H1c ve H1e Kabul edilmiştir.*

H2: Çalışanların görev yaptıkları kurumda maruz kaldıkları stres kaynakları (H2a: Görev Yapısından Kaynaklı; H2b: Yönetim Biçiminden Kaynaklı; H2c: Grup Yapısından Kaynaklı; H2d: Rol Yapısından Kaynaklı; H2e: Kültürel kaynaklı) kariyer planlama eylemleri ile ilişkilidir. *H2a, H2b, H2d Red; H2c ve H2e Kabul edilmiştir.*

H3: Çalışanların görev yaptıkları kurumda maruz kaldıkları stres kaynakları (H3a: Görev Yapısından Kaynaklı; H3b: Yönetim Biçiminden Kaynaklı; H3c: Grup Yapısından Kaynaklı; H3d: Rol Yapısından Kaynaklı; H3e: Kültürel kaynaklı) kariyer geliştirme eylemleri ile ilişkilidir. *H3a, H3c, H3d Red; H3b ve H3e Kabul edilmiştir.*

3.8. Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimi Eylemlerine Etkileri

Araştırmaya katılan kişilerin maruz kaldıkları stres kaynaklarının kariyer yönetimi eylemlerine etkileri Regresyon Analizleri yoluyla analiz edilmiş ve 3 ayrı kariyer yönetimi boyutu için ayrı ayrı analizler yapılmıştır.

3.8.1. Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimi Boyutuna Etkisi

Stres kaynaklarının kariyer yönetimi boyutuna etkisinin olup olmadığı aşağıdaki regresyon analizi yoluyla incelenmiştir.

Tablo 14. Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkisi- Model Özeti^b

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,389 ^a	,152	,117	,95205

a. Bağımsız Değişkenler: Kültürel Stres, Görev Yapısından Kaynaklı Stres, Rol Yapısından Kaynaklı Stres, Grupsal Stres, Yönetim Biçiminden Kaynaklı Stres

b. Bağımlı Değişken: Kariyer Yönetimi

Anova tablosunda görüleceği üzere p değeri, istatistiksel anlamlılık değeri olan ,01'in altında çıkmıştır (p= ,001). Bu değer, oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu ve stres kaynağı boyutlarından en az birinin kariyer yönetimi boyutu üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 15. Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkisi-ANOVA^a

Model	Kariyer Toplamı	df	Ortalama Kareleri	F	P
1 Regresyon	19,770	5	3,954	4,362	,001 ^b
Kalan	110,581	122	,906		
Toplam	130,351	127			

a. Bağımlı Değişkenler: Kariyer Yönetimi

b. Bağımsız Değişkenler: Kültürel Stres, Görev Yapısından Kaynaklı Stres, Rol Yapısından Kaynaklı Stres, Grupsal Stres, Yönetim Biçiminden Kaynaklı Stres

Tablo 16'da stres kaynaklarının kariyer yönetimine etkileri incelenmiştir. Tabloya göre, stres kaynaklarından biri olan kültürel stres kaynakları, kariyer yönetimi üzerinde etkilidir ($\beta = ,383$; $p = ,000$). Çalışanların kariyer yönetimi ile ilgili algılarındaki değişimlerin %15,2'si kültürel stres kaynaklarının etkisi sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Tablo 16. Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkisi-Regresyon

Bağımlı Değişken: Kariyer Yönetimi	Beta	t Değeri	p Değeri
Bağımsız Değişkenler			
Görev Yapısından Kaynaklı	,007	,057	,955
Yönetim Biçiminden Kaynaklı	,052	,363	,717
Grupsal Stres Kaynakları	-,001	-,006	,995
Rol Yapısından Kaynaklı	-,041	-,372	,710
Kültürel Stres Kaynakları	,383	3,956	,000

R=,389; R²=,152; F=4,362; p=,001

Elde edilen bu sonuca göre *H4 hipotezi Kültürel Stres kaynakları için kabul edilmiştir*. Kültürel stres kaynakları çalışanların etkilendikleri stres kaynaklarından biridir ve kariyer yönetimi üzerinde etkilidir.

3.8.2. Stres Kaynaklarının Kariyer Planlama Boyutuna Etkisi

Araştırmaya katılan kişilerin etkilendikleri stres kaynaklarının kariyer planlama boyutuna etkisinin olup olmadığı aşağıdaki regresyon analizi yoluyla incelenmiştir.

Tablo 17. Stres Kaynaklarının Kariyer Planlamaya Etkisi-Model Özeti^b

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,262 ^a	,069	,031	,99321

a. Bağımsız Değişkenler: Kültürel Stres, Görev Yapısından Kaynaklı Stres, Rol Yapısından Kaynaklı Stres, Grupsal Stres, Yönetim Biçiminden Kaynaklı Stres

b. Bağımlı Değişken: Kariyer Planlama

Anova tablosunda görüleceği üzere p değeri, istatistiksel anlamlılık değeri olan ,01'in üzerinde çıkmıştır (p= ,117). Bu değer oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olmadığını ve stres kaynaklarının birlikte ele alındığında kariyer planlama üzerinde etkili olmadıklarını göstermektedir.

Tablo 18. Stres Kaynaklarının Kariyer Planlamaya Etkisi-ANOVA^a

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareleri	F	p
1	Regresyon	8,904	5	1,781	1,805	,117 ^b
	Kalan	120,350	122	,986		
	Toplam	129,254	127			

a. Bağımlı Değişken: Kariyer Planlama

b. Bağımsız Değişken: Kültürel Stres, Görev Yapısından Kaynaklı Stres, Rol Yapısından Kaynaklı Stres, Grupsal Stres, Yönetim Biçiminden Kaynaklı Stres.

Tablo 3.19’da stres kaynaklarının kariyer planlamaya etkileri incelenmiştir. Tabloya göre, stres kaynaklarından hiçbirinin kariyer planlama üzerinde bir etkisi yoktur. İstatistiksel anlamlılık değerlerinin hepsi ,01 anlam düzeyinin üzerindedir.

Tablo 19. Stres Kaynaklarının Kariyer Planlamaya Etkisi-Regresyon

Bağımlı Değişken: Kariyer Planlama	Bağımsız Değişkenler		
	Beta	t Değeri	p Değeri
Görev Yapısından Kaynaklı	-,017	-,131	,896
Yönetim Biçiminden Kaynaklı	-,028	-,185	,854
Grupsal Stres Kaynakları	,139	1,106	,271
Rol Yapısından Kaynaklı	,016	,142	,887
Kültürel Stres Kaynakları	,182	1,791	,076

R= ,262; R² =,069; F=1,805; p= ,117

Elde edilen bu sonuca göre *H5 hipotezi reddedilmiştir*. Stres kaynaklarının hiçbirini kariyer planlama üzerinde etkili değildir.

3.8.3. Stres Kaynaklarının Kariyer Geliştirme Boyutuna Etkisi

Araştırmaya katılan kişilerin etkilendikleri stres kaynaklarının kariyer geliştirme boyutuna etkisi aşağıdaki regresyon analizi yoluyla incelenmiştir.

Tablo 20. Stres Kaynaklarının Kariyer Geliştirmeye Etkisi-Model Özeti^b

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,233 ^a	,054	,016	,94387

a. Bağımsız Değişkenler: Kültürel Stres, Görev Yapısından Kaynaklı Stres, Rol Yapısından Kaynaklı Stres, Grupsal Stres, Yönetim Biçiminden Kaynaklı Stres.

b. Bağımlı Değişken: Kariyer Geliştirme

Anova tablosunda görüleceği üzere p değeri, istatistiksel anlamlılık değeri olan ,01'in üzerinde çıkmıştır (p= ,227). Bu değer oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olmadığını ve stres kaynaklarının birlikte ele alındığında kariyer geliştirme üzerinde etkili olmadıklarını göstermektedir.

Tablo 21. Stres Kaynaklarının Kariyer Geliştirmeye Etkisi-ANOVA^a

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareleri	F	p
1 Regresyon	6,264	5	1,253	1,406	,227 ^b
Kalan	108,690	122	,891		
Toplam	114,954	127			

a. Bağımlı Değişken: Kariyer Planlama

b. Bağımsız Değişken: Kültürel Stres, Görev Yapısından Kaynaklı Stres, Rol Yapısından Kaynaklı Stres, Grupsal Stres, Yönetim Biçiminden Kaynaklı Stres.

Tablo 22'de stres kaynaklarının kariyer geliştirmeye etkileri incelenmiştir. Tabloya göre, stres kaynaklarından hiçbirinin kariyer geliştirme üzerinde bir etkisi yoktur. İstatistiksel anlamlılık değerlerinin hepsi ,01 anlam düzeyinin üzerindedir.

Tablo 22. Stres Kaynaklarının Kariyer Geliştirmeye Etkisi-Regresyon

Bağımlı Değişken: Kariyer Geliştirme	Beta	t Değeri	p Değeri
Görev Yapısından Kaynaklı	-,024	-,184	,854
Yönetim Biçiminden Kaynaklı	,124	,815	,416
Grupsal Stres Kaynakları	,020	,161	,872
Rol Yapısından Kaynaklı	,002	,018	,985
Kültürel Stres Kaynakları	,156	1,528	,129

R=,233; R²=,054; F=1,406; p=,227

Elde edilen bu sonuca göre *H6 hipotezi reddedilmiştir*. Stres kaynaklarının hiçbirini kariyer geliştirme üzerinde etkili değildir.

Araştırma konusu ile ilgili olarak oluşturulan hipotezler katılımcılardan toplanan verilere uygulanan yukarıdaki analizlerin tamamı sonucunda aşağıdaki şekilde sonuçlanmıştır;

H1: Çalışanların görev yaptıkları kurumda maruz kaldıkları stres kaynakları (H1a: Görev Yapısından Kaynaklı; H1b: Yönetim Biçiminden Kaynaklı; H1c: Grup Yapısından Kaynaklı; H1d: Rol Yapısından Kaynaklı; H1e: Kültürel kaynaklı) kariyer yönetimi eylemleri ile ilişkilidir. *H1a, H1b, H1d Red; H1c ve H1e Kabul edilmiştir. Grup yapısından kaynaklı stres kaynakları ve kültürel stres kaynakları çalışanların kariyer yönetimi eylemleri ile ilişkilidir.*

H2: Çalışanların görev yaptıkları kurumda maruz kaldıkları stres kaynakları (H2a: Görev Yapısından Kaynaklı; H2b: Yönetim Biçiminden Kaynaklı; H2c: Grup Yapısından Kaynaklı; H2d: Rol Yapısından Kaynaklı; H2e: Kültürel kaynaklı) kariyer planlama eylemleri ile ilişkilidir. *H2a, H2b, H2d Red; H2c ve H2e Kabul edilmiştir. Grup yapısından kaynaklı stres kaynakları ve kültürel stres kaynakları çalışanların kariyer planlama eylemleri ile ilişkilidir.*

H3: Çalışanların görev yaptıkları kurumda maruz kaldıkları stres kaynakları (H3a: Görev Yapısından Kaynaklı; H3b: Yönetim Biçiminden Kaynaklı; H3c: Grup Yapısından Kaynaklı; H3d: Rol Yapısından Kaynaklı; H3e: Kültürel kaynaklı) kariyer geliştirme eylemleri ile ilişkilidir. *H3a, H3c, H3d Red; H3b ve H3e Kabul edilmiştir. Yönetim biçiminden kaynaklı ve kültürel stres kaynakları çalışanların kariyer geliştirme eylemleri ile ilişkilidir.*

H4: Çalışanların etkilendikleri stres kaynakları (H4a: Görev Yapısından Kaynaklı; H4b: Yönetim Biçiminden Kaynaklı; H4c: Grup Yapısından Kaynaklı; H4d: Rol Yapısından Kaynaklı; H4e: Kültürel kaynaklı) kariyer yönetimi üzerinde etkilidir. *H4a, H4b, H4c ve H4d Reddedilmiştir. H4e Kabul edilmiştir. Çalışanların etkilendikleri kültürel stres kaynakları kariyer yönetimi eylemlerini etkilemektedir.*

H5: Çalışanların etkilendikleri stres kaynakları (H5a: Görev Yapısından Kaynaklı; H5b: Yönetim Biçiminden Kaynaklı; H5c: Grup Yapısından Kaynaklı; H5d: Rol Yapısından Kaynaklı; H5e: Kültürel kaynaklı) kariyer planlama üzerinde etkilidir. *H5 hipotezi tamamen Reddedilmiştir. Çalışanların etkilendikleri stres kaynaklarının kariyer planlamaya etkisi bulunmamaktadır.*

H6: Çalışanların etkilendikleri stres kaynakları (H6a: Görev Yapısından Kaynaklı; H6b: Yönetim Biçiminden Kaynaklı; H6c: Grup Yapısından Kaynaklı; H6d: Rol Yapısından Kaynaklı; H6e: Kültürel kaynaklı) kariyer geliştirme üzerinde etkilidir. *H6 hipotezi tamamen Reddedilmiştir. Çalışanların etkilendikleri stres kaynaklarının kariyer geliştirmeye etkisi bulunmamaktadır.*

SONUÇ

Stresle etkili bir biçimde başa çıkılması gerekir. Stresle başa çıkmada herkes için iyi olan ortak bir çözüm yolu yoktur. Her insanın zayıf noktası, devamlı olarak strese maruz kaldığı zaman açık veren zayıf veren bir yanı vardır. Bundan dolayı, kişi kendi kişilik ve yaşam tarzına uygun olan yöntemleri bulup denemelidir. Bir başka deyişle birey kendi stresinin yönetimini ele almalıdır.

Birey karşı karşıya kaldığı stres kaynaklarından kurtulmak ya da üstesinden gelmek için çeşitli stres tepkileri ortaya koyar. İş zamanında gelmeme, verimsizlik, iş gücü devri hızlarının yüksek olması, iş doyumunun düşmesi ve motivasyonun azalması gibi tepkiler bireyin iş stresi sonucu geliştirdiği tepkilerden bazılarıdır. Bireyin örgüt kaynaklı stres kaynaklarından çabuk çıkması, bireyin iş arkadaşları ve üst yönetiminin desteğini alması gerektirmektedir.

Son yıllarda dünya genelinde hemen hemen tüm örgütlerde çalışanlar üzerinde stresin yıkıcı etkisi kabul edilmekte ve organizasyonlar, çeşitli eğitim faaliyetleri ile iş stresini en aza indirmeye çalışmaktadırlar. Verilen kurumsal eğitimler ve danışmanlık faaliyetlerinin yürütülmesi, örgüt içinde stresin doğurduğu hastalıklara yakalanma ve diğer olumsuz kaynakları minimize etmek açısından önemlidir. Bu anlamda yapılan eğitim, faaliyetlerin hem bireysel bazda hem de kurumsal anlamda örgüt iklimini yumuşatıcı bir rol oynadığı gözden çıkarılmamalıdır.

Tüm bunların yanı sıra, örgütte stres düzeyi yüksek çalışanlara, bireysel anlamda psikolojik destek sağlamalı ve de gerektiğinde bu sorunun nereden kaynaklandığını tespit etmek adına özellikle aile üyelerinden ya da iş arkadaşlarından bilgi alma yoluna gidilmelidir.

İş hayatında artan rekabet ile birlikte bireylerin stres kaynaklarıyla karşılaşma oranının daha yüksek olduğu görülmüştür. Kişi üzerinde stres yaratan kaynaklar bireysel olabildiği gibi, dış çevre ve çalıştığı örgüt kaynaklıda olabilir. Bu noktada bireye düşen görev, etkili bir kontrol mekanizması yaratarak dış çevresini, kendi bireysel öz denetimini sağlayarak da bireysel çatışmayı denetlemektir.

Stres oluşumunda birçok çevresel faktör, rol oynamakta ve stres yaratıcı ortam oluşturmaktadır. Günümüzde çalışanlar ve yöneticiler çok rekabetli, değişken, belirsizliğin hakim olduğu iş ortamında çalışmaktadırlar. Özellikle stres yaratan

faktörler, yönetici ve çalışanların kontrol altına alamayacakları nitelikte, diğer bir deyişle, yakın ve genel çevre koşullarından kaynaklanmakta ise, yönetici ve çalışanlar bu ortamlara özveri ve uyum göstermekte zorlanmaktadırlar.

Stres ve stres kaynaklarının azaltılması, örgüt ve birey bütünleşmesini zorunlu kılmakla birlikte, etkin bir stres yönetimi için örgütlerin çalışanlarına sosyal destek vermesi ve insan kaynağına her zamankinden daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.

Çalışanlar kariyer hayatlarında, kişisel özelliklerine, yaşına, medeni durumuna, cinsiyetine ve aldığı eğitim düzeylerine göre planlama yaparlar. Bunun yanı sıra yaptığı iş, çalışma süresi, rolü, diğer çalışanlarla ilişkileri gibi bazı örgütsel stres kaynaklarına göre de kariyer yönetimlerine yön vermektedirler.

Çalışanları stres kaynaklarından uzak tutarak, iyi bir kariyer yönetimi uygulamasında ki en önemli pay örgütün ve üst düzey yöneticilerindir. Yöneticiler; çalışanı stres kaynaklarından uzak tutarak hem motivasyonunu hem de verimliliğini artırmak için iş stresini azaltmalı ve kariyer gelişimlerine destek vermelidirler.

Yapılan anket çalışmasında amaç; özellikle örgüt içerisindeki stres ve stres kaynaklarının çalışanların kariyer yönetimleri üzerinde ne gibi etkiler bıraktığı ölçülüp analiz edilmeye çalışılmıştır.

Çalışma evreni olarak, Erzurum'da ki 3 kamu kurumu seçilmiştir. Seçilen bu üç kuruma 200 kişilik anket formu dağıtılmış ve 135 anket geri toplanmıştır. Toplanan anketlerden 7 tanesi eksik ya da hatalı olduğu gerekçesiyle analiz dışı bırakılmıştır. Anketler bire bir elle dağıtılarak yüz yüze anket formu kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, çalışanların stres kaynakları ile ilgili en yüksek ortalama değeri (3,8392) "Grupsal Stres Kaynakları" boyutuna aittir. "İş ortamındaki huzursuzluk, müşterilerin haksız talepleri, astlarla ve üstlerle anlaşmazlıklar" gibi stres kaynakları çalışanlar üzerinde daha fazla strese sebep olmaktadır. Yöneticilerin ve örgütün yerine getireceği gruplara yönelik stres yönetimi eğitimi, çalışanların sosyalleşebilecekleri faaliyetler ve kariyer yönetimi uygulaması bu sorunu çözüme kavuşturacaktır.

Araştırma konusu ile ilgili olarak 6 ana hipotez belirlenmiştir. Katılımcılardan toplanan verilere uygulanan analizler sonucunda hipotezlerin bazıları kabul edilirken bazıları reddedilmiştir.

H1: Çalışanların görev yaptıkları kurumda maruz kaldıkları stres kaynakları (H1a: Görev Yapısından Kaynaklı; H1b: Yönetim Biçiminden Kaynaklı; H1c: Grup Yapısından Kaynaklı; H1d: Rol Yapısından Kaynaklı; H1e: Kültürel kaynaklı) kariyer yönetimi eylemleri ile ilişkilidir. *H1a, H1b, H1d Red; H1c ve H1e Kabul edilmiştir.*

H2: Çalışanların görev yaptıkları kurumda maruz kaldıkları stres kaynakları (H2a: Görev Yapısından Kaynaklı; H2b: Yönetim Biçiminden Kaynaklı; H2c: Grup Yapısından Kaynaklı; H2d: Rol Yapısından Kaynaklı; H2e: Kültürel kaynaklı) kariyer planlama eylemleri ile ilişkilidir. *H2a, H2b, H2d Red; H2c ve H2e Kabul edilmiştir.*

Çalışanların buldukları konumda ilerleme sağlayabilmeleri birçok faktöre bağlıdır. Bunlardan birisi de stres faktörüdür. Kariyer Yönetiminin ve Kariyer Planlamanın etkin bir şekilde uygulanabilmesi, örgütlerin ve yöneticilerin uygulayacağı etkili bir stres yönetimine bağlıdır.

“Grupsal Stres Kaynaklarına” ve “Kültürel Stres Kaynaklarına” maruz kalan çalışanların kariyer yönetimi ve kariyer planlamalarına daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

İyi yönetilen bir stresin en önemli olumlu yanlarından biriside kişiyi harekete geçirmesidir. Sonuçta kişinin terfi olanağı, kendisinin çalışma potansiyeline bağlıdır. Bu potansiyeli bazen stres kaynakları ortaya çıkararak, kişinin harekete geçmesine sebep olabilmektedir.

H3: Çalışanların görev yaptıkları kurumda maruz kaldıkları stres kaynakları (H3a: Görev Yapısından Kaynaklı; H3b: Yönetim Biçiminden Kaynaklı; H3c: Grup Yapısından Kaynaklı; H3d: Rol Yapısından Kaynaklı; H3e: Kültürel kaynaklı) kariyer geliştirme eylemleri ile ilişkilidir. *H3a, H3c, H3d Red; H3b ve H3e Kabul edilmiştir.*

Yönetim biçiminden kaynaklı stres kaynakları arttığında (mevzuatın karışıklığı, yöneticilerin teşvik etmemesi, yetersiz yetkilendirme vb.) çalışanların kariyer geliştirme ile ilgili algılarında artış gözlemlenmektedir.

Yöneticilerin, yönetsel faaliyetleri iyi bir şekilde uygulamaları ve yönetim biçiminden kaynaklı stres kaynaklarına önlem almaları, çalışanların kişisel gelişimlerine ve kariyer geliştirmelerine olumlu yönde etkide bulunacaktır.

Çalışanların etkilendikleri stres kaynaklarının kariyer planlama ve kariyer geliştirmeye etkisi bulunmamaktadır. H5 ve H6 reddedilmiştir.

H4: Çalışanların etkilendikleri stres kaynakları (H4a: Görev Yapısından Kaynaklı; H4b: Yönetim Biçiminden Kaynaklı; H4c: Grup Yapısından Kaynaklı; H4d: Rol Yapısından Kaynaklı; H4e: Kültürel kaynaklı) kariyer yönetimi üzerinde etkilidir. *H4a, H4b, H4c ve H4d Reddedilmiştir. H4e Kabul edilmiştir. Çalışanların etkilendikleri kültürel stres kaynakları kariyer yönetimi eylemlerini etkilemektedir.*

Stres kaynaklarından birisi olan “Kültürel Stres Kaynakları”, çalışanların kariyer yönetimi üzerinde etkilidir. “İş arkadaşları ile politik görüş farklılıkları, iş yerinde koyulan ortak kurallara uyma zorunluğu, mesleğin statüsünün düşük olması” gibi Kültürel Stres Kaynaklarının etkisi, çalışanların kariyer yönetimi ile ilgili algılarındaki değişimlerin %15,2 sini oluşturmaktadır.

Çalışanların özellikle mesleki statülerinin düşük olması üzerlerinde iş stresine sebep olmaktadır. Çalışma şartlarının zorluğu ve bulunduğu statüye göre üzerinde daha yoğun iş yükü olması stresi artıracaktır.

Böyle durumlarda çalışanların, örgütte uygulanan “Kariyer Yönetimi Uygulamalarına” olan inançları yok denecek kadar azdır. Çalışanlar, işletmedeki terfi olanaklarının çalışanın niteliklerine uygun biçimde dağıtılmadığını düşünürler.

Bu noktada yöneticiler devreye girmelidir. İşletmede adaletli terfi olanaklarının sağlanması için “Kariyer Yönetimi Uygulamaları” devreye sokulmalıdır. Çalışanların mesleğine uygun terfi olanakları sağlanmalıdır. Personel statü olarak yaptığı işin karşılığını alırsa daha verimli çalışmaya başlayacaktır. Performansı ve yeteneği arttıkça kıdem olarak yükseleceğini bilir. Bu durum çalışanın üzerindeki iş stresini de azaltacaktır.

Sonuç olarak işletmeler ellerindeki nitelikli işgücünü, yeni ve gelişmeye açık olan iyi bir “Kariyer Yönetimi” sayesinde elinde tutacaktır. Buna binaen çalışanlara sürekli kurumsal eğitim verilmeli ve danışmanlık hizmeti sunulmalıdır.

Kariyer ve stres çalışma hayatının en önemli iki unsurudur. Bu yüzden ki araştırmacıların odak noktası haline gelmişlerdir. Ancak çoğunlukla özel sektördeki kurum ve kuruluşlar incelenmiştir. Kamu kurumlarında bu tarz çalışmalara pek fazla rastlanmamaktadır. Bu tez daha sonraki çalışmalara özellikle kamu kurumları hakkında yapacakları stres kaynakları ve kariyer yönetim sistemi hakkında ışık tutacaktır. Araştırmacılar çalışma evrenini ve sektörü değiştirerek ya da genişleterek yeni çalışmalara ortaya çıkarabilirler.



KAYNAKÇA

- Acar, Nesime. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Milli Prodiktivite Merkezi Yayınları, No:640
- Adal, Z. (1975), “İş Kazalarına Yol Açan Etkenler”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt.4,Sayı.1, İstanbul.
- Akat, İ., Budak, G. (2002). İşletme Yönetimi. (Genişletilmiş Gözden Geçirilmiş 4. Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Akman, S. (2004). Türk Psikoloji Bülteni, Özel Gündem “Stres” Cilt: 10, sayı: 34-35 s. 40-54.
- Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi. 4. Baskı. İzmir: Barış Yayınları.
- Allen, R.J. (1984). Human Stress: It's nature and control. New York: Mc Milan Publishig Company.
- Armstrong, Michael. (1991). Personnel Management Practice. London: Clays Ltd. St. Ivespk.
- Arpacı, Ahmet (2010). Yönetim ve Yöneticilik. Etap Yayınevi, İstanbul.
- Atkinson-Hilgard (2012). Psikolojiye Giriş, 14. Basım, Çev: Öncül, Öznur ve Ferhatoğlu, Deniz, Arkadaş Yayınları, Ankara.
- Aydemir, Nilgün. (1995). 2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları. İstanbul: TÜGİAD Yayınları
- Aydın, Mustafa (1991). Eğitim Yönetimi. Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.
- Aydın Pehlivan, İnyet (2002). İş Yaşamında Stres, 2. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Aykaç, Mustafa ve Diğerleri. (2001). Akademisyenlerin çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını.
- Aykut, F. (1998). Orta Kademe Yöneticilerinin Kariyer Planlaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Aytaç, Serpil. (1997). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması Geliştirilmesi, Sorunları, 1.b., Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Şti., İstanbul.
- Aytaç, Ö. (2004) “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17(1), Elazığ
- Aytaç, S. (2002), İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları”, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt.4.

- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları*. (2. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aytaç, Serpil (2009). *İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi, Türk-İş Yayını*.
- Aytaç, S. (2010). "İş Yaşamında Kariyer Yönetimi", *Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları*. (Ed. Atilla Yelboğa). Ankara: Turhan Kitabev Yayınları.
- Bağcı, Z. (2002). *Kobiler'de Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bağcıvan, M. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Bakan, G. (2011). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* (2. Baskı). İstanbul.
- Balcı, Ali (2000). *İş Stresi*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Balcı, Ali. (2000) *Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulama*. Nobel Yayınları.
- Baltaş, Acar-Zühal (1998). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baltaş, Acar ve Zühal Baltaş (1999). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers Theory and Practice*. London: Prentice Hall.
- Başaran, İ. Ethem (1982). *Örgütsel Davranış*. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, Ankara.
- Başaran, İ.Ethem (1991). *Örgütsel Davranış*. Gül Yayınevi, Ankara.
- Başaran, İ. Ethem (2000), *Örgütsel Davranışın İnsanın Üretim Gücü*, Bilim Kitabevi, Ankara.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adapazarı: Sakarya Yayınları.
- Beach, Dales. (1980). *The Management of People at Work*. (4. Edition). New York: Mc Millan Publishing
- Berberoğlu, G.N. (1991). *İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi*. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(1), 135-153.
- Bıyık, M. ve Boztaş, K. (2003), "Stres Kaynakları", *Polis Dergisi*, s.35, s.98-103.

- Bilen, Deniz. (1998). Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İSTANBUL.
- Bingöl, Dursun. (1997). Personel Yönetimi. 3. Baskı. İstanbul: Beta Yayını.
- Bingöl, D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık
- Blenkinsopp, J. Ve Zdunczyk, K. (2005). Making Sense Of Mistakes İn Manegerial Careers, Career Development International, 10 (5).
- Brown, June (1984). **“Missouri Teachers Experience Stress”**. Missouri.
- Bumin, Birol ve Şengül, Arzu (2000). “İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, ss:571-578, Nevşehir.
- Camkurt, Z. M. (2007) “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi”, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt.20, Sayı.6, Cilt.21, Sayı.1, İstanbul.
- Can, h. (1997). Organizasyon ve Yönetim. 4. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A. ve Kayuncubaşı, S. (1998). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. (4. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi
- Can, Halil., A. AKGÜN ve Ş. KAVUNCUBAŞI (1998). Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. Ve Yıldırım, S. (2009). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Anklara: Siyasal Kitabevi
- Senzo, David ve S. Robbins (1994). Human Resource Management. NewYork: John Wiley&Sons, Inc.
- Cunningham, William., R. Aldag ve M. Stone. (1996). Business in a Changing World. (4. Edit.) Ohio: South-Western College Publishing
- Cüceloğlu, D. (1994), İnsan ve Davranışı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çalık, T.(2003), Performans Yönetimi, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). Kariyer Yönetimi. Tanımlar, Kavramlar, İlkeler. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çarıkçı, İlker ve Çelikkol, Özlem (2009). “İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:1, No:9.
- Çelebioğlu, Fuat. (1990). Davranış Açısından Örgütsel Değişim. İstanbul. İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları Yayın No:238
- Çelikkol, A. (2001), Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı, Alfa Yayınları, İstanbul

- Dangaç, G. (2007), “İş Hayatında Farklı Kişilikler”, <http://www.kouemk.com> tarihi: 15.04.2018
- Durna, U. (2006), “Üniversite Öğrencilerinin Stres Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s.1, Erzurum.
- Duygulu, Ercan. (1998). Kariyer Geliştirme ile Örgütsel Başarım İlişkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, İZMİR.
- Erdal, M. B. (2009), “İşletmelerde Stres Kaynakları Sonuçları ve Yönetim Teknikleri ve Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, SBE, Manisa.
- Erdem, F. (1992), “Fiziksel Çevre Stresörleri ve İş görenler Üzerinde Bir Uygulama”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara.
- Erdoğan, İ. (1996) “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No: 266/158, İstanbul.
- Eren, E. (1991), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991.
- Eren, E. (1993), Yönetim Psikolojisi, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ergün, G. (2008), “Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, YYLT, İzmir.
- Erkan, N. (1989), “Çalışma Hayatında Fizyolojik Stresler ve Ergonomi”, 2. Ulusal Ergonomi Kongresi, MPM Yayını, Ankara.
- Eroğlu, F. (1996), Davranış Bilimleri, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2007), Davranış bilimleri, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Ertekin, Y. (1993), Stres ve Yönetim, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Feldman, D. C. (2003). The Antecedents and Consequences of Early Career Indecision Among Young Adults. Human Resources Management Review, 13, 510-520.
- Fındıkçı, İ. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: ALFA Yayınları
- Fındıkçı, İ. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: ALFA Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Foot, Margaret. ve C. Hook. (1999). Introducing Human Resource Management (2. Edit.). Harlow-England: Addison-Wesley Longman Limited.
- French, W. L. (1978). The Personnel Management Process: Human Resources Administration and Development. Boston: Houghton Mifflin Company.

- Gök, Erkan. (2000). Kariyer Yönetimi ve Planlaması: Bir İşletme Uygulaması, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Gökdeniz, İsmail. (1999). Özel Sektör ve Kamu Yönetiminde Kariyer Planlaması ve Yönetimi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Gökdeniz, İ. (2005), “Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe bir Uygulama” , Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, S.13, Konya.
- Güçlü, Nezahat. (2001) , **Stres Yönetimi** , Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 21, Sayı 1.
- Güler, Zeki ve Başpınar, Nuran Öztürk ve Gürbüz, Hüseyin (2001). “İş Yaşamında Stres ve Kamu kurumlarındaki Sekreterler Üzerinde Bir Uygulama”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1322, Eskişehir.
- Güney, S. (2001), Stres ve Stresle Başa Çıkma, Nobel Dağıtım, Ankara.
- Güney, Salih (2013). Davranış Bilimleri, Nobel Yayıncılık, 7.Baskı, İstanbul.
- Ivancevich, John. J. Donnely ve J. Gibson. (1983). Managing For Performance. Texas: Businness Publications, Inc.
- Johnstone, Margaret. Stress in Teaching. An Overview of Research. Midlothian: The Scottish Council for Research in Education. SCRE Publication.
- Gürüz, D. ve Özdemir, Y. (2004). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Media Cat.
- Keser, Aşkın (2013). Geleneksel ve Güncel Boyutlarıyla İş Stresi Kaynakları, Ekin Yayınevi.
- Korkmaz, A. (2003). Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Kozak, M. (2001). Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Lewis, Pamela., S.Goddman ve P. Fandt. (1995). Management-Challenges İn The 21. Century. New York: West Publishing Company
- Luthans F., Organisational Behavior, Mc Graw Hill, New York, 1992, s.400-405.
- Malthus, Robert ve J. Jackson. (1994). Human Resource Management (Sixth Ed.). New York.
- Malthus, Robert ve J. Jackson. (1997). Human Resource Management (eighth edition). New York: West Publishing Company
- Mescon, Micheal.,M. Albert ve F. Khedouri. (1998). Management, New York: West Publishing Company

- Noe, Raymond. (1999). İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi (Çev. Canan ÇETİN), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Norfolk, Donald. (1989). İş Hayatında Stres. Leyla Serdaroğlu (çev.). İstanbul: Form Yayınları.
- Örnek, Ali Şahin ve Aydın, Şule (2008). Kriz ve Stres Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Özçiftçi, A., Ömürbek, V. Ve Tekşen, Ö. (2005), “İnsan Davranışlarının İş Kazaları Üzerindeki Etkileri” Zonguldak Karaelmas Üniversitesi İİBF Teknoloji Dergisi, Cilt.8, Sayı.2, Zonguldak.
- Özden, M. Cemil. (2001). Bireysel Kariyer Yönetimi. Ankara: Ümit Yayıncılık
- Özden, M. Cemil. (2001). Bireysel Kariyer Yönetimi: Profesyonel’ in El Kitabı. Ankara: Ümit Yayıncılık
- Özdevecioğlu, M. (2002), Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:19, (Temmuz-Aralık).
- Özgen, H., Öztürk A. ve Yalçın, A. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özkalp, Enver ve Zeyyat Sabuncuoğlu. (1992), Örgütlerde Davranış. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:116, Eskişehir.
- Öztürk, Azim (1994), İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz, Verimlilik Dergisi, Sayı:4, İstanbul.
- Öztürk, Mehmet. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir? İş, Güç, Bakış, İş Yaşamı Dergisi. Sayı: 9 Mart 2003 Ankara
- Palmer, Margaret. (1993). Performans Değerlendirmeleri. (Çev. Doğan ŞAHİNER), İstanbul Rota Yayıncılık
- Pehlivan, İnyet(1993). Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pehlivan, İnyet. (1995). Yönetimde Stres Kaynakları. Ankara: Pegem Yayınları
- Pehlivan, İnyet. (2000). İş Yaşamında Stres. Ankara: Pegem Yayınları
- Powell, J. T. ve Enright, J. S. (1990), Anxiety and Stres Management, Routledge, London.
- Rice, P.L. (1999). Stress and Health. New York: Cole Publishing Company.
- Ross, W. (1972), Time and Management, Van Nostrand Reinhold Co., New York.

- Rowshan, A. (2000) Stres Yönetimi, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, (Çeviren: Şahin Cüceloğlu).
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz (1996). Örgütsel Psikoloji. Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (2001), Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Selye, H. (1977), Stress Without Distress, London, Teach Yourself Books.
- Seyhan, N. (2007), “Halk-Polis Karşılaşmasında Stres Faktörü Stad Örneği Uygulaması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Sulsky, L. And Smith, C. (2005), Work stress, USA, Thomson Wadsworth.
- Sökmen, Alptekin (2005). “Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Güz, 1, 2005, s.1-27.
- Schultz, D. P., Schultz, S. E. (2001). Modern Psikoloji Tarihi, Kaknus Yayınları, İstanbul.
- Sümer, Canan (2002). “İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme” www.psikolog.org.tr/bulten/yazilar/09-kariyerp.htm, (Erişim Tarihi: 14 Mayıs 2002).
- Şahin, H.N. (1994), “İş Yerinizdeki Kronik Stres Kaynakları: Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım”, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- Şimşek, M.S., Çelik, A., Akgemci, T., Sosyal, A. (2004). Kariyer Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taştan, Seçil. (2002). “Kariyer Yönetimi”, www.insankaynaklari.gokceada.com, (Erişim Tarihi: 14 Mayıs 2002).
- Taştan, S. (2004), Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Taştepe, H. (2001). Kariyer Yönetiminin Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Tınaz, P. (2005), Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar.
- Tömek, S. D.(1996). “Stres Audit Ölçeğinin” Ergenlerde Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. Ege Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tunç, A. ve Uygur, A. (2001). Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirme. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tutar, Hasan; Tengilimoğlu, Dilaver ve Başpınar Ö. Nuran (2012), *Büro Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:2516, Eskişehir.

- Tutar, Hasan (2000), Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Yaşam Yayıncılık, İstanbul.
- Tutar, H. (2007), Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Uçman, P. (1990), Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Başa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar. Psikoloji Dergisi 7(24) s. 15-58.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, G.D., Acar, A.C. Özçelik, O., Sadullah, Ö., Dünder, G. ve Tüzüner, L. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Walker, J. W. (1985). Managing Careers: Policies and Systems. New York: The Free Pres.
- Wilson, F. M. (1999), Organizational Behaviour A Critical Introduction, Oxford Universty Pres, 1. Baskı, Newyork.
- Yates, J. E. (1989), Gerilim Altındaki Yönetici, (Çev.: Fatoş Dilber), İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- Yaylacı, Ö.G. (2000). Kariyer Yönetimi Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı.
- Yılmaz, Abdullah ve Ekici, Süleyman (2003). “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C:10, No:2 ss:1-19.
- Zel, U. (2001), “Yönetimde Kişilik ve Kişilik Özellikleri” Yönetim ve Organizasyon (içinde), Editör: Salih Güney, Nobel Yayınları, Ankara.

EK 1.

Değerli katılımcı;

Yüksek lisans tez çalışmamda kullanılmak üzere hazırladığım bu ankette; Günümüz çalışma hayatının en büyük sorunlarından biri olan stres ve stres kaynaklarının çalışanların kariyer yönetimi üzerine etkileri ile ilgili analiz yapıp farkındalık yaratılmaya çalışılacaktır. Elde edilen veriler, bilimsel çalışmanın amacı doğrultusunda kullanılacaktır. Bu sebeple değerlendirmede göstereceğiniz dikkat ve içtenlik araştırmanın güvenilirliğinde önemli rol oynayacaktır. Bilgiler üçüncü bir kişiyle kesinlikle paylaşılmayacaktır.

Zaman ayırıp katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim.

ERTUĞRUL ÇİFTÇİ

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Yaşınız?

a)16-25 b)26-35 c)36-45 d)46-55 e)55 ve üstü

2. Cinsiyetiniz?

a)Kadın b)Erkek

3. Medeni Durumunuz?

a)Evli b)Bekar

4. Eğitim Durumunuz?

a)İlköğretim b)Lise c)Yüksekokul d)Lisans e)Lisansüstü f)Doktora

5. Göreviniz/Pozisyonunuz (.....)

6. Çalışılan Kurum (.....)

7. Meslekte Çalışma Süreniz Ne Kadar?

a) 1 yıldan az

b)1-10 yıl

c)11-20 yıl

d)21-30 yıl

e)30 yıldan fazla

STRES KAYNAKLARI ÖLÇEĞİ VE KARIYER YÖNETİMİ FORMU

Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı lütfen (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.	(1) Kesinlikle katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle katılıyorum
1. Çalışma saatinin uzunluğu üzerimde stres yaratmaktadır					
2. Ücretin yetersizliği strese neden olmaktadır					
3. Yükselme olanağının az olması beni huzursuz eder					
4. İşin sıkıcı olması beni huzursuz eder					
5. İş yerinin kalabalık olması üzerimde strese neden olur					
6. Çalışma ortamının gürültülü olması strese neden olmaktadır					
7. İş yerinde aydınlatmanın kötü olması strese neden olmaktadır					
8. İş yükünün ağır olması strese neden olmaktadır					
9. Sizden beklentilerin açık olmaması strese neden olmaktadır					
10. Mevzuatın karışık olması strese neden olmaktadır					
11. Yöneticilerin teşvik etmemesi kendimi huzursuz hissetmeme neden olur					
12. Yetkilerin yetersiz olması üzerimde strese neden olur					
13. Sorumlulukların endişe yaratması strese neden olur					
14. Önemli kararlar verme zorunluluğu strese neden olur					
15. Yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi strese neden olur					
16. Personel değerlemede adaletsizlikler olması üzerimde strese neden olur					
17. Verilen kararların yarattığı vicdani sorumluluk üzerimde strese neden olur					
18. Beklenen işleri çok kısa sürede yapma zorunluluğu strese neden olur					
19. Yeteneklerin işte tam olarak kullanılmaması strese neden olur					
20. Kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği üzerimde strese neden olur					
21. Çalışmaların karşılığını alamamak üzerimde strese neden olur					

22. Görev sırasında tarafsız kalabilme gücünü üzerimde strese neden olur					
23. İş ortamında huzursuzluk strese neden olur					
24. İş arkadaşları ile geçimsizlik strese neden olur					
25. Üstlerle anlaşmazlık strese neden olur					
26. Astlarla anlaşmazlık strese neden olur					
27. Müşterilerin haksız talepleri kendimi huzursuz hissetmeme neden olur					
28. İş arkadaşları ile ortak ilgilerin olmaması beni huzursuz eder					
29. İş yerinde dedikodu yapılması beni huzursuz eder					
30. Farklı kişilerin sizden farklı beklentiler içinde olması strese sebep olur					
31. İş ile kişiliğiniz arasında uyumsuzluk olması strese neden olur					
32. Moral bozukluğu strese neden olur					
33. İş arkadaşları ile politik görüş farklılıkları strese sebep olur					
34. İş yerinde koyulan ortak kurallara uyma zorunluluğu beni huzursuz eder					
35. Mesleğin statüsünün düşük olması üzerimde strese neden olur					
36. İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır					
37. Terfi, çalışanların niteliklerine adil bir biçimde dağıtılır					
38. Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla kurum içinden karşılanır					
39. Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır					
40. Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir					
41. Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir					
42. Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır					
43. Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir					
44. Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir					
45. Çalışanlar, kurum içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir					
46. Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır					

47. Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir					
48. İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir					
49. Çalışanlara, mesleğinde ilerleme(yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır					
50. Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir					
51. Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir					
52. Çalışanların mesleki gelişimlerine katkı bulunulabilecek kurum içinde ve dışında çeş eğitim programları düzenlenir					
53. Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir					
54. Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir					
55. Yöneticiler ile gelinen toplantılarda, personelin sorunları ve beklentileri ortaya konulur					
56. Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin kurumda kalması teşvik edilir					
57. İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur					

EK 2.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Ertuğrul ÇİFTÇİ

Doğum Yeri ve Tarihi: Narman-05.02.1993

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: Atatürk Üniversitesi

Kamu Yönetimi(2014)

Yüksek Lisans: Ufuk Üniversitesi

İşletme ABD- İnsan Kaynakları Yönetimi

Yabancı Dil: İngilizce

Bilgisayar Bilgisi: SPSS, Microsoft Word, Office, Excel

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar: Narman İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Ücretli Öğretmenlik (2015)

İletişim

E-posta: dadaş_ertugrul25@hotmail.com

Telefon: 539 207 2004