



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI

**KAMU ÇALIŞANLARI AÇISINDAN KARIYER MEMNUNİYETİ VE
İŞYERİ MEMNUNİYETİNİN SOSYAL TEMBELLİK ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Burcu İNCEÖZ

Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir

Eylül 2018



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI

**KAMU ÇALIŞANLARI AÇISINDAN KARIYER MEMNUNİYETİ VE
İŞYERİ MEMNUNİYETİNİN SOSYAL TEMBELLİK ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

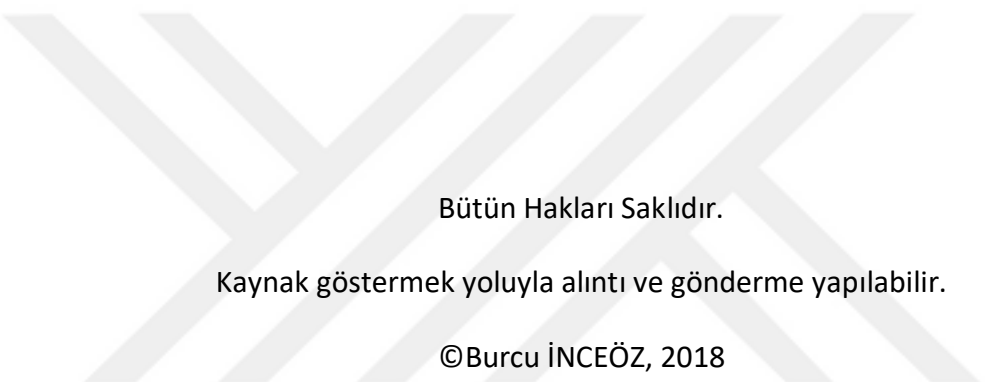
Burcu İNCEÖZ

Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir

Eylül 2018



Bütün Hakları Saklıdır.

Kaynak göstermek yoluyla alıntı ve gönderme yapılabilir.

©Burcu İNCEÖZ, 2018

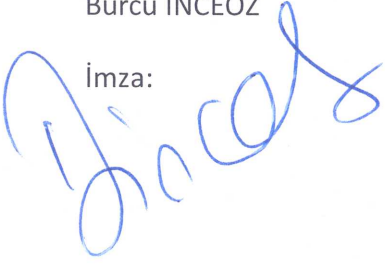
Merhume annem Meryem Karanfil ve merhum oğlum Kaan İnceöz anısına

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

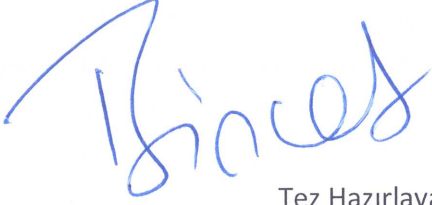
Burcu İNCEÖZ

İmza:



TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Kamu Çalışanları Açısından Kariyer Memnuniyeti ve İşyeri Memnuniyetinin Sosyal Tembellik Üzerindeki Etkileri” adlı yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanmıştır.



Tez Hazırlayan

Burcu İNCEÖZ



Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER



İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER danışmanlığında Burcu İNCEÖZ tarafından hazırlanan “**Kamu Çalışanları Açısından Kariyer Memnuniyeti ve İş Yeri Memnuniyetinin Sosyal Tembellik Üzerindeki Etkileri**” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

07/09/2018

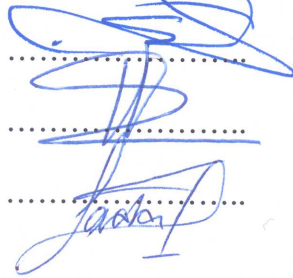
Jüri

Danışman: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Üye: Prof. Dr. Himmet KARADAL

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Ferda ÜSTÜN

İMZA



ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 08.11.2018 tarih ve 2018.45.916 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

08.11.2018


Doc. Dr. Vedat AKTEPE
Sosyal Bilimler Enstitü
Nevşehir

TEŞEKKÜR

Lisans eğitimimden bu yana bilgisini ve emeğini benden esirgemeyen, ayrıca tez konusunun belirlenip çalışma planının hazırlanması, ölçeklerin tasarlanması ve analizlerin yapılması sürecindeki yardımları, tez yazım sürecindeki yönlendirmeleri, eleőtirileri, katkıları, düzeltmeleri ve teşvikleri için çok değerli tez danıőmanım Prof. Dr. Sayın Şevki ÖZGENER'e ve kendilerine çok Őey borçlu olduğum bütün hocalarıma teşekkür ederim.

Kıymetli babam Ramazan KARANFİL'e, bütün kardeőlerime, değerli arkadaőım Dilek BALAK'a, hayatın anlamı ikizlerim Elif ve Miray'a, karőılaőmış olduğumuz sıkıntılara birlikte göğüs gerdiğimiz biricik eőim ve de yoldaőım Alper İNCEÖZ'e de sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

ÖZET

KAMU ÇALIŞANLARI AÇISINDAN KARIYER MEMNUNİYETİ VE İŞYERİ MEMNUNİYETİNİN SOSYAL TEMBELLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Burcu İNCEÖZ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eylül 2018

Danışman: Prof.Dr. Şevki ÖZGENER

Global ölçekte önemi artan takım çalışmalarında önemli sorunlardan biri sosyal tembelliktir. Sosyal tembellik eğiliminin arkasında yatan nedenlerini tespit etmek ve sosyal tembelliği önlemek yöneticiler açısından gerekli hale gelmiştir. Bu çalışma, sosyal tembellik ile ilgili görgül araştırma eksikliğini gidermeyi amaçlamaktadır.

Buradan hareketle çalışmanın amacı, kariyer memnuniyeti ve işyeri memnuniyetinin sosyal tembellik üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Araştırmanın örneklemini, İstanbul ilindeki kaymakamlıklarda çalışan memurlar oluşturmaktadır (N= 203). Kariyer memnuniyeti ve işyeri memnuniyetinin sosyal tembellik üzerindeki etkilerini ortaya koymak için örneklemden elde edilen veriler, aracı (mediator) değişkenli regresyon analizi ve moderatör (düzenleyici) değişkenli regresyon analizi yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre işyeri memnuniyetinin sosyal tembellik üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu, ancak kariyer memnuniyetinin pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Kamu çalışanları açısından kariyer memnuniyetine göre işyeri memnuniyetinin sosyal tembelliği azaltmada daha çok etkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca kariyer memnuniyetinin, işyeri memnuniyeti ile sosyal tembellik ilişkisinde düzenleyici rolü oynadığı saptanmıştır. Son olarak çalışmanın bazı kısıtları olduğu vurgulanmış, kamu kurumu yöneticilerine sosyal tembelliği azaltmaya yönelik ve bu alanda gelecekte yapılacak araştırmalar konusunda bazı önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Memnuniyeti, İşyeri Memnuniyeti, Sosyal Tembellik

ABSTRACT

THE EFFECT OF PUBLIC EMPLOYEES CAREER SATISFACTION AND WORKPLACE SATISFACTION ON SOCIAL LOAFING

Burcu İNCEÖZ

Nevşehir University, Graduate School of Social Sciences

M.B.A. Thesis, September 2018

Supervisor: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Social loafing is one of the major problems in team work, which is becoming increasingly prevalent on a global scale. It has become necessary for managers to identify the underlying causes of social loafing and to prevent social loafing. The study aims to eliminate the lack of empirical research on social loafing in this area. In this direction, the purpose of this study is to analyze the effects of career satisfaction and workplace satisfaction on social loafing. The research sampling consists of civil servants employing in the district governorship in İstanbul Province (N=203). Data acquired from mentioned research sampling has been analyzed by the help of the Mediated Regression Analysis and Moderated Regression Analysis to show the effects of career satisfaction and workplace satisfaction on social loafing. According to the findings of research, it determined that while workplace satisfaction was a direct negative effect on social loafing, career satisfaction was a positive, but not significant effect on social loafing. In terms of public employees, workplace satisfaction was found to be more effective in reducing social loafing than career satisfaction. Moreover, career satisfaction moderated the relationship between workplace satisfaction and social loafing. Finally, it was emphasized that the study has some limitations, together with some suggestions for executives in public institutions and some recommendations have been made about the research to be done in the field.

Key Words: Career Satisfaction, Workplace Satisfaction, Social Loafing

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI	i
TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK	ii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	5
KARİYER İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
1.1.KARİYER KAVRAMININ TANIMI	5
1.2. KARİYER KAVRAMININ TARİHSEL SÜREÇ İÇİNDEKİ GELİŞİMİ.....	6
1.3 KARİYER AŞAMALARI	7
1.4.KARİYER AŞAMALARI İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR.....	9
1.5. KARİYER SEÇİMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR	9
1.5.1. SOSYAL GEÇMİŞ	10
1.5.2.KİŞİLİK GELİŞİMİ.....	10
1.5.3. DEĞER GELİŞİMİ.....	10
1.5.4.BİREYSEL BEKLENTİLER	11
1.6. KARİYER KALIPLARI	11
1.7. KARİYERDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR	12
1.7.1.BAŞLANGIÇ DÖNEMİ SORUNLAR	12

1.7.2. KARİYER ORTASI SORUNLARI	12
1.7.3. KARİYER SONU SORUNLARI.....	13
1.7.4. KARİYERDE KARŞILAŞILAN ÖZEL SORUNLAR.....	13
1.7.4.1.CİNSİYETTEN KAYNAKLANAN SORUNLAR.....	13
1.7.4.2. ÇİFT KARİYERLİ EŞLER	15
1.7.4.3. AY İŞİĞİ SORUNU.....	16
1.7.4.4. ÇİFT KARİYERLİLİK.....	16
1.7.4.5. KARİYER PLATOSU	17
1.8. KARİYER YÖNETİMİ.....	18
1.8.1. KARİYER YÖNETİMİNİN AMAÇLARI.....	19
1.8.2. ÖRGÜTLERDE KARİYER YÖNETİMİNİN KAPSAMI.....	20
1.9 KARİYER PLANLAMASI KAVRAMI VE ÖNEMİ	22
1.9.1.KARİYER PLANLAMASININ AMAÇLARI	23
1.9.2. KARİYER PLANLAMASININ AŞAMALARI	23
1.9.3. KARİYER PLANLAMASININI SAĞLADIĞI FAYDALAR.....	24
1.10. KARİYER MEMNUNİYETİ KAVRAMI VE ÖNEMİ	25
1.10.1. KARİYER MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR.....	27
1.10.1.1.YAŞ	27
1.10.1.2.CİNSİYET	27
1.10.1.3. EĞİTİM	28
1.10.1.4.STATÜ	28
1.10.1.5.DENEYİM.....	29
1.10.1.6.MESLEKİ BAŞARILAR.....	29
1.10.1.7. GENEL MESLEKİ HEDEFLER	29
1.10.1.8.GELİRLE İLGİLİ HEDEFLER	30
1.10.1.9.MESLEKİ GELİŞME	30
1.10.1.10. LİDER VEYA YÖNETİCİ	31
1.10.1.11. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	31
1.10.1.12. İŞ AİLE ÇATIŞMASI	32
1.10.2. KARİYER PLANLAMA İLE KARİYER MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ..	32

1.10.3. KARIYER YÖNETİMİ İLE KARIYER MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	33
1.10.4.KARIYER MEMNUNİYETİNİN SONUÇLARI	34
1.10.4.1. İLERLEME FIRSATI	34
1.10.4.2. KARIYER GELİŞTİRME	34
1.10.4.3.PERFORMANS DEĞERLEME	36
1.10.4.4. İŞTE KALMA NİYETİ	37
1.10.4.5.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	37
İKİNCİ BÖLÜM	39
İŞYERİ MEMNUNİYETİ	39
2.1. İŞ TATMİNİ	39
2.2. İŞGÖREN TATMİNİ	39
2.3. İŞYERİ MEMNUNİYETİ	40
2.4. İŞYERİ MEMNUNİYETİNİN ÖNEMİ	41
2.5. İŞYERİ MEMNUNİYETİNİN BOYUTLARI	42
2.5.1. İŞ TATMİNİ	42
2.5.2. LİDERLİK	45
2.5.3. İLETİŞİM VE DANIŞMA	47
2.5.4. ÖĞRENME, GELİŞTİRME VE KARIYER FIRSATLARI SUNMA	50
2.6. İŞ TATMİNİ İLE İŞYERİ MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ	55
2.7. İŞYERİ MEMNUNİYETİNİN SONUÇLARI	57
2.7.1. İŞTE KALMA NİYETİ	57
2.7.2. TÜKENMİŞLİK	57
2.7.3. ÖRGÜTSEL SİNİZM	58
2.7.4. ÖRGÜTSEL ETKİNLİK VE VERİMLİLİK	58
2.7.5. BAĞLAMSAL PERFORMANS	59
2.7.6. GÖREV PERFORMANS	59
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	60

SOSYAL TEMBELLİK.....	60
3.1. SOSYAL TEMBELLİK KAVRAMI	60
3.2. SOSYAL TEMBELLİK TEORİSİNİN ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ	61
3.3. SOSYAL TEMBELLİĞİN ORTAYA ÇIKMA SEBEPLERİ ÜZERİNE TEORİLER.....	62
3.4. SOSYAL TEMBELLİĞİN NEDENLERİ	65
3.5. SOSYAL TEMBELLİĞİN ÖNCÜLLERİ	66
3.5.1. GRUP KAVRAMI	66
3.5.1.1. GRUP NORMLARI	68
3.5.1.2. GRUPLARIN İŞLEVLERİ	68
3.5.1.3. GRUPLARA ÜYE OLMA NEDENLERİ	69
3.5.1.4. GRUP GELİŞİM AŞAMALARI (TUCKMAN MODELİ)	69
3.5.1.5. GRUP ETKİNLİĞİNİ AZALTAN FAKTÖRLER.....	71
3.5.2. GRUP BÜYÜKLÜĞÜ	74
3.5.3. GRUP SARGINLIĞI	74
3.5.4. ABİLENE PARADOKSU	75
3.5.5. GÖREV BELİRGİNLİĞİ	75
3.5.6. DEĞERLENDİRME POTANSİYELİ.....	75
3.5.7. ALGILANAN KAYTARMA	76
3.5.8. GÖREVLERDE BİRBİRİNE BAĞIMLILIK	76
3.5.9. GÖREVİN ANLAMLILIĞI VE ÖNEMİ	76
3.5.10. DAĞITIMSAL ADALET	77
3.6. SOSYAL TEMBELLİĞİ ÖNLEMENİN YOLLARI	77
3.7. SOSYAL TEMBELLİĞİN SONUÇLARI	79
3.8. KARİYER MEMNUNİYETİ, İŞYERİ MEMNUNİYETİ İLE SOSYAL TEMBELLİK İLİŞKİSİNE DAİR ARAŞTIRMA BULGULARI	79
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	83

KAMU ÇALIŞANLARI (MEMURLAR) AÇISINDAN KARIYER MEMNUNİYETİ VE İŞYERİ MEMNUNİYETİNİN SOSYAL TEMBELLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA	83
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	83
4.2. ARAŞTIRMANIN METEDOLOJİSİ	85
4.2.1. ÖRNEKLEM	85
4.2.2. ÖLÇEKLER	85
4.2.3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER	87
4.2.4. VERİ ANALİZ YÖNTEMLERİ	89
4.3. VERİLERİN ANALİZİ VE ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	89
4.3.1. ARAŞTIRMAYA KONU OLAN ÇALIŞANLAR İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER	90
4.3.2. ARAŞTIRMA BULGULARI	92
SONUÇ.....	102
KAYNAKÇA	106
EKLER.....	127
ÖZ GEÇMİŞ	129

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Tuckman Modeli.....	70
Şekil 3.2. Asch Etkisi (Solomon Asch).....	72
Şekil 4.1. Kavramsal Araştırma Modeli.....	88
Şekil 4.2: İşyeri Memnuniyeti ile Sosyal Tembellik Arasındaki İlişkide Kariyer Memnuniyetinin Aracılık Rolü.....	95
Şekil 4.3: İşyeri Memnuniyeti ve Kariyer Memnuniyeti Etkileşiminin Sosyal Tembellik Üzerindeki Etkisinin Doğası ve Yönü.....	100

TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1.Araştırmaya Katılan Kamu alışanlarının Demografik zelliklerine İlişkin Bulgular.....	90
Tablo 4.2. Kariyer Memnuniyeti ve İşyeri Memnuniyeti ile Sosyal Tembellik Arasındaki Korelasyon Katsayıları, Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Katsayıları.....	92
Tablo 4.3.Kariyer Tatminin, İşyeri Memnuniyeti İle Sosyal Tembellik İlişkisinde Aracı Rolüne İlişkin Bulgular.....	93
Tablo 4.4. İşyeri Memnuniyeti İle Sosyal Tembellik Arasındaki İlişkide Kariyer Tatminin Düzenleyici Etkisi.....	98
Tablo 4.5.Moderatör Değişken Olan Kariyer Memnuniyeti Değerlerinde İşyeri Memnuniyetinin Sosyal Tembellik zerindeki Durumsal Etkisi.....	99

GİRİŞ

Küresel örgütlerdeki iş süreçlerinde karmaşıklığın artması ve grup çalışmalarının karmaşık problemlerde çoklu bakış açısı sağlaması nedeniyle grup çalışmaları daha yaygın hale gelmektedir (Özek, 2014: 6). Birçok farklı nedenle bir araya gelen grupların/ekiplerin örgütler için etkin hale getirilebilmesi, söz konusu grupların yapısı ve çalışma şekilleri hakkında yeni araştırmaların yapılmasını gerektirmektedir.

Ancak örgütlerde grup ve takım çalışmalarında bireyler zaman zaman tek başlarına yaptıkları çabadan daha az bir çaba göstermektedir. Bu eğilim Literatürde “Ringelmann Etkisi (Sosyal Tembellik)” olarak bilinmektedir. Sosyal tembellik; bireyin grupta birlikte çalışırken, yalnız çalıştığı zamankinden daha az üretken olması eğilimini ifade etmektedir (Doğan, Bozkurt ve Demir, 2012: 56). Sosyal tembelliğe neden olan en önemli faktörler görevin görünürlüğü (George, 1992: 192) ve grup içerisinde bireyin çabasının belirlenememesi (Şeşen ve Kahraman, 2014) olarak ifade edilse de grup ortamında bireysel çabayı azaltan çok sayıda faktör bulunmaktadır.

Buradan yola çıkarak sosyal tembelliğin grupların etkinliğini azaltmaya yönelik bir olgu olarak karşımıza çıktığı ve çalışanların bireysel katkılarının tespit edilip ödüllendirilerek sosyal tembelliğin önlenebileceği öngörülmektedir.

Öte yandan rekabetin artması sonucu örgütlerde devamlılık gösteren sadık iş anlayışı yerini artık fırsatçı bir iş anlayışına bırakmıştır. Bu durum kişilerde başarıya duyusunu çağrıştıran kariyer kavramının önemini daha da artırmaktadır (Şimşek vd., 2004: 4-5). Kariyerlerinde ulaştıkları başarıdan memnun olmayan bireyler düşük iş tatminine sahip olmakta, iş ve kariyer değişikliklerine başvurabilmektedirler. Bu durumda örgütler nitelikli işgücünü kaybetme endişesiyle karşılaşabilmektedirler. Bu bilgiler ışığında örgüt ve çalışanların hedefleri örtüştüğçe kurum içindeki etkinliğin ve verimliliğin sağlanması beklenmektedir.

Can (1994) çalışmasında kariyer kavramını kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili algıladığı tutum ve davranışlar olarak ifade etmekte ve pek çok dış faktörün de bireyin kariyer seçimini etkilediğini belirtmektedir. Birey istemediği bir işi yaptığında istediği kariyer hedefine ulaşamadığı için tatminsizlik yaşayabilmektedir. Bu bağlamda örgütler ve bireyler açısından kariyer yönetimi önemli hale gelmektedir (Engiz, 2009: 26-27).

Kariyerlerinin belli dönemlerinde bireyler kariyer şoku, kariyer durgunluğu, emeklilik korkusu gibi genel sorunlar ve cam tavan sendromu, kraliçe arı sendromu, ayışığı sorunu, terfide ayrımcılık gibi özel sorunlarla karşılaşmaktadır (Yörük, 2013: 69-71; Yılmaz, 2006: 115). Buradan yola çıkarak bireylerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları engellerin bireylerde stres oluşturacağı ve bu engelleri aşamamaları durumunda ise kariyer memnuniyetlerinin azalma eğiliminde olacağı düşünülmektedir.

Bireyin kariyer memnuniyeti yüksek olduğunda sosyal tembelliğin azalacağı beklenmektedir. Zira çalışanların bekledikleri veya istedikleri kariyer pozisyonlarında çalışması performansını artırmakta ve ekip üyeleri içinde konumlarını koruma arayışı içinde olmaları sosyal tembelliği azaltabilmektedir.

Benzer şekilde işgörenlerin yaptığı işine ve iş ortamına ilişkin global pozitif tutumları olarak algılanan kariyer memnuniyetinin (Küskü, 2001: 144) sosyal tembelliği azaltabileceği de bu çalışmanın bir başka savıdır. İş tatmini, yönetim tatmini, meslektaş tatmini, iş grubu tatmini, iş koşullarına ilişkin tatmin ve ücret tatmini işyeri memnuniyetinin boyutlarıdır (Küskü, 2001: 151-152). İşyeri memnuniyeti oldukça geniş kapsamlı bir konudur.

İşyeri memnuniyeti örgütlerde sosyal tembelliğe yol açabilecek faktörler, üzerinde stratejik kararları almayı gerektiren önemli bir husus olarak değerlendirilmektedir. Buradan yola çıkarak kariyer ve işyeri memnuniyetsizliğinin de sosyal tembellik üzerinde etkili olabileceği fikri hakim olmaktadır. Buradan hareketle işyeri memnuniyetinin yüksek olduğu örgütlerde iş ile bütünleşme sağlanırken; işyeri memnuniyetinin düşük olduğu örgütlerde ise verimlilikte azalma olacağı öngörülmektedir.

Kamu ve özel sektör çalışanları arasında yapılan kıyaslamalarda, kamu sektörü çalışanlarının iş tatmininin özel sektör çalışanlarına göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Kamu çalışanlarının, karara düşük düzeyde katılması, yönetici ve arkadaşlar arasındaki iletişim yetersizliği, ücretin düşük olması ve iş saatlerinde esneklik olmamasının iş tatminlerini azalttığı ifade edilmektedir (Groot ve Brink, 1999: 344).

Kamu kurumlarında çeşitli görevleri içeren vatandaş ile ilgili işlemlerin gerçekleştirilmesi ve kamu yararının sağlanması için çok sayıda işgörenin bir arada çalışması gerekmektedir. Yüksek düzeyde verimin sağlanabilmesi ve işlemlerin daha hızlı gerçekleştirilebilmesi için çalışanların işbirliği içinde bulunmaları gerekmektedir. Ancak Kanten (2014) araştırmasında bazı durumlarda iş görenlerin örgütsel çıktılara katkı yapmak yerine sosyal tembellik davranışı gösterdiklerini belirtmektedir. Bu yazın ışığında bu çalışmanın amacı, kamuda kariyer memnuniyeti ve işyeri memnuniyetinin sosyal tembellik olgusunu önleyici birer faktör ya da kariyer memnuniyetsizliği ve işyeri memnuniyetsizliğinin sosyal tembelliğin birer öncülü olup olmadığını analiz etmektir. Bu nedenle çalışmada modeldeki değişkenler ve boyutlarına ilişkin gerek örgütsel, gerekse sektörel bağlamda ampirik bir yaklaşımın gerekliliği ortaya konmaktadır. İş yaşamında öncülleri ve sonuçları bakımından büyük önem taşıyan sosyal tembellik kavramına işgören ve işverenlerin dikkatini çekmek için yazınsal bir tarama yapılmıştır. Netice itibarıyla ilgili yazında bir boşluk olduğu ve konuya yönelik farkındalığın yaratılması gerektiği tespit edilmiştir.

Sözü edilen bilgiler ışığında, bu çalışma üç soruya yanıt aramak üzere tasarlanmıştır. Bunlardan birincisi kariyer memnuniyeti ve işyeri memnuniyeti kavramlarının sosyal tembellik üzerinde ne ölçüde ve ne yönde etkili olabileceğidir. İkinci soru kariyer memnuniyetinin düşük, orta ve yüksek düzeylerinde işyeri memnuniyetinin sosyal tembelliği ne ölçüde ve ne yönde etkileyebileceğidir. Son soru kariyer memnuniyetinin, işyeri memnuniyeti ile sosyal tembellik arasındaki ilişkide aracı rolü oynayıp oynamadığıdır. Sözü edilen araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri analiz edebilmek için Türkiye'deki kamu sektörü çalışanları evren olarak seçilmiştir. Ancak

bütçe ve zaman kısıtı nedeniyle İstanbul ili ve ilçelerindeki kamu çalışanları örneklem olarak belirlenmiştir. Örneklemeden elde edilen veriler çoklu regresyon ve moderatör değişkenli regresyon analizi yardımıyla analiz edilmiştir. Böylelikle bilgi üretmenin esas alındığı çalışmada hem uygulamada verimliliği artırmak için kamu yöneticilere yol gösterme hem de yönetim yazınına katkı amaçlanmaktadır.

Tez çalışması, çalışmayı yönlendiren üç araştırma sorusuna cevap aranacak şekilde tasarlanmıştır. Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmada öncelikle araştırmanın incelediği soruları şekillendiren düşünceler ve bunlara katkıda bulunan yazın üzerinde durulmaktadır. Birinci bölümde genel olarak kariyer kavramı, kariyer seçimini etkileyen unsurlar, kariyer kalıpları, kariyer aşamaları ve kariyerde karşılaşılan sorunlar, kariyer yönetimi ve kariyer planlama kavramı, amaçları, önemi ve sağladığı faydaları ile kariyer memnuniyeti kavramı; önemi, kariyer memnuniyetini etkileyen unsurlar ve kariyer memnuniyetinin sonuçları ele alınmaktadır. İkinci bölümde, işyeri memnuniyeti kavramı; önemi, boyutları ve sonuçlarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, sosyal tembellik kavramı; nedenleri, öncülleri ve sonuçları ile grup kavramı, işlevleri, gruba üye olma nedenleri, grup gelişim süreci ve grup etkinliğini azaltan faktörler yer almaktadır.

Dördüncü ve son bölümde araştırma soruları ve araştırmanın tasarımının açıklanması ve kamu sektörü çalışanları açısından kariyer memnuniyeti ve işyeri memnuniyetinin sosyal tembellik üzerindeki etkileri ile ilgili yapılan bir saha araştırmasından elde edilen bulgular sunulmaktadır. Tez, bulguların özetlenerek tartışıldığı sonuç kısmı ile son bulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.KARİYER KAVRAMININ TANIMI

1970’li yıllarda insan kaynakları yönetiminin önemli bir inceleme alanı olan kariyer kavramına günümüzde değişik ortamlarda farklı anlamlar yüklenmektedir (Bingöl, 2003: 245). Son yıllarda farklı açılardan tanımlanan ve genel olarak çalışma yaşamından ayrı düşünülmemeyen kariyer kavramı ile ilgili bazı tanımlar aşağıda verilmektedir.

Dar anlamda kariyer, bir bireyin yaşadığı zaman süresince işe ilişkin ardışık deneyimlerinin görünümüdür (Seymen Aytemiz, 2004: 86).

Genel anlamda kariyer kavramı; kişinin seçtiği işte başarı, ilerleme ve gelişme derecesini ifade eder (Ünver, 2005: 4).

Kariyer, bireyin yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş olarak ifade edilmektedir (Gültekin, 2008: 42). Kariyer aynı zamanda kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranış dizisidir (Can, 1994: 306).

Kariyer, bir çalışanın çalışabileceği seneler boyunca herhangi bir iş alanında devamlı olarak ilerlemesi, deneyim ve yetenek kazanmasıdır (Demirtaş ve Güneş, 2002: 91).

Greenhaus ve Schein’e göre kariyer; iş yaşamı boyunca çalışanın kurum içindeki yerini belirten, onun meslek ya da kurum içindeki gelişmesi ve başarısı ile ilgili deneyimler bütünüdür (Aytaç, 2005: 7).

Aytaç (2005) kariyer kavramının odak noktasının insan olduğunu belirtmektedir. İnsan, çalışma yaşamına katıldığı ilk günden itibaren hiyerarşide ilerlemeye yönelik sürekli değişen gereksinimler, beklentiler ve isteklerini tatmin etmek veya karşılamak için geleceğe yönelik planlar yapmaktadır (Aytaç, 2005: 10).

Fizyolojik ve sosyal gereksinimleri tatmin edilmiş çalışanlar, değer ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri tatmin arayışı doğrultusunda kariyerinde yükselmek istemektedir. Bu yükselme ile çalışan, hem işletmede daha fazla güç ve prestij elde edebilmekte, hem de yüksek maddi kazançlara sahip olabilmektedir (Akoğlan Kozak, 2001: 17). Ancak hangi anlamda kullanılırsa kullanılsın, kariyer kavramı bir ölçüde başarı derecesini çağrıştırmaktadır. Kariyer, aynı zamanda iş yaşamında kişinin karşılaşılabileceği olanakları, psikolojik ödülleri ve daha iyi yaşam biçimini ifade etmektedir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 165).

1.2. KARIYER KAVRAMININ TARİHSEL SÜREÇ İÇİNDEKİ GELİŞİMİ

II. Dünya Savaşı'ndan sonra kariyer yönetimine yönelik paradigma şekillenmeye başlamıştır. Bu dönemde Amerika ve diğer sanayileşmiş ülkelerde öngörülmeyen bir ekonomik gelişme vuku bulmuştur. Bu büyüme sonucunda birçok yeni firma kurulmuş ve bu sebeple insan sermayesine çok fazla gereksinim duyulmuştur. Ancak bireyler, genelde kariyerlerini tek bir örgüt bağlamında ele almışlar ve örgütsel kariyer kavramı ortaya çıkmıştır (Ünver, 2005: 11).

1970'li yıllara gelince kariyerin ve insan yaşamının nasıl gelişim ve değişim gösterdiği, bilimsel çalışmalara konu olmuştur. 1980'li yıllarda globalleşme ile birlikte ortaya çıkan yeni yönetim yaklaşımları ve teknikleri, yeni çalışma biçimleri örgütlerde kariyer konusunun daha fazla ön plana çıkmasına neden olmuştur (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci 2004: 115). Ancak 1990'lı yıllardan sonra yaşanan değişimler sonucunda artık birey merkezli kariyer kavramından söz edilmektedir. Yani artık sadece örgütlerin değil, bireylerin kendi faydaları ve gelişimleri için bireysel kariyerlerini yönetmeleri gerekmektedir (Ünver, 2005: 11).

İş yaşamında artan rekabet ve hızlı değişime sonucunda geçmişin bir örgütte devamlı çalışma ve sadık iş anlayışı yerini bireysel fırsatları kollayan, hızlı yükselmeyi amaçlayan ve refah içinde yaşamayı esas alan bireylerin sürekli örgüt değiştirme, iş değiştirme ve farklı mesleklere geçme olanaklarını kolladığı bir yeni anlayışa bırakmıştır (Şimşek vd., 2004: 4-5).

Bilgi toplumunun çalışanları kariyerlerini yönetmek, yeni ve farklı iş fırsatlarını kaçırmamak için daha çok insan sermayesini geliştirme ve pazarlanabilir kılma düşüncesini benimsemektedirler. Böylece bireyler kariyerlerini yaşamları boyunca aynı örgüt yerine veya aynı iş pozisyonunda görevini sürdürmek yerine performansları karşılığında daha iyi getiriler sağlayabileceği yeni örgütler ve yeni fırsatları arayacak şekilde kariyerlerini yönetme eğilimi göstermektedirler (Cheremie, Sturman ve Walsh, 2007: 360-361).

Buradan hareketle, artan rekabet ortamında özellikle verimliliğin artırılması için insan kaynaklarının geliştirilmesi gerektiği düşüncesi ortaya çıkmaktadır.

1.3 KARIYER AŞAMALARI

Kariyer aşamaları, iş görenin işe girmesinden önce başlayarak örgütten ayrılmasına kadar geçen süreci kapsamaktadır (Yörük, 2013: 11). Literatürde kariyer aşamalarına ilişkin birçok sayıda model mevcuttur. Bu çalışma söz konusu modellerden De Cenzo'nun kariyer geliştirme modeli esas alındığında kariyer dönemleri kariyer keşif dönemi, işletmeye giriş-kariyer başlangıcı, kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma (emeklilik) olmak üzere yaş dönemlerine bağlı olarak beş aşamada oluşturmaktadır (Aytaç, 2005):

1. Kariyer Keşif Dönemi: Genel olarak, keşif aşaması 15-16'lı yaşlarda başlar ve 20'li yaşların ortalarına kadar sürer. Kariyer keşif dönemi, bireyin kendini ispatlama çabası içinde olduğu, kariyer alternatiflerini değerlendirdiği ve kişisel gözlemleri sonucunda mesleğini seçtiği aşamadır (Robbins, 1994: 63). Aytaç (2005) göre keşif dönemi birinin kariyeri hakkında beklentilerinin açığa çıktığı dönem olarak tanımlanmaktadır. Kişilik, yetenek ve tutumlar, bireyin kariyer seçiminde etkili olmaktadır. Yapılan araştırmalar bireylerin daha iyi bir kariyer seçiminde, beklentilerinin önemli rol oynadığını göstermektedir. Örneğin sayısal yeteneği olan bir kişinin mühendisliğe yöneleceği düşüncesi buraya örnek teşkil etmektedir.

2. Kurulma (Örgüte Giriş ve Kariyer Başlangıcı): Bu aşama 25-36 yaşları arasındaki dönem kapsayan ilerleme aşamasıdır. Bu dönem içerisinde güvenlikten daha çok başarı, saygı görme ve özerklik gereksinimi ön plandadır. Terfi ve ilerleme için

sorumluluk alma, bağımsız karar verme bu dönemin özelliklerindedir (Çalık ve Ereş, 2006: 54). Bu dönemde karşılaşılabilecek en önemli sorun “Gerçek Şoku” dur. Gerçek şoku, bireyin okulda öğrendikleri ile çalışma hayatında karşılaştıkları arasındaki fark sonucunda oluşmaktadır. Bu dönemin yumuşak atlatılması ilerleyen yıllardaki verime ve iş tatminine önemli katkılar sağlamaktadır (Yörük, 2013: 13). Bu bilgiler ışığında kurulma aşamasının bireyin kariyer gelişimini etkileyecek olan bir aşama olduğu belirtilebilir.

3. Kariyer Ortası: Bu aşama kişinin performansının ve motivasyonunun yükseldiği ya da performans bozukluklarının ve beklentilerin yitirildiği dönem olarak tanımlanmaktadır. Yeni ve genç işgörenlerin örgüte dahil olması, kişinin kendinden daha donanımlı kişileri fark etmesi, işinde henüz istediği noktaya gelememesi kişiyi ya açıklarını kapatmaya yöneltecek ya da bir süre sonra bunalıma sokacaktır (Aytaç, 2005: 68). Buradan hareketle bireyin bu semptomlara teslim olmadan orta yaş krizini lehine çevirmesi gerektiği düşüncesi hakim olmaktadır. Bu dönemde birey kazanımlarını koruyarak deneyimlerini yaratıcılığa çevirebilirse etkinliğini artırabileceği düşünülmektedir.

4.Kariyer Sonu: Bayraktaroğlu (2003) çalışmasında bu devreyle birlikte birey, kariyerini tamamlamakta ve genellikle tam zamanlı istihdamdan çekilme aşamasında olduğu belirtilmektedir. Genelde edinilmiş tecrübeyle, birey artık öğretici kimliğiyle daha fazla ön plana çıkmakta ve bu yönüyle etrafından saygı görmektedir. Bireyin yaşlanmasının sonucu olarak, sağlık problemleri de bireyin kariyer hedeflerini sınırlamaktadır. Bu aşama, kariyerin en uzun safhası olup, kişinin kariyer yaşamının sonuna geldiği aşama olarak ifade edilmektedir.

5. Emeklilik: Çalışma yaşamının son evresi olan emeklilik, genel olarak ne zaman olacağı bilinse de bazı bireyler için bir şoktur. Çünkü emeklilik durumu yaklaştıkça bireyin gücü, sorumlulukları ve kariyeri azalır, iş kaybı bir boşluk oluşturur (Özdemir Yaylacı, 2006: 64). Buradan hareketle bireyin ekonomik sorunların yükünü de hissedebileceği düşünülmektedir.

Bu dönemde birey daha önceki yoğun iş yaşamında isteyip de vakit bulamadığı diğer aktiviteleri gerçekleştirebilmektedir (Adıgüzel, 2008: 21). Bu olumlu bakış açısında örgütün desteği, emeklilikte sağlanan olanakların yeterliliği ve bireyin becerilerinin etkili olduğu düşünülmektedir.

1.4.KARİYER AŞAMALARI İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR

Kariyer aşamaları ile ilgili bazı kavramlar kariyer yönetimi yazınında sık sık kullanılmaktadır. Bunlar;

1.Kariyer Patikası: Kariyer patikası; arzulanan kariyer amacına ulaşılmada izlenen iş pozisyonlarını tanımlar. Örneğin üst kademe yöneticisi olmak isteyen bir yöneticinin ya uluslararası bir deneyime sahip olması, ya da yönetsel aşama çizgisinden geçmesi gerekebilir (Sav, 2008: 11).

2.Kariyer Haritası: Kariyer haritası, şirketlerin belirlediği iş teklifleri ile kişinin hedefleri arasında bağlantı oluşturarak, tanımlanan yeterliliklerin geliştirilmesine katkı sağlayan, organizasyon içerisindeki kariyer hareketlerini gösteren tablolardır (Gök, 2000: 18).

3.Kariyer Hayat Döngüsü: Kariyer hayat döngüsü, büyüme çağına başlayan ve yaşlılık dönemine kadar geçen dönemle ilgilidir. Bu döngünün ortasında, insanların doğal yetenekleri ve çevre ile karşılıklı etkileşim içinde gerçekleşen olgunlaşma dönemlerinin özel bir yeri vardır (Şimşek vd., 2004: 23).

1.5. KARİYER SEÇİMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Kariyer seçimini, bireyin kendi özellikleri, beceri ve bilgisi ile ilgili olduğuna dair yaygın bir görüş olmasına rağmen, bireyin ailesi, arkadaşları, çevrenin baskıları, toplumun mesleğe biçtiği değer veya mesleğin ekonomik açıdan getirileri gibi birçok faktörün bireyin doğru meslek tercihi yapmasını engellediği bilinmektedir (Cerit Uzdil, 2007: 8). Birey çalışma yaşamında sözü edilen birçok faktörün etkisi altında olan karmaşık ve belirsizlikler içeren birçok aşamadan geçmektedir. Yapılan araştırmalarda cinsiyet, eğitim, kişinin işini sevme derecesi, güvenlik, gelir, fiziksel ortam, sosyal güvence azınlık grubundan olma ve etnik kökenin kariyer seçiminde etkili olduğu tespit

edilmiştir (Karaaslan ve Altuntaş, 2016: 1975-1976). Bu çalışmada özellikle kariyer seçimini etkileyen temel unsurlardan sosyal geçmiş, kişilik gelişimi, değer gelişimi ve bireysel beklentiler üzerinde durulmaktadır.

1.5.1. SOSYAL GEÇMİŞ

Araştırmalar, bireyin ailesinin kariyeri ile bireyin kariyeri arasında yüksek bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Bu yüksek ilişkinin nedenleri bireyin ailesi, aldığı eğitim ve sosyal geçmişidir. Zira iyi eğitim görmüş aileler, genellikle çocuklarına nitelikli eğitim vermenin yollarını aramakta ve çocuklarının meslek seçiminde yönlendirici rolü oynamaktadır (Cerit Uzdil, 2007: 8). Yani iyi eğitim görmüş ailelerin çocukları genelde kariyer hedeflerini daha kolay gerçekleştirmektedir.

1.5.2. KİŞİLİK GELİŞİMİ

Can ve Kavuncubaşı (2005) çalışmasında kariyer seçiminde bireyin kişiliğinin önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Çocukluk döneminde aileleri tarafından özenli bir şekilde büyütülen bireyler genelde insan dönük işlere eğilimli iken, aileleri tarafından özen gösterilmeden büyütülen bireyler ise teknik nitelikli işlere eğilim göstermektedirler.

John Holland'a göre yapılan iş ile kişilik arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Holland'ın meslek tercih teorisinin üç temel tezi mevcuttur. Bunlardan ilki, insanların farklı mesleki tercihlerinin olduğudur. İkincisi, kişilik özelliklerine uyan işlerde çalışanlar, kişilik özelliklerine uymayanlara göre daha başarılı olmaktadır. Son olarak ise, bireylerin doğuştan getirdikleri karakter özellikleri, mesleki ilgileri üzerinde belirleyici rol oynamaktadır (Cerit Uzdil, 2007: 9). Bu nedenle kişiliğine uygun meslek tercihi yapamayan bireylerin kişiliğine uygun tercih yapan bireylere nazaran kariyer tatmin derecelerinin daha düşük olacağı öngörülmektedir.

1.5.3. DEĞER GELİŞİMİ

Değerlerin belirlenmesi, kişinin, yaşamının amacını anlaması, ilişkilerinde tutarlı olması, kişisel vizyonuna ulaşması konusunda kişiye yol gösterici ve başarılı bir kariyer

planlaması yapılmasında çok önemli olmaktadır (Öner, 2001: 115). Değerler, bir bakıma kişinin idealleri, tercihleri ve kararlarıdır.

Bireyler sahip olmak istedikleri kariyer ve işlerle ilgili bazı düşünceler geliştirirken, aynı zamanda kariyer ve işlerin getirdiği değişik olanaklar hakkında da bazı değerler geliştirirler. Bu kişisel değerlerin gelişiminde aile büyükleri ve öğretmenlerin davranışlarıyla, toplumsal etkiler önemli rol oynamaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 161). Buradan yola çıkarak bireyde oluşacak değer algısının etkileşimli bir unsur olduğu ifade edilebilir.

1.5.4.BİREYSEL BEKLENTİLER

Bireyler, genellikle bir işi elde edeceklerine ihtimal vermiyorlar ya da elde etseler bile başarılı olacaklarına inanmıyorlarsa o işi seçmemektedirler. Bireyin kariyer seçimi kararları, hem bireyin değer ve hedeflerine, hem de örgüte yönelik kişisel beklentilerine bağlı olmaktadır (Odabaşı, 2008: 125). Bireyin kariyerinin belirlenmesinin gerisinde birçok faktör bulunmakta, ancak kariyerinin gelişiminde beklentileri ve isteklerin kilit rolü bulunmaktadır.

1.6. KARIYER KALIPLARI

Kariyer kalıbı, bireyin çalışma yaşamı boyunca gösterdiği iş ve kariyer davranışları olarak tanımlanabilir. Bireylerin çalışma yaşamları boyunca beceri, ilgi ve beklentilerinin sürekli ve geniş ölçüde farklılaşması nedeniyle kariyerleriyle ilgili kararlarında değişiklik olduğu göz önüne alınarak yazında dört farklı kariyer kalıbından söz edilmektedir (Şimşek vd., 2004: 21). Bunlar;

1.Geleneksel Kariyer Kalıbı: Geleneksel kariyer kalıbına, öğrencilik dönemlerinde yapılan yarı zamanlı işler ve yazın yapılan stajlar örnek olabilir. Daha sonra 20-30 yaş arasında yapılan ilk tam zamanlı deneme işler bu kalıba girmektedir. Sonunda birey, yükselme olanaklarının sınırlı olduğu kararlı istihdam dönemine girer ve bu durum emekli oluncaya dek devam eder (Aytaç, 2005: 194).

2.Kararlı Kariyer Kalıbı: Bireyin mezun olduktan sonra bir işletmeye girip ömür boyunca çalıştığı örgüt değişse bile aynı işi yapan bireyin gösterdiği kariyer kalıbıdır. İnşaat mühendisleri ve röntgen teknisyenleri bu kalıba örnek olarak gösterilebilir (Şimşek vd., 2004: 21).

3.Kararsız Kariyer Kalıbı: Kariyer seçimi, birçok meslek ve bu mesleklerde edinilen deneyim ve beceriler ile gelişir. Birey herhangi bir alanda kendini geliştirdikten sonra sıkılıp yeni bir alan bulma ve bu yeni alanda yeni beceriler kazanması ve bir süre sonra tekrar sıkılmaya başlaması şeklindeki kariyer davranışıdır. Bu kariyer kalıbında ana güdü ise büyümedir (Erdoğan, 2003: 22).

4.Çoklu Kariyer Kalıbı: Bu kariyer kalıbında ise, bireyler belli sürelerde bir deneme işinden diğerine geçerler, ancak bir işte kararlı olmaya yetecek süre kadar çalışmazlar. Genelde eğitim düzeyi düşük olan garsonlar ve taksi şoförleri örnek bu kariyer kalıbına örnek verilebilir (Şimşek vd., 2004: 21).

1.7. KARIYERDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Bireyler kariyer yaşamları boyunca çeşitli sorunlarla karşı karşıya gelebilmektedir. Bu sorunları, başlangıç dönemi sorunları, kariyer ortası sorunları, kariyer sonu sorunları ve kariyerde karşılaşılan özel sorunlar olmak üzere dört başlık altında sunulmaktadır.

1.7.1.BAŞLANGIÇ DÖNEMİ SORUNLAR

Başlangıç döneminde en sık karşılaşılan sorun kariyer şokudur. Hem çalışanın örgütten hem de örgütün çalışandan gerçekçi olmayan beklentileri “Kariyer şoku” sendromuna yol açabilmektedir (Gültekin, 2010: 26). Her iki tarafın karşılanamayan beklentileri, beraberinde kariyerde tatminsizliği getirmekte ve durum verimsizlikle sonuçlanabilmektedir. Özellikle işe alım sürecinde beklentilerin ifade edilmesi için iletişim kanalları açık tutulursa ve açık kapı politikası izlenirse bu sorun en düşük düzeye indirgenebilir.

1.7.2. KARIYER ORTASI SORUNLARI

Kariyer ortası dönemdeki bireyler için yükselme fırsatları azalır. Aynı zamanda çalışma yaşamına katılmaya devam eden modern bilgilerle donatılmış, hevesli ve hırslı

bireyler, kariyerinin ortasına gelmiş bireyler için bir tehdit unsurudur (Ersoy, 2007: 38). Bu dönemde kişi kariyer platosu (kariyer düzleşmesi) sorunu ile karşı karşıyadır. Bu sorun kariyer platosu başlığı altında ayrıca incelenecektir.

1.7.3. KARIYER SONU SORUNLARI

Kariyer sürecinin son aşamasındaki işgörenler için en zor dönemin başlangıcı olan kariyer sonu sorunlarının en önemlisi emekliliktir. Yaşlanma, becerilerin yitirilmesi, üretici olamamanın kabullenilmesi, kişileri derin bir depresyona sürükleyebilir. Örgütün görevi, emekliliğin çalışan için bir son olmadığı konusunda onu ikna etmektir (Temür, 2009: 35). Örgütlerin sağlayabileceği, örgütsel ve sosyal destek programları, kişilerin emekliliğe geçişini kolaylaştırabilir.

1.7.4. KARIYERDE KARŞILAŞILAN ÖZEL SORUNLAR

Çalışmanın bu bölümünde genellikle kişisel özelliklerden kaynaklı sorunları kapsadığı düşünülen özel sorunlara yer verilmektedir.

1.7.4.1. CİNSİYETTEN KAYNAKLANAN SORUNLAR

Son yıllarda çalışma yaşamında dahil olan kadın sayısında artış olmakla birlikte kadın işgörenlerin oranı henüz istenilen seviyeye ulaşmamıştır. Kadınların çalışmaya başlaması, birtakım kariyer sorunlarını da beraberinde getirmiştir. Bu sorunların en önemlisi “cam tavan sendromu”dur.

Cinsiyetten kaynaklanan sorunların en önemlisi olan cam tavan sendromu terimi ilk olarak 1986 yılında Wall Street Journal’un Carol Hymowitz and Timothy Schellhardt tarafından çalışan kadınlara ilişkin hazırlanan özel raporunda kullanılmıştır (Özen Kutanis ve Ulu, 2016: 263). Cam tavan sendromu, örgütlerde tepe yönetim pozisyonu için kadın çalışanların karşılaştığı gelenekler, önyargı gibi görünmez engellerdir. Başka bir deyişle, cam tavan sendromu kadınların ve azınlıkların kariyerlerinde ilerken veya meslek seçerken bazı görünmez engellerle karşı karşıya kalmasıdır. Bu kuramda kadınların ilerlemelerinin daha üst düzeydeki görevleri başaramayacakları şüphesi değil, sadece kadın oldukları için engellendiği tezi öne sürülmektedir (Kaya, 2008: 31). Tepe yönetimine ulaşan kadınların erkeklere göre sayılarının çok az olması bu tavanın

kolaylıkla kaldırılamayacağını işareti olarak görülmektedir (Yörük, 2013: 69). Örneğin; 2015 yılında Türkiye’de yükseköğretim alanında 193 üniversitenin sadece 14’ünün rektörünün kadın olması cam tavan sendromuna örnek olabilir. Öte yandan Fortune 500 kapsamındaki şirketlerde yönetim kurulu üyelerinin sadece %11’i kadındır. Avrupa ülkeleri ve Asya ülkelerinde de cam tavan etkisinin çok yaygın olduğu görülmektedir. İngiltere’de en büyük 200 şirketin yönetim kurulu üyelerinin sadece %5’i kadındır. Asya ve Doğu Avrupa ülkelerinde kadınların yönetim kurullarında yer alma oranı daha düşüktür (Özen Kutanis ve Ulu, 2016: 263).

Çalışma yaşamında kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına gelememelerinin önündeki görünmez engellerden bazıları şunlardır (Özen Kutanis ve Ulu, 2016: 263; Gültekin, 2010: 34):

- Kadınların ve azınlıkların cinsiyet, etnik köken, ırk gibi faktörler ve içsel faktörler (kişilik ve treytlar), algı ve klişeler (kadınların üst yönetim işlerini yapamayacağı, hamile kadının yönetici olamayacağı inancı, erkeklerin kadınlarla iletişim kurmada zorluk çekmesi vs.) nedeniyle yönetime gelememesi,
- Yaşlı erkek ağları (Erkeklerin biçimsel olmayan toplantıları),
- Kadınların iş-aile çatışmasını yönetememesi,
- Toplumsal değerlerin, önyargıların ve geleneklerin kadınlarca sorgulanmadan kabul edilmesi,
- Kadınlara yönelik gelişim fırsatlarının az olması, kendilerini geliştirme olanaklarını kollayamaması ve kariyerde yükselmeyi tercih etmesi,
- Kadınların özgüvenlerinin eksik olması,
- Yöneticilerin nitelik değerlendirme kriterleri ve değerlendirme komiteleri gibi süreçlerle başarı kriterlerini (kıdem, beceri vs.) düşürmesi ve “yumuşak beceri” ölçütleri artırmasıyla terfilerde formelleşmeyi sabote etmesi,
- Kadınların uluslararası kariyer ve görev amaçlamaması,
- Kadınların örgütteki yüksek kademelere gelmesiyle ilgili yasal düzenlemelerin olmaması,
- Örgüt iklimi,

- İş yükünün fazla olması (ev işleri, çocuk bakım vs.),
- Uzun çalışma saatlerinin varlığı ve esnek çalışma saatlerinin olmaması,
- Toplumun beklentileri (kadının yeri evidir gibi önyargılar).

Cinsiyetten kaynaklı sorunlardan biri de kadın yöneticiler tarafından konulan engellerden olan “kraliçe arı sendromu”dur. Kraliçe arı sendromu; iş yaşamında kadın yöneticinin kendi cinsini, öncelikle kadınları rakip olarak görüp, kıskançlık, çekememezlik nedeniyle erkeklerin yöntemini kullanarak tepe yönetiminde ‘tek kadın’ olma takıntısı içine girmesi ve bu durumu ayrıcalık olarak görmesi inancıdır (Yörük, 2013: 71).

Cinsiyet kaynaklı sorunların üstesinden gelmek yasal düzenlemelerin çıkarılması ve toplumun bakış açısının değiştirilmesinin yanısıra iş başındaki bireyi çalışan olarak görüp cinsiyet ayrımından kaçınmayı yasaklayıcı politikaların uygulanması gerekmektedir. Bununla birlikte böyle bir önyargının üstesinden gelmenin yollarından biri de kadınların ve azınlıkların yönetime gelmesini destekleyici yapıcı bir örgüt kültürüne ihtiyaç vardır.

1.7.4.2. ÇİFT KARIYERLİ EŞLER

Çift kariyerlilik, çalışan eşlerin kendi kariyer hedeflerini planlaması ve bu hedeflerin peşinden koşmasıdır. Çift kariyerli ailelerde, eşlerden birinin kariyerinin, diğerinden daha öncelik taşıyacağı görüşü hakimdir. Türkiye’de bu öncelik, genelde erkeğe ait olmaktadır (Yılmaz, 2006: 114).

İlkaracan (2010) yazında kadın çalışanların iş yükümlülükleriyle çocuk bakımı veya ailevi diğer tüm işlerin eş zamanlı olarak çakışmasının bir kadın çalışanı iş gücü piyasasından çekilmeye yahut da işinden ya da aile hayatından birtakım tavizlerde bulunmaya yönelteceğinden söz etmektedir.

Ayrıca eşlerden birinin başka yerlere transferi aile birliğini güç durumda bırakmaktadır. Bu ise örgüt açısından bazı güçlükler sebep olmaktadır. Türkiye’de kamu sektöründe eş durumu tayinleri aile birliğini devam ettirmeye yönelik uygulamalardır (Eryiğit, 2000: 115). Ancak modern iş yaşamında çift kariyerli eşler

sorunu yaşanmaya devam edecektir (Yörük, 2013: 73). Bu sorunun yönetimin uyguladığı politikalara bağlı olarak değişebileceği düşünülmektedir.

1.7.4.3. AY IŞIĞI SORUNU

Ay ışığı sorunu, bir bireyin asıl işinin yanında gelir yetersizliği, tecrübe kazanma, yeni beceriler geliştirme gibi nedenlerle işletme dışında ikinci hatta üçüncü bir işte kendi hesabına çalışması olarak tanımlanmaktadır. İkinci iş olarak nitelendirilen bu işler daha çok gece yapıldığından “ay ışığı” olarak isimlendirilmektedir. Örneğin; büyük şehirde çalışan bir orta öğretim öğretmenin özel ders vermesi, pazarda gömlek satması, akşamları midye dolması satması gibi (Yılmaz, 2006: 115).

Ay ışığı sorunu ile ilgili en önemli husus, temel işte kullanılması gereken enerjinin diğer bir işte kullanılıyor olmasıdır. Bu durum yöneticiler tarafından bireylerde düşük performansa, işe geç gelme, devamsızlık, iş sadakatini azaltmaya yol açtığı gibi nedenlerle kabul görmemekte ve iki işte çalışanların asıl kariyer ilerlemeleri engellenmektedir (Bingöl, 2003: 264). Bir diğer sorun ise çalışanın yaptığı her iki işi de aynı ölçüde önemsemesinin bir sonucu olarak çift kariyerli bir tercih yapmadan ilerleme kaydetmeye çalışması ve her iki işin getirdiği daha çok çalışma, kendine zaman ayıramama, yorgunluk gibi nedenlerle her iki işte de ilerleme kaydedememesidir (Akoğlan Kozak, 2001: 139).

1.7.4.4. ÇİFT KARIYERLİLİK

Çift kariyerlilik (Dual Kariyer); bireyin kariyerinde aynı anda birden fazla uzmanlık alanına sahip olması durumudur. Birey açısından her iki işte belli ölçüde uzmanlık ve tecrübe gerektirdiğinden ve her ikisi de bireye unvan, statü ve gelir sağladığından bu kişiler çift kariyerli olarak isimlendirilir (Bingöl, 2003: 264). Çift kariyerlilikte sorun çalışanın çift kariyerli olup olmaması değil, bireyin hangi işine daha çok önem vereceği konusunda doğru karar verememesidir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 211). Bu nedenle aynı anda her iki kariyer basamağında ilerleyen kişinin enerjisini daha fazla önem verdiği işinde ilerleyebilecek, ancak diğerinde arzulanan başarıyı elde edemeyecektir.

1.7.4.5. KARIYER PLATOSU

Kariyer platosu (kariyer duraklaması) veya mesleki durgunluk olarak da bilinen kariyer platosu, kişinin kariyerinin herhangi bir aşamasında, terfi imkanlarının azaldığı ya da hiç kalmadığı durumları ifade eder. Kariyerde platoda çalışan kariyerindeki iddiasını kaybetmekte, motivasyonu düşmekte ve ne kadar çaba harcarsa harcasın ilerleyememektedir. Günümüzde bireylerin orta yaş dönemlerinde karşılaştıkları bu sorun, geliştirme programları, mentorlük ve etkin danışmanlık vasıtasıyla aşılabılır (Tunçer, 2012: 227; Balta Aydın, 2007: 72). Kariyer platosunun ya da durgunlaşmanın temel sebepleri şunlardır (Balta Aydın, 2007: 72; Tunçer, 2012: 227):

- Çalışanın iş-aile dengesini sağlayamaması,
- Bireyin karşılaştığı yıldırma politikalarının başarısızlığa ortam ve ilerleyememe durumuna ortam hazırlaması,
- Çalışanın uygun yeteneğe sahip olmaması veya yeteneğini geliştirememesi,
- Çalışana kendini geliştirilmesi için uygun eğitim olanaklarının sunulmaması,
- Bireyin iş sorumluluklarının karmaşık olması,
- Örgütteki yavaş büyüme sonucunda kısıtlı kariyer gelişme fırsatları,
- Adil olmayan terfi ve ücret ödeme kararları.

1.8. KARIYER YÖNETİMİ

Bu bölümde kariyer yönetimi kavramı “Kariyer Planlama” ve “Kariyer Geliştirme” olmak üzere iki bileşen olarak ele alınmaktadır.

Kariyer yönetimi; bireyin tek başına veya örgütün kariyer sistemi ile uyumlu şekilde üstlendiği kariyer planlarının ve stratejilerinin hazırlanması, geliştirilmesi, uygulanması ve izlenmesine yönelik sürekli bir süreçtir (Adekola, 2011: 102).

Kariyer yönetimi, bireysel kariyer amaçlarının oluşturulması, bu amaçların başarılması için stratejilerin geliştirilmesi, iş ve yaşam deneyimlerine bağlı olarak hedeflerin yeniden gözden geçirilmesi, birey, iş ve örgüt hakkında yaşam boyu öğrenme süreci olarak tanımlanmaktadır (Çalık ve Ereş, 2006: 80). İnsan kaynakları yönetiminin bir alt sistemini oluşturan kariyer yönetiminin hem örgütsel, hem de bireysel anlamda başarıya ulaşması herkesin ortak bir amaç etrafında bütünleştirilmesi ile mümkün olmaktadır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 163). Bu bağlamda bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimini tanımlamak da uygun olacaktır.

Örgütsel kariyer yönetimi, hem örgütsel gereksinimler hem bireysel tercihler ve becerileri optimize edecek şekilde kariyerin planlanmasını ve yönetilmesini kariyeri sağlayacak olan örgütsel süreçlerin tasarımı ve uygulaması olarak tanımlanmaktadır (Yahya, Othman ve Meruda, 2004: 75). Aytaç (2005) göre ise örgütsel kariyer yönetimi; işgücünü gereksinimini öngörmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir.

Örgütsel kariyer yönetimi, bireysel kariyer planlama ve stratejileri desteklemek için yönetim ekibi ve işveren tarafından kullanılan aşağıdaki çeşitli faaliyetler, programlar ve politikalar kapsar (Yahya, Othman ve Meruda, 2004: 76):

- Örgütsel insan kaynakları planlaması,
- Örgütsel planlarla ilgili etkin şekilde bilgi akışının sağlanması,
- İş olanakları, kariyer yolları ve fırsatları,
- Personel seçim, tedarik, kabul, kadrolama, eğitim ve geliştirme programlarının tasarlanması,

- Performans değerlendirmelerini yürütme ve iş görevleri ile bağlantılı olan gelişimsel süreçler olarak değerlendirme merkezlerini sürdürme,
- Objektif ve uygun kriterlere terfi kararlarını dayandırma.

Kariyer yönetim sürecine dair en iyi anlayış, bireylerin kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunu üstlenmesi beklentilerinin işverenlerce karşılanması ve buna göre örgütsel olanakların kullanılmasıdır (Sturges vd., 2005: 821-822).

Bireysel kariyer yönetimi ise; bireyin iş yaşamına ilişkin hedeflerini gerçekleştirme amacı ile gerekli faaliyetleri planlaması, organize etmesi, icra etmesi, koordinasyonu ve değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Ünver, 2005: 29). Bireysel kariyer yönetimi faaliyetlerine örnek olarak meslek seçimi, özgeçmiş hazırlama, iş olanaklarını araştırma, bireysel vizyon belirleme, iş görüşmesi, emeklilik yaşamına hazırlık gibi başlıklar örnek verilebilmektedir.

Kariyerin değişen doğası ve kararsız istihdam nedeniyle bireyin kariyer gelişiminin sorumluluğu örgütte değil, bireyinde kendisinde olmalıdır fikri artan ölçüde ilgi çekmektedir. Bireysel kariyer yönetiminde bireyleri kendi kariyerlerini yönetirken işgörenler merkezi aktörlerdir (Wesarat, Sharif ve Majid, 2014: 104). Aytaç (2005) bireysel kariyer yönetiminin bireye sağladığı faydaları şu şekilde sıralamaktadır:

- Önceden bilgilendirme ile olası kariyer tercihleri yapmak,
- Bireyin işindeki düş kırıklığı sürprizi olasılığını azaltmak,
- Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan güven ve iş becerilerini daha iyi teşhis etmek,
- Bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerini aydınlatmak ve tutarlılık getirmek,
- İş yerini, aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın her alanında daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek.

1.8.1. KARIYER YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Örgütsel kariyer yönetiminde temel amaç örgütün etkinlik ve verimliliğinin arttırılmasının yanında bireyin örgüt içinde gelişim ve ilerlemesini sağlayarak gelecekte ihtiyaç duyacağı vasıflı eleman gücünü şimdiden şekillendirmeyi de sağlamak olarak ifade edilebilmektedir (Engiz, 2009: 26-27). Kariyer yönetiminin

amaçları şunlardır (Ritesh, 2014: 112-114; Adekola, 2011: 102-104; Akoğlan Kozak, 2001: 18):

- Bireylerin farklı kariyer rollerini üstlenmesi için gerekli beceri geliştirmesine yardımcı olmak,
- İşgörenlerini yaşamlarını, kariyerini, yeteneklerini ve ilgilerini tanımlamak,
- Kariyer amaçları ile ilişkili olarak onları profesyonel olarak yönlendirmek,
- Her bir personelin özgünlüğü hakkında farkındalık geliştirmek,
- Örgüte yetenekli personeli çekebilmek ve tutabilmek,
- Personelin örgütte gelişmesi/yükselmesi seçeneklerini anlamasını sağlayacak olan kariyer yolları geliştirmek,
- Kariyer hedefini başarmak gereksinim duyacağı becerileri saptaması için bilgi toplamak,
- İşgörenin mevcut işinin sorumluluklarını üstlenecek becerilere sahip olup olmadığını belirlemek,
- Bireylerin gelecek gereksinimleri ve mevcut yetkinlik düzeylerinin değerlemesini yapmak ve bu değerlemede ortaya çıkan eksiklikler doğrultusunda işgörenlerin gelecek iş gereksinimlerini karşılamaya yönelik becerileri üzerinde odaklanmak,
- Bireylerin kendilerini gelecekte nerede görmek istediklerini belirlemek,
- Bireyin bugün ve gelecekte uygun iş için gereksinim duyduğu becerileri elde etmesini sağlayan bir yol haritası geliştirmek. Bu yol haritasında gelişme amaçları ve gelişme alanlarını ortaya koymak,
- Çalışanların gerçekçi olmayan ve saklı beklentilerini ortaya çıkarmak,
- Kendi gelişme planlarını hazırlayanlar yoluyla bireysel değişimi kolaylaştırmak,
- İşletme içindeki uzmanlıklar ve meslekler için daha iyi ve farklı gelişim aşamalarını önceden tahmin etmek.

1.8.2. ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİNİN KAPSAMI

Örgütsel kariyer yönetiminde kapsamında işe alma, seçme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, yükselme, transfer ve emeklilik yer alır. Bununla birlikte kariyer

yönetimi, kariyer değerlendirme ve amaçların yeniden değerlendirilmesi, kariyer stratejilerinin belirlenmesi, kariyer planının yapılması, işgörenin kendi kendini değerlemesi, kariyer amaçlarını değerlemesi, transfer ve terfilerin planlaması, personel değerlemesi, personel rezervinin oluşturulması, personel niteliklerinin iyileştirilmesi ve personel gereksinimlerinin saptanmasını kapsar (Tubutiene ve Mikolaityte, 2009: 303). Bu faaliyetlerden bazıları şu şekilde açıklanabilir:

1. *İşe Alma, Seçme ve Değerlendirme*: Kariyer yönetiminin ilk unsurunu işe alma oluşturmaktadır. Örgüt, işin niteliklerini belirledikten sonra bireyden ne istediğini belirten bir iş ilanı vermektedir. Doğru insanı seçebilmek için görüşme esnasında zeka, yetenek, kişilik ve benzeri testler yapılabilmektedir. Görüşmelerde bireysel özellikler ön planda tutulmalı ve değerlendirmelerin objektif temellere dayandırılması gerekmektedir (Cerit Uzdil, 2007: 35).

2. *Eğitim ve Geliştirme*: Eryiğit (2000) çalışmasında örgütlerin istihdam etmekte oldukları personelin zaman zaman beceri ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla onları eğitmek zorunda kaldıklarını belirtmektedir. Bu ihtiyaç hem yeni teknolojik gelişmelerden hem de çalışanları örgüte daha bağlı kılmak ihtiyacından doğmaktadır. Bu bilgiler ışığında personelin niteliklerini artırmanın örgütsel etkinliğin artmasını sağlayacağı ifade edilebilmektedir.

3. *Terfi*: Çalışanların yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret artışı yönüyle daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması terfi olarak adlandırılır. Psikolojik olarak terfi; bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme, büyüme ihtiyacını tatmin etmektedir (Bayraktaroğlu, 2003: 142).

4. *Transfer ve Yer Değiştirme*: Çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, başka bir yerdeki göreve veya mevcut işyerinde aynı iş ailesinden benzer nitelikteki bir göreve atanması transfer veya yer değiştirme olarak tanımlanabilmektedir (Gültekin, 2010: 64).

5. *İşten Çıkarma*: Örgütlerde genel veya özel nedenlerle personelin işten çıkarılması gerekebilir. Genel nedenlere; ekonomik durgunluk, örgütün küçülmesi, özel nedenlere ise; düşük performans örnek olarak verilebilir (Gültekin, 2010: 46).

6. *Emeklilik*: Bireyin artık kariyerini tamamladığı ve örgütle ilişkisinin fiili olarak kesildiği anlamını ifade eden emeklilik kavramı ile ilgili çalışmanın kariyer aşamaları kısmında detaylı olarak bilgi verilmektedir. Bu bağlamda örgütlerin emekli personele sağladığı desteğin diğer personellerin motivasyonlarını olumlu yönde etkileyeceği umulmaktadır.

1.9 KARIYER PLANLAMASI KAVRAMI VE ÖNEMİ

Kariyer planlaması, çalışanların değerleri, beklentileri ve gereksinimleri ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en optimal ilişkiyi kurmayı amaçlayan kariyer ile ilgili sorun çözme ve karar alma sürecidir. Kariyer planlaması aynı zamanda geleceğini tahmin edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip, kendini işine adayan çalışanlar oluşturma misyonuna hizmet eder (Barutçugil, 2004: 320-321).

Kariyer planlaması; bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesi yoluyla çalışmakta olduğu işletme içerisindeki yükselme ve gelişmesinin planlamasıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 70).

Edgar H. Schein'e göre kariyer planlaması, bir bireyin kendi değer sisteminin yetenek veya becerileri, gereksinimleri, motivasyonları ve arzularının bir sonucu olarak kendini işinde yavaş bir şekilde geliştirmesine yönelik sürekli keşifsel bir süreçtir (Antoniou, 2010: 13-14).

Kariyer planlama, personelin kariyer planlamasını, eğitim ve geliştirme programları ile birlikte bireysel gelişme çabalarını değerlendirerek, yönlendirici tavsiyeler sunarak ve bilgilendirerek bireysel gereksinimler ve beklentiler ile örgütsel gereksinimler arasındaki bağlantının kurulması sürecidir (Antoniou, 2010: 14). Kariyer planlaması, bireyin, meslek, örgüt, iş atamaları ve kendini değerlendirme ile ilgili olarak bilinçli bir şekilde yaptığı seçimleri kapsamaktadır (Erdoğan, 2003: 15). Buradan hareketle kariyer planlamasının hem personeli, hem örgütü ilgilendirmekte olduğu ifade edilebilmektedir.

Kariyer planlaması, kariyer basamaklarının ve aktörlerinin her biri için yoğun rekabet ortamı içerisinde ayakta kalabilme ve bu rekabette üstünlük sağlayabilme oldukça

önemlidir (Bingöl, 2003: 248). Kariyer planlaması hem birey hem de örgüt tarafından bazen maliyet artırıcı ve zaman kaybedici bir süreç olarak algılsa bile bireyin ve örgütün, bunu insana ve geleceğe yatırım olarak ele alması ve uzun vadeli getirisinin daha yüksek olacağını göz ardı etmemesi gerekmektedir.

1.9.1.KARİYER PLANLAMASININ AMAÇLARI

Örgütlerde kariyer planlama, genelde bireyin işi ve iş çevresi ile uyumunu sağlamak ve sürdürmek, nitelikli personeli işletmeye çekebilmek ve tutabilmek, personelin etkinlik ve verimliliğinin artırmak amacıyla yapılır. Bununla birlikte örgüt bireyin gelişim ve ilerlemesini sağlamak suretiyle de gelecekte gereksinim duyacağı nitelikli işgücünü şimdiden öngörmüş olmaktadır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 196). Kariyer planlamasının temel amaçları şunlardır (Ritesh, 2014: 112-114; HRwale.com, 2017):

- İş değil, kariyer sunarak becerikli personeli işletmeye çekebilmek ve işletmede tutabilmek,
- İnsan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmak ve en yüksek düzeyde verimliliği sağlamak,
- İşgören devir hızını ve işten ayrılma niyetini azaltmak,
- Personelin moral ve motivasyonunu iyileştirmek,
- Örgütün bugün ve gelecekteki insan kaynakları gereksinimini zamanında karşılamak.

1.9.2. KARİYER PLANLAMASININ AŞAMALARI

Bireysel kariyer planlaması aşağıda belirtildiği gibi dört aşamada sunulmaktadır (Donald, 1997: 69-126; Magnusson, 1995: 1-2):

- **Başlangıç Aşaması:** Bu aşamada etkin bir danışmanlık ilişkisinin kurulması, kariyer planı için mevcut motivasyonları saptama ve uygun bir kariyer planı oluşturma söz konusudur.
- **Kendi Kendini Değerlendirme:** Bu aşamada sağlıklı ve objektif değerlendirmeler yapabilen birey, kariyerini hangi alanda geliştirmek istediğini doğru bir biçimde tespit edecek ve hata yapmayacaktır. Bireyin yeteneklerinin, güçlü yanlarının ve zayıflıklarının keşfedilmesi aşamasıdır.

- **Örgüt İçi ve Dışı Fırsatları Belirleme:** Kişi bu aşamada örgüt içinde ve dışında kendi yetenek ve becerilerine uygun fırsatların neler olduğunu tespit edebilmek için dikkatli bir gözleme girişmektedir.
- **Karar Verme Aşaması:** Örgüt içi ve örgüt dışı fırsatları değerlendiren kişi kendi kuvvetli ve zayıf yönlerini, becerilerini ve kapasitesini de dikkate alarak bu aşamada kariyeri ile ilgili kararlar vermekte ve hedeflerini belirlemektedir. Burada biçimsel stratejilerle seçimini saptamaktan ziyade doğrulamak zorundadır.
- **Plan Hazırlama ve Uygulama:** Bu aşamada birey ilk dört aşamanın sonucu olarak belirlemiş olduğu hedefe ulaşmak için neyi, ne zaman, nasıl yapacağını planlamak durumunda kalmaktadır. Bu aşamada bir eylem planı geliştirmek ve uygulama için gerekli beceri ve kaynakları geliştirmek gerekmektedir.

1.9.3. KARIYER PLANLAMASININI SAĞLADIĞI FAYDALAR

Kariyer planlaması hem örgüt hem birey açısından birçok avantaj sağlamaktadır. En önemli avantaj örgüt için insan kaynaklarını geliştirerek üretken olmalarını sağlamak iken, birey için doğru kariyeri yolu seçerek gelişme gereksinimlerini tatmin etmektir. Genel anlamda kariyer planlamasının çalışanlara sağladığı yararlar şu şekilde ifade edilebilir (Tunçer, 2012: 221; Haywood, 1993: 142):

- Bireylerin kariyerlerini incelemesine yardımcı olur.
- Eğitim ve geliştirme gereksinimlerini değerlemeye katkı sağlar.
- Hızlı değişim ve adaptasyon katkı sağlayan bir çalışma ortamındaki profesyonel ve yönetsel becerilerini sürdürme, geliştirme ve yeniden değerlendirmeye yönelik bazı spesifik eylem planlarını geliştirir.
- Çalışanların profesyonel ve kişisel gelişimlerini sağlamak amacıyla gerekli kariyer olanakları sunar.
- Çalışanların kendini gerçekleştirme gereksinimini tatmin eder.
- Çalışanları motive ederek ve başkaları üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirgeyerek yükselme hedeflerini optimal sürede gerçekleştirmesini sağlar.

- Çalışanların fiziksel, sosyal ve zihinsel kapasitelerinden yöneticilerin haberdar olmalarını sağlar.
- Kariyer hedeflerinin belirlenmesi, çalışanların potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak verimlilik artışına katkıda bulunmalarını sağlar.
- Çalışanların işlerinden tatmin ve yaşam tatmin olmalarını sağlayarak kendilerini güçlü hissetmelerine olanak tanır.
- Farklı deneyimleri ve eğitim düzeylerine sahip olan çalışanlara kariyer planlama desteği verilerek örgüt ile bütünleşmelerini sağlar.
- Daha iyi bir iş ve daha çok para kazanmanın sayesinde çalışma yaşamının kalitesini artırır.

1.10. KARIYER MEMNUNİYETİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Yönetim literatüründe son yıllarda kariyer yönetimi ile ilgili çalışan gereksinimleri ile örgüt gereksinimlerinin karşılıklı tatmin edilebilmesi konularına daha fazla odaklanılmaktadır (Gürkan ve Koçoğlu, 2014: 590). Kariyer memnuniyeti; subjektif başarı duygusunun iş davranışının birçok yüzü ve iyi olma ile ilişkili olması nedeniyle kariyer araştırmalarında önemli konulardan biridir.

Kariyer memnuniyeti; çalışanların bekledikleri veya istedikleri kariyer pozisyonlarıyla, kariyerlerinde gerçekleşen durumlar arasında yaptıkları karşılaştırmaya göre bulunduğu kariyer pozisyonuna karşı hissettiği duygusal durum hali olarak tanımlanmaktadır (Sarıbaş, Çevik ve Aksu, 2012: 205).

Kariyer memnuniyeti; bir kişinin kariyerine hem içsel hem de dışsal yanlarına ilişkin memnuniyetini ifade eder. Kariyer memnuniyeti, bir kişinin kariyer gelişme ve başarısını değerlendirdiğinde deneyimlerine ilişkin subjektif duygu durumudur (Hsu ve Tsai, 2014: 1).

Kariyer memnuniyeti, işgücü devir hızını belirleyen ana faktörlerden birisidir (Joo ve Park, 2010:487). Kariyer memnuniyeti, bireylerin kariyer, ücret, terfi ve gelişim fırsatları da dahil olmak üzere iş yaşamındaki bazı unsurlar ile bağlantılıdır ve bireylerin kendilerine özgü içsel ve dışsal algılamalarını kapsamaktadır. Kariyer

memnuniyetinin içsel ve dışsal boyutlarını, objektif ve subjektif boyutlar olarak da ifade etmek mümkündür (Avcı ve Turunç, 2012: 45).

Objektif kariyer başarısının ölçütleri; çalışanların aldıkları terfiler, statüleri ve ücretler gibi unsurlardan oluşmaktadır. Subjektif kariyer başarısı ise çalışanların kendi kariyerlerine yönelik olumlu-olumsuz değerlendirmeleri şeklinde ifade edilmektedir (Gerçek, Elmas Atay ve Dünder, 2015: 73). Buradan hareketle gerçekçi tutumları daha net yansıtması bakımından subjektif kariyer başarısının daha önemli olacağı düşünülmektedir.

Örgütlerin sahip oldukları iş gücünü etkin ve verimli kullanabilmeleri, onların istek, arzu ve çalışma heveslerine bağlı olmaktadır (Kumudha ve Abraham, 2008: 49). Bu yüzden örgütlerin verimliliklerini artırmak için kariyer memnuniyetine önem vermeleri gerektiği yadsınamaz bir gerçektir.

Kariyer memnuniyeti ile ilgili yapılan çalışmaların önemli bir kısmı Vroom'un beklenti teorisi ile kişi çevre uyumu teorisine dayanmaktadır. Beklenti teorisine göre, insanlar zevklerini artırma ve sıkıntılardan kaçınma arzusu içerisindedir (Çelik, 2012: 104). Bu görüşe göre yaptığı işten ve bulunduğu pozisyondan zevk alan çalışanlarda kariyer memnuniyeti yüksek olacaktır. Kişi çevre uyumu teorisi ise, çalışanların kültürleri, ihtiyaçları, tercihleri ve yetenekleri ile örgüt yapıları, kaynaklar, ödüller ve rollerin uyumuna dayanmaktadır (Çelik, 2012: 104-105). Dolayısıyla çalışanların bu uyumu hissettiklerinde kariyer memnuniyetinin yüksek olacağı düşünülmektedir.

Kariyer memnuniyetinin Holland ve Super tarafından ortaya atılan kariyer seçimi teorisine dayanmakta olduğu ile ilgili görüşler de bulunmaktadır. Holland'a göre kariyer memnuniyeti kişilerin tecrübe, kabiliyet, değer ve başarılarına dayanmaktadır. Super'e göre ise kişilerin kariyer memnuniyeti; işlerindeki değişiklik, örgüt içerisinde herhangi bir yeniliğin uygulanmasında ya da iş sorumluluklarında meydana gelen herhangi bir değişimden etkilenmektedir (Gürkan ve Koçoğlu, 2014: 590). Yapılan araştırmalarda bireyin kariyer memnuniyetinde olduğu gibi mesleki bağlılığın oluşumunda da örgütsel yapının, süreçlerin ve deneyimlerin önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir (Cunningham vd., 2005: 45). Buradan hareketle kariyer memnuniyetinin kişisel ve çevresel faktörler tarafından etkilendiği ifade edilebilir.

İşletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi için müşteri memnuniyeti kadar yöneticilerin ve çalışanların kariyerlerinden memnuniyet duyması da önemli bileşendir. Kariyerinden memnun olmuş bir yönetici, işine daha bağlı çalışarak örgütün çıkarlarını da korumaktadır (Demirdelen ve Ulama, 2013: 68). Dolayısıyla, örgütler çalışanlarının daha verimli çalışmalarını istiyorlarsa onların kariyer memnuniyetleri ile ilgilenmeleri zorunludur (Kumudha ve Abraham, 2008: 49).

1.10.1. KARIYER MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Lepnurm ve arkadaşları (2006), kariyer memnuniyetinin aile sorumluluklarından strese, sağlanan hizmetlerin kalitesinden ödüllendirmeye ve işin nasıl organize edildiğine kadar birçok faktörden etkilenebileceğini belirtmişlerdir. Bunların dışında, cinsiyet, bulunulan kariyer basamağı, kişilerin özellikleri, işin özellikleri, yöneticilerin tutumları, gelir seviyesi, eğitim seviyesi gibi birçok faktörün kariyer memnuniyetini etkilediği düşünülmektedir (Çelik, 2012: 104). Greenhaus, Parasuraman ve Wormly (1990) tarafından genel bir değerlendirme yapılmış ve mesleki başarı, genel mesleki hedefler, gelirle ilgili hedefler, mesleki gelişim ve yeni becerilerin kazanılmasının kariyer memnuniyeti üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Kariyer memnuniyetini olumsuz yönde etkileyen unsurlar ise ödüllerin adil dağılmaması, iş yükü, stres, kişilerin iş ve özel hayatındaki çatışmalar, etnik cinsiyet ve benzeri konulardaki ayrımcılık olarak ifade edilmiştir (Lepnurm, Dobson, Allen ve Keegan, 2007: 218; Yap, Wendy ve Park, 2010: 588).

1.10.1.1 YAŞ

Çalışanların yaşları ilerledikçe işlerinden daha çok tatmin oldukları görülmektedir. Diğer yandan, daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına yönelik aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle, işe yeni başladıklarında tatminsiz olma olasılıkları oldukça yüksektir (Alkan, 2016: 50-51). Buradan hareketle yaşı ilerleyen iş görenin kariyer memnuniyetinde de artış göstereceği tahmin edilmektedir.

1.10.1.2 CİNSİYET

Özkişi (2012) çalışmasında cinsiyete ilişkin beklenti, tutum ve algılar, kadın ve erkek için meslek seçiminde ve kariyer hayatında önemli olduğunu belirtmektedir. Işık

(2009) yazısında günümüzde hala erkekler kadınlara göre daha yüksek hiyerarşilerde yer almakta ve cinsiyet ayrımcılığı kişilerin kariyer hayatlarını etkilemekte olduğunu ifade etmektedir. Durum böyle olunca erkeklerin kadınlara oranla kariyerlerinde hem yatay hem de dikey olarak daha çabuk ilerlemesi ve bu ilerleme sonucunda kariyerlerinden daha fazla memnuniyet sağlaması mümkün olabilmektedir.

1.10.1.3. EĞİTİM

Kariyerinden ne beklediğinin farkında olan işgörenler, kendilerini bilgi ve beceri konusunda daha fazla geliştirmekte ve bu sayede kariyer memnuniyeti sağlama süreçleri daha kısa zaman almaktadır. Eğitim düzeyi yüksek kişilerde, yönetim kademesine geçme ve aldıkları ücret açısından daha iyi bir konumda olma durumu beraberinde kariyerlerinden memnun olma duygusunu da getirebilmektedir (Demirdelen ve Ulama, 2013: 70). Çalışanların aldıkları eğitim, yetkinlikleri ve iş deneyimleri, kariyer tatminleri ile doğrudan ilişkilidir (Gerçek, Elmas Atay ve Dünder, 2015: 73-74). Bu bilgiler ışığında kariyer memnuniyetinde eğitimin önemli bir unsur olduğu belirtilebilir.

1.10.1.4. STATÜ

Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğüne (2017) göre statü, bir kimsenin kurum veya bir toplum içindeki durumu olarak ifade edilir.

Statü; bir bireye toplumda başkalarının atfettikleri değerden oluşan bir kavramdır. Kişi böylesi bir öneme sahip olmak adına çok fazla çaba harcamaya istekli olmaktadır. Statü, daha çok saygı ile birlikte olur. Yüksek düzeyde statüye sahip birey, iş arkadaşlarından ve çevreden saygı görmektedir. Bu durum işgörende memnuniyet duygusu yaratır (Özgener, 1996: 120).

Orta ve üst düzey yönetici kademesinde çalışan bireyler çalışma hayatında buldukları statü ile orantılı olarak kariyer memnuniyeti sağlamaktadırlar. Kariyer memnuniyeti açısından örgütte üstler astlara göre daha iyi seviyelere ulaşmaktadırlar (Alkan, 2016: 51). Buradan hareketle daha iyi seviyeye ulaşan üst kademenin kariyer memnuniyetinin de daha yüksek olacağı belirtilebilir.

1.10.1.5.DENEYİM

Quinones ve arkadaşlarına (1995: 889-890) göre deneyim genellikle birey tarafından algılanmakta olan bireyin yaşamda gerçekleşen olaylar olarak tanımlanır. İş deneyimi ise, bireyin zaman içinde elde ettiği işe ilgili bilgi birikimini ifade eder.

Sevimli ve İşcan (2005) çalışmalarında çalışanın iş tecrübesi ile tatmin duygusu arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ve uzun süre aynı işletmede çalışan iş görenlerin tatmin duygularının yüksek olduğunu belirtmektedirler. Yapılan araştırmalarda kısa süreli çalışanların kariyerleri hakkında algılarındaki belirsizlik nedeniyle kariyer memnuniyetlerinin de daha az olacağı öne sürülmektedir (Loi, Hang-yue ve Foley, 2004: 115). Buradaki yargıya dayanarak çalışma süresinin kariyer memnuniyeti duygusu üzerinde belirleyici olabileceği düşünülmektedir.

1.10.1.6.MESLEKİ BAŞARILAR

Mesleki başarı, istihdam ile ilişkili iş ve psikolojik sonuçların tümü olarak ifade edilir ve mesleki yaşamda bir temel değişkendir. Başarının kendisi kültürel ve örgütsel bağlamda gelişen dinamik bir olgudur (Delgado vd., 2016: 88)

Çalışanların kontrol ve sorumluluk alanları, performansa dayalı ödül sisteminin varlığı, otonomi gibi unsurlar kariyer tatminini doğrudan etkilemektedir (Gerçek, Elmas Atay ve Dündar, 2015: 73-74). Yapılan bir çalışmada bireyin hayat başarısının kişinin işi, kariyeri ve kişisel yaşamı ile ilgisi bulunurken kariyer memnuniyetinin de kariyer başarısıyla mümkün olacağı vurgulanmaktadır. Bu da bireylerin kendi kariyer ilerlemelerinin onların kendi hedefleri, değerleri ve tercihleriyle ne ölçüde tutarlı olduğuna inandıklarıyla alakalı olduğunu ortaya koymaktadır (Balak, 2013: 43). Bu bilgiler ışığında mesleki başarıları kendisini tatmin eden iş görenin kariyerine düşük memnuniyet duygusunu artıracığı tahmin edilmektedir.

1.10.1.7. GENEL MESLEKİ HEDEFLER

Kariyerinde hedeflerini gerçekleştirdiğine inanan, gelişimi için gerekli fırsatların kendisine sunulduğunu algılayan çalışanların kariyer memnuniyetinin yüksek düzeyde olacağını belirtmek mümkündür (Gerçek, Elmas Atay ve Dündar, 2015: 82). Kariyer

memnuniyeti yüksek olan çalışanların örgüte bağlılıklarının artacağı ve dolayısıyla işten ayrılma eğilimlerinin de düşük olacağı söylenebilir (Joo ve Park, 2010: 493).

1.10.1.8.GELİRLE İLGİLİ HEDEFLER

İşgörenleri çalışmaya iten en güçlü güdü kendi yaşamlarını sürekli kılacak gelir elde etmektir. Hem işgörenlerin, hemde işgörenlerin çalışma nedenlerinin ekonomik temele dayandığı bilinen bir gerçektir. Ücret sadece işgörenin ekonomik gücünü artırmakla kalmaz, örgüte bağlılık duymasında da etkilidir. Ayrıca yüksek gelir veya ücret toplum içinde saygınlığı artırır. Bu nedenle gelişmekte olan ülkelerde kariyer memnuniyeti üzerinde oldukça etkili faktörlerden biridir (Özgener, 1996: 115-116).

Ücret çoğu zaman çalışanın örgüte katkılarından dolayı yönetimin takdirini ifade etmektedir. Çalışanlar, ücreti yöneticilerin kendileri için ne düşündüklerinin bir sembolü olarak görmektedirler. Çalışan, ait olduğu işletmenin uyguladığı ücret sisteminin adil ve kendi beklentilerine uygun olmasını istemektedir. Ücret sistemi ne kadar adil ve çalışanın beklentilerini ne kadar çok karşılıyorsa, o kadar fazla tatminine neden olmaktadır (İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2004: 169-170). Netice itibarıyla örgütlerde kariyer memnuniyeti bir bakıma eşit işe eşit ücret ilkesinden geçmektedir denilebilir.

1.10.1.9.MESLEKİ GELİŞME

Mesleki gelişim kavramı, hizmet içi eğitim, personel geliştirme, kariyer geliştirme, insan kaynakları geliştirme gibi kavramların evrimiyle gelişmiştir. Mesleki gelişimin, bir kişinin hizmet öncesinden emekliliğine kadar geçen sürede formel ve informal öğrenmelerinin toplamını oluşturmaktadır. Yani mesleki gelişim, çalışanın işi yapma konusundaki bilgilerini artıran; becerileri, uzmanlığı ve diğer niteliklerini geliştiren etkinliklerdir (Özer Özkan ve Anıl, 2014: 206).

Yaratıcı örgüt iklimi algısı ve duygusal bağlılık arttıkça kariyer memnuniyetinin de artacağı düşünülmektedir. Yapılan çalışma, hem vakıf hem de devlet üniversitesindeki profesörlerin kariyer tatminlerinin diğer unvana sahip öğretim elemanlarına oranla daha yüksek olduğu sonucunu ortaya koymaktadır (Gürkan ve Koçoğlu, 2014: 600-601). Yani mesleki gelişme göstermenin kariyer memnuniyetini olumlu yönde

etkileyeceği düşünülmektedir. Nerkar ve arkadaşları (1996) çalışmasında pozisyonundan memnun olan çalışanların yetenekleri ölçüsünde yenilikçi davranışlar sergilediklerini belirtmektedir.

1.10.1.10. LİDER VEYA YÖNETİCİ

Yönetici, başkaları vasıtasıyla amaçlarına ulaşmaya çalışan kişi olarak tanımlanmaktadır. Liderlik ise, belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının eylem ve davranışlarını etkileme sanatı olarak ele alınmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003: 175-178).

Bulgulara göre, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzı benimsemesinin kariyer memnuniyetine olumlu etkisi olduğu gibi, lider-üye etkileşimini de olumlu etkileyeceği belirtilmektedir. Benzer durum örgüte güven algısı için de geçerlidir. Yani, örgüte güven algısı kariyer memnuniyetini de doğrudan pozitif yönde etkilemektedir (Avcı ve Turunç, 2012: 53).

Seibert, Kraimer ve Liden (2001) tarafından büyük ölçekli kuruluş ve işletmelerin 448 çalışanı üzerinde yürütülmüş olan çalışmada, diğer çalışmalarda olduğu gibi lider ile onun takipçileri arasında oluşan olumlu diyalogların çalışanı psikolojik açıdan tatmin ettiği ve onun kariyer memnuniyetini olumlu yönde etkilediği dile getirilmektedir.

1.10.1.11. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Kurumdan ayrılma niyeti bilinçli ve istekli şekilde kurumdan ayrılma eğilimi göstermek olarak tanımlanmaktadır (Tett ve Meyer 1993).

Kore’de Fortune Global 500 listesine giren 4 büyük ölçekli işletmedeki çalışanlar (Joo ve Park, 2010:493) ve İngiltere’de hemşireler üzerinde yapılan çalışmalarda (Laschinger, 2012: 480) bireylerin kariyer memnuniyetinin yüksek olması durumunda işten ayrılma niyetlerinin düşük olacağı tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel davranış yazınında kariyer memnuniyetinin örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, bağlamsal performans gibi çıktıları olumlu etkilerken işten ayrılma niyeti devamsızlık ve işgücü devrini azalttığı ileri sürülmektedir.

1.10.1.12. İŞ AİLE ÇATIŞMASI

İş-aile çatışması; bireyin işi ile ilgili sorumluluklarının ailesiyle ilgili yükümlülüklerini yerine getirmesini engellemesinden dolayı ortaya çıkan ve gerilim yaratan bir tür roller arası çatışma şekli olarak ifade edilmektedir (Balak, 2013: 16).

Kariyer tatmininin önemli bir belirleyicisinin iş-aile çatışmasının olduğu saptanmıştır. Kişinin kariyer tatmini yeterli bir düzeyde olsa bile, iş-aile çatışması kişinin kariyer tatmini düzeyini olumsuzlaştırmaktadır (Yüksel, 2005a: 305). Örneğin, kişinin kariyerindeki ilerlemelerin aile düzlemindeki rolleri engellemesi durumunda, kişi çoğu kez ailesel gerekleri yerine getirmek için kariyer rollerinden vazgeçebilmektedir. Bu durum ise, kişinin kariyerinden duyduğu tatmini azaltmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, iş aile çatışması, kariyer ilerlemesi, kariyer bağlılığı ile kariyer tatmini arasında negatif bir ilişkinin varlığına işaret edilmektedir (Yüksel, 2005a: 305). Bu yüzden iş-aile çatışması genelde düşük kariyer memnuniyeti ile sonuçlanmaktadır. Buna karşın düşük kariyer memnuniyeti de iş-aile çatışmasına yol açabilir.

1.10.2. KARIYER PLANLAMA İLE KARIYER MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kariyer planlama, bireyin kendi iş yaşamını anlamak ve kontrol etmek için birey tarafından girilen eylemleri ifade eder. Kariyer planlama, örgütsel amaçlara etkin bir şekilde ulaşmak ve işteki tatmini en yüksek düzeye çıkarmak için yönetimin işgörenlerin kariyer amaçları ile yeteneklerini ayırarak onlara yardımcı olmasıdır (Siew Siew, 2001 :10).

Kariyer planlaması yapan işgörenlerin performansları daha yüksek olmaktadır. Bunun nedeni ise kariyer planlamasının adımları ile performans kriterlerinin birbirleriyle iç içe olmasıdır. Bu nedenle kariyer planlama bütün işgörelere uygulanarak performans artırılabilir (Emeksiz Çabuk, 2007.114). Kariyer planlamasında yeterli performansı göstererek kariyer basamaklarını çıkan bireyin kariyer memnuniyetinin de artacağı düşünülmektedir.

Literatürde kariyer planlaması ile kariyer memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu iddia edilmektedir (Rasdi, Garavan ve Ismail ,2011; İrem, Rehman ve Rehman,

2014). Bu bulgu dikkate alındığında kariyer planlaması, bireylerin gerekli beceri geliştirmesine yardımcı olması, yeteneklerini ve ilgilerini tanımlaması, yükselme seçeneklerini anlamasını sağlaması nedeniyle kariyer memnuniyetine katkı sağladığı söylenebilir.

1.10.3. KARIYER YÖNETİMİ İLE KARIYER MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kariyer yönetimi, hem örgütün insan kaynakları gereksinimlerini karşılamaya hem de bireyin kariyer amaçlarına ulaşmaya olanak sağlayan amaçlar, stratejiler ve planların tasarlanması ve uygulanmasıdır (Tăpligă and Matei, 2014: 4).

Ünver (2005) çalışmasında dünyadaki yeni ekonomik gelişmeler, bilişim ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişme, sosyal ve siyasal değişimler hem bireyleri hem de organizasyonları etkisi altına almaktadır. Bütün bu değişimleri göğüsleyebilmek için kurumlar, çalışma yaşamında insan kaynakları yönetimine giderek artan bir şekilde önem vermişler, insanı yaptığı iş karşılığı ücret ödenen biri olarak değil, bir iş ortağı olarak yetkili, biçimlendirilebilecek, konusunda motive edilebilecek biri olarak ele almışlardır. Yönetimin insan kaynağına verdiği önem oranında insan kaynağından daha fazla yarar sağlayacağı anlaşılmıştır.

Kariyer geliştirme programları, iş rotasyonu, kariyere hazırlanma gibi kariyer yönetimi faaliyetleri, kariyer memnuniyeti ile pozitif ilişkilidir (Dehghani, 2014: 99). Benzer şekilde Kong, Cheung ve Song'a (2012: 77) göre iş rotasyonu programları, kariyer desteği, eğitim, kariyer geliştirme programları gibi kariyer yönetimi faaliyetleri kariyer memnuniyetini pozitif biçimde etkilemektedir.

Kariyer yönetimi, hızlı değişim ve adaptasyon katkı sağlayan bir çalışma ortamındaki profesyonel ve yönetsel becerilerini sürdürme, geliştirme ve yeniden değerlendirmeye yönelik bazı spesifik eylem planlarını geliştirmesi, çalışanların kendini gerçekleştirme gereksinimini tatmin etmesi, çalışanları motive ederek ve başkaları üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirgeyerek yükselme hedeflerini optimal sürede gerçekleştirmesi nedeniyle kariyer memnuniyetine zemin teşkil ettiği söylenebilir.

Bu bağlamda doğru insanı, doğru zamanda, doğru işe yerleştirmek ile ilgili olan kariyer yönetiminin çalışanın kariyer memnuniyetini etkileyeceği belirtilebilmektedir.

1.10.4.KARİYER MEMNUNİYETİNİN SONUÇLARI

1.10.4.1. İLERLEME FIRSATI

Yükselme veya ilerleme, çalışanların yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret artışı yönüyle daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması olarak adlandırılmaktadır. Psikolojik olarak terfi; bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme, büyüme gereksinimini tatmin etmektedir (Bayraktaroglu, 2003: 142). Aytaç (2005) çalışanların motivasyonu, performans ve morallerin etkilediği için yönetimin, bireyin terfi olanağı için karar verirken aşağıdaki üç temel soruyu cevaplandırması gerektiğini ifade eder:

- Kıdeme veya yeterliliğe göre mi terfi kararı verilecek?
- Eğer terfi yeterliliğe dayalı ise yeterlilik nasıl ölçülecektir?
- Açık pozisyona terfi için kriterler nedir ve nasıl terfi kararı verilecektir?

Orta ve üst düzey yönetim kademesinde çalışan bireyler çalışma hayatında buldukları statü ile orantılı olarak kariyer memnuniyeti sağlamaktadırlar. Örgütte üstler astlara göre kariyer memnuniyeti açısından daha iyi seviyelere ulaşmaktadırlar (Alkan, 2016: 51).

1.10.4.2. KARİYER GELİŞTİRME

Kariyer geliştirme, personelin becerilerini, kişiliğini ve yeteneklerini geliştirebilecekleri sosyal ve teknik donanımlara sahip olma süreçleri; bireylerin iş yaşamlarında kendilerini geliştirebilmeleri ve ilerleme çabalarının olması ve yine bireylerin belirledikleri meslek tercihine, örgüt yönetiminin katkı sağladığı bilinçli faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Akin, 2005: 5). Değişen yeni şartlarda örgütlerin kendilerini geliştirmesi ve bunun içinde insan kaynaklarını geliştirmesi gerektiği düşünülmektedir.

Eryiğit (2000) kariyer geliştirmenin bireyin kazancında, motivasyonunda, kendine güveninde, örgüte bağlılık duygusunda olumlu etkiler yapmakta olduğunu

belirtmektedir. Örgütler tarafından kariyer geliştirme programının kapsamındaki araçlar şu şekilde ifade edilir (Palankök, 2004: 9-14; Aytaç, 2005: 92):

- **Kariyer Haritaları:** Kariyer haritaları örgüt içinde çalışanların bir görevden diğerine ilerleyebileceği kariyer yollarını saptamak için kullanılan bir teknik olarak ifade edilir.
- **Kariyer Gelişim Merkezleri:** Kariyer gelişim merkezleri örgüt içinde çalışanın yetkinliklerini geliştirmesi için kurulan eğitim ve çalışma merkezleridir
- **Kariyer Atölyeleri:** Kariyer planlarını değerlendirirken çalışanların kendilerini daha iyi tanımalarına ve öz farkındalığa sahip olmalarına yardımcı olurlar.
- **Yazılı Kaynaklar, Ağıştırma Kitapları (Work Books):** Çalışanların kariyer beklentilerini karşılamak ve onları bilgilendirmek için hazırlanan kaynaklardır.
- **Kariyer Rehberleri:** Kariyer rehberliği, bireysel kariyer yönetimi desteğinin örgüt dışından alınması yerine örgüt içinden alınmasıdır. Rehberler özellikle deneyimli olmayan işgörenlere kendilerini geliştirmede yol göstermektedirler.
- **Kariyer Danışmanlığı:** Kariyer rehberliğinin yetersiz kaldığı durumlarda kariyer danışmanlığı devreye girmektedir. Çalışanlar kariyerlerinde doğru adımları atmak, ilerleme fırsatlarını değerlendirmek, gelişim ve öğrenim olanaklarından nasıl yararlanacakları konusunda karar vermek için kariyer danışmanlığına gereksinim duyarlar.
- **İş Rotasyonu:** Çalışanların bilgi ve yeteneklerini artırması için örgütte belli sürelerde değişik işlerde çalıştırılmasıdır. İş rotasyonu bulunduğu pozisyondan memnun olmayan veya yeterli performansı gösteremeyen, bir işi monoton bulan çalışanların belirli bir plan dahilinde, başka görevlerde çalıştırılmasıdır.
- **Yedekleme :** Yedekleme, belirli kritik pozisyonlar ya da üst yönetim pozisyonları için en uygun adayların önceden belirlenmesi ve yeni pozisyonlarına hazırlanması süreci olarak ifade edilir. Yedekleme, üst yönetim pozisyonları için uygun yönetici adaylarının önceden belirlenmesi ve bu pozisyonlara hazırlanması sürecidir. Yedeklemede iş analizleri ile pozisyonun gerekleri belirlenir ve bu gereklere sahip, performansı yüksek adaylar seçilerek ileriki dönemler için bir aday havuzu hazırlanmaktadır.

- **Eğitim ve Geliştirme Programları:** alışanların işe alıştırılması, teknik ve mesleki becerilerinin geliştirilmesi, yönetsel beceriler elde etmesi için uygulanan eğitim ve geliştirme programlarıdır.
- **İş Zenginleştirme:** İş zenginleştirme, çalışanın işinin gerektirdiği becerilerinin ve yeteneklerinin artışına neden olan dikey büyümeyi amaçlayan iş tasarımıdır. İş zenginleştirme, yeni deneyimler, artan sorumluluklar ve teşvik edici nitelikler kazandırmak üzere mevcut işlere yeniden biçim verilmesidir (Altun ve Bahçecik, 2009: 77). İşte personele özerklik vermek ve işi planlama ve kontrol etme imkanı vererek işi anlamlı hale getirmeyi amaçlamaktadır.
- **Koçluk (Coach) ve Menorluk:** Koçluk, iş yaşamındaki görev ve sorunlar konusunda çalışanlar ve yöneticilerin kendi sorunlarını kendilerinin çözmeleri için yardım veya süreli destek veren orta ve uzun vadeli danışmanlık hizmetidir (Esen, 2006: 121). Mentor ise, örgütte destekleyen, pozitif düşünen, öğreten ve dinleyen gibi rolleri ile çalışanların kuruma kazandırılması ve kariyer gelişimine yardımcı olunması konusunda danışmanlık ve rehberlik rolü üstlenen kişidir. Mentor, daha çok deneyimsiz çalışanların kendisini geliştirmesine ve iyileştirmesine yardımcı olan deneyimli çalışanlardır (Sönmez, 2011: 300).

1.10.4.3.PERFORMANS DEĞERLEME

Personelin etkin ve verimli kullanılabilmesi için her personelin örgüt amaçlarına yaptđı katkının, doğru tekniklerle ve objektif kriterlere uygun olarak belirlenmesi gerekmektedir. Performans değerleme, bir örgütteki çalışanların başarı gösterip göstermediğinin saptanması ve başarı göstermesi için gerekli geliştirme çalışmalarının organize edilmesi veya bir çalışanın işteki başarı derecesi hakkında yargıya varma işlemi şeklinde tanımlanabilir (Akçakaya, 2012:176). Başka bir ifadeyle, performans değerleme, önceden belirlenmiş standartlarla kıyaslayarak bireyin örgütün başarisına yaptđı dolaylı ve doğrudan katkılarının lmlenmesidir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 105).

Etkili performans değerleme, standartlara göre performansın güçlü ve zayıf olduğu alanları ortaya çıkarır ve performansın mevcut durumunu kesin biçimde ler. Aldıkları bu geri besleme, çalışanları, kendilerini geliştirmek için teşvik eder ve

organizasyonu, çalışanları eğitim ve geliştirme programları yoluyla desteklemek gerektiği konusunda uyarır (Ünver, 2005: 55). Bu sebeple özellik yüksek performansı kadar adil bir performans değerlendirme yönteminin kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif katkılara sahip olacağı göz ardı edilmemelidir.

1.10.4.4. İŞTE KALMA NİYETİ

İşte kalma niyeti, bir işgörenin mevcut işinde çalışmaya devam etme isteği olarak ifade edilir. Mevcut işinde kalma niyeti olan bir işgörenin; gerçekte iş yaşamına ilişkin mevcut rutinini sürdürme; mevcut işinden elde ettiği kazanımları devam ettirme arzusuna sahip olduğu söylenebilir (Seçkin ve Çoban, 2017: 137).

İnsan kapasitesi ve sınırlılıkları ile işin fiziksel ortamının uyumlaştırılarak örgütsel araç, gereç, malzeme, makinaların, çalışma sisteminin verimli güvenli ve rahat bir şekilde uygulanması iş görenlerin örgüte olan güven desteklerinin artmasına neden olurken işte kalma niyetlerini güçlendirmektedir (Demir, 2011: 456). Buradan hareketle kariyer memnuniyeti yüksek bireyin işte kalma niyetinin artacağı varsayılabilir. Bu durumda kurum deneyimli personeli bünyesinde tutacak ve örgüt etkinliğini artıracaktır.

1.10.4.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık; kişinin bireysel istek, amaç ve değerlerine ve onların gerçekleşmesine katkıda bulunan, örgütün amaçlarına bağlılık, hatta sadakatle hizmet etme, örgüt lehine özverili davranma, kendini örgüte adanma duygu ve tutumları olarak ifade edilmektedir (Ateş, Tokmak ve Turgut, 2013: 82). Örgütsel bağlılık üç şekilde olabilir: (1) Duygusal bağlılık, çalışanın örgüt ile özdeşleşme, örgütün amaç ve değerleri ile bütünleşme sürecidir. (2) Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda karşılaştıkları maliyetin yüksek olacağı düşüncesiyle örgüt üyeliğini sürdürme durumudur. (3) Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılamasından kaynaklanır (Seyhan, 2014: 34-37).

Örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmalara duyulan ilginin nedeni, yetenekli işgörenlerin örgütte kalmalarını sağlamak için kariyer gelişiminin istenilen sonucu

yeterince sağlamaması kaygısından kaynaklanmaktadır (Sturges, 2002: 731). Buna karşın iş görenin kariyerinden memnun olmasının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık örgütün yararına çalışmaya istekli olma anlamına gelmektedir. Bağlılığın sürekli olabilmesi için örgütünde bağlılığı ödüllendirmesi gerekmektedir (Yüksel, 2001: 138).



İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERİ MEMNUNİYETİ

2.1. İŞ TATMİNİ

Davranış bilimciler, çalışanın işe karşı ilgisinin arttırılarak, iş tatminine ulaşması için yeni güdüleme veya tatmin yaklaşımlarının gerektiğine inanmışlar ve giderek duygusallaşan çalışanların ortaya çıkaracağı sorunların çözülmesi için iş tatminine daha fazla önem vermeye başlamışlardır (Keser, 2005: 2). Örgütsel davranış alanında dikkat çeken kavramlardan biri olan iş tatmini ile ilgili bazı tanımlar aşağıda sunulmaktadır.

İş tatmini en basit bir ifadeyle çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir. Başka bir tanıma göre iş tatmini, çalışanların işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkilerdir (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 1).

İş tatmini, iş görenin fiziksel ve sosyal şartların yanında görevine olan duygusal bir tepkisidir ve işgörenin psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesine işaret eder (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2).

İşgörenler işlerinden genel olarak memnun olabilirler fakat fiziki ortam, ücret, kariyer ve yönetim gibi herhangi bir durumdan tatmin olmayabilirler. Bu durum hem çalışanların hem de işletmenin performansını olumsuz etkileyecektir (İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2004: 168). Bu gibi durumlarda insan kaynakları yönetiminin sorunları tespit ederek durumu iyileştirici önlemler almasının örgüt verimliliğine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla iş tatmininin düşüş gösterdiği bir örgütte iş gören ile ilgili sorunların artış göstermesi öngörülebilir.

2.2. İŞGÖREN TATMİNİ

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri, kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanmalarına bağlıdır. Örgütün en önemli kaynağı işgörenlerdir. Çalışanların performansı ve verimi, işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin

başında gelmektedir. İşgörenlerin yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların işlerinden yeterince tatmin olmalarına bağlıdır (Akşit Aşık, 2010: 31-32).

Günümüzde örgütlerin çalışanlarının yasal sözleşmelere göre psikolojik, fizyolojik ve toplumsal gereksinimlerini karşılamak, hem de onların kendilerini yetiştirme haklarını korumalarına olanak sağlamak şeklinde yükümlülüğü vardır. Bu yükümlülüklerin yerine getirilmesi çalışanlar açısından iş tatmini kaynağıdır (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006: 39-40). Günlük zamanın önemli bir kısmını işyerinde geçiren işgörenlerin tatminsizlik düzeylerinin yüksek olması durumunda onların örgüte karşı yükümlülüklerini yerine getirmesi mümkün görünmemektedir.

2.3. İŞYERİ MEMNUNİYETİ

İşyeri memnuniyeti; bireyin hali hazırda üstlendiği iş rollerine dair genel duygusal eğilimidir. İş memnuniyeti, işin hoş olan veya hoş olmayan taraflarını oluşturan psikolojik yanları, spesifik iş karakteristikleri ve bireyin kişisel özelliklerinin bir karışımını ihtiva eden karmaşık bir yapıdır (Clay vd., 2014: 497). İş memnuniyeti çalışanın işyerindeki işi, kişisel gelişimi, iş ilişkileri, yönetim desteği ve iş ortamı konusundaki mutlu olma durumudur (Fairbrother, Jones ve Rivas, 2009: 10-13). Lorber ve arkadaşlarına (2015: 183) göre iş memnuniyeti, iş görenlerin duygusal durumunu ve iyi olmanın ortak yönlerini paylaşmayı ifade eder.

İşyeri memnuniyeti; iş ile ilişkili koşullara ilişkin duygular veya duygusal tepkilerdir. Bir başka ifadeyle işyeri memnuniyeti, birinin iş değerlemesi veya iş deneyiminden kaynaklanan bir memnuniyet veya pozitif duygusal durumu ifade eder. Spector'a göre iş memnuniyeti, işin çeşitli yüzlerine ilişkin tutumlar veya iş hakkında bir duyu olarak değerlendirilmektedir (Wan, 2007: 300).

İşyeri memnuniyeti; bireyin gereksinimlerini ve isteklerini karşılama ve bunu diğer işgörenler tarafından algılanma derecesidir. İşyeri memnuniyeti, iş görenlerin yaptığı işine ve iş ortamına ilişkin global pozitif tutumları olarak algılanmaktadır (Küskü, 2001: 144). İş tatmini, yönetim tatmini, meslektaş tatmini, iş grubu tatmini, iş koşullarına

ilişkin tatmin ve ücret tatmini işyeri memnuniyetinin boyutlarıdır (Küskü, 2001: 151-152).

İşyeri memnuniyeti, ödemeler, yan kazançlar ve iş yeri ortamının yanı sıra işin yapısı, pozisyon, ücret, kişisel ilişkiler, gelecekteki terfi öngörüler ve emeklilik sonrası yaşama dair olumlu duygu durumlarını kapsar (Sagara, Ito ve Ikeda, 2006: 21).

İşyeri memnuniyeti, işgörenin aynı zamanda kişisel ve etik değerleri ile örgütün değerleri arasında algılanan uyum, örgüt ile özdeşleşmesi ve örgütün adil bir sistem içerisinde sunduğu desteğin derecesine ilişkin algılarıdır (Borrott vd., 2016: 30).

İşyeri memnuniyeti; İş görenin beklentileri, değerleri, ortam ve kişisel özellikleri arasındaki uyum derecesidir. İşyeri memnuniyeti, çalışma koşulları, ödeme sistemi, ücret, mesleki gelişme fırsatları ve sürekli eğitim gibi faktörlere bağlıdır.

İşyeri memnuniyetinin çalışanın işi ile gururlanması, en iyi şirkette çalıştığını hissetmesi, gerektiğinde talimatların dışına çıkması (inisiyatif kullanması), iş görenin refahını önemsemesi, şirketin çalışanın geleceğine yatırım yapması, emeğinin karşılığını vermesi ve çalışanın geleceğini garanti altına alması ile yakından ilişkili olduğu açıktır (Hıra ve Loibl, 2005: 177).

2.4. İŞYERİ MEMNUNİYETİNİN ÖNEMİ

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. Çalışanların işle ilgili tutumlarının önemi 1930'larda yapılan Hawthorne araştırmalarıyla anlaşıl-maya başlanmıştır (Çalışkan, 2005: 10). Robbins & Judge (2015) eserlerinde; Elton Mayo ve arkadaşlarının bir deneyle iş ortamının düzenlenmesi anlayışını test etmek istediklerinden bahsetmektedir. Western Elektrik Şirketinin Howthorne Fabrikasında işçiler üzerinde yapılan bu deneyde ışığın miktar ve kalitesinin verimliliğe etkisi ölçülmüş, deney ve kontrol grupları oluşturulmuştur. Kontrol grupları değişmeyen ışıkta deney grupları ise değişen ışık şartları altında çalışmışlardır. Sonuçta her iki grup çalışmasında da üretim artışı gözlemlenmiştir. Bu deneylerde doğal grupların varlığı fark edilmiştir. İşgörenler yönetimden ziyade iş arkadaşlarına daha fazla duyarlı

olmaktadır. İşyerinin memnuniyeti sadece yönetimin tutumundan ve şirket politikasından ibaret değildir.

Başarılı işletmeler incelendiğinde çoğunluğu, işini iyi yapan, yaptığı işten hoşlanan, işinin önemiyle gurur duyan, yönetimin desteğini alan, işletmenin amaç ve hedeflerini sahiplenmiş, işletmenin amaçlarını kendi amaçlarıyla bütünleştirebilen çalışanlara sahip işletmelerdir. Kurumsal yönetimin benimsemenin ilk adımı çalışan tatminini sağlamak ve bu tatmini sürekli hale getirmekten geçer (Tor, 2011: 47). Bu nedenle işgörenlerin sahip olduğu birtakım insancıl değerlere önem vererek çalışanın örgüte bağlılığını sağlayan işletmelerin daha başarılı olacağı düşünülmektedir. İşyeri memnuniyetinin çok boyutlu bir değişken olduğu gözardı edilmemelidir. Bu memnuniyetin düşük olması iş tatmini, motivasyonu, üretkenliği olumsuz yönde etkileyebilir.

2.5. İŞYERİ MEMNUNİYETİNİN BOYUTLARI

2.5.1. İŞ TATMİNİ

İş tatmini; birinin iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş ve pozitif bir duygusal durum olarak ifade edilmektedir (Ulu, 2011: 57). Başka bir deyişle, iş tatmini, bireyin işine yönelik hissettiği ayrıntılı pozitif bir duygu ve bu duygunun birey üzerinde oluşturduğu bir netice olarak ifade edilebilmektedir (Balak, 2013: 44).

1. Başarma Güdüsü: McClelland başarı güdüsünü, "kusursuzluk standartlarıyla rekabet etme ve işleri daha iyi yapmaya dönük bir çaba" olarak tanımlamaktadır (Umay, 2002: 149). Başarı güdüsü, bir kişinin başkaları ile sosyal ilişki kurma, başkalarını etki altına almak için güç kazanma ve kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranış göstermesidir. Eğer yöneticiler iş görenlerinin ihtiyaçlarını bilebilirse onlardan daha iyi yararlanabilirler (Tor, 2011: 57). Yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler bireysel gelişime önem vermekte, orta derecede risklere girmekte, gönüllü olarak kişisel sorumluluk üstlenmekte ve başarısızlıklarına dair geri bildirim istemektedir (Kaya ve Selçuk, 2007: 176).

2. *Rol Tanımı*: Ekip üyelerinin rutin olarak her gün kendilerinden ne beklendiğinin farkında olması, politika ve kuralların kendilerine açıkça iletilmesi durumudur (McCrae vd., 2007: 19). Rol belirsizliği ve rol çatışmasının yüksek olduğu durumlarda işyeri memnuniyetinin düşük olması doğal bir sonuç olacaktır.

3. *İşe Yaptığı Katkıları*: Çalışanın kendi yaptığı işe karşı olan duygu ve düşünceleri onun iş tatminini etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanın yaptığı işten hoşnut olması, işini anlamlı bulması ve yaparken zevk alması bu tatmini arttıran hususlardır (Mert, 2011:123).

4. *Beceriler & Deneyim*: İşe yeni giren kişiler işlerinden tatmin sağlama eğiliminde olmaktadır. Bu dönemdeki teşvikler, becerilerin ve yeteneklerin gelişimini de kapsamaktadır. İş yeni olduğu için kişiye ilginç ve çekici görünebilir. Ancak işgörenin eğitilmesi, gelişmesi ve ilerlemesi devam etmezse bu tatmin azalmaktadır. Araştırma bulguları çalışma yaşamının ilk yıllarında iş tatmininin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Yelboğa, 2007: 5). Ancak bu iş tatminlerinin örgütte geçirdikleri hizmet yılına paralel olarak hem azalma hem de yükselme gösterdiğine dair bir takım bulgular elde edilmiştir. İşte çalışılan sürenin artması ve çalışan hiyerarşide uygun yere gelmiş ise iş tatminini de artmakta, işten ayrılma olasılığı azalmaktadır. Buna karşın çok fazla iş deneyimine sahip olan ancak hiyerarşideki terfi ve yüksek ücret beklentisi karşılanmamış bireylerde tatminsizlik ortaya çıkacaktır (Budak, 1999: 51).

5. *Karar Verme Yetkisi veya Özerklik*: Özerklik; Ekip üyelerinin kendi kendine yeter duruma gelmesinin, inisiyatif kullanmasının ve kendi kararlarını vermesinin teşvik edilme derecesidir (McCrae vd., 2007: 19). Özerk işgörenlerin ve kendileri ile ilgili kararlara katılan işgörenlerin işyeri memnuniyeti daima daha fazladır.

6. *İş Esnasında Kendisine Tahsis Edilen Kaynaklar*: Isı, nem, havalandırma, ışık, gürültü, esnek çalışma saatleri, sıkıştırılmış çalışma saatleri gibi özellikler, çalışma yerinin temizliği ve yeterli araç gereçler iş memnuniyetinde etkili olmaktadır. Çalışma koşullarının iş memnuniyetinde etkili olmasının nedeni personelin fiziksel rahatı için iyi çalışma koşullarını arzulamasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, çok sıcak veya az ışık fiziksel rahatsızlığa neden olur, kirli veya yetersiz hava fiziksel bir tehlike

yaratabilir (Türker, 2010: 36). Örgütler işe uygun çalışma ortamları hazırladıklarında işgörenlerin daha verimli çalışmaktadır.

Her örgütün dış görünüşü, elemanlarına sağladığı haklar ve dış dünyaya yansıyan imajına bağlı olarak çevreyi etkileme gücü farklıdır. Ortamın bireyleri mutsuzluğa itecek fizyolojik ve psikolojik etmenlerden arındırılması gerekmektedir (Balcı, 2010:31).

7. Tanınma: Herzberg kuramına göre, iş tatminin iki ayrı boyutu bulunmaktadır. Bu iki farklı boyut bireylerin tatminini sağlayan güdüleyici faktörler tatminsizliğe neden olan durum koruyucu faktörlerdir. Koruyucu faktörler yönetim, gözetim, çalışma koşulları, ücret ve arkadaş ilişkileri olarak ele alınabilir. Güdüleyici faktörler ise başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme olarak ele alınabilir. Koruyucu faktörler iş tatminini doğrudan etkilemese de, dolaylı olarak etki etmektedir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006: 42). Tanınma faktörü tatmin sağlayan en önemli etmenlerden biridir. Bununla birlikte Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinde tanınma sosyal çevrenin bireye takdir ettiği bir değer gereksinimidir. İnsan gerçekten önce başkalarının dikkatini çekmek ve takdirini kazanmak için çalışır (Özgener, 1996: 3). Tanınma gereksinimini tatmin eden bir birey daha çok kendini gerçekleştirme gereksinimleri karşılamaya yönelmekte ve iş tatmini de artmaktadır. Bu bireylerin iş yeri memnuniyeti düşük ortamlarda çalışması mümkün görünmemektedir.

8.Saygı Görme: Saygı görme, başkalarının saygısı ve özsaygı olmak üzere iki boyutludur. Birey başarılı olursa ve ifade özgürlüğüne sahipse birey önce başkalarının dikkatini saygısını kazanacaktır. Daha sonra özsaygı gereksinimi öne çıkacaktır. Bir defa başarılı olan birey bu başarı ölçütünü daima biraz daha ileriye taşıyacaktır (Özgener, 1996: 43). Ödüller, çalışanda kendine değer verildiği ve kendi çıkarlarının örgütsel çıkarlarla bir tutulduğu bilincinin yerleşmesini sağlayacağından, güven ve saygı görme ihtiyaçlarını da pekiştirmektedir (Akşit Aşık, 2010: 42).

9.Ödül ve Ücretler: Ücret toplumda saygınlık kazanma, toplum tarafından kabul edilme, başarı, tanınma gibi sosyal gereksinimlere aracılık etmektedir. Bir iş gören aldığı ücretin yüksekliğinden daha çok başkalarının aynı iş için aldığı ücretle ilgilenir

ve etkilenir (Sabuncuoğlu, 1984: 86). Bireyler, tecrübeleri arttıkça daha çok yetki, ücret ve saygınlık aramaktadırlar.

Çalışanların adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanların ödüllendirilmesi ödülü hak edenlerin iş tatminini arttırmakta iken başarı değerlendirme sisteminin olmaması ya da hatalı olması ise başarılı olduğuna inanan çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Akşit Aşık, 2010: 41-42).

J. S. Adams, General Electric firmasında yaptığı araştırmalar sonucunda, ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli bir araç olduğuna değinmiştir. Araştırmasında bireylerin kendilerine verilen ödülleri daima karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirtmiştir (Akbal,2010: 74). Buradan hareketle örgütlerde adil ücret ve ödül sağlanmasının iş görenlere iş tatmini sağlayacağı düşünülmektedir.

2.5.2. LİDERLİK

Certo'ya göre liderlik belli amaçların başarılması yönünde insanların davranışlarını yönlendirme süreci olarak tanımlanırken, Hellriegel ve Slocum liderliği; belli amaçlara ulaşmak için örgütteki diğer üyeleri etkileme, ilham ettirme, motive etme ve yönlendirme yeteneği olarak ifade etmektedir (Arıkan, 2001: 285). Bir başka ifade ise liderlik; belirli koşullar altında belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Özgener ve Kılıç, 2009:368). Ohio eyalet üniversitesinin çalışmaları liderin anlayış davranışının yükseldiğinde iş tatmininin arttığını, devamsızlık ve işgücü devir hızının azaldığını tespit etmiştir (Arıkan, 2001: 290). Liderlik ile ilgili aşağıdaki faktörler işyeri memnuniyeti üzerinde etkili olmaktadır.

1. Lidere Güven: Güven, işbirliği davranışını teşvik eden böylelikle çalışanlar arasındaki çatışmanın azalmasını ve duygusal bağların kuvvetlenmesini sağlayan önemli bir değişkendir. Güven ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarda güven ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır

(Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012: 106-112). Buradan hareketle lidere duyulan güvenin iş tatminine ve işyeri memnuniyetine olumlu etki yapacağı belirtilebilir.

2. Liderin Davranışları: Şahin ve Batıgün (1997) örgütün başarılı olmasında önemli rolleri olan yöneticilerin liderlik davranışlarının, örgütte çalışanların iş tatmininin artırılmasında önemli bir rol oynamakta olduğunu ifade etmektedirler. Yönetim politikası ve liderlik tarzı, çalışma sırasındaki bağımsızlık derecesi, kişilerarası ilişkiler, fiziki koşullar, bireysel faktörler ve ücret boyutları ile sağlık çalışanlarının iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada, yönetim politikaları ve liderlik tarzı ile iş tatmini arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Genel anlamda insan merkezli liderlik, görev merkezli liderlik tarzına oranla daha etkili olduğundan, yöneticilerin insan merkezli liderlik tarzlarını benimsemelerinin yararlı olacağı söylenebilir. Astlarına kararlara katılma olanağı tanıyan, onları sürekli destekleyici davranış sergileyen liderlik tarzları iş tatmini açısından arzulanan liderlik tarzları olarak görülmektedir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 397).

3. Lider veya Yöneticilerle İletişim: İletişim, en geniş anlamda; bilgi, düşünce, yorum ve duyguların bir kişiden diğerine ya da karşılıklı aktarılması sürecidir. İletişim sürecinde üstlerin önemli rolleri bulunmaktadır (Yüksel, 2005b: 292). Yapılan bir araştırmada ast-üst iletişimini geliştirmeye yönelik düzenli toplantıların eğitimlerin iş tatminini artıracığı belirtilmektedir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 397). Üstlerin sadece sözleri değil davranışları da iletişimde etkilidir.

Üstler gerek iş akışı ve çevresinin oluşturulmasında gerek işgörenlere bilgi ve geri bildirim sağlanmasında belirleyici unsur olmaktadır. Astların etkililiği, üstlerin iletişim kanallarını açık tutmasına bağlıdır (Griffin, Patterson ve West, 2001: 538).

4. Liderin Tutarlılığı: Ast-üst ilişkilerinde yöneticinin; nazik ve samimi olması, bireylerin iş ve iş dışı sorunlarıyla ilgilenmesi, güven ve önem vermesi, sözlerini dikkate alması, yapılanları takdir etmesi, olayları açıklayıcı olması, bireyin ve işin gerekliliğini hissettirmesinin personelin iş tatminini artıracığı vurgulanmaktadır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 397). Bu bilgiler ışığında çalışanın iş tatmininin yükseltilmesinde liderin tutarlı ve iş gören merkezli tutumunun etkili olacağı tahmin edilmektedir.

5.Adil Davranma Durumu: Yöneticilerin, kendilerine verilen yetkileri kullanarak görevlerini yerine getirirken, etik ilkelere bağlı olmaları beklenmektedir. Etik yönetim, görevlilerinin işlerinde, yükümlülüklerini yerine getirirken yansızlık, nesnellik, dürüstlük içinde olmaları ve kendi konumlarını kişisel, özel, parasal ya da partizan amaçlarla kullanmaktan kaçınmalarını ifade eder. Yapılan bir araştırmada okul yöneticileri öğretmenler arasında, ayırım yapmadan, adaletli ve etik davranması, öğretmenlerin iş tatminini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Çetin ve Özcan, 2004: 21-38).

İş tatminini belirleyen en önemli unsurlardan birinin örgütsel adalet olduğu söylenmektedir. Çalışanların iş tatminini, çalışanların ruh ve bedensel sağlıklarını, motivasyonlarını ve üretkenliklerini olumlu yönde etkileyebilmektedir (Yeşil ve Dereli, 2012: 119).

6.Yönetici Desteği: Yönetimin ekip üyelerini destekleme ve onların birbirlerini desteklemesini teşvik etme derecesidir (McCrae vd., 2007: 19). Gözetimci desteği, özellikle zor amaçların başarılmasında iş görenlerce arzu edilmektedir.

2.5.3. İLETİŞİM VE DANIŞMA

İletişim, örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da çalışma arkadaşlarının kendileri hakkında ne düşündüklerini öğrenme olanağı vermektedir (Yüksel, 2005b: 293). İletişim sürecinin etkililiği üstlerin iletişim kanallarını açık tutmasına ve yapıcı davranışlar sergilemesine bağlıdır (Griffin, Patterson ve West, 2001: 538). Bir örgütte insancıl ilişkiler gelişmemişse o örgütte iletişim kanallarının sağlıklı işlemesi mümkündür. Danışma; bir sorunun işgörende yarattığı zorlanmayı, rahatsızlığı, gerilimi veya olumsuz etkilerini en aza indirmek için işgörene birlikte sorunun irdelenmesi üzerinde konuşulmasıdır (Özgener, 1996: 127). Buradan hareketle etkili iletişim ile birlikte astların görevlerini yerine getirirken ihtiyaç duyulması halinde üstlerine danışmalarının da önemli olduğu belirtilebilir. Bu çerçevede iletişim ve danışmanın aşağıdaki hususları işyeri memnuniyetini etkilemektedir.

1.İletişim: İletişim bireyin bilgi edinmesi ve bu bilgiye göre tutum ve davranışlarıyla tepki verme sürecidir. Öğrenme sürecinde iletişim en önemli öğelerden biridir. Çünkü bireyler toplumsal yaşamda kendisi için gerekli bilgi, beceri ve tutumları iletişim yoluyla öğrenebilmektedir (Güney, 2001: 196-197). Örgütlerin yaşamında hayati bir rol oynayan iletişim sayesinde örgütler ve örgüt üyeleri örtülü ve açık bilginin aktarılması, faaliyetlerin koordine edilmesi, inanç, norm ve değerlerin aşılması ve sembollerin yerleştirilmesi gibi faaliyetleri gerçekleştirebilirler (Arslan, 2001: 34). Yüksel (2005b) çalışmasında örgütsel ortamda üstlerin astlarıyla iletişim içinde olması; astları örgütsel amaçları, politikaları ve işleyişi hakkında bilgilendirilmesi; düşüncelerinin ve önerilerinin sorulmasının iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedir.

2.Bilgilendirme: İşgörenleri bilgilendirmede üstler önemli bir role sahiptir. İşgörenlerin yeterli ve uygun bilgilerle donatılması işyerinde iklimi veya atmosferi olumlu yönde etkileyeceği ve verimliliği artıracığı vurgulanmıştır (Yüksel, 2005b: 293). Bununla birlikte yetersiz bilgilendirme, hem iş görenin kendisinden bekleneni tam olarak anlamaması, hem de iş memnuniyetsizliği açısından önemli neden olabilir.

3.Karar Verme: Karar verme, belli amaçlar doğrultusunda seçenekler arasında seçim yapmadır. Karar vermenin şekli iş tatminini etkileyen en önemli öğelerdendir. Çalışanlara çok az hareket serbesti tanıyıp kendi başlarına karar verme olanağı verilmezse iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır. Örgütte katılımcı karar vermenin paydaşlar arasında iletişim kanallarının açık tutulmasına imkan sağlayarak hem belirsizliği azaltır, hem iş tatminini artırır (Groot ve Brink, 1999:344).

4.Danışmanlık Yapma ve Yol Gösterme (Rehberlik Etme): Mentorlük, güvenilen deneyimli rehber, kılavuz, danışman, akıl hocası ve yol gösterici gibi anlamlarda kullanılmaktadır (Gündüz ve Balyer, 2011, s.65). Mentorlük; koçluk, destekleyicilik ve rehberlik aracılığıyla örgütün deneyimli bir üyesi ile deneyimsiz üyesi arasında yaşanan, bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı amaçlayan birebir ilişkidir (Yörük, 2013: 44-45). Deneyimli personelin deneyimsiz olan personele yol göstermesinin örgütün etkinliği artıracığı tahmin edilmektedir.

5.İşbirliği Yapma: Ekip üyelerinin birbirini destekleyici ve dostça iletişim içinde olması, bilgi çağının önemli gereklerinden biridir. Güvene dayalı ilişkiler kaliteli bir yönetimin anahtarıdır (McCrae vd., 2007: 19).

6.Geribildirim Mekanizmaları Kurma: Geribildirim, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde ve çıktılarda görülen kusurlar, eksiklikler, engeller veya elde edilen başarıların kişilere veya örgüte bildirilmesi sürecidir. Geri bildirim kaynağı her kademedeki yöneticiler, diğer çalışanlar, müşteriler veya diğer kişiler olabilir. Örgütler geri besleme sayesinde plan ve programlarının bir değerlendirmesini yapabilmektedir. Geri bildirim kaynak pozisyonundaki kişilerin kendilerini kontrol etmelerine olanak sağlar (Güney, 2001: 204-218). Geribildirim sayesinde çalışanlar başarı veya başarısızlıklarını öğrenme imkanı elde etmektedir. Geribildirim bireyin eksiklerini giderme ve onu geliştirmeye yönelik ise zaman içinde bireyin işyeri memnuniyetine olumlu katkı sağlayabilir.

7.Örgütsel Destek: Örgütsel destek, örgüt değerlerinin çalışanların esenliğini dikkate alması ve onların iş tatmin düzeylerini artırıcı nitelik taşıması durumudur (Turunç ve Çelik, 2010:185). İşgörenlerin yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate alan, onlara iş güvencesi sağlayan ve başarılarını takdir eden, insan ilişkilerine pozitif etki eden, örgüt içi iletişimi ve örgüt içi hakla ilişkiler çalışmalarını önemseyen, örgütte adam kayırmayan, herkese adaletli davranan ve onları karar verme süreçlerine dâhil eden işletmeler işgörenlerine örgütsel destek sunmuş olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 118). Özellikle algılanan örgütsel destek yüksek ise personelin iş tatmini de yükselmektedir. Böylece çalışanda, işletmeye daha fazla katkı sağlama konusunda isteklilik artmakta (Akkoc, Çalışkan ve Turunç, 2012: 112) ve işyeri memnuniyeti artmaktadır.

8.Destekleyici Ortam: Örgütsel ortamın kişisel gelişmeye ve amaçlara yönelik gelişmeye yardımcı olup olmadığı ile ilgilidir. Örgütsel yapının yenilik ve etkilemeye yönelik bir duyarlılık yaratması istenmektedir. Ortamın kişilerarası ilişkileri iyileştirmesi, katılım ve uyumu teşvik etmesi işyeri memnuniyeti bakımından hayati önem arz etmektedir (Salter, Junco ve Irvin, 2004: 746-747). Bununla birlikte fiziksel ortamın da memnuniyet verici bir çalışma ortamına katkıda bulunması gerekmektedir

(McCrae vd., 2007: 19). Son olarak destekleyici ortam, iş görenlerin hatalarını saklamamasına ve birçok sorunun su yüzüne çıkmasına da zemin hazırlamaktadır.

2.5.4. ÖĞRENME, GELİŞTİRME VE KARIYER FIRSATLARI SUNMA

Kariyer fırsatları ve yükselme olanakları da, iş tatmini ve işyeri memnuniyetini etkilemektedir. Araştırmalar sonucunda, istenilen terfi olanağına zamanında ulaşamayan işgörenlerin düşük iş tatminine sahip olduğu görülmüştür. Aynı zamanda yükselmeyi hak ettiğine inanan işgörenlerin terfi edememesi veya diğer kariyer olanaklarından yararlanmaması nedeniyle işyeri memnuniyetsizliği duyduğu ve devamsızlık yaptığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca gerek işyeri memnuniyeti gerek iş tatminine etki eden faktörlerin tespitine ilişkin yapılan araştırmada kariyer beklentisi değişkeninin diğer değişkenlere göre çok etkili olduğu tespit edilmiştir (İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2004: 170-175).

İşyeri memnuniyetinin boyutlarından biri de çalışanlara sunulan öğrenme, gelişme ve kariyer fırsatları sunma olanağıdır. Bu kapsamda çalışanların gelişimin hızlandırmak ve verimliliklerini artırmak için şu hususlar dikkate alınmalıdır:

1. İşi İlginç Kılma: Çalışanların hedeflerini optimum düzeyde sağlayabilmeleri, onların işlerinden yeterli düzeyde tatmin olmalarına bağlıdır. Bu da ancak işletme yönetiminin onlara sağlayacağı cazip, ilginç ve zevkli işler vasıtasıyla olabilir. Bunun için işletme, çalışanların tatminini artırıcı etmenleri sağlayabilmeli ve tatminsizliğe sebep olan etmenleri ortadan kaldırmalıdır (İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2004: 168).

2.Eğitim: İş tatminini etkilediği düşünülen bireysel unsurlardan bir diğeri eğitimidir. Genelde araştırma sonuçları, eğitim düzeyi yüksek çalışanların iş tatminlerinin, eğitim düzeyi düşük çalışanlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlar eğitim düzeyi ve deneyimlerine uygun statülerde yer alamadıklarında iş tatmini azalmaktadır. Bununla birlikte, sahip olduğu yeterliliklerden daha fazla beklentilerin olduğu durumda da çalışanlarda yüksek düzeyde endişe ve stres düşük iş tatmini ile sonuçlanmaktadır (Akşit Aşık, 2010: 39).

3. Yapıcı Geribildirimi: Geribildirim yapıcı olması, çalışanların hatalarını saklamamasına ve çalışma arkadaşlarından eksikliklerini gidermesine yönelik

tavsiyelere açık olmasına zemin hazırlar. Aynı zamanda geribildirimlerin geliştirici ve yapıcı olması, temel iletişim becerilerinin uygun bir şekilde kullanılmasına bağlıdır (Özan vd, 2004: 38).

4. *Beceri Geliştirme*: Çalışanların becerilerini geliştirmeyi amaç edinen bir işyerinin çalışanlarca cazip olacağına şüphe yoktur. Ancak beceri geliştirme fırsatlarının kendilerine adil davranıldığı düşünün çalışanların, karşılıklılık ilkesi gereği işletmenin faydasına olabilecek yenilikçi davranışlar sergiledikleri ifade edilebilir (Çelik, 2012: 114).

5. *Mesleki Gelişme Olanakları*: Kariyer geliştirme, örgütlerde insan kaynaklarının etkin kullanımı ve yükselme gereksinimlerinin tatmin amacıyla çalışanların performans ve yeteneklerinin değerlendirilmesi, yeni ve farklı bir alana giren çalışanın değerlendirilmesi, iyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş performansının yükseltilmesi, çalışanların sadakatinin ve işe bağlılığının sağlanması, bireysel eğitim ve gelişme gereksinimlerinin daha iyi belirlenmesi gibi amaçlara hizmet etmektedir (Uzun, 2003: 396). Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, kariyer geleceği algısının çalışanların örgütteki tutum ve davranışlarından iş tatminini olumlu, işten ayrılma niyetini ise olumsuz anlamda etkilediği görülmektedir (Sökmen ve Aydın, 2016: 259). Buradan hareketle çalıştığı kurumda mesleki gelişme olanakları olan iş görenin iş tatmininin ve dolayısıyla işyeri memnuniyetinin artacağı ifade edilebilir.

6. *Düşük Performans Durumunda Sunulan Destekler*: Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden birisi olup, bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda ve belirli bir dönem içerisinde ürettikleri sonuçların ve örgüte dolaylı ve doğrudan katkılarının analiz edilmesi ve çeşitli alanlarda (ücret artışı belirleme, terfi, eğitim vb.) kullanılmasıdır (Akdemir, 2009: 487). Değerleme sisteminden beklenen sonuçların alınabilmesi için; değerlendirilmenin adil, sürekli, kapsamlı, geliştirici, motive edici, duruma uygun, geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir. Aynı zamanda personelin katılımına imkân verecek şekilde olması gerekir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 170-172). Performansın düşük olması durumunda örgüt tarafından sunulabilecek olan destekler şu şekilde ifade edilebilir (Özer, 2013: 41-51):

- Görev ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- Bireysel performans planlarının yapılması,
- Çalışanlara danışmanlık ve mentörlük yapılması,
- Çalışanın öz değerlemesine olanak sağlanması,
- Bireysel kariyer planlarındaki gelişimlerin planlanması,
- Örgütte çalışanların çabalarına yoğun olarak ödüllendirmeye olanak sağlaması,
- Performans değerlendirme ve liyakata dayalı ücret artışı yapılması,
- Çalışanların eğitim ve gelişme gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Sürekli işleyen ve başarı veya başarısızlık konusunda yapıcı geribildirmeye olanak tanıyan bir performans değerlendirme sisteminin belirlenmesi.

7.Yüksek Performans Durumunda Sunulan Teşvikler: Örgütlerde performansın yüksek düzeye ulaşması için bireysel amaçlarla örgütsel amaçların uyumlaştırılması gerekmektedir (Özer, 2013: 46). Yüksek performans durumunda çalışanları sürekli eğitmek ve çalışanlara adil davranmak, başarılı olanlara yükselme olanağı tanımak, çalışanlara rol modeli olmak, çalışanların başarıları ile ilgili bilgi vermek ve çalışanlara kariyer tatmini için uygun kariyer araçları sunmak gerekebilir (Tunçer, 2013: 91).

8.Terfiler: Terfi, işgörenlerin uygun yetenek, beceri ve eğitime sahip olması durumunda çalışanların yetki ve sorumluluklarının yanısıra maddi olanaklarının arttığı daha üst düzeydeki bir pozisyona atanmasıdır. Terfi bireyin gelişme gereksiniminin tatmin edilmesini gerektirmektedir (Bayraktaroglu, 2003: 142). Açık ve objektif bir terfi politikasının benimsenmesi, etkin kariyer planlamasına bağlıdır. Bu kapsamda ideal olarak terfilerin hangi nitelikleri gerektirdiği ve nasıl yapılacağı önceden belli olmalı ve tüm personele yönelik bilgilendirme yapılmalıdır (Ünver, 2005: 43).

9. Örgütsel Aidiyet: Ashforth ve Mael'e göre özdeşleşme, kişinin kendisini içinde olduğu örgüte ait hissetmesi ve örgütün başarı ve başarısızlıklarını kendisinin başarı ve başarısızlığı olarak algılamasıdır (Akyüz ve Dalkılıç Yılmaz, 2013: 228). Kişi ve çalıştığı kurumun değerlerini benimsemesi halinde, iş tatmini ve işyeri memnuniyeti de artacaktır. İşyeri memnuniyeti, çalışanların müşteri memnuniyetine, hizmet kalitesine ve işletmenin başarısına doğrudan olumlu katkı sağlayacağı ileri sürülebilir.

10. İşte Kalma Niyeti: İşte kalma niyeti, işgörenin mevcut işinde kalma ya da işinden ayrılma olasılığı hakkındaki düşüncesidir. Örgütte işgörenlerin özlük hakları, çalışma yaşamına ilişkin düzenlemeler, yönetsel uygulamalar, çalışma koşulları gibi faktörler işte kalma niyetini etkilemektedir (Demir, 2011: 453-457). Özel sektör çalışanlarının, kamu sektöründe çalışanlara göre işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Gerçek, Elmas Atay ve Dündar, 2015: 82). Gupta ve Govindarajan çalışmalarında olumlu şekilde algılanan teşvik programlarının işgörenlerin güdülenmesine, çalışma yaşamı kalitesinin artmasına ve işgörenlerin işte kalma niyetlerine olumlu etki ettiğini iddia etmektedirler (Demir, 2011: 456).

11. Ücret: Ücret, emeğin üretime katkısı karşılığında ödenen bedeldir. Ücret, tüm çalışanlar için iş tatmini açısından önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar sonucunda, alınan ücretin iş tatminini doğrudan etkilediği saptanmıştır (İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2004: 169). Özellikle işgörenlerin işe yönelik tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği belirlemektedir. Bu yüzden onlar işyerinde uygulanan ücret sistemi ve terfi politikasının adil ve beklentilerine uygun olmasını talep etmektedir (Groot ve Brink, 1999: 344). Ülkelerin gelişmişlik düzeylerine ve yaşam standardına bağlı olarak eşit işe eşit ücretin ödenmesi, iş tatmini ve işyeri memnuniyetini olumlu etkileyebilir.

12. Örgüt kültürü: Örgüt kültürü; yeterli ölçüde sağlam çalıştığı düşünülen, dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenen belli bir birey, grup ve topluluk tarafından türetilen, keşfedilen ve geliştirilen temel varsayımların bir bütünüdür (Özgener ve Kılıç, 2009: 369). Pasif savunmacı ve saldırgan savunmacı örgüt kültürlerinin işgörenlerin yeteneklerini, özgürlüklerini ve inisiyatif kullanmalarını kısıtlayacağından işyeri memnuniyetsizliği ile sonuçlanacağı ifade edilebilir. Buna karşın yapıcı örgüt kültürü, ortaklaşa rekabet, beklentilerin takası, psikolojik yakınlık gibi öğeleriyle iş tatminine ve işyeri memnuniyetine katkı sağlar. Örgüt kültürünün arzulan sonuçları üretmesi ve işyeri memnuniyeti ile sonuçlanması aşağıdaki koşulların varlığına bağlıdır:

-Saygı: İnsanlara adil ve itibarlı davranarak onlara fırsat vermek saygı gereksiniminin bir parçasıdır. Öncelik başkalarının saygısını kazanmaktır. Bu bilgili, becerikli, güçlü ve bağımsız olmanın bir ürünüdür. Özsaygı ise başkalarının saygısını kazanan bireyin

nefsini iyi yönetmesi, kendini sürekli geliştirmesi, işine değer katmayı normatif bir inanç kabul etmesi ilgilidir (Vurgun ve Öztıp, 2011: 221-226). Saygı, modern toplumlarda en temel gereksinimler arasında yer almaktadır (De bono, 2007: 44-46).

-Değerler: Değerler, alışanların kararlarında etkili olan ve onların yaşamlarına anlam kazandıran idealler ve seçimlerdir. Birey ve örgütün faaliyetlerine yön veren değerler grup davranışı, iletişim biçimi, etkin liderlik, karar verme gibi bazı örgütsel süreçler değer yönelimlerinden etkilenmektedir. Dolayısıyla örgütsel değerler ile işgörenlerin örgüte bağlılık, iş tatmini ve iş başarımı arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır (Vurgun ve Öztıp, 2011: 226). Bu nedenle örgütsel değerlerin seçimi önemlidir. Bu değerler arasında sadelik, kalite, insancıl olma, müşterek karar verme ve çevreye saygı oldukça kabul görmektedir. Bu değerlerin önemsendiği işletmelerde işyeri memnuniyeti yüksek olmaktadır.

-*Ekip alışması*: Ekip, kendilerini ortak hedeflere adanmış, görevlerini yaparken birbirine güvenen, yüksek kalitede performans sergileyen tamamlayıcı yeteneklere sahip görev grubudur. Son yıllarda iş yapma biçimlerinde önemli bir değişim gözlemlenmekte, belirgin görev tanımları rollere, bireysel olarak icra edilen işler de takım halinde yapılan işlere dönüşmektedir. Takım halinde yapılan işlerde, takımın performansı, bireylerin katkısı oranında artmaktadır (Şeşen ve Kahraman, 2014: 44). Ekip alışması; yeni fikirlerin yaratılmasını, üyelerin tek başlarına ortaya koyamayacakları performanstan daha fazlasını yapmalarını, tartışma ve diyalogun iç içe geçmesine, işletme körlüğünün ortadan kalkmasına ve ilişkilerin insancıl olmasını imkan sağlar. Bu nedenle işyeri memnuniyetinin artmasına katkıda bulunur.

-*Bütünlük*: Bütünlük, bir çalışanın dürüstlüğünün kalitesi ve güçlü ahlaki değerlere uyumunu ifade eder. Hatta etikten daha fazlasıdır ve çalışanların söz ve davranışları arasındaki uyum, sözünü tutmada gösterdiği özel dikkat, benimsediği ve yaymaya çalıştığı değerler gibi bireyin karakteri ile ilgili hususlardır. Çalışanlar bir kurumda dürüstlüğün ve ahlaki değerlerin hakim olduğunu algıladıkları takdirde işyeri memnuniyetinin yüksek olacağı yadsınamaz bir gerecektir (Simons, 2002: 19-25).

- *İş Yaşam Dengesi*: İş yaşam dengesi; bireylerin işleri ile sosyal yaşamlarının etkin bir şekilde yönetilmesi olarak ifade edilir. Başka bir deyişle iş yaşam dengesi, iş ve iş

dışındaki talepler arasındaki çatışmanın kabul edilemez düzeylerde olmaması, minimum rol çatışması ile iş ve iş dışı yaşamdan bir arada tatmin olma şeklinde tanımlanır (Akın, Ulukök ve Arar, 2017: 114). İş ve özel yaşam dengesinin bozulması halinde, stres, yaşamdan tatminsizlik, ruh ve beden sağlığının bozulması gibi istenmeyen çıktılar ortaya çıkabilmektedir (Gerçek, Elmas Atay ve Dündar, 2015: 72-74). Dengeli iş ve aile yaşamı, kişilerin hem kariyer tatmini, hem de işyeri memnuniyeti sağlamalarına katkı sağlar.

- *İş Güvenliği*: İş güvenliğinin olması ve psiko-sosyal güvenliğin sağlanması çalışanın işyeri memnuniyeti açısından önemlidir. Zira işgörenin her an işten çıkarılma korkusu yaşaması iş tatminsizliğine yol açmaktadır (Akbal, 2010: 60). Kişi çalıştığı kurumun kendine, kendi sağlığına değer verdiğini ve koşulları bu şekilde hazırladığını bilirse daha mutlu çalışmaktadır.

- *Cinsel Taciz*: Cinsel taciz; kabulü veya reddi açıkça veya dolaylı olarak işgörenin performansına olumsuz etki eden veya düşmanca bir iş ortamının oluşmasına neden olan, hoş olmayan cinsel hareketler, cinsel istekler veya cinsel içerikli sözlü veya fiziksel uygulamalar olarak tanımlanır. İşyerinde cinsel taciz, bir çalışanın işteki verimliliğini ve etkinliğini, motivasyonunu olumsuz etkileyen, iş güvenliğini ortadan kaldıran tekrar edilen ve istenmeyen sözselsel ve fiziksel cinsel yaklaşımlar, konuşmalar ve eylemlerdir (Yücel ve Koparan, 2010:114).

Cinsel taciz aynı zamanda şiddet eylemidir. İş yerindeki şiddetin çalışanlar üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda, bu türden bir olayın, çalışanları stres, depresyon, kaygı ve tükenmişliğe maruz bıraktığını (Nart, 2013: 356-357) ve bu nedenle işyeri memnuniyetinde azalma olduğu belirtilmektedir.

2.6. İŞ TATMİNİ İLE İŞYERİ MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ

İş tatmini, işgörenin işteki fiziksel ve sosyal koşulların yanında görevine olan duygusal bir tepkisi olup işgörenin psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesine işaret eder (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2). İş tatmini genellikle işten duyulan memnuniyetin sadece bir göstergesidir. İşgörenler işlerini veya işyerlerini bir bütün olarak düşündüklerinde, genel olarak memnun olabilirler. Fakat fiziki ortam,

ücret, kariyer ve yönetim gibi herhangi bir durumdan tatmin olmayabilirler. Bu durum hem çalışanların hem de işletmenin performansını olumsuz etkilemektedir (İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2004: 168).

Herzberg çift-faktör teorisinde; tatmin ve tatminsizliğinin, iki grup farklı iş faktörlerinden kaynaklandığını ileri sürmektedir. İşgörenleri açısından tatmine yol açan etmen işin kendi ile ilgilidir. Bu faktörler başarı, tanınma, sorumluluk, işin kendi, gelişme ve ilerlemedir. Tatminsizliğini oluşturan faktörler ise, işin çevresi ile ilgilidir. Bunlar; şirket yönetimi ve politikası, yönetim anlayışı, gözetim şekli, arkadaşlarla ilişkiler, astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, statü ve iş güvenliğini kapsar (Alkış ve Öztürk, 2009: 216).

Yapılan araştırmalara göre üst düzey yöneticilerin tatmin düzeylerinin alt kademe yöneticilere nazaran daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu yüzden alt kademe yöneticilere daha fazla olanaklar (gelişme, ilerleme ve kararlara katılma beklentileri gerçekleştirilme, emsalleri ile eşit ücret alma vb.) sağlanarak iş tatminsizliğinin giderilmesi sağlanabilir (Şahin, 2004: 138).

Türkiye’de bir çalışmada, kamu ve özel sektör çalışanlarının iş tatmini arasında farklılık olup olmadığı değerlendirilmiş olup, kamu sektöründe çalışanların % 24’ünde yüksek iş tatmini, % 68,2’ sinde orta iş tatmini, % 7,9’unda düşük iş tatmini olduğu saptanmıştır. Buna karşın özel sektörde çalışanların ise % 3,4’ünde yüksek iş tatmini, % 78,8’inde orta iş tatmini ve %17,8’inde düşük iş tatmini olduğu tespit edilmiştir (Temel Eğinli, 2009: 49). Yani kamu ve özel sektör çalışanları açısından iş tatmininin farklılık gösterdiği söylenebilir.

İşyeri memnuniyeti ise, bireyin gereksinimlerini ve isteklerini karşılama ve bunu diğer iş görenler tarafından algılanma derecesidir (Küskü, 2001: 144). Birçok çalışma göstermiştir ki işyeri memnuniyeti yüksek olan çalışanların iş verimlilikleri de yüksek olmaktadır (Kaya, Güzel ve Çubukçu, 2011: 53). İş tatmini ve kariyer tatmini işyeri memnuniyetinin alt boyutları olarak değerlendirilmektedir. Zira işyeri memnuniyeti sadece işgörenin davranışları, kariyer tatmini ve iş tatmini ile ilgili değil, diğer işgören bu konudaki algılamaları da önem arz etmektedir.

2.7. İŞYERİ MEMNUNİYETİNİN SONUÇLARI

İşyeri memnuniyetinin, hem işgörenler hem de işletmeler açısından bazı arzulan sonuçları olabilir.

2.7.1. İŞTE KALMA NİYETİ

Tepper ve arkadaşları (2009) işten ayrılma niyetini, çalışanın sürekli olarak işini bırakma düşüncesinde olması veya alternatif iş olanaklarına yönelmesi olasılığı olarak ifade etmektedir. Bun karşın, işte kalma niyeti, bir işgörenin mevcut işinde çalışmaya devam etme isteği olarak tanımlanmaktadır. Burada işinden tatmin olan ve/veya daha az alternatif iş fırsatlarına sahip olan çalışanların mevcut işlerinde çalışmaya devam edecekleri varsayılmaktadır (Seçkin ve Çoban, 2017: 137).

İnsan kapasitesi ve sınırlılıkları ile işin fiziksel ortamının uyumlaştırılarak örgütsel araç, gereç, malzeme, makinaların, çalışma sisteminin verimli güvenli ve rahat bir şekilde uygulanması iş görenlerin örgüte olan güven desteklerinin artmasına neden olurken işte kalma niyetlerini güçlendirmektedir (Demir, 2011: 456). Dolayısıyla çalışma yaşamının kalitesi ile işte kalma niyeti arasında bir ilişkinin varlığından söz edilebileceği düşünülmektedir.

2.7.2. TÜKENMİŞLİK

Maslach ve Jackson (1981) tükenmişlik kavramını; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalmaya ilişkin duygular olarak tanımlamaktadır.

Çalışma ortamıyla ilgili bazı faktörler tükenmişliğe ve kişinin kendisini yaptığı işte mutsuz hissetmesine neden olabilmektedir. Bunlar aşırı iş yükü ve dinlenme molalarının az olması, yöneticilerin yetersizliği, denetim eksikliği, yetersiz uzman eğitimi ve yetersiz yönlendirme, yaptığı işi yakından denetleme ya da etkileme duygusundan yoksun olma, çalışan desteğinden yoksun olma, sosyal ilişkilerin yetersizliği, aşırı ve zor iş ortamı, kariyer engelleri, kariyerde plato, adil olmayan ücret sistemleri, aşırı grup içi uyum nedeniyle rekabetin olmaması ve yoğun rekabet şeklinde ifade edilebilir (Cerit Uzdil, 2007: 58). İşyeri memnuniyetsizliğinin önemli sonuçlarından biri de tükenmişliktir. Buna karşın işyeri memnuniyetinin yüksek olması

durumunda örgütsel destek, yönetici desteği ve sosyal destek de yüksek olacaktır ve bu nedenle tükenmişliğin düşük olacağı ifade edilebilir.

2.7.3. ÖRGÜTSEL SINIZM

Dean ve diğerleri (1998) örgütsel sinizmi; bir üyenin çalıştığı örgüte karşı negatif tutumu olarak ifade etmektedirler. Sinizm, işgörenin örgütünün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inancı, örgütüne yönelik negatif duygusu ve söz konusu inanç ve duygularla tutarlı olarak mensubu olduğu örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranışlara ilişkin eğilimlerini kapsar.

Dürüstlüğe ve adalete ilişkin temel beklentilerin gerçekleşemediği ve psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısının bir sonucu olarak çalışanların örgütsel bütünlükte eksiklik hissetmeleri nedeniyle oluşan örgütsel sinizm işyerinde morali, motivasyonu, tatmini ve performansı olumsuz etkilemektedir (Yörük, 2013: 103). Düşük iş tatmini, yetersiz liderlik ve kötü çalışma koşulları işyeri memnuniyetsizliği ile sonuçlanmaktadır. İşyeri memnuniyetsizliği de doğrudan ve dolaylı olarak örgütsel sinizm veya işgören sinizmi ile sonuçlanmaktadır.

2.7.4. ÖRGÜTSEL ETKİNLİK VE VERİMLİLİK

Örgütsel etkinlik, örgütsel amaçlara ulaşma, onları elde etme derecesidir. Etkinlik; işçilik, hammadde, malzeme ve diğer girdilerin işletme içinden saptanan amaçlar doğrultusunda ne denli yeterli kullanıldığını gösteren bir değerlendirme ölçütüdür. Verimlilik ise; üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran olarak ifade edilir ve genellikle verimlilik, çıktı/girdi olarak formüle edilmektedir (Yükçü ve Atağan, 2009: 4-5). Yönetici ile astlar arasındaki ilişkilerin kalitesi etkinlik ve verimliliği etkilemektedir. Bu ilişkilerin kalitesinin en önemli öğelerinden biri de işyeri memnuniyetidir. İşyeri memnuniyetinin yüksek olduğu işletmelerde bir aile havasının olması nedeniyle çalışanlar daha üretken olmaktadır. Böylesi yapıcı ortamda ekip çalışması ve harmoni kolay olabilmektedir. Dolayısıyla hem girdiler amaçlar doğrultusunda etkin kullanılmakta, hem de elde edilen çıktılar istenen seviyede gerçekleşmektedir.

2.7.5. BAĞLAMSAL PERFORMANS

Bağlamsal performans, görev faaliyet ve süreçleri açısından bir itici güç olarak işlev gören örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendirmeleri nedeniyle temel görev fonksiyonlarıyla ilişkili olmayan ancak önemli bireysel çabalar olarak tanımlanmaktadır (Ulu, 2011: 75). Bağlamsal performans, formel olarak işin bir parçası olmayan faaliyetleri üstlenmeye gönüllü olma, başkalarına yardım etme ve iş arkadaşlarıyla iş birliği yapma gibi davranışlardır (Erdoğan, 2009: 167). İşyeri memnuniyetinin yüksek olduğu bir ortamda işgörenlerin örgütün başarısına katkıda bulunmada gönüllü olma eğilimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve pro-sosyal davranış sergileme olasılığı da yüksek olur.

2.7.6. GÖREV PERFORMANS

Görev performansı, formel iş tanımı içinde yer alan temel dönüşümlerin sağlanması ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanır. Görev performansı bir işin yerine getirilmesi gereken temel sorumluluklardır ve görevler bir işten diğerine göre değişebilmektedir (Onay, 2011: 590). Görev performansı eğitim, yetenek, amaç ve strateji ile doğrudan alakalıdır. Ancak bu unsurların tümü işyerinin memnuniyetinin yüksek olduğu örgütlerde daha etkin olarak yürütülmektedir. Bu nedenle işyeri memnuniyetinin dolaylı olarak görev performansına katkı sağladığı söylenebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SOSYAL TEMBELLİK

3.1. SOSYAL TEMBELLİK KAVRAMI

İş yaşamında birçok iş, takım çalışması ile yapılmaktadır. Takım çalışmalarında yaratılan sinerjinin yüksek olabilmesi için ekibin her bir üyesinin ortak amaçları benimsemesi gerekmektedir. Ayrıca üyeler arasında şeffaf ve dürüst biçimde iletişim kurulması, hem güvenilir bir örgütsel iklimin oluşmasını katkı sağlar, hem de sinerji yaratarak ekibin verimliliğini de arttırmaktadır (Yıldız, İşçi, Taşçı 2016: 103).

“Bir elin nesi var, iki elin sesi var” denilen söyleme grup çalışmalarında iki farklı açıdan yaklaşılmaktadır. *İlki*, bireyler pek çok el mevcut olduğunda sadece birkaç kişi olduğundaki gibi çok çalışmak zorunda değildirler, çünkü ortaklaşa hareket etmek yoluyla amaçlara daha kolaylıkla ulaşılabilirler. İkinci olarak pek çok el mevcut olduğunda, bu durum insanların gerçekte çalışması gerektiğinden daha az çalışmalarına neden olabilmektedir (Bozkurt, 2012: 32).

Ekip çalışmasının gerekli olduğu birçok örgütte birçok faktörle ilişkili olarak karşılaşılan sosyal sorunlardan biri de sosyal tembelliktir (Özgener, Demirtaş ve Ulu, 2013: 404).

Örgütsel davranış ve sosyal psikoloji literatüründe sosyal tembellik, “sosyal aylaklık”, “sosyal kaytarma”, “toplum haylazlık”, ve “Ringelmann etkisi” olarak da adlandırılmaktadır (Tolukan, Bayrak ve Karacan Doğan, 2017; Şimşek, Özgener ve İlhan, 2017).

Sosyal tembellik, kelime anlamı ile bireylerin yalnız başına çalışma isteklerinin ve gayretlerinin grup içinde çalışma arzu ve gayretlerinden farklılık göstermesine dayanır (Liden vd., 2004: 285).

Karau ve Williams’a (1993: 681) göre sosyal tembellik, bireysel olarak veya birlikte aktif olarak iş yapma ile kıyaslandığında bireylerin birlikte iş yaptıklarında motivasyon ve çabada azalmadır.

Sosyal tembellik, kişilerin (veya işgörenlerin) bir grupta yaptığı işin miktarının yalnız başına yaptığından daha az olması eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, Özgener ve İlhan, 2017: 92).

Diğer bir tanımda ise sosyal tembellik; kişinin grupla birlikte çalışırken, yalnız başına çalıştığı zamandan daha az üretken olması eğilimini ifade etmektedir (Doğan, Bozkurt ve Demir, 2012: 56).

Grup üyeleri, bireysel çabalarının gözlenebilir veya ölçülebilir olduğuna inandıkları anlarda grup içinde birlikte hareket etmeleri güçlenir; ancak onlar katkılarının belirsiz ya da fark edilmeyeceği algısına inandıkları zaman bu eğilim kaybolmakta ve çabaları azalmaktadır (Thompson and Thornton, 2007: 160).

3.2. SOSYAL TEMBELLİK TEORİSİNİN ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ

Sosyal tembellik olgusunun kökleri bir Fransız ziraat mühendisi olan Max Ringelmann'ın 1913 yılındaki çalışmalarına dayanır. Ringelmann çeşitli tarım işletmelerinde hayvanların, insanların ve makinaların etkinliğini incelemiş ve üye sayısı arttığında grubun genel performansında bir düşme olduğunu saptamıştır. Zaten bu olgu Ringelmann etkisi kavramıyla bilinmektedir. Ringelmann'ın halat çekme deneyinde; kişiler tek başlarına halatı %100 (63 kg) bir kuvvetle, iki kişilik gruplar 93% (118 kg) kuvvetle ve 3 kişilik grup halatı %85 kuvvetle (160 kg) çekmiş oldukları tespit edilmiştir. Ancak grubun 8 kişi oluşması durumunda halatı %49 (248 kg) kuvvetle çektikleri saptanmıştır. Araştırma bulguları, gruplarda koordinasyon kaybından dolayı kişilerin çabalarında azalma olduğunu ortaya koymuştur (Şimşek, Özgener ve İlhan, 2017: 92).

Ingham ve arkadaşları bireysel motivasyonunun azalması ile oluşan koordinasyon kaybı sonucundaki bireysel performanstaki azalmayı birbirinden ayırmak için, hem suni oluşturulmuş gruplarda hem de gerçek gruplarda halat çekme deneyini tekrarlamışlardır. Deneyde gözü kapatılmış erkeklere halat çekme görevini grup üyeleriyle birlikte gerçekleştirdikleri inandırılmış ancak gerçekte tek başına çekmeleri sağlanmıştır. Deneyin bulguları, algılanan grup büyüklüğü arttıkça, bireysel performansın azaldığını ortaya koymuştur (İlgin, 2010: 107).

Latane tarafından yapılan bir deneyde erkek öğrencilerden ellerini çırparak mümkün olabildiği kadar ses çıkarmaları istenmiştir. Erkek denekler yalnız, iki, dört ve altı kişilik gruplardayken ellerini çırparak ses çıkartmışlardır. Sonuçta; deneklerin yalnız olarak çıkardıkları sesin iki, dört ve altı kişilik gruplarda çıkardıkları sestən çok fazla olduğu gözlenmiştir. Gruptaki kişi sayısı arttıkça, erkek deneklerin her birinin çıkardığı sesin azaldığı saptanmıştır (Kağıtçıbaşı, 2010).

Karau ve Williams'a (1993) göre 1974 yılından sonra fiziksel görevlerin yanı sıra, fikir üretme gibi bilişsel görevler; şiirler, gazete yazıları ve terapistleri niteliklerine göre sıralama gibi değerlendirici görevler ve bilgisayarda labirent performansı, dikkat testi gibi algısal görevler ile ilgili yapılan çalışmalarda benzer bulgular elde edilmiştir. Yine hem laboratuvar deneylerinde, hem de alan çalışmalarında farklı yaş gruplarında, cinsiyetlerde ve kültürlerdeki katılımcılar üzerinde yapılan araştırmalarda da benzer bulgular ortaya konmuştur.

Thompson ve Thornton (2007), sosyal tembelliğin psikolojik bir yönü olduğunu ifade etmiş ve bireyin çabasındaki azalmanın diğer grup bireylerince fark edilmeyeceği yönündeki bireysel algının, psikolojik ruh halinin bir yansıması olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Sosyal tembellik sosyal psikolojinin temel inceleme alanlarından biridir.

3.3. SOSYAL TEMBELLİĞİN ORTAYA ÇIKMA SEBEPLERİ ÜZERİNE TEORİLER

Sosyal psikoloji literatüründe sosyal tembelliğin ortaya çıkması ile ilgili olarak Vroom'un Beklenti Teorisi, Karau ve Williams 'ın Kolektif Çaba Modeli, Latane'nin Sosyal Etki Teorisi, Sosyal Mücadele Teorisi, Lider Üye Etkileşim Teorisi ve Değerlendirilme Endişesi Teorisi ileri sürülmüştür.

-Beklenti Kuramı: Vroom'un beklenti kuramı bireyin akılcı davrandığını ve kendisine sunulan seçenekler arasından amaçlarına ulaşma olasılığını arttıracaklarını düşündüğü davranış tarzını seçeceğini varsayar. Bu teoride, insanlar alternatif davranış tarzları arasında bu hareketlerin sonuçları hakkında beklentilerine göre seçim yaparlar. Sosyal tembellik üzerine yapılan araştırmalarda, işgörenlerin çabalarını esnek olarak kullandıkları; bazı durumlarda çabalarını geri çeker iken, daha öne çıkacakları durumlarda çabalarını yoğunlaştırdıkları görülmüştür (Özek, 2014: 56-86). Buna göre

bireyler yaptıklarının değerli sonuçlar üreteceğine inandıklarında daha çok çaba sarf etmektedirler. Bu teoride beklenti 1'in üzerinde olduğunda birey çabayı artırmakta, ancak -1 veya 0 olduğunda birey çabasını duruma göre düşürmektedir.

-Kolektif Çaba Modeli: Karau ve Williams'ın (1993) geliştirdiği bu model, iş motivasyonundaki beklenti modelinin temel varsayımlarının kapsamını genişletmektedir. Ortaklaşa görevlerde çıktılar önemli, ilişkili veya anlamlı algılanmadıkça, bireyler sıkı çalışmaya istekli olmadığını ileri sürmektedir (Ilgın, 2010: 115). Kişiler grupsal amaçlarını başarmada kendi çabalarını gereksiz görürse, fazla çaba göstermeye istekli olmazlar. Dolayısıyla ortaklaşa görevlerde kişisel motivasyon diğer grup üyelerinin performanslarından ve grup çıktılarının üyeler arasındaki dağılımından etkilenmektedir (Ilgın, 2013: 246).

-Sosyal Etki Teorisi: Latane'in Sosyal Etki Teorisi (Social Impact Theory), grup ile kişi arasındaki ilişkiler ve bireyler arasındaki sosyal etkileşim üzerine odaklanmaktadır. Bu teori, gruptaki kişi sayısı artışının bireyler üzerindeki etkisinin bölünmesi ve azalmasıyla sonuçlanacağını öne sürmektedir (Karau & Williams, 1993: 682).

Sosyal tembellik kavramını açıklamaya yardımcı olan Latané'nin sosyal etki teorisine (social impact theory) göre bireyler birer sosyal etki kaynağı olarak değerlendirilebilirler. Yarattıkları bu sosyal etkiye boyun eğmenin de grup içindeki diğer bireylerin gücüne, yakınlığına ve sayısına bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Örneğin; grup içinde yöneticinin uyarıları iş arkadaşının uyarılarından daha fazla etki yaratır. Sosyal etkiye maruz kalan gruptaki birey sayısı ne kadar artarsa kişi üzerine düşen sosyal etkide o ölçüde azalacaktır (Yıldız, İşçi, Taş, 2016: 106).

-Sosyal Mücadele Teorisi: Sosyal mücadele teorisinin gelişimine katkı sağlayan öncü araştırmalar, Blau, Emerson ve Homans gibi sosyologlar ile Thibaut ve Kelley gibi sosyal psikologların çalışmalarıdır. Homans, sosyal davranışı bir mücadele ilişkisi olarak gören ilk sistematik teoriyi geliştirmiştir. Blau, bir mücadele süreci olarak sosyal ilişki kavramını tanımlayabilmek için "sosyal mücadele teorisi" kavramını ilk kez kullanan düşünür olmuştur. Thibaut ve Kelley'e göre bireyler, diğerleri ile (bireyler, gruplar ya da örgütler) arzuladıkları sonuçlara ulaşmak için işbirliği içine girerler. Emerson ise, güç ve bağlılığın mücadele ilişkileri üzerine etkilerini

incelemiştir. Bu teorinin temel varsayımı; kişilerin, ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğüdür. Bu teoriye göre iyiliği yapan kişi, karşı tarafın bunun karşılığını ödeyeceğine dair bir beklenti içine girmektedir (Bedük ve Ertürk, 2015: 5). Taraflar birbirlerinin beklentilerini karşıladıkları zaman çaba gösterirler, aksi durumda azaltırlar.

Sosyal Mübadele Teorisine göre, bireyler adalet algılarını çevrelerindeki kişilerin davranışlarını algılama şekillerine göre belirlediklerinden; takım arkadaşının daha az çaba sarf ettiğini düşünen bir işgörenin asalaklık/uyanıklık etkisinden kaçınmak için kendisi de çabasını azaltabilir (Özek, 2014: 96). İşgören işte çalışma arkadaşının kendisi ile eşit düzeyde çalışmadığını gördüğünde kendisi de sosyal tembellik davranışı sergileyebilecektir.

-Değerlendirilme Endişesi Teorisi: Değerlendirilme endişesi teorisi (evaluation apprehension theory) Nickolas B. Cottrell tarafından 1972 yılında ileri sürülmüştür. Değerlendirilme endişesi, bireyin diğer grup üyeleri tarafından olumsuz değerlendirilme korkusu olarak tanımlanmıştır (Özek, 2014: 110). Örneğin, ilk kez sahneye çıkan bir kimse, başkalarının varlığından ziyade, kendisini beğenmeyip alay edebilecekleri korkusuyla kendini yetersiz hissedebilmekte ve dolayısıyla daha çok çaba harcama ihtiyacı hissedebilmektedir (İlgin, 2010: 110). Bu durumlardan kaynaklanan kaygı; olumsuz sonuçlar doğuracağı korkusu, başkaları arasında istenmeyen bir izlenim yaratmak için isteksizlik ya da kişisel saygınlığı korumak nedeniyle oluşabilir. Bu teoride kişilerin yaptıkları işlerin çıktılarını tespit edilebildiğinde ve bu çıktılar diğer grup üyeleri ile karşılaştırılabilir olduğunda birey kendi iç değerlendirmesini gerçekleştirebilir ve sosyal tembellik engellenebilir (Taner ve Ercan İştin, 2017: 32).

-Lider Üye Etkileşim teorisi: Lider-Üye Etkileşim teorisi, liderlerin çalışma grubu içindeki tüm işgörenlerle, benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığı varsayımını benimser ve lider ile üyeler arasındaki karşılıklı ilişkilere odaklanır. Bu teoriye göre, işgörenlerin rolleri liderleri ile olan etkileşimlerine bağlı olarak gelişir ve bu sürecin sonucu olarak üst ve astlar arasında gelişen etkileşim farklı

nitelikte şekillenebilir. Buna göre bir lidere bağlı üyeler, üstleriyle yüksek nitelikte bir ilişki içinde ise yüksek çaba gösterirken, düşük nitelikte iş ilişkisi içinde düşük çaba gösterme eğiliminde olacaktır (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008: 195).

Lider-üye etkileşim teorisi bireyin takım liderlerinden nasıl etkilendiği ve ona göre nasıl davranışlar sergilediği üzerine odaklanır. Bu bağlamda takım lideri, çalışanın gözünde yapıcı ve motive edici bir lider olduğunda, çalışanın yüksek bir performans göstermek için motive olacağı ve sosyal tembellik davranışı sergilemeyeceği söylenebilir (Özek, 2014: 98).

-*Sosyal Telafi Teorisi*: Williams & Karau Sosyal Telafi Teorisi (Social Compensation Theory) yardımıyla farklı bir bakış açısıyla sosyal tembellik üzerinde çalışma arkadaşlarından beklenen performansın etkisini incelemiştir (Özek, 2014: 99). Belirli koşullar altında, grup üyelerinin, diğer kişilerin düşük performans sergileyeceğine olan inançlarından dolayı performans yetersizliğini gidermek amacıyla daha fazla çaba göstermeleri söz konusudur. Bu teori, düşük performans gösterme konusunda iş arkadaşlarının birbirine karşı güven sorunu yaşamalarından dolayı vuku bulmuştur. Ayrıca kişinin sergilemesi beklenen performansı önemsemesi, grup üyelerinden bazılarının sosyal telafi çabası içine girmesine neden olan başka bir etmendir. Böylelikle grup performansını önemseyen kişiler, performans düşüklüğünü telafi etmek üzere çaba göstereceklerdir (Taner ve Ercan İşten, 2017: 32).

3.4. SOSYAL TEMBELLİĞİN NEDENLERİ

Ekip çalışmasının çok önemli olduğu birçok iş sürecinde ve birçok kültürde sosyal tembellik önemli sorunlardan biridir. Geçmişte yapılan çalışmalara göre işgörenlerin veya bireylerin, sosyal tembellik eğilimi gösterme nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Jackson ve Harkins, 1985: 937-942; Karau ve Williams, 1993, 681-706; Liden vd.,2004: 285-304; Doğan, Bozkurt ve Demir, 2012: 58; Özgener, Demirtaş ve Ulu, 2013: 404; Ilgın, 2013: 248; Kanten, 2014: 14; Akgündüz vd, 2015: 517):

- Genel amaç belirleme,
- Değerlendirme eksikliği,
- Motivasyon eksikliği,

- Koordinasyon kaybı,
- Düşük görev belirginliği,
- Kişisel sorumlulukların belirgin olmaması,
- Kişisel çıktılarının tam olarak ölçülmesinin çok güç olması,
- İşgörenlerin grup içinde çalışırken harcadıkları çabanın kaybolup gideceğini düşünmesi,
- İşgörenlerin, kendi bireysel çıktılarının tespit edilemeyeceğini düşünmesi,
- İşgörenlerin, gruptaki diğer işgörenlerin tembellik davranışı göstereceklerini düşünerek kendi çabalarını azaltması,
- İşgörenlerin görevlerini yapmadıklarında oluşacak performans eksikliğini grubun diğer üyelerinin kapatacağını varsayması,
- İşgörenlerin ortaklaşa çalıştıklarında girdilerinin yüksek kalitede bir grup ürünü için gerekli olmadığını hissettikleri için daha az çaba sarf etmesi,
- Eğer bir kişinin yaptığı iş parçalara bölünüyorsa ve beklediği ödül miktarı azalıyorsa, bu kişinin grup içinde daha az çalışması.

3.5. SOSYAL TEMBELLİĞİN ÖNCÜLLERİ

3.5.1. GRUP KAVRAMI

Ficther'e göre, grup; ortak sosyal amaçları izleyen, sosyal normlar, ilgiler ve değerlere göre karşılıklı roller üstlenen bireylerin sürekli birlikteliğidir (Dereli ve Cengiz, 2011: 36).

Eren'e (2010: 113) göre grup; birbirleriyle etkileşim halinde olan, psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendilerini bir grup olarak algılayan insan topluluklarıdır.

Grup, ortak normları paylaşan, genellikle aralarında farklı rollere sahip, ortak iş amaçları doğrultusunda birbirleriyle iletişim ve etkileşim halinde olan bireyler topluluğu olarak ifade edilebilir. Grubu oluşturan unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Güngör Ergen, 2001: 551-553; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003: 157):

- Ortak değer ve normlar,

- Ortak amaçlar,
- Üyeler arasında doğrudan bir ilişki ve etkileşimin bulunması,
- Grup kaynaşması olarak ifade edilen “biz” duygusunun gelişmesi,
- Fiziksel yakınlığın bulunması,
- Rol ve statü dağılımının olması,
- Bireysel tutum ve davranışların diğer grup üyelerinden etkilenmesi,
- Grubun kendine özgü sosyal bir yapısının olması,
- Gruplar kendi üyeleri veya üyeler dışında bulunanlar tarafından kabul edilen bir varlığa, özel bir kimliğe sahip olması,
- Birlikteliğin uzun bir döneme yayılmış olması veya süreklilik arz etmesi.

Yapılan tanımlarda ortak nokta; belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş olmak ve birbirleri ile iletişim halinde olmaktır. Ancak Kağıtçıbaşı (2010), “Günümüzde İnsan ve İnsanlar” adlı kitabında grup olmakla ilgili şu örneği vermektedir: *“Ayşe okulda kendi kendine aritmetik problemleri çözerken birkaç çocuk daha çalışma odasına gelirler. Birbirlerini tanımazlar onlar da problem çözmeye başlarlar. Ayşe onları tanımadığı halde yalnızken çalıştığından daha hızlı ve hırslı çalışmaya başlar. Başkalarının varlığı Ayşe’nin farkında olmadan verimliliğini artırmıştır”* (Kağıtçıbaşı, 2010: 284). Bu örnekte, bir araya gelen bireyler ortak bir amacı başarmak için değil, bireysel amaçları başarmak doğrultusunda bir ortamda bulunmuşlardır. Aralarında herhangi bir iletişim kurulmamış, birbirinden bağımsızdırlar ve grup olduklarından habersizdirler. Tüm bunlara rağmen bireyin tutumlarında değişiklik gözlenmiş ve verimlilik artmıştır. Bu örnek, grup olmanın en az koşulunun etkileşim olduğunu ortaya koymaktadır.

Bir örgütte grupların ne yönde ve nasıl davranacaklarını anlayabilmek için grupların özelliklerini bilmek gerekir. Ancak grupların özelliklerinden haberdar olan yöneticiler, bu grupları yönetebilir (Koçel, 2007: 620). Buna göre gruplar yönetilirken yöneticilerin, hem örgüt içindeki çeşitli grup amaçlarını, hem de genelde örgütsel amaçları göz önüne almak durumunda oldukları söylenebilir.

3.5.1.1. GRUP NORMLARI

Grup üyelerinin hem grup içi bireysel faaliyetlerinde, hem de birbirleri ile ilişkilerinde uymak istedikleri kurallara normlar denilmektedir. Grup üyeliği, grup normlarına uyma zorunluluğunu beraberinde getirmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003: 160). Buradan hareketle normların, grubun temel değerlerini ifade etmelerine ve başka gruplardan ayrılan yönlerini belirtmelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Normlar grup üyelerine belirli ortamlarda ne yapmaları gerektiğini belirtir. Normlar; gruplar, topluluklar ve toplumlara göre değişiklik gösterir. Ancak normlar genelde sözlü olarak ifade edilir. Normlara uymayan kişiler, grup baskısıyla karşılaşabilirler. Zira grup normları üyeleri gerçek veya olası tehlikelere karşı korur. Genelde disiplin, çaba ve performans normları sık karşılaştığımız normalardır. Bazen grup normları açık ve seçik bir şekilde belirtilmese de üst kademe yönetiminde ilke ve normların hissedilmesi ve tahmin edilmesi gerekmektedir. Grup normları, grubun yaşamasını kolaylaştırması, grup üyelerinin davranışlarının tahmin edilebilirliğini artırması, grup üyelerini rahatsız eden kişilerarası problemleri azaltabilmesi, üyelerin grubun temel değerlerini açıklaması ve grup kimliğinin ayırt edici yönünü açıklığa kavuşturabilmesine olanak sağlaması bakımından önemlidir (Erdem, 1999: 86-87).

3.5.1.2. GRUPLARIN İŞLEVLERİ

Çalışma yaşamında işlerin önemli bir kısmı gruplar vasıtasıyla yürütülmektedir. Grupların başlıca işlevleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003: 160):

- Gruplar bireylerin sosyal ilişki kurma gereksinimlerini karşılar.
- Grup ortamında bireyler kendilerini göstererek benlik duygularını geliştirme olanağı bulurlar.
- Gruplar hem bir eğitim aracı rolü üstlenir.
- Gruplarda bireylerin karşılıklı yardımlaşması, bireysel hedeflere ulaşmaya da katkı sağlar.
- Gruplar “biz” duygusuyla bireylerin güç ve arzularını artırarak sinerji yaratır.

- Gruplar, örgütsel ve bireysel amaçları bağdaştırır.

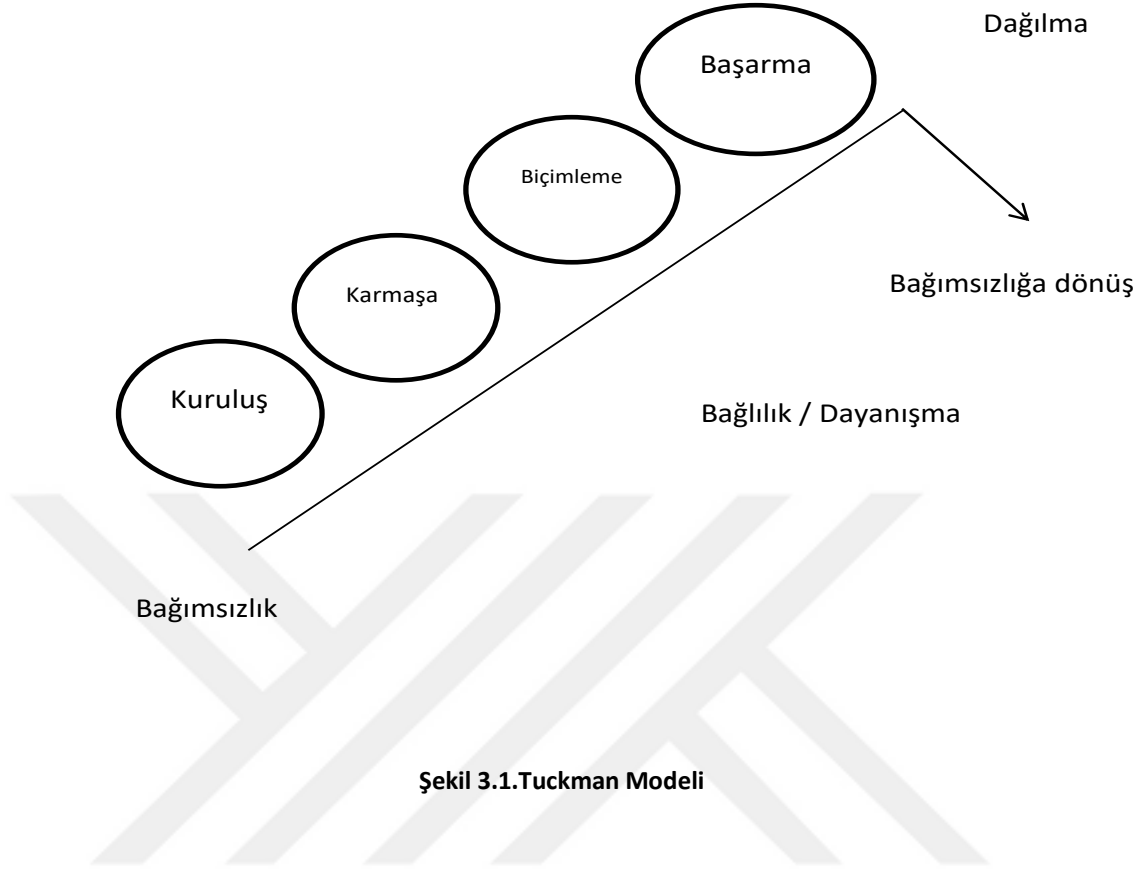
3.5.1.3. GRUPLARA ÜYE OLMA NEDENLERİ

Bireyler farklı nedenlerden dolayı gruplara üye olmaktadır. Bu nedenler kültür, iş ortamı, toplumsal yapı, bireysel özellikler ve gereksinimler itibariyle farklılık gösterse de bireylerin gruplara üye olma nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Can, Aşan ve Eren, 2006: 177-178):

- *Güvenlik ve Güç:* Bireylerin bir gruba dahil olmasının nedeni, yalnızlığın verdiği güvensizliği azaltma ve dış çevredeki tehditlere karşı daha güçlü hissetmesidir.
- *Saygınlık:* Diğerleri tarafından önemli algılanan bir gruba üye olma, kişiye statü, saygınlık ve tanınma imkanı sağlayabilir. Gruba üyelikten dolayı sağlanan bu saygınlık ile üye, başkaları nezdinde imtiyazlı kabul edilir.
- *Kendine Saygı:* Bir gruba üye olan birey, benliğini koruma ve yeteneklerini test etme fırsatı elde edeceğinden kendini daha değerli hissedebilir. Yetenek ve başarıları nedeniyle başkaları nezdinde itibar gören şahsın özsaygısı artar.
- *Aidiyet ve Bağlanma:* Çalışanların başkalarıyla birlikte olma, ilişki kurma, özdeşleşme, kabul edilme, yardımcı olma gibi aidiyet ve bağlanma gereksinimleri, iş ya da toplumsal yaşamda üyesi oldukları gruplardaki etkileşimler sayesinde tatmin edilebilir.
- *Amaç ve Başarım:* Örgütte işgörenler bir işin başarılması için farklı beceri, bilgi ve güce gerek duyulabilir. Ayrıca gruptaki diğer üyeler bireyin eksikliklerini görüp sosyal ve eğitsel açıdan destek olabilirler.

3.5.1.4. GRUP GELİŞİM AŞAMALARI (TUCKMAN MODELİ)

Bruce W. Tuckman tarafından grup gelişimi aşamalarını ele alan bir model tasarlanmıştır. Tuckman 1965 yılında grup gelişiminin aşamalarını kuruluş, karmaşa, biçimlenme ve başarıma olarak tanımlamış; daha sonra bir doktora öğrencisinin katkıları ile 1977 yılında bu aşamalara dağılma aşamasını da eklemiş ve modelini revize etmiştir. Grup gelişim aşamaları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Yüce, 2013: 7-8; Can, Aşan ve Eren, 2006: 182-183):



Şekil 3.1.Tuckman Modeli

-*Kuruluş (Forming)*: Bu aşamada bireylerin amacı etkileşim için güvenli yollar aramaktır. Bu aşamada bireyler bağımsızlıklarından vazgeçip gruba katılmaktadırlar. Buzların kırılmaya çalışıldığı; liderin belirgin olmadığı, karşılıklı güvenin az olduğu; rollerin, sorumlulukların ve grup amaçlarının henüz belirsiz olduğu ilk aşama olarak ifade edilir.

-*Karmaşa (Storming)*: Birden fazla liderin olduğu, bireylerin birbirlerini ve liderlerin politikalarını test ettikleri, grup içinde alt grupların oluşmaya başladığı, aynı zamanda birçok grubun da güç ve politika çekişmeleri dolayısıyla dağıldığı aşama niteliğindedir.

-*Biçimlenme (Norming)*: Otorite ve güç ile alakalı soruların grup tartışmalarıyla çözüme kavuşturulduğu, liderin belirginleştiği, grup kaynaşması denilen “biz” duygusunun oluştuğu aşamadır.

-*Başarma (Performing)*: Amaca ulaşmak için görevle ilgili sorunların çözümüne yönelik aşamadır. Açık iletişim, işbirliği ve yardımlaşma bu aşamanın temel özellikleridir. Başarım aşamasına gelen grup aynı zamanda takımdır.

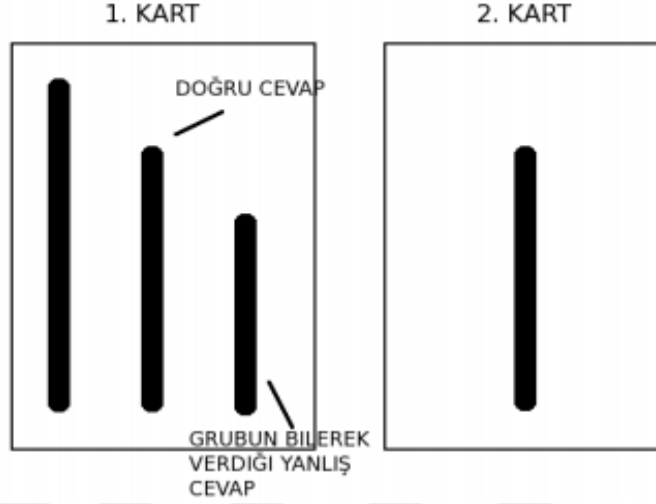
-*Dağılma (Adjourning)*: İşlerin tamamlandığı, karşılıklı bağımlılıktan tekrar bağımsızlığa dönülen aşamadır. Tuckman modeline göre bir aşamadan öbür aşamaya geçemeyen grup dağılmaktadır. Bu dağılma her aşamanın sonunda gerçekleşebilmektedir.

3.5.1.5. GRUP ETKİNLİĞİNİ AZALTAN FAKTÖRLER

Grupların işleyişinde zaman zaman bazı aksaklıklar olabilir. Bu aksaklıklar grupların verimliliğini ve etkinliğini düşürmektedir. Grup etkinliğini azaltan faktörler veya gruba yönelik tehditler aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

3.5.1.5.1. ASCH ETKİSİ

Yüce (2013) Asch'in araştırmasını şu şekilde ifade etmektedir. Solomon Asch isimli araştırmacının önderlik ettiği çalışmalarda 12 kişilik denek gruplarına aşağıdaki iki şekil gösterilir ve ikinci şekildeki çizgilerden hangisinin birinci şekildekiyle eşit uzunlukta olduğu sorulur. Aslında yaratılan 12 kişilik gruptan yalnızca bir tanesi araştırma ekibinin dışındadır ve incelemeye konu olan kişidir. Gruptaki 11 kişi önce doğru cevaplar vererek incelemeye konu kişinin güvenini kazanır. Daha sonra gruptaki 11 kişi doğru cevap fiziksel olarak ortada olmasına rağmen yanlış çizgilerden bir tanesinin eşit olduğunu iddia ederler. Bir süre sonra bu denek yanlış olduğunu bildiği halde bu duruma ya genellikle sessiz kalarak ya da grubu destekleyerek katılır.



Şekil 3.2. Asch Etkisi (Solomon Asch)

Yapılan bu çalışma grup baskısının bireysel tercihleri etkileyebildiğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada fiziksel gerçek apaçık ortada iken bir birey biçimsel olmayan güçlü bir durumla karşılaştığında birey yanlış olduğunu bile bile grubun fikrini benimseyebilir veya doğru bulabilir.

3.5.1.5.2. GRUP DÜŞÜNÜŞÜ (GROUPTHINK)

Grupta alınan kararların isabetsizliğine işaret eden yaklaşımlardan birisi Janis tarafından ortaya atılan grup düşüncüsü (groupthink) teorisi. Grup düşüncüsü; alternatif düşünce ve bakış açılarını dikkate almaksızın grubun bir konu üzerinde görüş birliğine varması ve bunu yaparken dış etkenlere kendini kapatmasını ifade eder. Gruba sadakat bağımsız düşünmeyi engellediği gibi yenilikçi düşünceyi de ortadan kaldırır (Taşdöven, 2016: 62).

Yüce (2013) göre grup düşüncüsü, grup üyelerinin aralarındaki uyumu koruma arzuları nedeniyle alternatif fikir ve bakış açılarını görmezden gelip, kendilerini dış dünyadan tamamiyle izole ederek oybirliğiyle yanlış sonuca ulaşma durumudur. Birbirlerine

yabancı olan bireylerin aksine grup düşünüşünde üyeler birbirlerine arkadaşça sıkı sıkıya bağlıdır.

Grup düşünüşünün belirtileri ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Orhan, 2016: 136):

- Zarar Görmezlik İllüzyonu: Grup üyelerinin çoğunda veya tümünde, aşırı iyimserlik yaratarak, büyük riskleri almasını cesaretlendirilmesine neden olan yanılgıdır.
- Grubun Ahlaki Değerlere Bağlı Olduğu İnancı: Grup üyeleri nedenlerinin doğruluğuna doğuştan inanmakta ve bu yüzden verdikleri kararların etik ve ahlaki sonuçlarını ihmal etmektedir.
- Kolektif Rasyonelleşme: Grup üyeleri uyarıları dikkate almamakta ve varsayımlarını yeniden gözden geçirmede isteksizlik göstermektedir.
- Dış Gruba (Muhaliflere) ilişkin Basma Kalıp Görüşler: Grup üyeleri, muhalif grupların bir araya gelinemeyecek kadar kötü olduklarına inandıkların ve çatışmaya girmek için gereksiz tepki gösterme eğilimindedir.
- Kendini Denetleme: Grubun üyelerinden biri, grup ile görüş ayrılığı yaşarsa, görüşlerini gönüllü olarak denetler.
- Görüş Birliği İllüzyonu: Çoğunluğu görüşünün, görüş birliği olarak yansıtıldığına dair yanılgıdır.
- Oto sansür: Algılanan grup ortak görüşüne dair kuşklar ve itirazların ifade edilememesidir.
- Akıl Koruyucular Olarak Kendini Tayin Etme: Grup üyeleri, grup ve lideri, grubun görüşleri, kararları ve grup uyumuna karşı geliştirilen fikirlere ve bilgilere karşı kendiliğinden koruma eğilimine girer.

Grup düşünüşü, grubun yanlış ve ahlaki olmayan kararlar vermesine neden olan aşırı grup içi uyumu ifade eder. Bu durum alternatif bakış açılarını engellediğinden işletmelerde birçok durumda şeytanın avukatı rolünü oynayacak kişilere gruplarda yer verilmelidir.

3.5.1.5.3.SOSYAL TEMBELLİK

Grup etkinliğini azaltan faktörler arasında yer alan tehditlerden biri de sosyal tembelliktir. Sosyal tembellik, bireyin grup ortamında kişisel performansının kesin olarak belirlenemediği durumlarda yalnız başına gösterdiği çabadan daha düşük çaba harcama eğilimidir (Şimşek, Özgener ve İlhan, 2017: 92). Sosyal tembellik bu bölümde ayrıntılı olarak incelenmiştir.

3.5.2. GRUP BÜYÜKLÜĞÜ

Yapılan araştırmalar sonucu küçük grupların büyük gruplara göre daha etkili olduğu saptanmıştır. Hızlı karar vererek yüksek miktarda çıktıyı yaratan grupların 3-13 üye gibi az sayıda üyeden oluşan küçük gruplar olduğu saptanmıştır. Küçük grupların iş süreçlerinde daha etkin ve kaynakları daha verimli şekilde kullandıkları saptanmıştır (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1997: 114-115). Ringelmann, gruptaki birey sayısı artıkça, bireylerin performanslarında da düşüş olacağını ortaya koymuş ve bu nedenle grup büyüklüğü ile harcanan çaba arasındaki ters yönlü ilişkiyi "Ringelmann Etkisi" olarak isimlendirilmiştir (Kurnaz, 2016: 1144).

3.5.3. GRUP SARGINLIĞI

Grup Sarginlığı, yaygın biçimde üyelerin birbirlerini ve/veya grubu çekici bulma derecesi olarak kavramsallaştırılmaktadır (Öcel ve Aydın, 2006: 20).

Başka bir ifadeyle grup sarginlığı, grup üyelerinin bir arada kalmasında etkili olan çekim gücü olarak tanımlanabilir. Grup sarginlığı, grup üyelerinin "ben" duygusundan uzaklaşarak "biz" duygusunun kararlarda etkili olduğu bir süreç olarak görülmektedir (Tevruz, Artan ve Bozkurt, 1999: 142). Grup sarginlığının boyutları; birey düzeyinde grubun görev çekiciliği ve grubun sosyal çekiciliği, grup düzeyinde ise grubun görevde bütünleşmesi ve grubun sosyal bütünleşmesi olmak üzere dört boyutta ele alınmaktadır (Öcel ve Aydın, 2006: 21). Grup sarginlığı ne kadar düşük olursa sosyal tembellik eğilimi de o kadar yüksek olacaktır.

3.5.4. ABİLENE PARADOKSU

Abilene paradoksu, grupta gerçekte çoğunluğun (yada hiç kimsenin) istemediği bir şeyi, herkesin diğerleri istiyor yanılgısına düşerek, yapması durumudur. Gerçekte ortak akıl bambaşka bir karara varacakken, uzlaşma kültürünün olumsuz etkisi, ortak akli işlevsiz hale getirerek, yanlış kararların veya çoğunluğun istemediği kararların alınmasına sebebiyet vermektedir (Töremen ve Pekince, 2011: 397). Bu durumun oluşmasıyla grup üyelerinin yarısından fazlasında sosyal tembellik eğiliminin ortaya çıkması doğal bir süreç olarak varsayılmaktadır.

3.5.5. GÖREV BELİRGİNLİĞİ

Literatürde, sosyal tembellik davranışına neden olan en önemli faktör görev belirginliği (task visibility) olarak belirtilmektedir. Görev belirginliği; bireyin, işteki çabasından gözetimcinin ne kadar haberdar olduğuna yönelik inancıdır veya gözetimcinin bir işte bireysel çabanın farkında olma inancıdır (George, 1992: 192; Şimşek, Özgener ve İlhan, 2017: 93). İşgörenler bir görevi tek başına yerine getirdiklerinde görev belirginliği yüksek, grup içinde olurlarsa görev belirginliği düşüktür. Eğer görev belirginliği düşük algılanırsa da çalışanlar kalabalık içinde kaybolmayı tercih edeceklerdir (Yıldız, İşçi, Taşçı 2016: 107). Yani düşük görevin belirginliği olursa işgörenler, gözetimcinin kendilerinin ne kadar sıkı çalıştıklarını belirlemede güçlük çekeceğini düşüneceklerinden sosyal tembellik davranışı sergileyebilirler (Şimşek, Özgener ve İlhan, 2017: 93).

3.5.6. DEĞERLENDİRME POTANSİYELİ

Grup üyelerinin iş çıktılarına yönelik bireysel çabaları tam olarak ayırt edilemediği zaman bireysel katkıları değerlendirilmemektedir. Yaptığı işin veya katkının görülmediğini ve çabalarının ödüllendirilmeyeceğini hisseden bireyler sosyal tembellik eğilimi göstermektedir (İlgin, 2010: 125). Bireysel performans değerlemenin mümkün olmadığı işlerde kişiler genelde kalabalıkta kaybolmakta veya arkadaşlarının sırtından geçinme gibi bir davranış sergilemektedir.

3.5.7. ALGILANAN KAYTARMA

Büyük gruplarda bireyler *özgür süvari etkisi veya bedavacı etkisi ve enayi etkisi* gibi iki farklı tutum sergilemektedir. *Özgür süvari etkisi*, teknik olarak herhangi bir çaba harcamadığı halde bireyin grubun kazancını paylaşma davranışıdır. Bedavacı bireyler, grup olarak görevi gerçekleştirmek için pek çaba harcamayan, fakat çaba harcayan grup üyeleri ile aynı ödülü veya ücreti alanlardır. Yani birey herhangi bir katkıda bulunmaksızın kolektif üretimden yararlanır. Bu durumda bedavacıların eksik bıraktığı görevi üstlenen ve dolayısıyla fazladan çaba sarf eden grup üyeleri ise *enayi rolünü* üstlenmektedir (Şimşek, Özgener ve İlhan, 2017: 92).

Sosyal tembellik davranışında da, birey çalışma arkadaşlarını yeterli çabayı göstermeyeceğini ve sosyal tembellik yapacaklarını düşündüğü zaman, kendisini asalaklık/uyanıklık etkisinden korumak için maksimum performans göstermezler. Bu durum bireyin kendisinin sosyal tembellik davranışı sergilemesi ile sonuçlanır. Bireyin olması gerekenden daha az çaba göstermesi diğer iş arkadaşlarının da sosyal tembellik davranışı sergilemesine neden olabilmektedir (Özek, 2014: 66).

3.5.8. GÖREVLERDE BİRBİRİNE BAĞIMLILIK

Görevde birbirine bağımlılık, grup üyeleri arasında göreve yönelik etkileşimin derecesi olarak bilinmektedir. Bireyler kendilerini görevlerinde ne kadar fazla diğerlerine bağımlı hissederse, işlerinde kişisel başarı elde etmeleri o ölçüde güçleşebilmektedir. Ayrıca çalışma koşulları, bireysel sorumlulukların tespitine imkân vermediğinde; bireyler daha az çaba gösterme eğilimi içine girmektedirler. Görevde birbirine bağımlılık yüksek olursa, birey çabasının diğerlerininkinden ayırt edilemeyeceğine inanıp bu durumda çabasını azaltmaya karar verebilir (İlgin, 2013: 251). Bu durum sosyal tembellik davranışına kaynaklık eder.

3.5.9. GÖREVİN ANLAMLILIĞI VE ÖNEMİ

Bir görev inisiyatif kullanmaya, karar vermeye, planlama yapmaya, geribildirime ve özerkliğe imkan tanıyorsa anlamlıdır ve başkalarının refahına katkı sağlıyorsa önemlidir.

İşgörenler grup halinde çalışırken görevleri rutin ve önemsiz gördüklerinde veya girdilerini gereksiz gördüklerinde tek başlarına çalıştıkları kadar çaba göstermemektedir. Bu nedenle sosyal tembellik davranışı sergileyenlere görevlerinin önemi anlatıldığında görev ve amaçlarını daha anlamlı görebilir, böylece grup çalışanları görevlerinin önemini anladığında ve anlamlı olduğunu düşündüklerinde daha fazla çaba sarf edebilir ve iş yükünü diğer grup üyelerine bırakmayabilirler. Yani görevin anlamlılığı yüksek düzeyde olduğunda sosyal tembellik en düşük düzeye inmektedir (Kesen, 2015: 6534).

3.5.10. DAĞITIMSAL ADALET

Dağıtım adaleti; bireylerin dağıtılan kaynaklardan (ücret, terfi, vs.) adil şekilde pay aldığını düşünmesi olarak ifade edilir. Dağıtım adaleti, neyin, hangi örgüt üyeleri arasında, ne miktarda paylaşılacağı sorunu ile ilgilidir. Çalışanlar elde ettikleri sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) ile başkalarının elde ettikleri ile karşılaştırmakta, bunun sonucunda kendilerine adaletsiz davranıldığını düşünebilmekte ve bu durum tutumlarını etkilemektedir (İyigün, 2012: 58). Bir kurum veya örgütte dağıtım adaletinin şekli önemlidir. Dağıtım adaleti eşit temelli paylaşım (equity), eşit paylaşım (equality) ve ihtiyaç kuralları yardımıyla dağıtılmaktadır. İçerli çalışmasında (2010: 81) özellikle eşit paylaşım kuralında, kazanımlar kişi hak etsin veya etmesin herkese eşit biçimde dağıtılır. Bu durumda kişiler sosyal tembellik eğilimi gösterir. Benzer şekilde ihtiyaç kuralında ise çalışanların ihtiyaçları ön planda tutulmaktadır. Burada da sosyal tembellik eğilimini teşvik eden bir ortam söz konusudur. Buna karşın eşit temelli paylaşım kuralında ise, herkese katkısı veya hak ettiği oranda bir dağıtım yapılır. Bu durumda örgütte sosyal tembelliğin ortaya çıkma eğilimi minimum düzeydedir.

3.6. SOSYAL TEMBELLİĞİ ÖNLEMENİN YOLLARI

Sosyal tembellik davranışının bireysel ve örgütsel iş çıktılarına olumsuz etkilemesi nedeniyle bu eğilimlerin yönetilmesi, en düşük düzeye indirgenmesi ve altında yatan sebeplerin irdelenmesi örgütler açısından önem taşımaktadır (Kanten, 2014: 14). İşletmelerde işgörenlerin sosyal tembellik davranışında bulunmalarını engellemek

veya en aza indirmek için aşağıda belirtilen önlemler alınabilir (Liden vd., 2004: 285-304; Doğan, Bozkurt ve Demir, 2012: 58; Iğın, 2013: 261-263; Albayrak, Ayas ve Horzum, 2012: 338; Özgener, Demirtaş ve Ulu, 2013: 404 Kesen, 2015: 6538):

- Çalışanların bireysel katkılarının ve bireysel sorumluluklarının daha belirgin olması yönünde faaliyetlerde bulunulabilir.
- Çalışanlara bireysel katkıları için ödüller verilmelidir.
- Görevler ve amaçlar çalışanlar açısından anlamlı ve önemli olmalıdır.
- Grup üyelerinin kaynaşması ile içsel motivasyon artırılmalıdır.
- Grup büyüklüğü optimum düzeyde olmalı ve küçük grup niteliği göz ardı edilmemelidir.
- Çalışanların yapmış oldukları işler daha ilgi çekici hale getirilmelidir.
- Her bir grup üyesinin performansı ölçülebilir hale getirilmelidir.
- Bireysel olarak sorumlu olunan çıktılar performans değerlemede dikkate alınmalıdır.
- Karşılıklı bağımlı çalışma mümkün olduğunca azaltılmalıdır.
- Takım performansının ölçümü ile yetinilmeyip, takım üyelerinin takım performansına katkıları değerlendirilebilir kılınmalı ve ödüllendirme bu durum dikkate alınmalıdır.
- Sosyal tembelliği azaltmak için Kişi-Çevre Uyumu (Person–environment fit) önemsenmelidir.
- Sosyal tembelliği azaltma yollarından biri olarak karar vermede merdiven tekniği benimsenmelidir.
- Sosyal tembelliği azaltmak için aşırı genel amaç belirlemeden kaçınılmalıdır.

Şüphesiz bu öneriler işletmeden işletmeye, kültürden kültüre, toplumdan topluma ve kişiden kişiye farklılık arz edebilir.

3.7. SOSYAL TEMBELLİĞİN SONUÇLARI

Harkins ve Petty (1982) sosyal tembellik eğilimi gösteren bireyin diğer grup üyeleri üzerindeki etkisini ve bunun sonuçlarını grup üyelerinin hayal kırıklığına uğraması, bireylerin üretkenlikten düşmesi, bireysel yeteneklerin ortaya çıkmasının engellenmesi, tükenmişlik ve düşük katılım olarak belirtmektedir. Ancak bazı durumlarda diğer takım üyeleri sosyal tembellik gösteren çalışanın eksikliğini giderebilmek için daha fazla çaba gösterebilir.

Schippers (2014) grup üyelerinin sosyal tembellik davranışı sergilemesinin iki sonucu olacağını iddia etmektedir: 1) Diğer grup üyeleri sosyal tembellik davranışı sergileyen kişinin eksik çabasını telafi edebilir ya da 2) diğer grup üyeleri de onun gibi sosyal tembellik davranışı sergilemeye karar verebilirler.

Sosyal tembelliği tamamen yok etmek suni ortamlarda gerçekleştirilen deneylerdeki kadar kolay olmayabilir. Zira sosyal tembellik bilişsel, fiziksel ve algısal çabalar için de mümkündür. Bu nedenle işletmelerde sosyal tembelliği azaltmak için birçok önleyici yöntemin bir arada kullanılmasına ihtiyaç vardır (İlgin, 2013: 262-263). Sosyal tembelliğin sonuçlarının kişilik özellikleri, ulusal kültür ve cinsiyet grupları açısından farklılık arz edebileceği göz ardı edilmemelidir.

3.8. KARIYER MEMNUNİYETİ, İŞYERİ MEMNUNİYETİ İLE SOSYAL TEMBELLİK İLİŞKİSİNE DAİR ARAŞTIRMA BULGULARI

Önceki çalışmalarda kariyer memnuniyeti, iş yeri memnuniyeti ve sosyal tembellik ile ilgili doğrudan çalışmalara rastlanmamaktadır. Ancak sosyal tembellik eğiliminin benzer değişkenler ilişkisi üzerine çalışmalara rastlanmaktadır. Bu çerçevede Szymanski & Harkins (1987) bireylerin kendi kendini değerlendirme potansiyelinin sosyal tembellik etkisini ortadan kaldırmak için yeterli olduğunu iddia etmişlerdir. Mevcut araştırmada, katılımcıların çalışacakları koşulları kendilerinin seçmelerine izin verilerek öz-değerlendirme etkisinin motive edici gücü ve sınırları incelenmiştir. Katılımcılar, bir denetleyici tarafından değil de kendi kendilerini değerlendirme olanağını kabul etmişler ve bu durumun, öz-değerlendirme potansiyelinin güçlü fakat kırılabilir bir motivasyon kaynağı olduğuna da işaret etmişlerdir.

George (1992) ise işgörenlerin sosyal tembellik eğiliminin hem içsel ,hem de dışsal görevle ilgili faktörler nedeniyle ortaya çıktığını söylemektedir. Bu çalışmada örgütlerdeki algılanan sosyal tembelliğin içsel ve dışsal belirleyicileri ile ilgili olarak görevin görünürlüğü kontrol edildiğinde içsel katılımın sosyal tembelliğin önemli bir belirleyicisi olmadığını tespit etmiştir. Ancak görevin görünürlüğü ile sosyal tembellik arasındaki ilişkide içsel katılımın aracı rol üstlenmiş olduğunu ifade etmektedir. Öyle ki içsel katılım düşük olduğunda bile ilişki güçlü bulunmuştur (George, 1992: 191).

Karau & Williams (1993) çalışmasında sosyal tembelliği azaltmada değerlendirme potansiyeli, iş arkadaşının performans beklentileri, görev anlamlılığı ve kültürün özellikle güçlü bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüştür. Bununla birlikte Liden ve arkadaşları (2004) yaptıkları araştırmada görev bağımsızlığındaki artışların ve görev görünürlüğü ile dağıtımsal adaletin azalmasının daha fazla sosyal tembellik ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Grup düzeyinde grup büyüklüğünün artması ve bağlılığın azalmasının, sosyal tembellik seviyelerini artırdığını; grup üyelerinin, arkadaşlarının kaydardığını algılama endişelerinin sosyal tembelliği azaltmada önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Stark, Shaw ve Duffy (2007), hem bireysel (grup çalışması ve kazanan yönelim tercihi) hem de durumsal (görev bağımlılığı) faktörlerin sosyal tembelliği öngörmede bütünleştirmenin önemini ortaya koymuştur. Burada, grup çalışması tercihi, sosyal tembellik davranışıyla (kendinden rapor edilen ve akran tarafından değerlendirilen) tutarlı ve negatif ilişkili olduğu saptanmıştır. Yine Duffy & Shaw (2007) yaptıkları araştırmada sosyal tembellik ile iş tatmini arasında negatif ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Diğer yandan Tan & Tan (2008) çalışmalarında sorumluluk kişilik özelliği ile sosyal tembellik arasında negatif bir ilişkinin varlığından bahsetmektedir. Başka bir araştırmada da sosyal tembelliğin altında yatan neden olarak bilinçlilik kişilik özelliğine işaret edilmektedir. Kişilik özelliklerinin yanı sıra ayrıca psikolojik süreçlerin de bu sonuçlar üzerinde etkili olabileceği dile getirilmektedir (Ferrari and Pychyl, 2012: 13).

Lam (2015) da araştırmasında, iletişim kalitesi ve görev seçiminin sosyal tembelliği önemli ölçüde azalttığını belirtmişlerdir. Ayrıca bu çalışma, sosyal tembelliği azaltmak için kaliteli iletişimi teşvik eden ğretim stratejileri incelemiştir.

Akgündüz ve Eryılmaz (2018) alışmalarında; iş güvencesizliği, iş arkadaşının desteği, sosyal tembellik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ele almıştır. Bu çalışmada, işten ayrılma niyeti hem çalışan desteği ve sosyal tembellik davranışı arasındaki ilişkide hem de duygusal iş güvencesizliği ile sosyal tembellik davranışı arasındaki ilişkide tam bir aracılık etkisine sahip bulunmuştur. Ayrıca bilişsel iş güvencesizliği ile sosyal tembellik davranışı arasında işten ayrılma niyetinin kısmen aracılık etkisinin olduğu saptanmıştır.

Çağdaş kariyer literatürü veya 'yeni kariyer' teorisi, bireylerin kariyerlerini, dinamik çevreye esnek bir şekilde uyum sağlayarak kariyer tatmini sağlamaları için bireysel kariyer yönetimi süreçlerinin önemini vurgulamaktadır. Bu çalışmada, çalışanlara yönelik gelişimsel insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel destek yüksek ile kariyer memnuniyetleri arasında pozitif bir ilişki saptamışlardır (Jung and Takeuchi: 2017: 73).

Martinez ve arkadaşlarına (2018) göre örgütlerin, yetenekli çalışanlarını elde tutması için kariyer memnuniyeti temel bir araçtır. Araştırma bulguları, örgütsel bağlılık, gelir düzeyi, iş için uygunluk ve iş hayat dengesini destekleme kültürünün çalışanların kariyer memnuniyetini iyileştirdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca erkeklerin ve kadınların kariyer memnuniyetlerinin belirlenmesinde örgütsel bağlılıktan sonra gelir düzeyi ve işe uygunluk kriterlerinin en önemli faktör olduğunu tespit etmişlerdir.

Öte yandan işyeri memnuniyeti ve kariyer memnuniyeti ile ilgili birkaç deneysel dayalı çalışma mevcuttur. Bu kapsamda Küskü (2001) akademik personel üzerinde yapmış olduğu çalışmasında personelin genel memnuniyet düzeyleri üzerinde kariyer memnuniyetlerinin ve kurumsal iş memnuniyetlerinin etkili olduğunu belirtmiştir.

Aggarwal ve O'Brien (2008) araştırmalarında örgüt içindeki işgörenlerin çalışma arkadaşının kaytarma davranışı sergilemesinin çalışanın iş tatminine olumsuz etkide bulunduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Law (2013) da çalışmasında işyeri

memnuniyetinin işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğunu, aynı zamanda işyeri memnuniyetinin boyutlarından birinin iş tatmini olduğunu saptamışlardır. Yine Kantek, Yıldırım ve Kavla (2016)'nın çalışması, işyeri memnuniyetinin bir sonucu olan tükenmişlik sendromunun iş ortamındaki memnuniyete ve algılanan sağlığa bağlı olduğunu tespit etmişlerdir.

Karatepe (2012) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada kariyer tatminin iş performansını pozitif etkilediğini tespit etmiştir. Son olarak önceki çalışmalarda Özgener ve İlhan (2018) girişimci ve yönetici kadınlar açısından kariyer tatmininin turizm işletmelerinde sosyal tembellik eğilimini inceledikleri çalışmada kariyer tatmini ile sosyal tembellik arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Bu bulgulardan yola çıkarak bu çalışma literatürdeki kariyer memnuniyeti, işyeri memnuniyeti ve sosyal tembellik ile ilgili doğrudan çalışmalara ilişkin eksikliği gidermeyi amaçlamaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAMU ÇALIŞANLARI (MEMURLAR) AÇISINDAN KARIYER MEMNUNİYETİ VE İŞYERİ MEMNUNİYETİNİN SOSYAL TEMBELLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın amacı, önemi, araştırmanın konusu, araştırmanın metodolojisine ve araştırma bulgularına yer verilmiştir.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmada kamu sektöründe faaliyet gösteren çalışanlar açısından sosyal tembellik konusunun ele alınma gerekçesi, kamu sektöründeki gelişimin ve yaratılan katma değer üretken insan davranışlarına bağlı olmasıdır. Bununla birlikte çalışmada iş görenlerin sosyal tembellik davranışını sergilemesini önlemek için çözüm yolları olarak düşünülen öncüller ele alınmaktadır. Bu çalışmanın insan kaynakları yönetiminde özellikle sosyal tembellik konusundaki bilgi eksikliğini gidereceği umulmaktadır.

Kariyer memnuniyeti; çalışanların bekledikleri veya istedikleri kariyer pozisyonlarıyla, kariyerlerinde gerçekleşen durum arasında yaptıkları karşılaştırmaya göre bulunduğu kariyer pozisyonuna karşı hissettiği duygusal durum hali olarak tanımlanmaktadır (Sarıbaş, Çevik ve Aksu, 2012: 205). Kişilerin işlerinde ne kadar mutlu olduklarını gösterdiğinden iş tatmininde düşüş olması çalışanlar ile ilgili sorunların artmasına sebep olmaktadır. Bu sorunları ortadan kaldırmak için çalışanların kararlara katılım düzeyini artırmanın etkili olacağı düşünülmektedir.

İşyeri memnuniyeti ise; çalışanın işyerindeki işi, kişisel gelişimi, iş ilişkileri, yönetim desteği ve iş ortamı konusundaki mutlu olma durumudur (Fairbrother, Jones ve Rivas, 2009: 10-13).

Bu çalışmada kamu sektöründe birçok çalışanın kurumlarındaki kariyerlerinde ulaşılmış oldukları başarı ve işyeri memnuniyetlerinin işlerini verimli ve etkin yapmalarına etki edip etmediği sorusuna cevap aranmaktadır. Bu sorunun cevabını bulabilmek için sosyal tembellik konusu inceleme alanı olarak belirlenmiştir. Robbins & Judge (2015) çalışmasında sosyal tembellik kavramını, bir kişinin grup içinde yalnızken gösterdiğinden daha az gayret göstermesi şeklinde tanımlamaktadırlar. Takım ruhunun bireysel gayreti olumlu etkileyeceği düşünülse de sonuç her zaman bu şekilde olmamaktadır. Özdemir (2012) araştırmasında bireye verilen görevin açık ve net olmayışının, iş görenin sorumluluklarının farkında olamamasının iş tatminsizliği ve işe devamsızlık yarattığını tespit etmiştir. Bu noktada kurumlarda çalışanları sosyal tembelliğe iten faktörler arasında kariyer ve işyeri memnuniyetlerinin incelenmesinin faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Çalışan her birey işinde ilerlemek ve daha yüksek kademelere gelmek istemektedir (Baydoğan, 2007: 7). Can (1994) çalışmasında; kariyer kavramını kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetleri ile ilgili olarak algıladığı tutum ve davranış dizisi olarak tanımlamaktadır. Kişi kariyeri için yürüdüğü yolda birçok aşamalardan geçer. Bu aşamalardan geçerken kişinin önüne çıkan engellerle baş edebilme derecesine kendi kişisel özelliklerinin yanı sıra pek çok dış faktör de etki etmektedir. Kurumlarda kariyer yönetimi iyi yapıldığında hem çalışan bireylere hem de kuruma birçok fayda sağladığı bilinmektedir.

Bu çalışmada kariyer memnuniyeti ve işyeri memnuniyeti sosyal tembellik üzerinde ne ölçüde ve ne yönde etkili olabilir? Kariyer memnuniyetinin düşük, orta ve yüksek düzeylerinde işyeri memnuniyeti sosyal tembelliği ne ölçüde ve ne yönde etkileyebilir? Kariyer memnuniyetinin, işyeri memnuniyeti ile sosyal tembellik arasındaki ilişkide aracı rolü oynuyor mu? şeklindeki sorulara cevap aranmaktadır.

Bu çerçevede çalışmanın amacı, kamu çalışanları açısından kariyer memnuniyeti ve işyeri memnuniyetinin sosyal tembellik üzerinde etkili olup olmadığının analiz edilmesidir. Buna karşın sosyal tembellik çalışanların olumsuz tutum ve davranışlarını ya da alışılmışın dışında sonuçları kapsayan bir kavram olduğu için kurumlar açısından önemli bir inceleme alanı oluşturmaktadır. Sonuç itibarıyla kurumların sosyal

tembellik davranışını önlemek için işyeri ve kariyer memnuniyeti faktörlerini de gözetererek çalışanlarına fırsat sunup sunmadıklarını incelemek ilginç olacaktır.

4.2. ARAŞTIRMANIN METEDOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisi kısmında örneklem, ölçekler, araştırma modeli ve hipotez tasarımı ve veri analiz yöntemleri yer almaktadır.

4.2.1. ÖRNEKLEM

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri analiz edebilmek için İstanbul ilindeki kamu çalışanları evren olarak seçilmiştir. Ancak bütçe ve zaman kısıtı nedeniyle İstanbul ilindeki kaymakamlıklarda çalışan memurlar veya kamu çalışanları örneklem olarak belirlenmiştir. İstanbul ilindeki kaymakamlıklarda çalışan memur sayısı tam olarak bilinmediğın örneklem büyüklüğü belirleme yoluna gidilmiştir. Bu nedenle Chi ve Qu (2007)'nın $n = z^2(pq) / e^2$ örneklem büyüklüğü formülünden yola çıkılarak örneklem büyüklüğü 385 memur olarak hesaplanmıştır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile İstanbul ilindeki kaymakamlıklarda 385 memura anket dağıtılmıştır. Bu anketlerden 208 birim geri dönmüştür. Ancak bazı anketler eksik veya hatalı cevaplandığından bilimsel olarak analize tabi tutulabilecek toplam 203 anket geri dönmüştür. %52.7'lik geri dönüş oranı yeterli kabul edilebilir (Şimşek, Özgener ve İlhan, 2017).

4.2.2. ÖLÇEKLER

Bu tez çalışmasında kamu çalışanları açısından kariyer memnuniyeti ve işyeri memnuniyetinin sosyal tembellik üzerindeki etkileri derinlemesine değerlendirilmektedir. Çalışmada gerek bağımsız değişkenler kariyer memnuniyeti ve işyeri memnuniyeti gerekse bağımlı değişken sosyal tembellik konusunda literatürde güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ölçekler kullanılmaktadır. Bu çalışmada kullanılan ölçekler ile ilgili bilgiler aşağıdaki gibidir:

Kariyer Memnuniyeti: Bilindiği gibi belli bir ortamda geliştirilen, güvenilirlik ve geçerlikleri kabul edilen ölçeklerin, farklı kültürlerde kullanılmadan önce o kültürlerdeki örneklerle geçirme ve güvenilirliklerinin sınanması gerekmektedir. Çalışmadaki kariyer memnuniyeti ölçeğinin Türkçe örgütsel davranış yazınında

gelecekteki araştırmalara faydası olacağı umulmaktadır. Bu alışma ile kariyer memnuniyetini ölçmek üzere sıklıkla kullanılan Greenhaus, Parasuraman & Wormly (1990) tarafından geliştirilen Kariyer Memnuniyeti leği kullanılmıştır. 5’li Likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) olup, bu lek “*Kariyerimde ulaştığım başarıdan memnunum.*” gibi 5 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmada bu ölçeğin güvenilir bir lek (Cronbach’s Alpha= 0.83) olduğu sonucuna varılmıştır. Bir ölçeğin güvenilir olması için Cronbach’s Alpha değerinin 0.70’üzerinde olması gerekir (Nunnaly, 1978).

İşyeri Memnuniyeti: Kamu alışanlarının işyeri memnuniyeti ile ilgili tutumları, Moos & İnel (1974) tarafından geliştirilen işyeri memnuniyeti (work environment) leği yardımıyla ölçülmektedir. Bu ölçekteki her bir ifade 5’li Likert tipi ölçekle (1=Kesinlikle katılmıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum) yanıtlanmaktadır. Bu lek “*İşyerimdeki alışanların kararlara katılım düzeyinden memnunum.*” gibi 11 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçeğin güvenilirliği (Cronbach’s Alpha) 0.91 olarak tespit edilmiştir.

Sosyal Tembellik: Çalışanların sosyal tembelliğe eğilimleri ise George (1992) tarafından geliştirilen sosyal tembellik leği yardımıyla ölçülmüştür. Bu ölçekteki her bir ifade 5’li Likert tipi ölçekle (1=Kesinlikle katılmıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum) yanıtlanmaktadır. Bu lek “*Yapmam gereken bir işle ilgili sorumluluğumu ertelerim.*” gibi 9 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçeğin güvenilirliği (Cronbach’s Alpha) 0.71 olarak tespit edilmiştir.

İşyeri memnuniyeti leği Moos ve İnel (1974) tarafından geçerliliği farklı ülkelerde, ortamlar ve kültürlerde test edilmiştir. Türkçe rgtsel davranış yazınında Avcı ve Turunç (2012) tarafından kariyer memnuniyeti leğinin geçerliliği test edilmiş ve Türkçe’ye uyarlanmıştır. Türkiye koşullarında Sosyal Tembellik leğinin geçerliliği ise şimşek, zgener ve İlhan (2017) tarafından test edilmiştir.

Son olarak anket formunda anketi cevaplayanların demografik özellikleri ve çalışanlar ile ilgili bazı tanıtıcı bilgilere yönelik sorulara yer verilmiştir.

4.2.3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Kariyer memnuniyeti ve işyeri memnuniyetinin sosyal tembellik üzerindeki etkilerini inceleyen oldukça sınırlı sayıda çalışma mevcuttur.

George (1992: 191) görevin görünürlüğü ile sosyal tembellik arasındaki ilişkide içsel katılımın aracı rol oynadığını tespit etmiştir. Yine Karau & Williams (1993) sosyal tembelliği azaltmada değerlendirme potansiyeli, iş arkadaşının performans beklentileri, görev anlamlılığı ve kültürün özellikle güçlü bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte Liden ve arkadaşları (2004) yaptıkları araştırmada dağıtımsal adaletin azalmasının sosyal tembelliği artırdığını ortaya koymuşlardır.

Stark, Shaw ve Duffy (2007), grup çalışması tercihinin, sosyal tembellik davranışıyla tutarlı ve negatif ilişkili olduğunu saptamıştır. Benzer şekilde Duffy & Shaw (2007) yaptıkları araştırmada sosyal tembellik ile iş tatmini arasında negatif ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

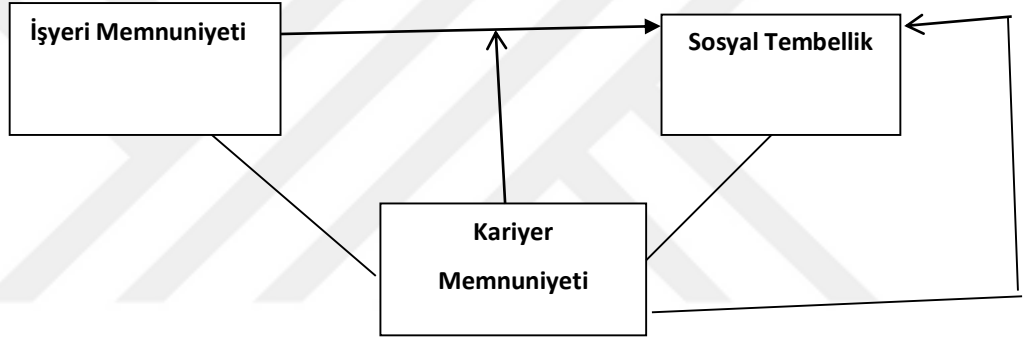
Lam (2015) da araştırmasında, iletişim kalitesi ve görev seçiminin sosyal tembelliği önemli ölçüde azalttığını belirtmişlerdir. Akgündüz ve Eryılmaz (2018) çalışmalarında; iş arkadaşının desteğinin sosyal tembelliği negatif etkilediğini ve işten ayrılma niyetinin iş arkadaşı desteği ile sosyal tembellik davranışı arasındaki ilişkide tam bir aracılık etkisine sahip olduğunu saptamışlardır.

Aggarwal ve O'Brien (2008) araştırmalarında örgüt içindeki işgörenlerin çalışma arkadaşının kaytarma davranışı sergilemesinin çalışanın iş tatminine olumsuz etkiye bulunduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Law (2013) da çalışmasında işyeri memnuniyetinin işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğunu, aynı zamanda işyeri memnuniyetinin boyutlarından birinin iş tatmini olduğunu saptamıştır.

Karatepe (2012) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada kariyer tatminin iş performansını pozitif etkilediğini tespit etmiştir. Çalışmamız ile yakından ilişkili nadir çalışmalardan biri de Özgener ve İlhan (2018) tarafından girişimci ve yönetici kadınlar açısından kariyer tatmininin turizm işletmelerinde sosyal tembellik eğiliminin etkilerini incelemiş olmalarıdır. Araştırma bulguları kariyer tatmini ile sosyal tembellik arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Öte yandan literatürde işyeri memnuniyeti ve kariyer memnuniyetinin sosyal tembellik ile ilişkisini belirleme üzerine çalışmalara rastlanmamaktadır. Ancak Küskü (2001) akademik personel üzerinde yapmış olduğu çalışmada personelin genel memnuniyet düzeyleri üzerinde kariyer memnuniyetlerinin ve kurumsal iş memnuniyetlerinin etkili olduğunu belirtmiştir.

Bu çalışmada farklı düzeydeki kariyer memnuniyeti ve işyeri memnuniyetinin sosyal tembellik üzerindeki etkileri incelenmektedir. Tez çalışmasının amacı ve yukarıda belirtilen yazındaki çalışmalar dikkate alınarak, bu çalışmanın kavramsal araştırma modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi tasarlanmıştır.



Şekil 4.1. Kavramsal Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

Hipotez 1: Kariyer memnuniyeti, sosyal tembellik üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 2: İşyeri memnuniyeti sosyal tembellik üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 3: Kariyer memnuniyeti, işyeri memnuniyeti ile sosyal tembellik ilişkisinde aracılık rolü oynayacaktır.

Hipotez 4: Kariyer memnuniyeti, işyeri memnuniyeti ile sosyal tembellik ilişkisinde düzenleyici rol oynayacaktır.

4.2.4. VERİ ANALİZ YÖNTEMLERİ

Çalışmanın veri setini İstanbul ilindeki kaymakamlıklarda çalışan memurlardan sağlanan veriler oluşturmaktadır. Verilerin değerlendirilmesinde her üç ölçeğin güvenilirlikleri test edilmiştir. Ayrıca veri setinden elde edilen değişkenlerin Tek yönlü Kolmogorov Smirnov testine göre test istatistiğinin değeri 0.05'in üzerinde olduğundan normal dağıldığı gözlenmiştir. Bundan sonra araştırmaya katılan memurların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Daha sonra Pearson korelasyon analizi ve aracı değişkenli regresyon analizi ve düzenleyici değişkenli regresyon analizi yardımıyla araştırma modeli ve hipotezler test edilmiştir. Bu analizleri yapmak için Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen PROCESS makrosundan yararlanılmıştır (Hayes, 2017).

4.3. VERİLERİN ANALİZİ VE ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu kısımda araştırmaya katılan iş görenlerin demografik özellikleri ile temel araştırma bulguları ele alınmaktadır.

4.3.1. ARAŞTIRMAYA KONU OLAN ÇALIŞANLAR İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Çalışmaya katılan personele ilişkin demografik özellikler aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.1.Araştırmaya Katılan Kamu Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çalışanların Demografik Özellikleri	f	(%)
Cinsiyet		
1.Erkek	138	68
2.Kadın	65	32
Medeni Durum		
1.Evli	129	63,5
2.Bekar	74	36,5
Yaş		
18-23 arası	6	3,0
24-29 arası	60	29,6
30- 35 arası	77	37,9
36-41 arası	21	10,3
41 yaş ve üzeri	39	19,2
Eğitim Durumu		
İlköğretim	1	0,5
Lise ve Dengi Okul	14	6,9
Önlisans	46	22,7
Lisans	121	59,6
Yüksek Lisans ve Doktora	21	10,3
İş Deneyimi		
1 yıldan daha az	6	3,0
1-5 yıl arası	70	34,5
6-10 yıl arası	60	29,6
10 yıl ve daha fazla	67	33
Gelir Seviyesi		
1800-2000	6	3,0
2001-2500	46	22,7
2501-3000	43	21,2
3001-3500	30	14,8
3500 ve üzeri	78	38,4

Araştırmadaki katılımcıların %68'i erkek ve %32'si kadın çalışandır. Bu çalışanlardan %63.5'i evli ve %36.5'i bekar dır. Çalışanların %3.0'ı, 18-23 yaş arasında, %29.6'sı 24-29 yaş, %37.9'u 30-35 yaş, %10.3'ü 36-41 yaş ve %19.2'si 41 yaş ve üstü yaş aralığında yer almaktadır. Dolayısıyla bu sektörde çalışanların kısmen genç olduğu ifade edilebilir.

Araştırmaya katılanların %10.3'ü yüksek lisans veya doktora düzeyinde, %59.6'sı lisans, %22.7'si nlisans, %6.9'u lise ve %0,5'i de ilköğretim düzeyinde eğitim durumuna sahiptir. İş deneyimi incelendiğinde, çalışanların sadece %3'ü 1 yıldan az deneyime sahip, %34.5'i 1-5 yıl arası, %29.6'sı 6-10 yıl arası ve %33'ünün 10 yıldan fazla iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir.

Çalışanların gelir seviyeleri incelendiğinde ise; %3'ünün 1800-2000 TL arası, %22.7'sinin 2001-2500 TL arası, %21.2'sinin 2501-3000 TL arası, %14.8'inin 3001-3500 TL arası ve %38,4 'ünün ise 3500 TL ve üzeri gelire sahip oldukları tespit edilmiştir.

4.3.2. ARAŞTIRMA BULGULARI

Tablo 4.2’de kariyer memnuniyeti ve işyeri memnuniyeti ile sosyal tembellek arasındaki Pearson korelasyon katsayıları, tanımlayıcı istatistikler ve güvenilirlik katsayıları yer almaktadır.

Tablo 4.2 incelendiğinde hem kariyer memnuniyeti ($r=-0.158$, $p<0.05$) hem de işyeri memnuniyeti ($r=-0.344$, $p<0.01$) ile sosyal tembellek arasında negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları anlamlı olduğundan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik regresyon analizinin ön koşulunun sağlandığı ifade edilebilir.

Tablo 4.2. Kariyer Memnuniyeti ve İşyeri Memnuniyeti ile Sosyal Tembellek Arasındaki Korelasyon Katsayıları, Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
1.Kariyer Memnuniyeti	2,92	,914	(.83)		
2.İşyeri Memnuniyeti	2,91	,856	,464**	(.91)	
3.Sosyal Tembellek	2,55	,671	-,158*	-344**	(.71)

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (iki yönlü)

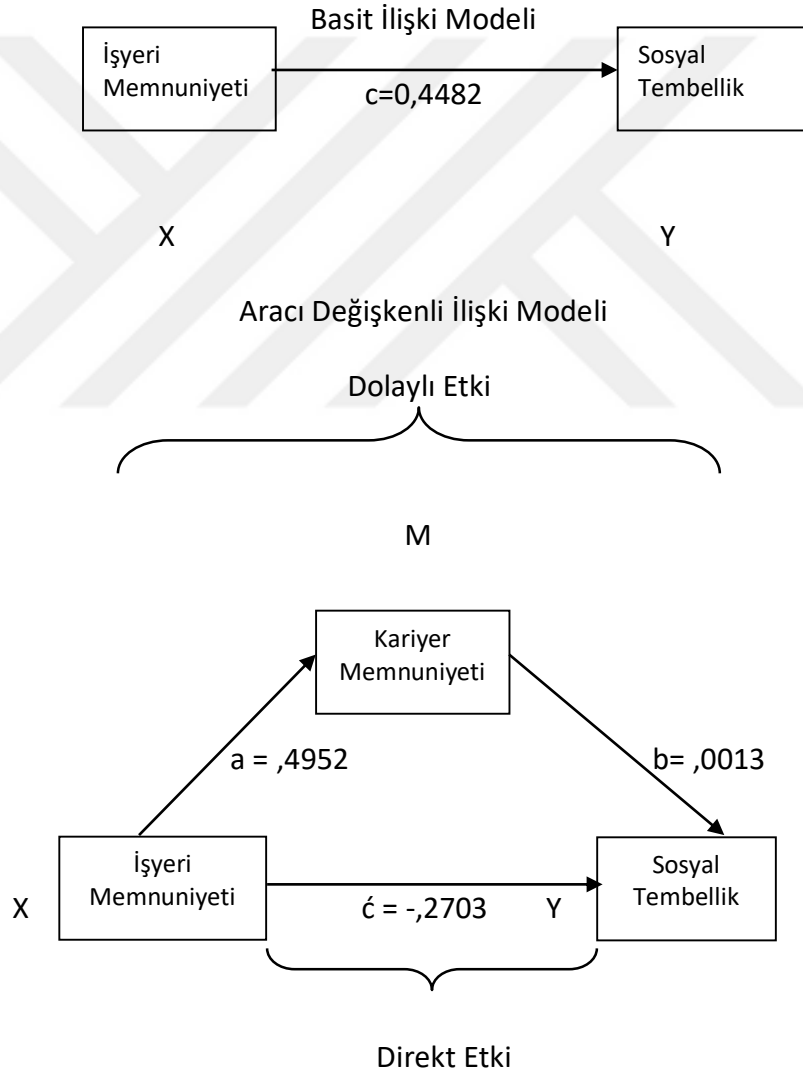
* . Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (iki yönlü)

Aracı değişkenli regresyon analizinin koşullarını Baron ve Kenny (1986) aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Bağımsız değişken, aracı değişken üzerinde anlamlı etkiye sahip olmalıdır.
- Aracı değişkenin olmaması durumunda bağımsız değişken bağımlı değişkeni anlamlı şekilde etkilemelidir.
- Aracı değişken de bağımlı değişkeni anlamlı bir etkilemelidir.
- Modele aracı değişken dahil olduğunda bağımlı değişken üzerindeki bağımsız değişken etkisini azaltmalıdır.

Bu çalışmada işyeri memnuniyeti ile sosyal tembellek arasında nasıl bir ilişki vardır? Bu ilişkide kariyer memnuniyeti aracı rol oynuyor mu? sorularına yanıt aramak için Model II tasarlanmıştır. Sosyal tembellek (Y) bağımlı değişken, işyeri memnuniyeti (X) bağımsız değişken ve kariyer memnuniyeti (M) aracı değişken olarak modele girmektedir.

M'nin aracı rolü oynaması için X ile Y arasına nedensel olarak yerleştirilmesi gerekir. Bu çalışmada işyeri memnuniyetinin sosyal tembellek üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte işyeri memnuniyeti, kariyer tatminini yükseltmesi ve düşürmesi nedeniyle de sosyal tembelleğe etki edebilir.



Şekil 4.1: İşyeri Memnuniyeti ile Sosyal Tembellek Arasındaki İlişkide Kariyer Memnuniyetinin Aracılık Rolü

Modelde işyeri memnuniyeti ile sosyal tembellik arasındaki ilişkide kariyer memnuniyetinin aracı rolü oynayıp oynamadığını analiz etmek için tasarlanan üç regresyon denklemi aşağıdaki gibidir;

• $\hat{Y} = I_1 + cX$ (İşyeri memnuniyetinin (X'in) sosyal tembellik (Y) üzerindeki etkisini gösterir. Bu regresyon denklemi, aracılık edebilir olan bir etkinin mevcudiyetini belirlemek için oluşturulmuştur.)

• $M = I_2 + aX$ (İşyeri memnuniyetinin (X'in) aracı değişken kariyer memnuniyeti (M) üzerindeki etkisini ortaya koymak için oluşturulmuştur.)

• $\hat{Y} = I_3 + cX + bM$ (İşyeri memnuniyetinin (X'in) ve aracı değişken kariyer memnuniyetinin (M'in) sosyal tembellik (Y) üzerindeki etkisini ortaya koymak oluşturulmuştur.)

$c = X$ 'in Y üzerindeki toplam etkisini gösterir.

$axb = X$ 'in Y üzerindeki dolaylı etkisini gösterir.

$\acute{c} = X$ 'in Y üzerindeki direkt etkisini gösterir.

$a = ,4952$ $b = ,0013$ $\acute{c} = -,2703$ $c = -,2697$. Buna göre;

%95 Bootstrap güven aralığında $ab = ,0006$ olarak bulunmuştur.

Direkt Etki = $\acute{c} = -,2703$

Dolaylı Etki = Toplam Etki - Doğrudan Etki

$(axb) = c - \acute{c} = -,2697 - (-,2703) = ,0006$

Toplam Etki = Direkt Etki + Dolaylı Etki

$c = \acute{c} + (axb) = -,2703 + ,0006 = -,2697$

Baron ve Kenny (1986) göre; bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde hiçbir etkisi olmaması durumunda tam bir aracılık ilişkisi vardır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ikinci denklemden daha önce olduğundan daha az olması durumunda ise kısmi aracılık mevcuttur (Preacher and Hayes, 2004; Preacher ve Hayes, 2008). Daha açık ifade edilirse; aracı değişken modele girdiğinde Y üzerinde X'in etkisi eğer sıfırsa (X ile Y arasındaki ilişki anlamsız ise), tam aracı rolü oynarken; Y üzerinde X'in etkisinde düşme olursa ($c < c'$), kısmi aracı rolü oynar.

Bulgular incelendiğinde regresyon modelinde işyeri memnuniyetinin (X) sosyal tembellik üzerindeki etkisinde azalma olmadığından ($c > c'$) kariyer memnuniyetinin aracı rolü oynamadığı görülmektedir. Ayrıca aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını test etmek için Sobel Testi uygulanmıştır. Model incelendiğinde işyeri memnuniyetinin sosyal tembellik üzerindeki dolaylı etkisine dair Sobel testi sonucu istatistiksel olarak anlamlı değildir ($Z = ,0227$; $p = ,9819 > 0,05$). Sobel testi istatistiksel olarak anlamlı olmadığından dolaylı etkinin anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşmadığı görülmektedir.

Kısacası bu bulgulara göre kariyer memnuniyeti, işyeri memnuniyeti ile sosyal tembellik arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamadığından **H3 hipotezi red** edilmiştir.

Tablo 4.3. Kariyer Tatminin, İşyeri Memnuniyeti ile Sosyal Tembellik İlişkisinde Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

```
Run MATRIX procedure:
***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****
                Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.          www.afhayes.com
*****
Model = 4
  Y = sosterbe
  X = isyerime
  M = Kariyerm

Sample size
      203

*****
Outcome: Kariyerm
```

Model Summary							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
,4638	,2151	,6593	55,0729	1,0000	201,0000	,0000	
Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	1,4743	,2023	7,2887	,0000	1,0754	1,8731	
isyerime	,4952	,0667	7,4211	,0000	,3636	,6267	

Outcome: sistembe							
Model Summary							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
,3439	,1183	,4015	13,4117	2,0000	200,0000	,0000	
Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	3,3283	,1775	18,7529	,0000	2,9784	3,6783	
Kariyerm	,0013	,0550	,0229	,9817	-,1073	,1098	
isyerime	-,2703	,0588	-4,5991	,0000	-,3862	-,1544	
***** TOTAL EFFECT MODEL *****							
Outcome: sistembe							
Model Summary							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
,3439	,1183	,3995	26,9570	1,0000	201,0000	,0000	
Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	3,3302	,1575	21,1505	,0000	3,0197	3,6407	
isyerime	-,2697	,0519	-5,1920	,0000	-,3721	-,1673	
***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****							
Total effect of X on Y							
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI		
-,2697	,0519	-5,1920	,0000	-,3721	-,1673		
Direct effect of X on Y							
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI		
-,2703	,0588	-4,5991	,0000	-,3862	-,1544		
Indirect effect of X on Y							
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI			
Kariyerm	,0006	,0285	-,0602	,0534			
Partially standardized indirect effect of X on Y							
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI			
Kariyerm	,0009	,0426	-,0818	,0864			
Completely standardized indirect effect of X on Y							
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI			
Kariyerm	,0008	,0363	-,0710	,0725			
Ratio of indirect to total effect of X on Y							
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI			
Kariyerm	-,0023	,1183	-,2534	,2026			
Ratio of indirect to direct effect of X on Y							
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI			
Kariyerm	-,0023	,1143	-,2022	,2540			
R-squared mediation effect size (R-sq_med)							

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Kariyer	,0250	,0258	-,0175	,0830
Normal theory tests for indirect effect				
Effect	se	Z	p	
,0006	,0275	,0227	,9819	
***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****				
Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals: 5000				
Level of confidence for all confidence intervals in output: 95,00				
NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.				
----- END MATRIX -----				

Kariyer memnuniyeti, işyeri memnuniyeti ile sosyal tembellik ilişkisinde aracı rolü oynayıp oynamadığını ortaya koymak için aracı değişkenli regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi bulguları Tablo 4.3'te görülmektedir.

Tablo 4.3'te görüldüğü üzere, aracı değişkenli regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2=,1183$; $F_{(2-200)}= 13,4117$; $p<0.01$). Modeldeki belirleyici değişkenler sosyal tembellikteki varyansın %11.83'ünü açıklamaktadır. Modelde işyeri memnuniyetinin sosyal tembellik üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenirken ($\beta= -,270$; $p<0.01$), kariyer memnuniyetinin pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($\beta= ,0013$; $p>0.05$). Bu bulgulara göre **H1** hipotezi ret edilirken, **H2** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.4. İşyeri Memnuniyeti İle Sosyal Tembellik Arasındaki İlişkide Kariyer Tatminin Düzenleyici Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Model III					
	St. beta	SE	t değeri	p	LLC	ULCI
Sabit	2,5617	,043	59,615	,0000	2,4771	2,6466
Kariyer Memnuniyeti (KM)	,0037	,0615	,0609	,9515	-,1175	,1250
İşyeri Memnuniyeti (İM)	-,2727	,0658	-4,1438	,0001	-,4025	-,1429

KM*İM	-,0443	,0923	-,4799	,6318	-2262	,1376
R ²	0,1219					
Tahmini standart hata	0,4018					
F ₍₃₋₁₉₉₎	10,4605			0,000		

Bağımlı Değişken: Sosyal Tembellik (ST) *p< 0.05. **p< 0.01.

Araştırmada işyeri memnuniyetinin (İM), kariyer memnuniyeti (KM) ile sosyal tembellik (ST) ilişkisinde düzenleyici rolü oynayıp oynamadığına dair geliştirilen hipotezin test etmek için düzenleyici değişkenli regresyon analizi uygulanmıştır. Bu Model III'e yönelik araştırma bulguları Tablo 4.4'te verilmektedir.

Tabo 4.4'te araştırma bulgularına göre, işyeri memnuniyeti-İM ($\beta = -,273$, $p < 0.01$) sosyal tembelliğe (ST) direkt olarak pozitif etki ederken, kariyer memnuniyeti-KM ($\beta = ,0037$, $p > 0.05$) sosyal tembelliğe direkt etki etmemektedir.

Yani işyeri memnuniyetindeki artışlar sosyal tembellikte azalışa neden olmaktadır. Bir başka ifadeyle, İM ile ST arasında doğrusal bir ilişki gözlemlenmektedir. Buna karşın araştırmanın bulguları, İM ve KM etkileşiminin ($\beta = -,0443$; $p > 0.05$) ST üzerinde anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

İşyeri memnuniyeti ile sosyal tembellik arasındaki ilişkide kariyer tatminin düzenleyici etkisinin test edildiği Model III'de genel model ($R^2 = ,1219$; $F_{(3, 199)} = 10,4605$; $p < 0,001$) istatistiksel açıdan anlamlıdır. Modeldeki belirleyici değişkenler sosyal tembellikteki varyansın %12.19'unu açıklamaktadır. Belirleyici değişkenler incelendiğinde ise; işyeri memnuniyetindeki ($\beta = -,272$; $t_{(199)} = -4,1438$, $p < 0.01$) 1 birimlik bir artış, sosyal tembellikte 0,272'lük bir azalışa yol açmaktadır. Yani işyeri memnuniyeti sosyal tembellik üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahiptir. Dolayısıyla **H2 Hipotezi** desteklenmektedir. Buna karşın İM*KM etkileşim terimi ($\beta = -,0443$; $t_{(199)} = -,4799$; $p > 0.05$) ile sosyal tembellik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{KM}) + \beta_2 (\text{İM}) + \beta_3 (\text{İM} \times \text{KM})$$

$$Y = 2,5617 (\text{Sabit}) + ,0037 (\text{KM}) + [-,272 (\text{İM})] - ,0443 (\text{İM} \times \text{KM})$$

Tablo 4.5.Moderatör Değişken Olan Kariyer Memnuniyeti Değerlerinde İşyeri Memnuniyetinin Sosyal Tembellik Üzerindeki Durumsal Etkisi

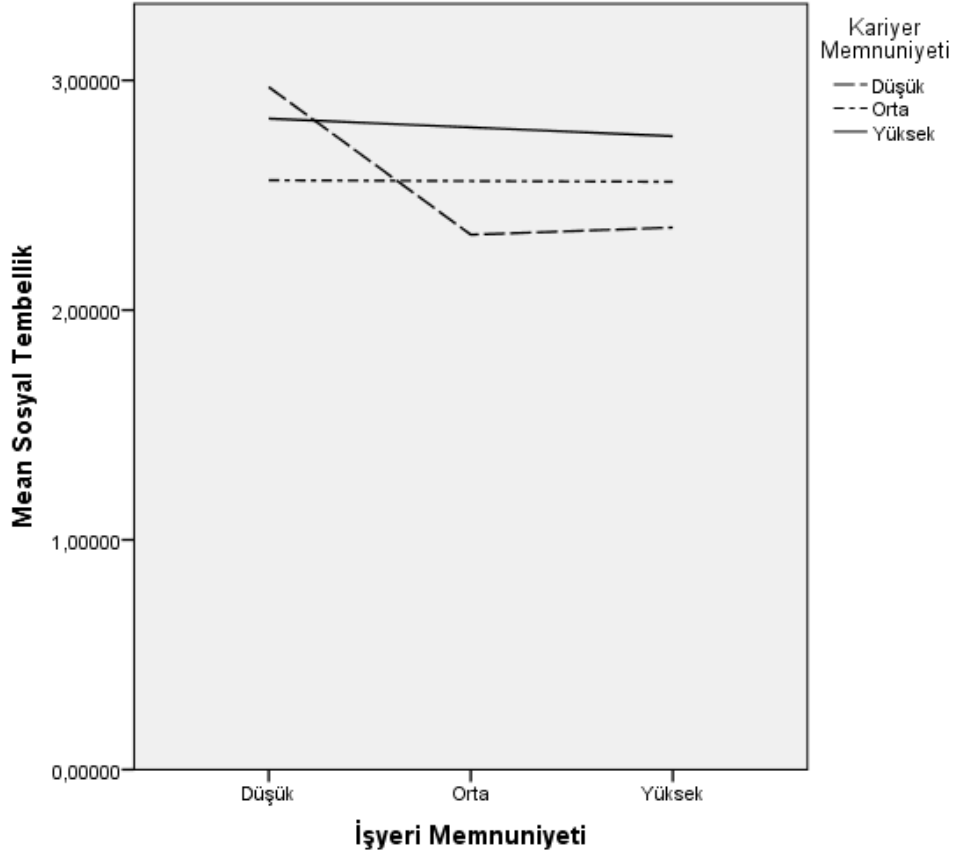
Model II'deki Moderatör Etki						
Kariyer Memnuniyeti Değerleri	St. Beta	SE	t değeri	p	LLC	ULCI
M-1SS (-,9142) Düşük	-,2323	,1306	-1,7786	0,0768	-,4898	,0253
M (0,0000) Orta	-,2727	,0658	-4,1438	0,0001	-,4025	-,1429
M+1SS (0,9142) Yüksek	-,3132	,0764	-4,1008	0,0001	-,4638	-,1626
R ² Değişim	0,0037					
F ₍₁₋₁₉₉₎	,2303			0,6318		

Bağımlı Değişken: Sosyal Tembellik (ST) *p< 0.05. **p< 0.01. *** p<.001

Tablo 4.5'teki bulgular incelendiğinde; düşük kariyer memnuniyeti için işyeri memnuniyeti sosyal tembelliği negatif yönde etkilemektedir ($\beta=-,232$, $t_{(199)}= 1,7786$ $p<0,05$). Yani işyeri memnuniyetindeki 1 birimlik bir artış sosyal tembellikteki 0,232 birimlik bir azalışa yol açmaktadır. Benzer şekilde orta düzeyde kariyer memnuniyeti için de işyeri memnuniyeti ($\beta= -,272$, $t_{(199)}= -4,1438$ $p<0,001$) sosyal tembellik üzerinde negatif etkiye sahiptir. Orta düzeyde kariyer tatmini düzeyinde işyeri memnuniyetindeki 1 birimlik bir artış sosyal tembellikte -,272 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Öte yandan yüksek düzeyde kariyer tatminin olduğu durumda ise işyeri memnuniyetinin sosyal tembellik üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır ($\beta= -,313$, $t_{(199)}= -4,1008$; $p<0,01$). Yani bu düzeyde işyeri memnuniyetindeki 1 birimlik bir artışın sosyal tembellikte -,313 birimlik bir azalışa sebebiyet verdiği görülmektedir. Son olarak etkileşim terimi sosyal tembellikteki varyansın 0,0037'sini ilave olarak açıklamaktadır.

Bulgular dikkate alındığında kariyer memnuniyetinin düşük, orta ve yüksek düzeylerinde İM'nin ST üzerindeki etkisinin negatif olduğu gözlenmektedir. Ancak memurlar açısından kariyer memnuniyeti düştükçe işyeri memnuniyetinin sosyal tembellik üzerindeki negatif etkisinin nispeten azaldığı ifade edilebilir. Dolayısıyla

kariyer memnuniyetinin (KM), İM ile ST ilişkisinde düzenleyici rolü oynadığına ileri süren **H4** hipotezi desteklenmiştir. Şekil 4.2’de kariyer memnuniyetinin İM ile ST ilişkisinde düzenleyici rolü oynadığı görülebilir. Şekil bu etkileşimin doğası ve yönünü göstermektedir.



Şekil 4.3: İşyeri Memnuniyeti ve Kariyer Memnuniyeti Etkileşiminin Sosyal Tembellek Üzerindeki Etkisinin Doğası ve Yönü

Sosyal tembellekle ilişkili işyeri memnuniyeti ve kariyer memnuniyeti etkileşimine dair doğrular, aynı zamanda bir düzenleyici etkiyi göstermektedir. Kamuda yüksek ve orta derecede kariyer memnuniyetine sahip bireyler, yüksek işyeri memnuniyeti koşulları altında daha düşük sosyal tembellek eğilimi göstermektedir. Öte yandan düşük kariyer memnuniyetinin sahip bireyler, düşük işyeri memnuniyetinin olduğu durumlarda yüksek sosyal tembellek eğilimi göstermektedir. Buna karşın düşük kariyer

memnuniyetin sahip bireyler, orta ve yüksek işyeri memnuniyetinin olduğu durumlarda düşük sosyal tembellik eğilimi göstermektedir.



SONUÇ

Günümüzün değişen ve gelişen iş ve yaşam dünyasında insanın önemi artmakla birlikte örgütlerin de bu kaynağı elde tutma biçimlerinde birtakım iyileştirmeler olmuştur. Şöyle ki son yıllarda, çalışanlarına eğitim ve geliştirmeye ilgili programlar sunan işyerleri sayısında belirgin bir artış olduğu gözlenmektedir. Bu olgu, iyileştirme programlarının çalışanların beklentilerinin işyeri memnuniyeti üzerindeki etkilerini değerlendirmek için mükemmel bir fırsat sunmaktadır. Beklenti ve ihtiyaçlarını örgüt içinde tatmin edebilen bir çalışanın işiyle ve örgütüyle arasında uyum sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle işyeri memnuniyetinin ve bireyin seçtiği kariyer yolunda devam etmesi için gerekli motivasyonel bir güç olarak görülen kariyer memnuniyeti konularının incelenmesi önem arz etmektedir. Bununla birlikte son zamanlarda proje bazlı ve takım çalışmasını gerektiren işlerin yaygınlaşmasıyla birlikte sosyal tembellik kavramının da giderek önem kazandığı görülmektedir.

Bireyler bir grup görevini yerine getirdiklerinde bunu tek başlarına yaptıklarına kıyasla daha az çaba harcama eğilimindedirler. Sosyal tembellik olarak adlandırılan bu etki sosyal psikolojinin en sağlam olgularından birisidir (Thompson and Thornton, 2007: 159). Bu olgu belli faktörlere göre ya artmakta, ya da azalmaktadır. Bir standart olmadığı veya görevin görünürlüğü açık olmadığı kariyer memnuniyeti ve işyeri memnuniyetinin çeşitli koşullar altında sosyal tembellik eğilimini belirlemede etkili olup olmadığı incelenmeyi bekleyen önemli bir araştırma alanıdır.

Bu çalışmada kariyer memnuniyeti ve işyeri memnuniyetinin sosyal tembellik üzerindeki etkileri analiz edilmektedir. Bu doğrultuda, İstanbul ilindeki kaymakamlıklarda çalışan memurlar üzerin de yapılan görgül araştırmada aracı değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre işyeri memnuniyetinin sosyal tembellik üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, ancak kariyer memnuniyetinin pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte bulgular incelendiğinde modelde işyeri memnuniyeti ile sosyal tembellik ilişkisinde kariyer memnuniyetinin aracı rol oynamadığı tespiti yapılmıştır.

Önceki çalışmalarda Karatepe (2012) otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmada kariyer tatmininin iş performansını pozitif etkilediğini tespit etmiştir. Bu bağlamda iş performansının kariyer tatminini artırmasında önemli faktörlerden biri olarak kurumsal hedeflere ulaşmak için her bireyin ulaşması gereken kendi iç hedeflerini, ölçülebilir hale getirilip, sayısal hedef olarak kendileri ile paylaşılması yer almaktadır. Yine Özgener ve İlhan (2018) girişimci ve yönetici kadınlar açısından kariyer tatmininin turizm işletmelerinde sosyal tembellik eğilimini inceledikleri çalışmada kariyer tatmini ile sosyal tembellik arasında negatif bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Yaptığı başarıların görüldüğünü ve önemsendiğini hisseden çalışanın motivasyonu katlanacak, daha iyi işler çıkarmak için çabalayacaktır. Grup çalışması sayesinde yapılan fikir alışverişleri, işgören motivasyonuna olumlu yönde katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışmada kariyer tatmininin sosyal tembellik üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. İki değişken arasındaki pozitif ilişki nispeten düşüktür. Öte yanda bazı çalışmalarda sosyal tembellik ile iş tatmini arasında negatif ilişki Duffy & Shaw (2007) örgüt içindeki işgörenlerin çalışma arkadaşının kaytarma davranışı sergilemesinin, çalışanın iş tatminine olumsuz etki etmesi (Aggarwal ve O'Brien (2008), işyeri memnuniyetinin işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişki olması, aynı zamanda işyeri memnuniyetinin boyutlarından birinin iş tatmini olduğu (Law (2013) ve iş arkadaşının desteği ile sosyal tembellik arasında negatif ilişkili olduğuna (Akgündüz ve Eryılmaz, 2018) dair bulgular bu çalışmanın bulguları ile kısmen benzerlik göstermektedir.

Örgütleri başarıya ulaştıracak en önemli kaynak insan faktörüdür. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde, kamu sektörü yönetim açısından giderek özel sektöre benzemeye çalışmaktadır. İnsanlar sosyal varlık olmaları gereği yaptıkları işten dolayı gerekli takdiri ve teşviki görmek isterler ve bundan dolayı tatmin olurlar. Bu gibi unsurların kullanılması personelin kurumun kuruluş hedefleri doğrultusunda motive edilmesini sağlar. Çalışan personelin motivasyonunu sağlayıp yapılan işten maksimum düzeyde verim alınmak isteniyorsa kurumun amaçları ile çalışanların beklenti ve istekleri ortak noktada buluşturulmalıdır (Sevinç, 2015:963-964). Bu

bilgiler ışığında motivasyonu yüksek işgörenin örgütte kalma niyetinin artacağı düşünülmektedir.

Takdir edilmek çalışanların işlerinde olumlu bir motivasyon sağlamasına neden olmaktadır. Sosyal tembelliği azaltan öncüller arasında da yer alan görev belirginliği takdir edilme ile ilişkili olmaktadır. Birey yaptığı işten dolayı takdir edildiğinde emek ve çabasının görünür olduğunu fark ederek ve sosyal tembelliği tercih etmemektedir.

Tüm bu bulgular ışığında işyeri memnuniyetini etkileyen faktörlerin sosyal tembellik davranışına yansımaları çalışmamızın örgütsel araştırmaların kuramsal etkilerini güçlendireceği ve bulguların bu yönde önemli katkılar yapacağı düşünülmektedir.

Düzenleyici değişkenli regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; kariyer memnuniyetinin düşük, orta ve yüksek düzeylerinde işyeri memnuniyetinin sosyal tembellik üzerindeki etkisinin negatif olduğu gözlenmektedir. Ancak memurlar açısından kariyer memnuniyeti düştükçe işyeri memnuniyetinin sosyal tembellik üzerindeki negatif etkisinin nispeten azaldığı ifade edilebilir. Dolayısıyla kariyer memnuniyetinin, işyeri memnuniyeti ile sosyal tembellik ilişkisinde düzenleyici rol oynadığı saptanmıştır.

Bu çalışmanın her sosyal araştırmada olduğu gibi bazı kısıtları bulunmaktadır. *Birincisi*; araştırma İstanbul ilindeki kaymakamlık çalışanları üzerin de yapıldığından araştırma bulgularını bütün kamu çalışanları açısından genellemek ve yorumlamak sağlıklı bir yaklaşım olmayabilir. *İkincisi* işyeri memnuniyeti ölçeği Türkçe yazında henüz çok fazla uygulama alanı bulamamıştır. Bu yüzden işyeri memnuniyeti ölçeğinin geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmek için farklı ülkelerde, kültürlerde, sektörlerde ve kurumlarda daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. *Üçüncüsü*, araştırmamıza katılacak kişilerin doğru ve güvenilir yanıtlar verecekleri ve seçilen örneklem grubunun temsil edilebilir olduğu varsayılmaktadır.

Bu çalışmanın yönetim ve örgütsel davranış yazınına yaptığı en önemli katkı işyeri memnuniyetinin kariyer tatminine göre sosyal tembelliği azaltmada daha etkili olduğu tespitini yapmasıdır. Bununla birlikte kariyer memnuniyetinin, işyeri

memnuniyeti ile sosyal tembellik ilişkisinde düzenleyici rolü oynadığına dair bulgu da yazına yapılan bir başka katkıdır.

Ayrıca işyeri memnuniyetinin sosyal tembellik davranışı üzerindeki etkisini irdeleyen yeterli çalışma olmaması sebebiyle bu alan daha fazla araştırma beklemektedir. Ayrıca son olarak sosyal tembelliğin firma performansı üzerindeki etkilerini ölçen bir kültürlerarası saha araştırması inceleme beklemektedir.



KAYNAKÇA

Adekola B (2011) Career Planning and career management as correlates for career development and job satisfaction a case study of nigerian bank employees. *Australian Journal of Business and Management Research* 1 (2): 100-112.

Adıgüzel O (2008) Türkiye’de gençlerin kariyer planlamasını etkileyen faktörler ve üniversite hazırlık öğrencileri üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Aggarwal P ve O’Brien CL (2008) Social loafing on group projects: structural antecedents and effect on student satisfaction. *Journal Of Marketing Education* 30 (3): 255-264.

Akbal B (2010) Bankalarda uygulanan performans değerlendirme kriterlerinin çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir alan araştırması: Ankara ili özel ve kamu bankaları karşılaştırması. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.

Akçakaya M (2012) Kamu sektöründe performans yönetimi ve uygulamada karşılaşılan sorunlar. *Karadeniz Araştırmaları* 32: 171-202.

Akdemir A (2009) *İşletmeciliğin Temel Bilgileri* (Ekin Yayınları, Bursa).

Akgündüz Y, Eryılmaz G (2018) Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing?. *International Journal of Hospitality Management* (68):41-49.

Akın A (2005) Takım kariyer modeli ile proje takımlarında kariyer geliştirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 25: 5.

Akın A, Ulukök E, Arar T (2017) İş-yaşam dengesi: Türkiye’de yapılan çalışmalara yönelik teorik bir inceleme. *AKÜ İİBF Dergisi* 19 (1): 113-124.

Akgündüz Y, Akdağ G, Güler O, Sünnetçioğlu S (2015) İşten ayrılma niyeti ve aşırı rol yükünün otel çalışanlarının sosyal aylıklık davranışlarına etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 16(4): 515-536.

Akkoç İ, Çalışkan S, Turunç Ö (2012) Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi* 19(1): 105-135.

Akoğlan Kozak M (2001) *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması* (Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir).

Akşit Aşık N (2010) Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi* Sayı 467: 31-51.

Akyüz M, Dalkılıç Yılmaz F (2013) Konaklama işletmelerinde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel iletişimin işgörenlerin işten ayrılma niyetine etkisi. 1. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. Sakarya Üniversitesi, Sakarya, Kasım 15-16.

Albayrak E, Ayas T, Horzum MB (2012) Üniversite öğrencilerinin grup çalışmalarında görevi ihmal etme ve grup çalışmalarına yatkınlıklarının incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23: 335-353.

Aldemir C, Ataol A, Budak G (2001) *Personel Yönetimi* (Fakülteler Yayınevi-Barış Yayınları, İzmir).

Alkan Z (2016) Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ilişkisinde kariyer memnuniyetinin rolü. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Alkış H, Öztürk Y (2009) Otel İşletmelerinde motivasyon faktörleri üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 8: 212-236.

Altun N, Bahçecik N (2009) Yataklı tedavi kurumlarında çalışan hemşirelerin iş zenginleştirme faaliyetlerinin belirlenmesi. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi* 2(2): 76-85.

Antoniou E (2010) Career planning process and its role in human resource development. *Annals of the University of Petroşani Economics* 10(2): 13-22.

Arkan S (2001) *Liderlik*. Salih Güney (der) ,*Yönetim ve Organizasyon* (Nobel Yayın, Ankara).

Arslan M (2001) *Yönetim ve organizasyonun bazı temel kavramları*. Salih Güney (der) ,*Yönetim ve Organizasyon* (Nobel Yayın, Ankara).

Ateş MF, Tokmak İ ve Turgut H (2013) Sağlık çalışanlarının mesleki doyum düzeylerinin, örgütsel bağlılıklarına ve tükenmişlik düzeylerine etkisi: bir kamu hastanesi örneği. *1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya, Türkiye, Kasım 15-16.*

Avcı U, Turunç Ö (2012) Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi 4(2): 45-55.*

Aytaç S (2005) *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları* (Ezgi Kitapevi, Bursa).

Bakan İ, Büyükbeşe T, Bedestenci HÇ (2004) *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü* (Alfa Akademi, İstanbul).

Bakan İ, Kelleroğlu H (2003) Performans değerlendirme: çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri konusunda bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 8 (1): 103-127.*

Balak D (2013) Sınırsız Kariyer Perspektifinde İş-aile Çatışması ve Kariyer Bağlılığının Kariyer Hareketliliği Üzerindeki Etkisi: Kayseri İlindeki İmalat İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

Balcı E (2010) Hemşirelerde iş tatmini faktörlerinin hastaneye olan bağlılıklarına etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Balta Aydın E (2007) Örgütlerde kariyer yönetimi, kariyer planlaması, kariyer geliştirmesi ve bir kariyer geliştirme programı olarak koçluk uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli.

Baron RM, Kenny DA (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology 51(6): 1173- 1182.*

Barutçugil İ (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (Kariyer Yayınları, İstanbul).

Baydoğan E (2007) Kariyer Yönetimi, *Eğitim Dergisi* 16: 1-13.

Bayraktaroğlu S (2003) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Sakarya Kitabevi, İstanbul).

Bedük A, Ertürk E (2015) Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi* 3 (1): 1-19.

Bingöl D (2003) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Beta Yayınları, İstanbul, 5. Baskı).

Borrott N, Day GE, Sedgwick M, Levett-Jones T (2016) Nursing students belongingness and workplace satisfaction: quantitative findings of a mixed methods study. *Nurse Education Today* 45: 29–34.

Bozkurt FG (2012) Yetki devrinin psikolojik güçlendirme ve amirin algılanan sosyal kaytarması ile ilişkisinde amire duyulan güvenin düzenleyici etkisine yönelik bir araştırma. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Bozkurt Ö, Bozkurt İ (2008) İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 9(1): 2.

Budak G (1999) *İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol* (İzmir Ticaret Odası Yayını, İzmir).

Can H, Aşan Ö, Eren M (2006) *Örgütsel Davranış* (Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul).

Can H (1994) *Organizasyon Ve Yönetim* (Siyasal Kitabevi, Ankara).

Can H, Kavuncubaşı Ş (2005) *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (Siyasal Kitabevi, Ankara).

Cerit Uzdil Ö (2007) İşletmelerde kariyer planlaması ve çalışanların mesleki tükenme düzeyi. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Cherame RA, Sturman MC, Walsh K (2007) Executive career management: switching organizations and the boundaryless career. *Journal of Vocational Behavior* 71: 359–374.

Chi CG ve Qu H (2008) Examining the structural relationships of destination image tourist satisfaction and destination loyalty: an integrated approach. *Tourism Management* 29(4): 624-636.

Clay L, Treharne, GJ, Hay-Smith EJC, Milosavljevic S (2014) Is workplace satisfaction associated with self-reported quad bike loss of control events among farm workers in New Zealand?. *Applied Ergonomics* 45: 496-502.

Cunningham GB, Sagas M, Dixon M, Kent A & Turner BA (2005) Anticipated career satisfaction, affective occupational commitment and intentions to enter the sport management profession. *Journal of Sport Management* 19: 43-57.

Çalık T, Ereş F (2006) *Kariyer Yönetimi* (Gazi, Ankara).

Çalışkan Z (2005) İş tatmini: Malatya'da sağlık kuruluşları üzerine bir uygulama. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları İnönü Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu* 1: 9-18.

Çelik M (2012) Konaklama işletmelerinde algılanan örgütsel adaletin yenilikçi davranışa etkisinde kariyer memnuniyetinin aracılık etkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi* 14(2): 99-122.

Çetin M, Özcan K (2004) Okul yöneticilerinin etik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* 20: 21-38.

De Bono E (2007) *6 Değer Madalyası*, çev. Selen Y. Kölay. (Remzi Kitabevi, İstanbul).

Dean JW, Brandes P, Dharwadkar R (1998) Organizational cynicism. *Academy of Management Review* 23 (2): 341-352.

Dehghani M (2014) From hotel career management to employees' career satisfaction. *International Journal of Research In Social Sciences* 3(5): 97-111.

Delgado A, Saletti-Cuesta L, Lo'pez-Ferna'ndez LA, Toro-Ca'rdenas S ve Luna del Castillo JD (2016) Professional success and gender in family medicine: design of scales and examination of gender differences in subjective and objective success among family physicians. *Evaluation & the Health Professions* 39(1): 87-99.

Demir M (2011) İş görenlerin çalışma yaşamı kalitesi algılamalarının işte kalma niyeti ve işe devamsızlıkla ilişkisi. *Ege Akademik Bakış* 11(3): 453-464.

Demirdelen D, Ulama Ş (2013) Demografik değişkenlerin kariyer tatminine etkileri: Antalya'da 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi* 1(2): 65-89.

Demirtaş H, Güneş H (2002) *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü* (Anı Yayıncılık, Ankara).

Dereli B, Cengiz D (2011) İnsan Kaynakları Yönetiminde Grup, Grup Dinamiği Kavramları ve Grup Dinamiğinin Ölçülmesi Üzerine Uygulama Örneği. *Öneri* 9 (35): 35-43.

Doğan A, Bozkurt S, Demir R (2012) Sosyal kaytarma davranışı ile algılanan görev görünürlüğü arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*: 53-79.

Cole Donald W (1997) *Meslek İntiharı*. çev. Yakup Koşar. (İlgi Yayınevi, İstanbul).

Emeksiz Çabuk Z (2007) İşletmelerde uygulanan kariyer planlamasının iş gören performansına etkisi üzerine bir araştırma. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Engiz G (2009) Çalışanlarda kariyer tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Erdem AR (1999) Okullarda Grup davranışı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2 (3): 79-99.

Erdiñ SB (2009) Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları ve Adalet Türlerinin Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir, Türkiye, Mayıs 21-23.

Erdoğmuş N (2003) *Kariyer Geliştirme, Kuram ve Uygulama* (Nobel Yayın, Ankara).

Eren E (2010) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Beta Basım Yayın, İstanbul).

Ersoy S (2007) Kariyer geliştirme programlarının örgütsel bağlılığa etkisi: tekstil sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Eryiğit S (2000) Kariyer Yönetimi. *Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi* 6 (1): 97-122.

Esen E (2006) Koçluk: yöneticiler için özel bir danışmanlık modeli. *Amme İdaresi Dergisi* 39 (2): 117-134.

Fairbrother G, Jones A, Rivas K (2009) Development and validation of the nursing workplace satisfaction questionnaire (nwsq). *Contemporary Nurse* 34(1): 10–18.

Ferrari JR and Pychyl TA (2012) If I wait, my partner will do it: the role of conscientiousness as a mediator in the relation of academic procrastination and perceived social loafing. *North American Journal of Psychology* 14(1) 13-24.

George JM (1992) Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal* 35(1): 191-202.

Gerçek M, Elma Atay S, Dünder G (2015) Çalışanların iş – yaşam dengesi ile kariyer tatmininin, işten ayrılma niyetine etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 6(11): 67-86.

Gök E (2000) Kariyer Yönetimi ve planlanması: bir işletme uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

Greenhaus JH, Parasuraman S, Wormley WM (1990) Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations and career outcomes. *The Academy Of Management Journal* 33(1):64-86.

Griffin MA, Patterson MG ve West M (2001) Job satisfaction and teamwork: the role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior* 22: 537-550.

Groot W, Brink HM (1999) Job satisfaction of older workers, *International Journal Of Manpower* 20(6): 344.

Gül H, Oktay E, Gökçe H (2008) İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış* 15: 7.

Gültekin D (2010) Örgütsel kariyer planlama ve iş tatmini etkileşimi ve altın çini işletmesinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Gültekin F (2008) Stres kaynakları ile kariyer yönetiminin etkileşimi: borsa aracı kurum çalışanları üzerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Gündüz Y, Balyer A (2011) Eğitim denetiminde alternatif yaklaşımlar. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* 33: 61-78.

Güney S (2001) *Bireyler arası iletişim. Salih Güney (der) ,Yönetim ve Organizasyon* (Nobel Yayın, Ankara).

Güngör Ergan N (2001) *Gruplar. Salih Güney (der) ,Yönetim ve Organizasyon* (Nobel Yayın, Ankara).

Gürkan GÇ, Koçoğlu M (2014) Yaratıcı örgüt ikliminin kariyer tatmini üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracı değişken rolü: Türkiye’de bir vakıf ve bir devlet üniversitesinde karşılaştırmalı bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 7(29): 588-602.

Harkins SG, Petty RE (1982) Effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology* 43(6): 1214-1229.

Hayes, AF (2017) What’s Coming in PROCESS v3.0, www.processmacro.org (Erişim tarihi: 20.11.2017).

Haywood BG (1993) Career planning and development *Hospital Matierial Management Quarterly* 14(4):42-48.

Hıra TK, Loibl C (2005) Understanding the impact of employer-provided financial education on workplace satisfaction. *The Journal Of Consumer Affairs* 39 (1): 173-194.

HRwale.com (2017). Redeployment and Exit Strategies. <https://corehr.wordpress.com/hr-planning/70-2/> (11Temmuz2017).

Hsu MS, Tsai YY (2014) Career satisfaction and organizational commitment among hotel employees in taiwan. *Journal of Hotel& Business Management* 3(1): 1-4.

Ilgın B (2010) Örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda ve sosyal kaytarma ile ilişkisinde, duygusal zeka ve lider üye etkileşiminin rolü. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Ilgın B (2013) Toplumsal bir hastalık: sosyal kaytarma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 6(3): 238-270.

Irem K, Rehman M, Rehman CA (2014) The impact of career planning on career satisfaction: A Mediation Analysis of Career Development 3 (1): 37-51.

Işık V (2009) Çalışma yaşamında kadın işgücüne yönelik cinsiyet ayrımcılığı uygulamaları. *Kamuda Sosyal Politika Dergisi* 3(11): 67-72.

İçerli L (2010) Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 5(1): 67-92.

İlkaracan İ (2010) Emek Piyasasında Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Doğru: İş ve Aile Yaşamını Uzlaştırma Politikaları. İpek İlkaracan (der), 1. Baskı, İstanbul.

İmamoğlu SH, Keskin H, Erat S (2004) Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim Ve Ekonomi Dergisi* 11(1):167-176.

İyigün NÖ (2012) Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11 (21): 49-64.

Jackson JM, Harkins SG (1985) Equity in effort: An explanation of the social loafing effect. *Journal of Personality and Social Psychology* 49: 1199-1206.

Joo B, Park S (2010) Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal* 31(6):487.

Jung Y ve Takeuchi N (2017) A lifespan perspective for understanding career self-management and satisfaction: The role of developmental human resource practices and organizational support. *Human Relations* 71(1):73-102.

Kağıtçıbaşı Ç (2010) *Günümüzde İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş* (Evrım Yayınevi, İstanbul).

Kantek F, Yıldırım N, Kavla İ (2016) The relationship of burnout work environment satisfaction and perceived health. *International journal of Social sciences and education research* 2(4).

Kanten P (2014) İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 6(1): 11-26.

Karaaslan MH, Altuntaş B (2016) Kariyer tercihini etkileyen faktör düzeylerinin öneminin konjoint analizi ile belirlenmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi* 5(7): 1972- 1988.

Karau SJ, Williams KD (1993) Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Personality and Social Psychology* 65 (4): 681-706.

Karatepe OM (2012), Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes: A study of hotel employees in Cameroon, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24 Iss: 5 pp. 735 - 752

Kaya G (2008) Öğretmenlerin kariyer gelişimini etkileyen demografik faktörler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Kaya MD, Güzel D, Çubukçu B (2011) Ilica şeker fabrikası çalışanlarının iş memnuniyeti, ergonomik çalışma koşulları ve iş stresi yönünden incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 25(2): 51-60.

Kaya N, Selçuk S (2007) Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler?. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 8 (2): 175-190.

Kesen M (2015) Psikolojik güçlendirme çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını azaltır mı?. *Journal of Yasar University* 10(38): 6478-6554.

Keser A (2005) İş doyum ve yaşam doyum ilişkisi: otomotiv sektöründe bir uygulama. *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi* 7: 2.

Koçel T (2007) *İşletme Yöneticiliği* (Arıkan Yayıncılık, İstanbul).

- Kong H, Cheung C, Song H (2012) From hotel career management to employees' career satisfaction: the mediating effect of career competency. *International Journal of Hospitality Management* 31: 76–85.
- Kurnaz G (2016) Sosyal kaytarmanın çalışan performans düzeyine etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 9 (44): 1143-1150.
- Kumudha A, Abraham S (2008) Organization career management and its impact on career satisfaction: a study in the banking sector. *The Icfa University Journal of Bank Management* 7(3): 48-58.
- Küskü F (2001) Dimensions of employee satisfaction: a state university example. *METU Studies in Development* 28 (3-4): 399-430.
- Lam C (2015) The Role of Communication and Cohesion in Reducing Social Loafing in Group Projects. *Business and Professional Communication Quarterly* 78(4):454-475.
- Laschinger, HKS (2012) Job and career satisfaction and turnover intentions of newly graduated nurses. *Journal of nursing management* 20(4): 472-484.
- Law M (2013) Exploring forgiveness: do benevolence and revenge associate with procedural justice, workplace satisfaction and intention to leave?. *International Journal of Management Sciences and Business Research* 12(2): 2226-8235.
- Lepnurm R, Dobson R, Backman A, Keegan D (2006) Factors explaining career satisfaction among psychiatrists and surgeons in Canada. *Can J Psychiatry* 51(4): 243-255.
- Lepnurm R, Dobson R, Allen B, Keegan D (2007) Factors associated with career satisfaction among general practitioners in Canada. *Can J. Rural Med* 12(4): 217-230.
- Liden RC, Wayne SJ, Jaworski RA, Bennett N (2004) Social loafing: A field investigation. *Journal of Management* 30 (2): 285-304.
- Loi R, Hang-Yue N & Foley S (2004) The effect of professional identification on job attitudes: a study of lawyers in hong kong. *Organizational Analysis* 12(2): 109-128.

Lorber M, Treven S, Mumel D (2015) The importance of monitoring nurses' workplace satisfaction of nurses for the well-being of all employees in nursing. *Obzornik Zdravstvene Nege* 49(3): 182–189.

Magnusson K (1995) Five processes of career planning, *ERIC Digest*, EDO-CG-95-65: 1-2.

Martínez IM, Olmedo LI, Cifuentes M, Llorens CR (2018) Work, personal and cultural factors in engineers' management of their career satisfaction. *Journal of Engineering and Technology Management* (47): 22-36.

Maslach C, Jackson SE (1981) The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior* (2): 99-113.

Mccrae N, Prior S, Silverman M, Banerjee S (2007) Workplace satisfaction in a mental health service for older adults: an analysis of the effects of setting and professional status. *Archives of Psychiatric Nursing* 21(1):17–24.

Mert İS (2011) İş tatmini alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: yöneticiler üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi* 9(2): 117-143.

Moos RH, Insel PN (1974) *Work Enviroment Scale*. (Palo alto, CA7 Consulting psychologists Press).

Nart S(2013) İş ortamında şiddet, tükenmişlik ve iş tatmini ilişkileri: sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya, Türkiye, Kasım 15-16*.

Nerkar AA, McGrath RG, MacMillan IC (1996) Three facets of satisfaction and their influence on the performance of innovation teams. *Journal of Business Venturing* 11: 167–188.

Nunnaly, JC (1978), *Psychometric theory*, 2nd edn. McGraw-Hill. New York.

Odabaşı S (2008) *Kariyer Yönetimi* (Kum Saati Yayın Dağıtım, İstanbul).

Onay M (2011) Çalışanın sahip olduğu duygusal zekasının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış* 11(4): 587-600.

Orhan U (2016) Örgütlerde grup düşünüşünün sessizliğe etkisi üzerine ampirik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi* 16(1): 135-145.

Öcel H, Aydın O (2006) Grup Sarginliği Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları* 9(18):19-32.

Örücü E, Yumuşak S, Bozkır Y (2006) Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 13(1):39-51.

Özan Öner M (2001) *Kişisel Kariyer Planlaması* (Kariyer Yayıncılık, İstanbul).

Özan S, Gürsel Y, Günay T, Demiral Y, Akvardar Y, Gencer Ö, Kıran S, Arkar H, Musal B, Miral S (2004) Dokuz eylül üniversitesi tıp fakültesi temel iletişim becerileri programına ilişkin öğrenci geri bildirimleri ve programda yapılan değişiklikler. *Tıp Eğitimi Dünyası* 17: 35-42.

Özdemir Yaylacı G (2006) *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği* (Hayat Yayınları, İstanbul).

Özdemir A (2012) *Çatışma ve Stres Yönetimi*, TC Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2547, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1517, Eskişehir.

Özdevecioğlu M (2003) Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi* 18(2):113 -130.

Özek H (2014) Örgütlerde sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklim ilişkisi ve konuyla ilgili bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özen Kutanis R, Ulu S, (2016) İşgücü Piyasalarında Ayrımcılığın Kaynakları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 35: 359-372.

Özer MA (2013) Çalışanların verimliliği için performans yönetimi. *Kamu-İş dergisi* 13(1):97-57.

Özer Özkan Y, Anıl D (2014) Öğretmen mesleki gelişim değişkenlerinin ayırt edicilik düzeyi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(4): 205-216.

Özgen H, Öztürk A, Yalçın A (2002) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Nobel Kitabevi, Ankara).

Özgener Ş (1996) Gelişmekte olan ülkelerde işgörenin güdülenmesi ve toplam kalite yönetiminin işgörenin güdülenmesine katkıları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Özgener Ş, Demirtaş Ö, Ulu S (2013) Kişi-çevre uyumu ile sosyal tembellik ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü. *1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya, Türkiye, Kasım 15-16.*

Özgener Ş, Kılıç G (2009) Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, Türkiye, Mayıs 21-23.*

Özgener Ş, İlhan İ (2018) The Mediating Role of Psychological Capital In The Relationship Between Career Satisfaction And Social Loafing For Women Entrepreneurs And Managers In Tourism Industry, International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress, 27-29 April 2018, Lefkosa, 158.

Özkalp E, Sabuncuoğlu Z (1997) *Örgütsel Davranış* (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir).

Özkişi ZG (2012) Toplumsal cinsiyet bağlamında Türkiye de kadınların bestecilik eğitimine erişimi ve bestecilik kariyeri. *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic 7(3): 2105-2114.*

Özutku H, Ağca V, Cevrioğlu E (2008) Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Afyonkarahisar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 22 (2): 193-210.*

Palankök NY (2004) Kariyer yönetimi araçları olarak mentorluk ve koçluk. Dönem Projesi Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı Tezsiz Yüksek Lisans Programı, Ankara.

Preacher KJ, Hayes AF (2004) SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers* 36: 717-731.

Preacher KJ, Hayes AF (2008) Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods* 40: 879-891.

Quinones MA, Ford J , Teachout MS (1995) The Relationship between Work Experience and Job Performance: A Conceptual and Meta-Analytic Review *Personnel Psychology* 48 (4): 887-910.

Rasdi RM, Garavan TN, Ismail M (2011) Understanding proactive behaviours and career success: Evidence from an Emerging Economy. *Organizations and Markets In Emerging Economies* 2(4): 53-71.

Ritesh J (2014) Career planning is essential process and element for employees and organizational development. *International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies (IJIMS)*, 1 (8): 112-115.

Robbins SP, Judge TA (2015) *Örgütsel Davranış*, çev. İnci Erdem. (Nobel Yayıncılık, Ankara).

Robbins S (1994) *Örgütsel Davranışın Temelleri*, çev. Öztürk AS ve Etam AS (Eskişehir)
Sabuncuoğlu Z (1984) *Çalışma psikolojisi* (Uludağ Üniversitesi yayını, Bursa).

Sabuncuoğlu Z (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa).

Sagara J, Ito Y, Ikeda M (2006) Gender-role attitude and psychological well-being of middle-aged men: focusing on employment patterns of their wives. *Japanese Psychological Research* 48 (1): 17–26.

Salter DW, Junco R, Irvın Sd (2004) Campus Social Climate Correlates of Environmental Type Dimensions. *NASPA Journal* 41 (4): 742-759.

Sarıbaş Ö, Çevik B, Aksu A (2012) Turizm sektöründe ulusal meslek standartları algılaması ve sertifikasyon: Antalya yöresinde bir uygulama. 3. *Turizmde İnsan*

Kaynakları Gelişimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, Türkiye.

Sav D (2008) Bireysel kariyer planlamada etkili olan faktörler ve üniversitelerin etkisi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Schippers MC (2014) Social loafing tendencies and team performance: the compensating effect of agreeableness and conscientiousness. *Academy of Management Learning & Education* 13: 62–81.

Seçkin ŞN, Çoban R (2017) Ücret düzeyinden tatmin, işte kalma niyeti ve yaşam tatmini ilişkisinde algılanan alternatif iş fırsatlarının düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 9(3): 134-148.

Seibert SE, Kraimer ML, Liden RC (2001) A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal* 44(2): 219-237.

Sevinç, H (2015) Kamu çalışanlarının motivasyonunda kullanılan araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 8(39): 944-964.

Seyhan M (2014) İşletmelerde örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler: gümrük memurları üzerine bir araştırma. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Dönem Projesi, Edirne.

Seymen Aytemiz O (2004) Geleneksel kariyerdan, sınırsız ve dinamik/değişken kariyere geçiş: nedenleri ve sonuçları üzerine yazınsal bir inceleme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 23(1): 79-114.

Simons T (2002) Behavioral integrity: the perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organizational Science* 13(1): 18-35.

Sönmez Ç (2011) Kütüphaneci eğitiminde mentorluk uygulaması: Doğu üniversitesi kütüphanesi örneği. *Bilgi Dünyası* 12 (2): 295-318.

Stark EM, Shaw JD, Duffy MK (2007) Preference for group work, winning orientation, and social loafing behavior in groups. *Group and Organization Management* 32(6): 699-723.

Sturges J, Guest D, Conway N, Davey KM (2002) A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior* 23: 731-748.

Sturges J, Conway N, Guest, Liefoghe A (2005) Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior* 26: 821–838.

Sevimli F, İşcan ÖF (2005) Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doymumu. *Ege Akademik Bakış* 5(12): 55-64.

Siew Siew JC (2001) Factors affecting career development: a comparative analysis of two organizations in sarawak, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science in Human Resource Development, Faculty of Cognitive Sciences and Human Development, Universiti Malaysia, Sarawak.

Szymanski K, Harkins SG (1993) The effect of experimenter evaluation on self-evaluation within the social loafing paradigm. *Journal of Experimental Social Psychology* 29 (3): 268-286.

Şahin A (2004) yöneticilerin iş tatmini ve memnuniyeti. *SÜ İİBF sosyal ve ekonomik araştırmalar dergisi*: 137-157.

Şahin NH, Batıgün AD (1997) Bir özel hastanede iş doymumu ve stres. *Türk Psikoloji Dergisi* 12(39):57-71.

Şeşen H, Kahraman ÇA (2014) İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının, bireyin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kendi kaytarma davranışlarına etkisi. *İş ve İnsan Dergisi* 1(1): 43-51.

Şimşek MŞ, Özgener Ş, İlhan İ (2017) Turizm sektöründe kadın girişimciler ve yöneticiler açısından otantik liderliğin sosyal tembellik üzerindeki etkileri: yaşam tatmininin düzenleyici rolü, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* 14 (3), 2017, 88-109.

Şimşek Ş, Akgemci T, Çelik A (2003) *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış* (Adım Matbaacılık, Konya).

Şimşek Ş, Çelik A, Akgemci T, Sosyal A (2004) *Kariyer Yönetimi* (Gazi Kitabevi, Ankara).

Sökmen A, Aydın B (2016) Kariyer geleceği algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: bir kamu kurumunda araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 8(3): 251-263.

Tan HH, Tan ML (2008) Organizational citizenship behavior and social loafing: the role of personality, motives and contextual factors. *The Journal of Psychology* 142 (1): 89-108.

Taner B, Ercan İştin A (2017) Çalışma ortamında sosyal kaytarma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 3 (3): 25-41.

Ţăpligă, PT, Matei RN (2014) Career management in the healthcare system. *Social Economic Debates* 3 (1): 2-8.

Taşdöven H (2016) Örgütsel başarısızlığa teorik bir yaklaşım: kamu örgütlerinin örgütsel başarısızlığa yatkınlıkları. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 23: 57-70.

Temel Eğinli A (2009) Çalışanlarda iş doyumunu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 23(3): 35-52.

Tepper BJ, Carr JC, Breau DM, Geider S, Hu C, Hua W (2009) Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 109: 156–167.

Tett RP ve Meyer JP (1993) Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: path analyses based on meta analytical findings. *Personnel Psychology* 46(2): 259-290.

Temür S (2009) Algılanan kariyer özendiricilerinin iş tutumu ve iş davranışları üzerindeki etkisi: bir görgül çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kırıkkale.

Tengilimoğlu D, Yiğit A (2005) Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan alışması. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi 8(3): 374-400.

Tevruz S, Artan İ, Bozkurt T (1999) *Grup Dinamiği* (Beta Yayınevi, İstanbul).

Thompson B, Thornton B (2007) Exploring mental-state reasoning as a social—cognitive mechanism for social loafing in children. *The Journal of social psychology*, 147(2):159-174.

Tolukan E, Bayrak M, Karacan Doğan P (2017) Antrenörlerin sosyal kaytarma algılarının incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi* 2(1): 1-13.

Tor SS (2011) Örgütlerde iş tatminini etkileyen demografik faktörler ve verimlilik: karaman gıda sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Töremen F, Pekince D (2011) Örgütsel öğrenmede grup dinamizmi: öğrenen takımlar, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 8 (15): 389-406.

Tubutiene V, Mikolaityte J (2009) Interaction of an organization and an employee in career management: case os siauliai, university. *Ekonomika ir Vadyba: Aktualijos ir Perspektyvos* 1 (14). 301–313.

Turunç Ö, Çelik M (2010) alışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi* 17(2): 183-206.

Tunçer P (2012) Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 31(1).

Tunçer P (2013) Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi* 88: 87-108.

Türk Dil Kurumu (2017) <http://tdkterim.gov.tr>, (01.04.2017).

Türker D (2010) Enformasyon paylaşımı, bütçesel katılım ve iş memnuniyetinin çalışan performansı üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Ulu S (2011) Örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestijin bağlamsal performans üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Umay A (2002) Matematik öğretmen adaylarının başarı güdüsü düzeyleri, değişimi ve değişimi etkileyen faktörler. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22: 148-155.

Uzun T (2003) *İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması ve Yönetimi, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

Ünver Y (2005) İşletmelerde kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemleri. Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Vurgun L, Öztop S (2011) Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi 16(3): 217-230.

Wesarat P, Sharif MY, Majid AHA (2014) A review of organizational and individual career management: a dual perspective. *International Journal of Human Resource Studies* 4 (1): 101-113.

Yahya KK, Othman SZ, Meruda N (2004) *Relationship between organizational career management and individual performance*. *IJMS* 11 (2): 73-90.

Yap M, Wendy C, Mark RH, Charity-Ann H (2010) Career satisfaction: a look behind the races. *Industrial Relations* 65(4): 584-608.

Yeşil A, Dereli SF (2012) Örgütsel adalet ve iş tatmini üzerine bir alan çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*: 105-122.

Yıldız ML, İşçi E, Taşçı S (2016) İzlenim yönetimi taktiklerinin sosyal kaytarma üzerine etkisi: sağlık sektöründe bir araştırma. *İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 1(1): 103-120.

Yılmaz AG (2006) İnsan kaynakları yönetimde kariyer planlamanın çalışanın motivasyonu üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yüce Ö (2013) Örgütlerde Gruplar. Yüksek Lisans Araştırma Ödevi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yücel EB, Koparan E (2010) Güç mesafesi ve cinsel taciz davranışları arasındaki ilişkinin yönünü belirlemeye yönelik görgül bir çalışma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 2(1): 11-18.

Yükçü S, Atağan G (2009) Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 23 (4): 1-13.

Yüksel İ (2005a) İş aile çatışmasının kariyer tatmini, İş tatmini ve iş davranışları ile ilişkisi. *Kırıkkale Üniversitesi İİBF Dergisi* 19(2): 301-314.

Yüksel İ (2005b) İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 6(2): 291-306.

Wan HL (2007) Human Capital Development Policies: Enhancing Employees Satisfaction. *Journal of European Industrial Training* 31(4): 297-322.

Yelboğa A (2007) Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi* 4(2): 1-18.

Yörük D (2013) Algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyerin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi: Nevşehir ilindeki otel işletmelerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

Yüksel Ö (2001) *Örgütsel Geliştirme*. Salih Güney (der) ,*Yönetim ve Organizasyon* (Nobel Yayın, Ankara).

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket " Kamu Çalışanları Açısından Kariyer Memnuniyeti ve İşyeri Memnuniyetinin Sosyal Tembellik Üzerindeki Etkileri " başlıklı bir çalışmaya veri elde etmek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla mümkün olacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz.

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü sozgener@nevsehir.edu.tr	Burcu İNCEÖZ Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü burcu_k@msn.com
---	--

Aşağıda yer alan ifadelerden lütfen size en uygun seçeneğe (X) işareti koyarak cevap veriniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kariyerimde ulaştığım başarıdan memnunum.					
2. Genel olarak kariyer hedefime yönelik gelişimimden memnunum.					
3. Sahip olduğum gelir seviyesinden memnunum.					
4. Mesleki gelişimime yönelik kaydettiğim ilerlemeden memnunum.					
5. Yeni beceriler edinmeye yönelik kazanımlarımdan memnunum.					
6. İşyerimdeki çalışanların kararlara katılım düzeyinden memnunum.					
7. İşyerimdeki çalışanların işe ilgisinden memnunum.					
8. İşyerimdeki arkadaş uyumundan memnunum.					
9. İşyerimdeki yönetici desteğinden memnunum.					
10. İşyerimdeki özerklikten(bağımsız çalışma ortamı) memnunum.					
11. İşyerimdeki diğer çalışanların görev eğiliminden memnunum.					
12. İşyerimdeki iş baskısından memnunum.					
13. İşyerimdeki açıklıktan (şeffaflık, kararların paylaşımı) memnunum.					
14. İşyerimdeki yönetsel kontrolden (iş disiplini ve kontrolü) memnunum.					
15. İşyerimdeki yenilikçilikten memnunum.					
16. İşyerimdeki fiziksel rahatlıktan memnunum.					
17. Yapmam gereken bir işle ilgili sorumluluğumu ertelerim.					
18. Diğer çalışanlar işi yapmak için daha az çaba sergilerler.					
19. İş paylaşımın yapmaktan kaçmırım.					
20. Bir işi yapabilecek başka biri varsa o işle ilgili daha az zaman harcarım.					

21. Asıl işimin dışında kalan işlerden mümkün olduğunca kaçınırm.					
22. İş ile ilgili kendi payıma düşeni yaparım.					
23. Diğer çalışanlar eşit şartlar altında vatandaşa daha az yakınlık gösterir.					
24. Diğer çalışanlar devreye girdiğinde bir iş daha yavaş yapılır.					
25. Diğer çalışanlar vatandaşa hizmet faaliyetlerini genelde erteler.					

1. Yaşınız : 18-23 yaş 24- 29 yaş arası 30- 35 yaş arası
 36- 41 yaş arası 41 yaş ve üstü
2. Cinsiyetiniz : Erkek Kadın
3. Medeni Durumunuz : Evli Bekâr
4. Eğitim Durumunuz : İlköğretim Lise Onlisans Lisans
 Yüksek lisans Doktora
5. İş Deneyiminiz : 1 yıldan daha az 1-5 yıl arası 6-10 yıl arası
 10 yıldan daha fazla
6. Gelir Seviyesi : 1800TL – 2000TL 2001TL – 2500TL
 2501TL – 3000TL 3001TL – 3500TL 3501TL ve üzeri

KATKI VE DESTEĞİNİZ İÇİN TEŞEKKÜRLER...



ÖZ GEÇMİŞ

Adı Soyadı :Burcu İNCEÖZ
Doğum Yeri :Beyoğlu/İSTANBUL
Doğum Tarihi :1986
Ana Adı :Meryem
Baba Adı :Ramazan
Medeni Hali :Evli
Nüfusa Kay. Old. Yer :Gemerek/SİVAS

EĞİTİM BİLGİLERİ

Yüksek Lisans :Nevşehir Üniversitesi 2010-2014
Üniversite :Erciyes Üniversitesi 2005-2009

İŞ TECRÜBESİ

KÖYBAŞI MALİ MÜŞAVİRLİK 2008 Yaz dönemi stajı (stajyer)

-Ofis işlemleri, dosyalama

Lc WAİKİKİ 2010-2012

-Kasa noktası iş ve işlemlerin yürütülmesi, envanter, icmal, stokların kontrolü

İÇ İŞLERİ BAKANLIĞI 2012-günümüz

-Veri hazırlama ve kontrol işletmeni

BİLGİSAYAR KULLANMA BİLGİSİ

Microsoft Ofis 07,10; Excel, Word, PowerPoint, Access, İnternet, Frontpage, Photoshop, Windows 7,Windows 10, Spss, Lks, Logo

YABANCI DİL

İngilizce

İLETİŞİM BİLGİLERİ

Ev Adresi :Arnavutköy/İSTANBUL

Cep Tel : 05439032458

e-Posta : burcu_k@msn.com

