

**ÖRGÜTSEL STRES İLE KARİYER PLANLAMASI
ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK
BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Neva Cem AŞKUN

Kütahya 2006

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

ÖRGÜTSEL STRES İLE KARIYER PLANLAMASI ARASINDAKİ
İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

Danışman

YRD. DOÇ. DR. DERYA ÖZLER

Hazırlayan

Neva Cem AŞKUN

0391012101

Kütahya - 2006

Kabul ve Onay

Neva Cem AŞKUN'un hazırladığı “ Örgütsel Stres İle Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama” baŐlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

/ / 2006

Tez Jürisi

Yrd. Doç .Dr. Derya ERGUN (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Kazım DEVELİOĞLU

Yrd. Doç. Dr. Kemal DEMİRCİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü
Müdürü

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “ Örgütsel Stres İle Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılar yararlanmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

/ / 2006

Neva Cem AŞKUN

ÖZGEÇMİŞ

14 Ağustos 1981 yılında Eskişehir’de dünyaya geldi. İlk orta ve lise öğrenimini Eskişehir’de tamamladı.1998 yılında Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü kazandı. 5 Şubat 2003 yılında bu bölümden mezun olan Neva Cem AŞKUN bekar ve İngilizce bilmektedir.

ÖZET

Çalışma yaşamında sıkça kullanılan kavramların başında gelen kariyer, çoğu kez meslekte yükselme, belirli bir statü elde etme, ilerleme ve tercih edilen bir meslek sahibi olma şeklinde ifade edilmektedir. Kısaca belirtmek istenirse; kariyer kavramı bireysel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı, bireyin yaşamı boyunca yaşayacağı ve kısmen kontrol altında tutabileceği iş tecrübesi ve aktivitesiyle ilgili bir süreçtir.

Kariyerin örgütsel boyutunu ilgilendiren kariyer yönetimi ise, bireyin örgüt kültürünü benimsemesi , örgütün amacı ile örtüşmesi, iş doyumunu ve işte kalması için temel belirleyici bir faktördür ve bu yönetsel yaklaşım çalışanın potansiyelini arttırmak için başvurulan bir uygulamadır. Çalışanın iş yaşamında sağlıklı bir şekilde ilerlemesi kariyer yönetimi sayesinde olabilmektedir.

Kariyer yönetiminin bir işlevi olan kariyer planlaması; çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin planlanması olarak ifade edilebilir. Kariyer planlaması özellikle bireyleri somut amaçlar doğrultusunda çalışmaya teşvik etmesi ve bireylerin motivasyonunu yükseltmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Kariyer planlaması faaliyetlerinin gerektiği gibi uygulanmaması sonucunda çalışanlar ve örgüt bu durumdan olumsuz etkilenebilecektir. Motivasyonu ve örgüte bağlılığı azalan birey yeni iş arayışlarına girecek ve bu durum birey üzerinde stres yaratacaktır. Çalışan bireyler üzerinde oluşan bu stres olgusundan örgütte etkilenecek ve bireysel stres örgütsel strese dönüşebilecektir. Kariyer planlaması uygulamaları ile örgütsel stres arasında doğrudan bir ilişki olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle işletmelerin örgütsel stresi en aza indirebilmek için kariyer planlama faaliyetlerine gereken önemi vermeleri gerekmektedir.

ABSTRACT

Career which comes first among the concepts used in work life is described as highering the degree, having a certain statue, progress and having a prefferred job. In short, the career concept is a process which is related to job experience and activity that a person can control and which is directly connected to personal and organizational targets.

Career management related to organizational dimension of career is a basic determining factor for a person to adopt organization culture, to coincide with organization's goal, job satisfaction and tos tay at job and this managing approach is a practise that is used to higher the potential of employee. It is with the help of career management that a employee to progreaa during his/her career.

Career planing that is a function of career management can be described as a planning the knowledge talent and motivation that the employee has and his/her progress within the organization she/he is working. Career planing is especially important and encouraging the individuals to work in the direction of concrete aims.

Employees and the organization will be badly be affected on the condition that career planing activity are not aplied appropriately. The person who looses his/her motivation and devotement to the organization will look for a new job and this situation will causestress upon the person. The organization will also be affected by this situation and personal stress may become organizational stress. It is taught that there can a relation with career planing applications and organizational stress. For this reason entreprises must give the necessary importance to planning activity to reduce organizational stress.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLOLAR	xiii
ŞEKİLLER	xv
GRAFİKLER	xvi
TEZ HAKKINDA.....	xvii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER KAVRAMINA YÖNELİK GENEL BİLGİLER

1.1. KARİYER KAVRAMININ TANIMI ve ÖNEMİ.....	7
1.2. KARİYERLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	9
1.2.1. Kariyer Planlama.....	9
1.2.2. Kariyer Yönetimi.....	10
1.2.3. Kariyer Geliştirme.....	10
1.2.4. Kariyer Gelişimi.....	12
1.2.5. Kariyer Hedefleri.....	13
1.2.6. Kariyer Yolları.....	13
1.2.7. Sınırsız Kariyer.....	15
1.3. KARİYER İSTEĞİNİN BİREYSEL ve TOPLUMSAL NEDENLERİ.....	16
1.4. BİREYSEL KARİYER AŞAMALARI.....	18

1.4.1. Keşif	21
1.4.2. Kurulma	22
1.4.3. Kariyer Ortası.....	23
1.4.4. Kariyer Sonu.....	24
1.4.5. Azalma.....	25
1.5. KARİYER ENGELLERİ	26
1.5.1. İşten Çıkarılma.....	27
1.5.2. Stres ve Tükenmişlik.....	27
1.5.3. Gözden Düşme.....	28
1.5.4. Cam Tavan.....	29
1.5.5. Beceri Eksikliği.....	29
1.5.6. Cinsel Ayrımcılık	30
1.5.7. Çift Kariyerli Eşlerin İkincisi	31
1.5.8. Ayışığı Sorunu.....	32
1.5.9. Engellenme.....	32
1.6.KARİYER SİSTEMLERİ.....	34

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ ve KARİYER PLANLAMASINA

YÖNELİK GENEL BİLGİLER

2.1. KARİYER YÖNETİMİ.....	38
2.1.1. Kariyer Yönetiminin Tanımı	38
2.1.2. Kariyer Yönetiminin Önemi ve Yararları.....	39
2.1.3. Kariyer Yönetimi Süreci	41

2.1.3.1. Kariyer Planlama.....	42
2.1.3.2. Kariyer Değerlendirme.....	43
2.1.4. Kariyer Yönetimi Kararları.....	44
2.1.4.1. Terfi.....	44
2.1.4.2. Transferler veya Yer Değiştirme.....	45
2.1.4.3. İşten Çıkarılma.....	46
2.1.4.4. Emeklilik.....	47
2.1.4.5. Örgütsel Yedekleme.....	48
2.1.5. Kariyer Yönetimi Araçları.....	49
2.1.5.1. Kariyer Haritaları.....	49
2.1.5.2. Kariyer Danışmanlığı.....	49
2.1.5.3. Kariyer Rehberliği.....	50
2.1.5.4. Kariyer Merkezleri	51
2.1.5.5. Koçluk.....	51
2.1.5.6. Eğitim ve Geliştirme Programları.....	52
2.1.5.7. İş Rotasyonu.....	53
2.1.5.8. İş Zenginleştirme.....	53
2.1.6. Kariyer Yönetiminde Yöneticilerin Rolü ve Önemi.....	54
2.2. ÖRGÜTSEL KARİYER YÖNETİM SÜRECİ: KARİYER PLANLAMASI.....	56
2.2.1. Kariyer Planlamasının Tanımı	56
2.2.2. Kariyer Planlamasının Önemi.....	57
2.2.3. Kariyer Planlamasının Aşamaları.....	59
2.2.3.1. Kendi Kendini Değerleme	59

2.2.3.2. Meslekleri Değerlendirme.....	61
2.2.3.3. Kariyer Planını Uygulama.....	61
2.2.4. Kariyer Planlama Sistemleri.....	62
2.2.4.1. Bireysel Kariyer Planlama.....	65
2.2.4.2. Örgütsel Kariyer Planlama.....	66
2.2.5. Kariyer Planlamasının Boyutları.....	68
2.2.6. Kariyer Planlamasının Etkileri.....	71
2.2.6.1. Kariyer Planlamasının Olumlu Etkileri.....	71
2.2.6.2. Kariyer Planlamasının Olumsuz Etkileri.....	73
2.2.7. Kariyer Planlamasında Yöneticilerin Rolü ve Önemi	74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL STRES ve KARIYER PLANLAMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. ÖRGÜTSEL STRES KAVRAMININ TANIMI.....	76
3.2. ÖRGÜTSEL STRES İLE İLGİLİ ETKENLER.....	77
3.2.1. Örgüt Yapısı ve Örgüt İklimi İle İlgili Etkenler.....	77
3.2.2. Fiziki Çevre Koşulları İle İlgili Etkenler.....	79
3.2.3. Yapılan İşin Niteliği İle İlgili Etkenler	80
3.2.4. Kariyer Gelişimi İle İlgili Etkenler.....	85
3.2.5. İşletme İçi İlişkilerle İlgili Etkenler	86
3.3. ÖRGÜTSEL STRESİ ÖLÇMEDE KULLANILABİLECEK ARAÇLAR.....	87
3.4. ÖRGÜTSEL STRESİ ÖNLEMEDE UYGULANABİLECEK YÖNTEMLER	90
3.4.1. Çalışan Bireylerin Rollerinin Yeniden Tanımlanması	90

3.4.2. Sosyal Destek Sağlama.....	91
3.4.3. Aşırı İş Yükünü Ortadan Kaldırma	93
3.4.4. Çalışma Koşullarını Yeniden Gözden Geçirme.....	94
3.4.5. Katımlı Yönetim.....	94
3.4.6. Çalışan Bireylerin Güven Duygularını Geliştirme.....	95
3.4.7. Stres Yönetimi Eğitimi.....	96
3.4.8. Zaman Yönetimi.....	96
3.4.9. Amaçları Belirleme Faaliyetleri.....	97
3.5. ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI.....	100
3.5.1. Örgütsel Stresin Birey Üzerindeki Etkileri.....	100
3.5.2. Örgütsel Stresin Örgüt Üzerindeki Etkileri	103
3.6. ÖRGÜTSEL STRES ve KARİYER PLANLAMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ	106

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ETİ TAM GIDA SANAYİ ve TİCARET A.Ş.' DE ÖRGÜTSEL STRES İLE KARİYER PLANLAMASI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	119
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	119
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	119
4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	120

4.5. ÖRGÜT HAKINDA GENEL BİLGİLER	122
4.6. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	124
SONUÇ VE ÖNERİLER	139
EKLER.....	144
KAYNAKÇA.....	149

TABLolar LİSTESİ

Tablo-1.1: Kariyerde Dört Aşama.....	19
Tablo-2.1: Kariyer Yönetiminde Yönetici Davranışları.....	54
Tablo-2.2: Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlama Sistemlerinin Karşılaştırılması...	67
Tablo-3.1: Değişik Çalışan Karakterleri ve Onları Motive Eden Faktörler.....	108
Tablo-3.2: Bireyin Terfi Almasını Sağlayan Nitelikler.....	113
Tablo-3.3: Terfi Beklentisinin Gerçekleşmediği Durumlarda İş Motivasyonunun Etkilenme Düzeyi.....	113
Tablo-4.1: Kariyer Planları Arasındaki Uyumsuzluğa İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumlarına Göre Aritmetik Ortalama Değerleri Tablosu.....	127
Tablo-4.2. Kariyer Planları Arasındaki Uyumsuzluğa İlişkin Görüşlerin Pozisyonlara Göre Aritmetik Ortalama Değerleri Tablosu	127
Tablo-4.3: Kariyer Planları Arasındaki Uyumsuzluğa İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumlarına Göre Anova Testi Tablosu.....	128
Tablo-4.4: Kariyer Planları Arasındaki Uyumsuzluğa İlişkin Görüşlerin Pozisyonlara Göre Anova Testi Tablosu	129
Tablo-4.5: Kariyer Planları Arasındaki Uyumsuzluğa İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre t testi Tablosu.....	130
Tablo-4.6: Geleceğin Belirsizliğine İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumlarına Göre Aritmetik Ortalama Değerleri Tablosu.....	131
Tablo-4.7: Geleceğin Belirsizliğine İlişkin Görüşlerin Pozisyonlara Göre Aritmetik Ortalama Değerleri Tablosu.....	131
Tablo-4.8: Geleceğin Belirsizliğine İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumlarına Göre Anova Testi Tablosu.....	132
Tablo-4.9: Geleceğin Belirsizliğine İlişkin Görüşlerin Pozisyonlara Göre Anova Testi Tablosu.....	133
Tablo-4.10: Geleceğin Belirsizliğine İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre t testi Tablosu.....	134
Tablo-4.11: Mesleki İlerlemeye İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumlarına Göre Aritmetik Ortalama Değerleri Tablosu.....	135

Tablo-4.12: Mesleki İlerlemeye İlişkin Görüşlerin Pozisyonlara Göre Aritmetik Ortalama Değerleri Tablosu.....	135
Tablo-4.13: Mesleki İlerlemeye İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumlarına Göre Anova Testi Tablosu.....	136
Tablo-4.14: Mesleki İlerlemeye İlişkin Görüşlerin Pozisyonlara Göre Anova Testi Tablosu.....	137
Tablo-4.15: Mesleki İlerlemeye İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre t testi Tablosu.....	138

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1.1: Kariyer Geliştirme Sistemi.....	11
Şekil-1.2: Kariyer Hareketlerinde Üç Boyutlu Model.....	14
Şekil-1.3: Kariyer Aşamaları Yaşam Dönemleri ve Performans Arasındaki İlişkiler.....	20
Şekil-1.4: Engellenme Sonucu Bireyde Oluşan Olumsuz Gelişmeler.....	33
Şekil-1.5: Örgütlerdeki Kariyer Sistemlerinin Temel Yapısı.....	34
Şekil-2.1: Bir Kariyer Yönetim Süreci.....	42
Şekil-2.2: Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlamasının Karşılaştırılması.....	64
Şekil-2.3. Bireysel Kariyer Planlama Süreci.....	65
Şekil-2.4: Kariyer Planlamanın Boyutları.....	68
Şekil-2.5: Kendini Tanımının Üç Farklı Boyutu.....	69
Şekil-2.6. Joharry Penceresi.....	70
Şekil-3.1. İş Yükü Stres ve Performans.....	81
Şekil-3.2. Sosyal Destek Mekanizmaları Modeli.....	92
Şekil-3.3: DKBY Modeli.....	99
Şekil-3.4: Örgütsel Stresin Sonuçları.....	103
Şekil-3.5: Stres Düzeyi ve Performans Arasındaki İlişki.....	104

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik-4.1: Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	124
Grafik-4.2. Çalışanların Kuruluştaki Konumlarına Göre Dağılımı.....	125
Grafik-4.3: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	126

TEZ HAKKINDA

ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Çalışma ortamında stres yaratan faktörler çok çeşitlidir. Çalışma ortamındaki herhangi bir faktör stres kaynağı olarak nitelendirilebilir. Bir örgütte stres yaratan faktörlerin tamamının bir listesini çıkarmak çoğu zaman mümkün değildir. Pek çok etken stres yaratan faktörlerin deđiőmesine neden olabilir. Çünkü çalışan birey iş başında iken dış çevreden, örgüt dışında iken de işyerindeki çalışma koşullarından ve iş ilişkilerinden tam olarak soyutlanamaz. Örgütsel stres birçoğ faktörle ilişkilendirilebilir. Bu faktörlerden birinin de kariyer planlaması olduğu söylenebilir.

Tüketicilerin, yurtiçi ve yurtdıőı pazarların beklentilerini tam olarak karşılama ve güvenle tüketilebilecek ürünleri teknolojik gelişmeler paralelinde, gıda mevzuatları ve yasalara uygun olarak yüksek verimlilik ve uygun zamanda üretme vizyonu ile yola çıkan Eti Tam Gıda ve Sanayi Ticaret A.Ő' de çalışan orta ve alt kademe çalışanlarının ifade ettikleri görüşler doğrultusunda, örgütsel stres ile kariyer planlaması arasında bir ilişki var mıdır.?

ARAŞTIRMANIN AMACI

Kariyer yönetiminin bir işlevi olarak belirtilen kariyer planlaması faaliyetleri, örgütün devamlılığı ve başarısı için oldukça önemlidir. Bu faaliyetlerin yetersizliği, çalışan bireylerin dolayısıyla da örgütün çalışma yaşamında birtakım problemlerle karőılaőmalarına neden olmaktadır. Bu problemlerden en önemlisinin de örgütsel bazda yaşanan stres olduğu söylenebilir. Bu araőtirmada örgütsel stres ile kariyer planlaması arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bireyin yaşamında önemli yer tutan bir bölümde iş yaőamıdır. Endüstriyel gelişmeler sonucunda birey stresli bir iş çevresinde yaőamak zorunda kalmıştır. Özellikle 20.yüzyılın zor, rekabetçi, aşırı çalışmaya dayalı endüstriyel yaşamı bu stres faktörünün daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örgütsel

yaşamda strese yol açabilecek faktörlerinin yapılış şekli ile ilgili olabileceği gibi; örgüt yapısından, fiziki çevre koşullarından ya da kariyer planlaması faaliyetlerinin yeterlilik derecesinden kaynaklanabilir.

Kariyer planlaması, bireylerin örgüt içinde mesleki anlamdaki ilerleme planlarını ortaya koyan bir uygulamadır. Bireylerin örgüt içindeki yükselme ve ilerleme planlarının örgüt yönetimi tarafından ihmal edilmesi ve bireylerin bu anlamda yeterli desteği görmemesi, bireyin örgüte olan bağlılığını ve güvenini azaltabilir. Örgütsel anlamda yaşanan bu stres, bireyin başka bir örgüte geçmesine neden olabilir. Bu durumda örgüt, faaliyetlerini daha sağlıklı bir şekilde yürütebilmek; çalışanlarını kendi bünyesinde tutabilmek ve yaşanabilecek stresi en aza indirebilmek için kariyer planlama faaliyetlerine gereken önemi vermelidir.

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H_1 = Bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluk çalışma ortamında stres yaratan bir durumdur.

H_2 = Bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluğun örgütsel strese etkisine ilişkin görüşler çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_3 = Bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluğun örgütsel strese etkisine ilişkin görüşler çalışanların işyerlerindeki konumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_4 = Bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluğun örgütsel strese etkisine ilişkin görüşler çalışan bireylerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_5 = Bireyin gelecekte işletme içinde ne gibi bir görev ve sorumluluk içerisinde olacağını bilememesi bireyde tedirginlik yaratır.

H₆ = Bireyin gelecekte işletme içindeki konumu hakkında bilgi sahibi olmaması sonucu yaşayacağı tedirginliğe ilişkin görüşler çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₇ = Bireyin gelecekte işletme içindeki konumu hakkında bilgi sahibi olmaması sonucu yaşayacağı tedirginliğe ilişkin görüşler çalışanların işyerindeki konumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₈ = Bireyin gelecekte işletme içindeki konumu hakkında bilgi sahibi olmaması sonucu yaşayacağı tedirginliğe ilişkin görüşler çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H₉ = Bireyin mesleki anlamda yükselememesi ya da engellenmesi bireyin örgüte olan güvenini sarsan bir durumdur.

H₁₀ = Bireyin mesleki anlamda yükselememesi sonucu örgüte duyduğu güvenin azalacağına ilişkin görüşler çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₁₁ = Bireyin mesleki anlamda yükselememesi sonucu örgüte duyduğu güvenin azalacağına ilişkin görüşler çalışanların işyerindeki konumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₁₂ = Bireyin mesleki anlamda yükselememesi sonucu örgüte duyduğu güvenin azalmasına ilişkin görüşler çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırma, Eti Tam Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de orta ve alt kademe pozisyonlarda çalışan müdür, işçi, ustabaşı bölüm şefi ve bölüm personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma verileri Eti Tam Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ő.'de çalışan orta ve alt kademe pozisyonlarda görev yapan 300 çalışan arasından ana kütleyi temsil ettiğine inanılan 168 çalışana uygulanan anketlerden elde edilmiş ve SPSS programında analizleri yapılmıştır.

GİRİŞ

Örgütlerin çalışma yaşamındaki hızlı değişime kendilerini uyarlamaları, değişen teknolojiler karşısında devamlılıklarını sürdürebilmeleri için örgütün en önemli faktörü olarak nitelendirilebilecek birey faktörüne önem vermeleri ve bireye yatırım yapmaları gerekmektedir.

Demokratik toplum, bireylerin istedikleri zaman istedikleri yerde ve istedikleri şekilde çalışabilmelerine olanak tanıyan toplumdur. Bu tür toplumlarda, istihdamda gönüllülük esastır. Bireyin yeteneklerinin ortaya çıkarılması, değerlendirilmesi, enerjisinin önemli bir kısmının örgüte aktarılması demokratik ortamlarda büyük ölçüde bireye duyarlı bir yönetimle mümkün olabilmektedir. Demokratik yönetim anlayışının en önemli unsuru olan gönüllülük, bireyin iş yaşamında tercihlerini yaparken özgür olmasını ifade eder. Birey bu şekilde kendi geleceği ve örgüt içerisindeki konumu hakkındaki kararları kendisi alır. Ancak çalışan ve örgüt açısından önem taşıyan bu kararların alınmasında yönetim çalışanlara yardımcı olmak ve ona yol göstermek durumundadır. Bu nedenle, çalışan bireylerin bireysel hedefleri ile örgütsel hedefleri uyumlaştırılmalı ve çalışanların işi daha iyi yapabilmeleri için kendilerini geliştirmelerine ve örgüt içerisinde yükselmelerine fırsat verilmelidir. Bu durum kariyer kavramını ortaya çıkarmaktadır.

Kariyer kavramı 70'li yıllardan itibaren farklı yönleri ile ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Bunların sonucunda da literatürde kariyer hareketliliği, kariyer durağanlığı, kariyer platosu ve kariyer dengeleri gibi yeni kavramlar sıkça duyulmaya başlamıştır. Kariyer sadece bir pozisyondan başka bir pozisyona geçme olarak düşünülmemelidir. Birey aynı pozisyonda bilgi ve becerilerini arttırarak da kariyerini geliştirebilir. Ayrıca işle ilgili her türlü tecrübe bireye bir kariyer sağlar. Kariyer değerlendirmesinde var olan bir standart yoktur. Kariyer, günlük yaşamda genellikle sadece bir iş olarak algılanmaktadır. Oysa kariyer sadece olanaklar, ilerleme ve başarılarla ilişkili bir iş veya istihdamı içermez.

Yakın zamana kadar kariyer kavramı, belirli bir alanda eğitim gören bireyin bir kurum veya örgüte girip ilgili pozisyonda çalışması ve o kurum içerisinde

yükselmesi olarak ifade edilmiştir. Bu yaklaşım bugün için kamu kurumlarında halen geçerliliğini büyük ölçüde korusa da, özel sektör çalışanları için geçerliliğini çoktan yitirmiş durumdadır.

Bu değişimin başlıca nedenleri; kurumların geçmişe nazaran ömürlerinin azalması, hızlı küresel değişime paralel bir şekilde kendilerini geliştirememeleri bunun sonucunda da bireyin çalışma yaşamını bir işletmede geçirme şansının giderek azalması olarak sıralanabilir. Bir diğer neden, örgütlerdeki merkezleşmemiş örgüt yapısıdır. Örgütler hızlı değişime ayak uydurabilmek için giderek merkezi olmayan yapılara yönelmekte ve kendi başına hareket eden küçük iş üniteleri haline gelebilmektedirler. Böylece klasik anlayışa göre, yükselmenin gerçekleşebileceği pozisyonların sayısı azalmakta ve bu pozisyonlara gelebilmek için gereken beceriler artmaktadır. Sayılabilecek bir diğer neden ise; bireylerin değerlerindeki değişimdir. Örgütsel bağlılık, örgüt vatandaşlığı gibi örgütsel değerler yerlerini, bireysel özgürlük, bireysel marka olma gibi birey odaklı yaklaşımlara bırakmaktadır. Klasik yaklaşımda bireylerin, örgütlerin değerlerini benimsemeleri beklenirken çalışanlar artık örgütün değerleri bireysel değerlerine uyduğu ölçüde örgütlerde çalışmaktadırlar.

Birey açısından bir kariyere sahip olmak bir işe sahip olmanın ötesinde bir anlam taşımaktadır. Özellikle son zamanlarda kariyer başarısının anlamı değişmiş ve gelişmiştir. Bunların içinde para ve statü olmakla birlikte daha önemli olarak gelişen anlamı çalışanın işten elde ettiği ruhsal ve manevi kazançlardır. Çalışanlar kendilerine ilgi gösteren ya da kendileriyle ilgilenen örgütlerle çalışma eğilimindedirler. Her anlamda yükselme olanağı vaat eden bir örgütün parçası olabilmek birey için ücret ve buna benzer ek yararlar kadar önemlidir.

Örgütlerde verimliliği etkileyen en büyük faktörün birey olduğu anlaşılmakta ve bireyin motivasyonuna yönelik yaklaşımlar her geçen gün artmakta ve yenilenmektedir. İşte bu yaklaşımlardan en güncel ve uygulamada en popüler olanlardan bir tanesi de kariyer planlaması ve yönetimidir.

Bu iki kavram her ne kadar birbirinden ayrı olarak düşünülse de tamamıyla birbirinden bağımsız olarak nitelendirilemez. Kariyer planlama kariyer kavramına bireysel bir bakış açısını yansıtır. Kariyer yönetimi ise bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumlaştırma sürecidir. Bir anlamda kariyer planlama kariyer yönetiminin bir alt fonksiyonu olarak nitelendirilebilir.

Kariyer planlaması birey ve örgüt odaklı olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Birey odaklı kariyer planlaması; örgütlerde motivasyonu, kaliteyi, birey ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturan bir unsur olarak, insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir uygulaması haline gelmiştir.

Kariyerin bireysel boyutuyla örgütsel boyutunun birleştirilmesi ise kariyer geliştirme ile mümkün olmaktadır. Bu amaçla örgütler kariyer geliştirme programlarını uygulamakta ve insan kaynağından en etkin şekilde yararlanmaya çalışmaktadırlar.

Kariyer planlaması hem birey hem örgüt açısından son derece önemlidir. Kariyer başarısı veya başarısızlığı sonucunda her birey kendi kariyer yaşamıyla ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur, kişiliğini tamamlar ve iş tatmini artar. Bütün bunların ötesinde her birey kendi kendini tanımış olur ve motivasyonu artar. Gerektiği gibi uygulanmayan kariyer planlaması faaliyetleri bireyin dolayısıyla da örgütün birtakım problemlerle karşı karşıya kalmasına sebep olmakta ve bu durum örgütün başarısı ve verimliliğini olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuz durum örgütlerde örgütsel stres denilen kavramı gündeme getirmektedir.

Örgütsel stres birçok faktöre bağlı olarak ortaya çıkan ve işletmenin gelişmesini ve ilerlemesini bazen olumlu ama çoğunlukla olumsuz şekilde etkileyen bir durumdur. İş yükünün fazlalığı, zamanın sınırlılığı, denetimin sıkı ve yakından olması, yetkinin sorumlulukları karşılama yetersiz olması, rol belirsizliği, örgüt ve bireyin değerleri arasındaki uyumsuzluk, rol çatışması, sorumlulukların oluşturduğu endişe, çalışma koşulları, insan ilişkileri, yabancılaşma ve kariyer planlamasındaki yetersizlik örgütsel stresin başlıca nedenleri olarak nitelendirilebilmektedir.

Örgüt içinde çalışan bireyin kariyer planlaması faaliyetleri ile ilgili başlıca stres faktörleri; iş güvensizliği, isteklerinin engellenmesi ve ilerleme olanağının olmamasıdır. Özellikle çalışanlar, belirli bir yaştan sonra sürekli olarak beceri ve bilgilerinin azalmasına bağlı olarak işten çıkarılma korkusuyla karşı karşıya kalabilmektedirler.

Özellikle mavi yakalı olarak çalışan kadınlar sürekli olarak işten çıkarılma korkusuyla karşı karşıyadırlar. Çünkü çalışan azaltımına giden işletmelerin ilk olarak işten çıkarma eğiliminde oldukları bireyler kadın çalışanlar olmaktadır. Bunun nedeni de birçok toplumda kadın ve erkek için benimsenmiş olan farklı davranış şekillerinden kaynaklanmaktadır. İşten çıkarılma ve tercih edilmeme düşüncesi kadınların her an işten çıkarılma korkusuyla karşı karşıya kalmalarına sebep olmaktadır

Kariyer planlamanın örgütsel strese etkisine ilişkin diğer bir konu da işyerinde yükselememedir. Değişik biçimlerde engellenme ve sağlıklı bir biçimde meslekte ilerleme hızının olmayışı da iş stresini oluşturan temel faktörler arasında yer almaktadır. Birey yeteneklerini yeteri kadar kullanamadığında ya da yaptığı iş kapasitesinin altında olduğunda bireyde yükselememenin ve engellenmenin oluşturduğu bir gerilim meydana gelecektir. İşyerinde yükselmesi engellenen ya da yükselme olanağı kısıtlanan bireyde; işe karşı bıkkınlık, isteksizlik ve moral bozukluğu oluşmaktadır.

Bu durum, örgütsel anlamda stres denilen olguyu gündeme getirmektedir. Bireysel bazda oluşan stres doğrudan doğruya örgütü etkilemekte ve örgütün devamlılığını ve sağlığını tehlikeye atmaktadır. Örgüt bireylerden oluşan canlı bir organizmadır. Bu organizmanın hücrelerinin çalışan bireyler olduğu düşünülürse, örgütsel stresin boyutları daha iyi anlaşılabilir. Bu bakımdan kariyer planlama faaliyetlerinin yeterliliği ile örgütsel stres arasında bir ilişki olabileceği düşünülmektedir.

Kariyer planlamanın örgütsel stres üzerine etkisinin incelendiği bu çalışmanın birinci bölümünde; kariyer kavramının tanımı ve önemi, kariyerle ilgili

birtakım temel kavramlar, kariyer isteğinin bireysel ve toplumsal nedenleri ile bireysel kariyer aşamaları açıklanmış, kariyer engelleri ve kariyer sistemleri bireysel ve örgütsel bazda değerlendirilmiştir.

İkinci bölümde; kariyer yönetimi ve kariyer planlaması hakkında genel bilgiler verilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde; örgütsel stres ve kariyer planlaması arasındaki ilişkiye değinilmeye çalışılmış, bu bağlamda örgütsel stres kavramı, örgütsel stresle ilgili etkenler, örgütsel stresi ölçmede kullanılacak araçlar ve örgütsel stresi önlemede uygulanabilecek yöntemler değerlendirilmiş son olarak da örgütsel stresin sonuçları açıklanmaya çalışılmıştır.

Dördüncü ve son bölümde ise Eti Tam Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de konuya ilişkin bir uygulama yapılmıştır. Uygulama çalışmasına yönelik anket, 26 sorudan oluşmaktadır. Anket iki bölümden meydana gelmekte ilk bölüm, bireyin kişisel bilgilerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşurken; ikinci bölüm ise örgütsel stres ile kariyer planlaması arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Anketin hazırlanmasında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Anket sonuçları SPSS programı kullanılarak analiz edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

TEZ METNİ

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER KAVRAMINA YÖNELİK GENEL BİLGİLER

1.1.KARİYER KAVRAMININ TANIMI ve ÖNEMİ

Kariyer kavramı, modern kamu hizmet anlayışının gelişmeye başladığı on altıncı yüzyılda ortaya çıkmıştır.¹ Türkçe’de tam karşılığı bulunamayan kariyer kavramı, genellikle ilerleme ve yönetim basamaklarında yukarıya doğru yükselmeye elverişli işleri anlatmakta kullanılmaktadır.²

Dilimize Fransızca “Carrierre” sözcüğünden geçmiş olan kariyer kavramı; bir meslekte aşılması gereken aşamalar ve yaşamda seçilen yön gibi anlamlarda da kullanılmaktadır. Aynı zamanda kariyer, bireysel ve örgütsel hedeflerle doğrudan ilişkili ve bireyin yaşamı boyunca kontrol altında tutabileceği iş tecrübesi olarak da ifade edilebilir.³

Kariyer sözlük anlamı itibariyle ise; bireyin başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genellikle çalışma yaşamının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da pozisyon olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımda ise kariyer, kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayıcı bir başarı elde edebilmek için bireyin izlediği yol ya da çalıştığı alan şeklinde ifade edilmektedir. Bazı yazarlar, kariyer kavramını oldukça geniş bir perspektifte inceleyip bu kavramın değişik anlamlarını bulmaya ve açıklamaya çalışmışlardır. Aşağıda kariyer kavramının bu farklı kullanımları kısaca özetlenmektedir: ⁴

- **Bir Mesleğin veya Kurumun Varlığı:** Bu şekilde kullanıldığında kariyer kavramı, bir mesleğin kendisini veya bir bireyin kurum içindeki yerini belirtir.

- **Gelişme:** Bu anlamda kariyer kavramı, bir bireyin meslek veya kurum içindeki gelişim ve yükselme başarısını ifade eder.

¹ Nuri Tortop, **Personel Yönetimi**. Yargı Yayınları, Ankara, 1994, ss. 91-92.

² Canan Sümer, “**İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak, Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme**”, www.sosyalhizmetuzmani.org, 21.11.2004, s.1.

³ Alev Dünder Akçay, **Kariyer Geliştirmenin Güdülenmedeki Yeri ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2002, s.3.

⁴ Zevcan Çelebi, **İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesinde Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1997,ss.6-7.

- **Bir Mesleğin Statüsü:** Bu açıdan bakıldığında kariyer kavramının meslekleri birbirinden ayırmak için kullanıldığı görülmektedir. Örneğin; avukatlık bir kariyer olarak görülürken, marangozluk görülmemektedir.

- **İş Alanındaki Denge:** Birbiriyle alakalı işler serisi bir kariyer olarak düşünülebilir.

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında genel bir tanım yapmak gerekirse; kariyer, bireyin iş yaşamı boyunca yer aldığı mevkiler ve yaptığı işleri, bundan edindiği davranış ve tutumları kapsayan bir kavramdır.⁵

Özellikle son yıllarda örgütsel ve yönetsel anlamda meydana gelen değişiklikler sonucunda kariyer olgusu bireyler için daha önemli bir boyuta gelmiştir. Örgütlerde meydana gelen küçülmeye bağlı olarak yönetim kademelerinin sayısı azalmış, bunun sonucunda kariyer olgusu örgüt dışına taşarak, bireyin sorumluluğunda gelişmeye başlamıştır. Bireyin toplum içindeki durumu ve statüsünü oluşturma isteğini gerçekleştirmede kariyer olgusu en önemli görevi üstlenmektedir. Toplum tarafından kabul gören bir işe sahip olmak, bireyin toplum içindeki statüsünü önemli ölçüde güçlendirmektedir.⁶

Kariyer kavramı incelendiğinde, bu kavramın merkezinde bireyin olduğu görülmektedir. Kariyer; bir bireye başarıya duygusu verir. Seçilen bir işte ilerlemek, bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha çok sorumluluk üstlenmek, daha fazla güç, statü ve saygınlık elde etmek şeklinde düşünülür.⁷

Bireyin, belirli gereksinimlerini karşılamak amacıyla giriştiği eylemlerin tümü olarak ifade edilen kariyer kavramı, birçok nedenden dolayı önemlidir. Kariyer yukarıda da bahsedildiği gibi, bireylere toplumsal bir statü kazandırmaktadır. Bunun yanında kariyer, bireyin birçok bireyle yakınlaşmasını sağladığından sosyal bir anlam

⁵ Douglas T. Hall, **Personel Management**. McGraw- Hill Inc, 1991,p.264.

⁶ Engin Üye, **Kariyer Geliştirme ve 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığında Bir Uygulama**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2004, s.10.

⁷ Serpil Aytaç, "Kariyer Planlaması". **Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, 1998, s.2.

da taşımaktadır. İş yaşamında bireyin gerekli maddi gücü elde edebilmesi kariyer kavramıyla yakından ilişkilidir.⁸ Bireylerin gerek iş, gerekse sosyal yaşamlarında kendilerine belirledikleri hedeflere ulaşma süreçleri ve bu süreçlere ulaşmada uyguladıkları programlarla gelen deneyimler, kariyerin yapılanması açısından büyük önem taşımaktadır.⁹

Kısaca özetlemek gerekirse iş yaşamının değişen koşulları, çalışan bireyin eğitimini bir rekabet unsuru haline getirirken bireylerinde bu koşullara uyum sağlayabilmeleri için kalifiye birer çalışan olmalarını zorunlu hale getirmiştir. İş yaşamındaki bu değişimler insan kaynakları yönetiminin önemini artırırken; kariyer kavramını da insan kaynakları yönetiminin önemli bir alt sistemi haline getirmiştir.

1.2. KARIYERLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Kariyer kavramı ile ilgili temel kavramlar; kariyer planlama, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, kariyer gelişimi, kariyer hedefleri, kariyer yolları ve sınırsız kariyer olarak sıralanabilir.

1.2.1. Kariyer Planlama

Kariyer Planlama, bireyin iş yaşamında arzuladığı sonuçları başarması için amaçların belirlenmesini içerir.¹⁰ Kariyer planlama, bireylerin daha mutlu ve işlerinde daha verimli olmalarını sağlar. Geleceğini tahmin edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip, kendini işine adanmış bireyler yaratır.¹¹ Kariyer planlama; bireylerin fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve

⁸ Hayriye Ercan, **Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Üzerine Bir Araştırma Örneği**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir2000,s.5.

⁹ İnsan Kaynakları.Com İçerik Ekibi,“**Bireyler ve Kariyer Yönetimi Kavramı**” , www.insankaynaklari.com, 23.11.2004, s.1.

¹⁰ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**. Siyasal Kitabevi , Ankara, 2002, s. 314.

¹¹ İsmet Barutçugil, “ **Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi**”. www.rcbdoor.com, 28.11.2004, s.1.

zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlamaları süreci olarak tanımlanabilir.¹²

Kariyer planlama sürecinde, çalışan birey kendini tanır; yeteneklerini, ilgi alanlarını ve eğilimlerini belirler. Birey bu süreçte; örgüt içinde yararlanabileceği kariyer olanaklarını da araştırmalı, kendi hedefleri ölçüsünde, bu olanaklardan yararlanmanın yollarını aramalıdır.

1.2.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, örgütlerin kendileri için gerekli olan nitelikli, bilgili uyumlu ve verimli işgücünü bulmada sorunlarla karşılaşmaya başlamaları sonucunda; bireyin örgüt içindeki önemini kavramaları, bireylerin ise, iş bulabilmek için daha nitelikli olma zorunluluğunu hisseder hale gelmeleriyle birlikte, hem birey hem de örgüt için büyük önem kazanmıştır.¹³ Bireyin iş yaşamında ve mesleğinde sağlıklı bir şekilde ilerlemesi; kariyer yönetimi sayesinde olabilmektedir. Kariyer yönetimi en basit bir şekilde; bireylerin iş yaşamlarına ilişkin planlar yapmaları şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁴

Çalışma yaşamında örgüt ve birey arasında uyumlu bir ilişkinin olması; kariyer yönetiminin en doğru şekilde uygulanabilmesi, bireyin kariyer gelişiminin her aşamada gerektiği gibi sağlanabilmesi ve insan kaynakları gereksiniminin en iyi şekilde karşılanabilmesi açısından son derece önemlidir.

1.2.3. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme; kariyer seçimine, seçilen kariyere uyum göstermeye ve bu yolla çalışanın yeterlilik ve kendine saygı gereksiniminin tatminine katkı sağlayan bilinçli bir etkinliktir.¹⁵ Bütün kariyer geliştirme etkinliklerinden tam olarak

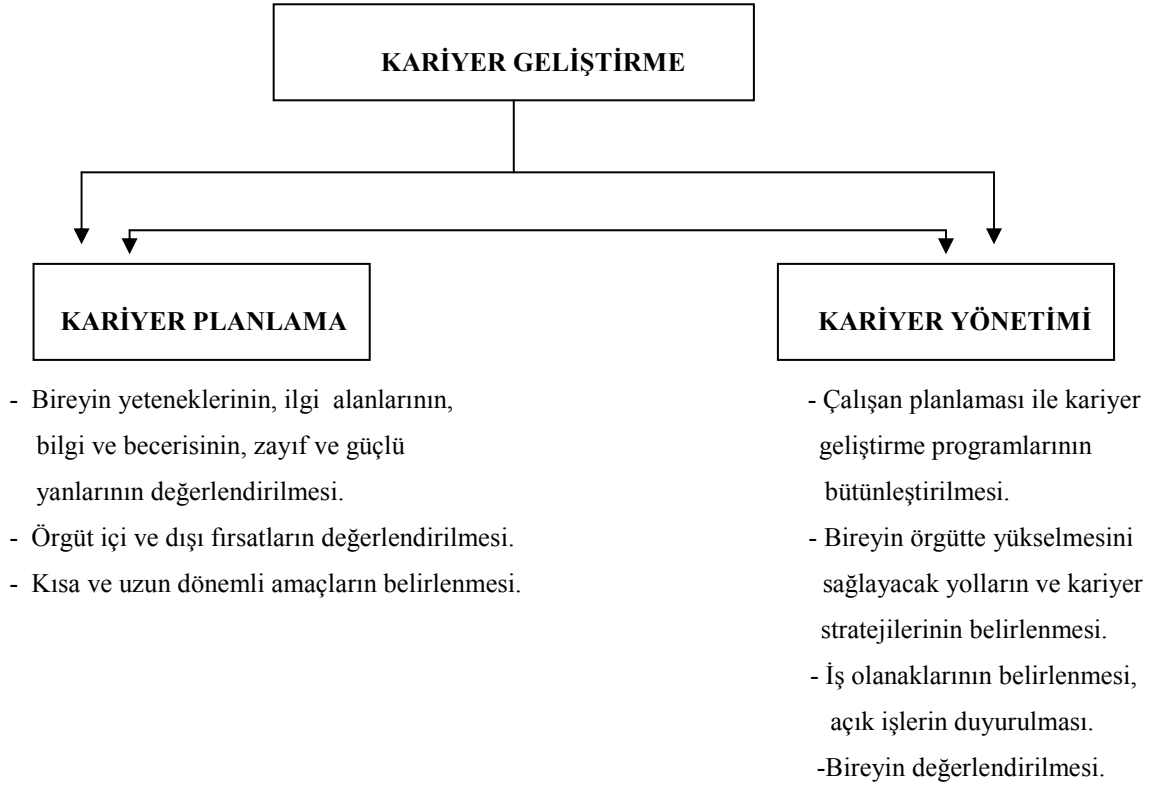
¹² Turgay Uzun, “ İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”.*İşgüç Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2 , 2002, ss.2-3.

¹³ Üye,*a.g.e.*, s. 29.

¹⁴ Seçil Taştan, “**Kariyer Yönetimi**”. www.insankaynaklari.gokceada.com, 29.11.2004, s. 1.

¹⁵ Can, Akgün, Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998, s.159.

yaralanabilmek ve performansı yükseltmek için; bireylerin bütün süreçteki rollerini belirlemeye aktif olarak katılımlarını sağlamak gerekir. Bu, kariyer geliştirme etkinliklerine katılan bireylerin kendi gereksinim, değer ve bireysel amaçlarıyla daha çok ilgili olmasını gerektirir. Aşağıdaki şekilde kariyer geliştirme sistemi ve bu sisteme yönelik temel işlevler yer almaktadır:¹⁶



Şekil-1.1: Kariyer Geliştirme Sistemi

Kaynak: Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması ve Geliştirilmesi Sorunları**. Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997,s. 130.

Şekil 1.1’de örgütlerdeki kariyer geliştirme politikalarının işlevleri olan, kariyer planlama ve kariyer yönetiminin temel kriterleri ele alınmıştır. Şekilde iki bloğu (kariyer planlama ve kariyer yönetimi) gösteren ok kariyer planlama ve kariyer yönetimi kavramlarının birbirleriyle sürekli ilişki içinde olan ve birbirlerini etkileyen süreçler olduğunu göstermektedir.

¹⁶ “**Bireysel Kariyer Geliştirme ve Kariyer Geliştirme Kaynakları**”. www.kariyerimizvebiz.com , 10.01.2005, s. 4.

1.2.4. Kariyer Gelişimi

Kariyer gelişimi; kariyer geliştirmeden farklı olarak, bireysel bir kariyer planının elde edilebilmesi için gereken program ve faaliyetlerdir.¹⁷ Kariyer gelişimi, bireyin kendi kariyer planlarına ulaşmasını ve başarı elde etmesini sağlayacak bir gelişimi anlatmakta ve kariyer planının başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli faaliyetleri içermektedir.

Kariyer gelişimi kapsamında bireylere sadece dikey değil, yatay ilerleme seçenekleri de sunulmaktadır. Günümüzde; bireyin farklı bilgi ve beceriler kazanmasına ve kendini farklı alanlarda da geliştirerek, bütünsel bir bakış açısı kazanmasına yardımcı olacak kariyer değişiklikleri yaygınlaşmaktadır. Kariyer gelişimini sağlamak ve çalışanları elde tutmak için; proje çalışmaları, başka bir pozisyonda geçici görevlendirme, iş zenginleştirme ve iş geliştirme gibi yöntemlerden de yararlanılabilir.

Çalışanlara kariyer gelişimi olanaklarını vermek işletmeler için ayrı bir finansman gerektirmektedir. Bu nedenle, işletmelerin sundukları gelişim olanakları ile ilgili seçimleri birbirinden farklıdır. Örneğin, bazı işletmeler sadece kilit pozisyonlara aday olan bireyleri geliştirmeye yönelirken , bazı işletmeler ise tüm çalışanlarına eğitim vermeyi tercih edebilir. Çalışanların gelişimi için gerekli olan kariyer gelişim araçları, işletme tarafından hazırlanmalı ve bireye sunulmalıdır.

Kariyerin doğası ve biçimi; hızla değişen ve gelişen insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde sürekli değişmekte, evrim geçirmekte ve kariyer gelişimi günümüzde çok daha önemli bir hale gelmektedir.¹⁸

¹⁷ Akçay, a.g.e., s. 5.

¹⁸ Abdullah Soysal, "Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları". **2. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 2002, s.8.

1.2.5. Kariyer Hedefleri

Kariyer hedefleri, çalışanın bir kariyere ulaşması için çaba gösterdiği, gelecekteki durumları ifade eder.¹⁹ Bireyin kariyer hedeflerini bilmek ve işletmenin kendi hedefleri ile uyumlu hale getirmek, işletmenin sorumluluğundadır. İşletmenin üstlendiği bu rol kariyer süreci içinde kolaylaştırıcı bir faktör olsa da, aslında kariyer hedeflerini belirleyen ve bu hedefler doğrultusunda çaba gösteren bireyin kendisidir. Bu hedefler, bireyin istediği ve gereksinim duyduğu yaşam tarzı ve standardı gibi doğrudan özel yaşamıyla ilgili istekleri ile iş yoğunluğu, statü ve terfi gibi; bireyin çalışma yaşamını ilgilendiren istek ve gereksinimlerini dengelemektedir.

Kariyer hedefleri, bireyin vizyonu ile yakın ilişki içindedir. Bireysel vizyon, kariyer hedeflerinin belirlenmesinde yol gösterir. Eğer kariyer hedefleriyle bireysel vizyon arasında bir uyum yoksa, çalışma yaşamından elde edilen verim daha düşük olacaktır.²⁰

1.2.6. Kariyer Yolları

Günümüzün çok hızlı değişen iş dünyasında yaşanan gelişmelerle, örgütlerin yeniden yapılanması çerçevesinde yöneticiler daha nitelikli bireyleri işte tutma ve onların daha güvenli ve hızlı bir biçimde gelişmelerini sağlama amacı güderken; bireyler, işlerine daha ciddi bir biçimde sarılmak, mevcut yeteneklerini sürekli ilerletecek, geliştirecek ve örgüt içinde ilerlemesini gerçekleştirebilecek çabalar içerisine girmektedirler. Çalışanların örgüt içinde ilerleyebilmeleri için kariyer yapma olanağı sağlama anlamındaki kariyer yolları, iş yaşamına önemli bir boyut kazandırmıştır. Kariyer yolu, bireysel gelişme veya tatmin hakkındaki bireysel duyguların ve subjektiflikten uzak iş deneyimlerinin objektif olarak belirlenmesi veya bireye arzu ettiği kariyer amaçlarına ulaşması için yol gösteren iş pozisyonlarının bir dizisi olarak tanımlanabilmektedir.²¹

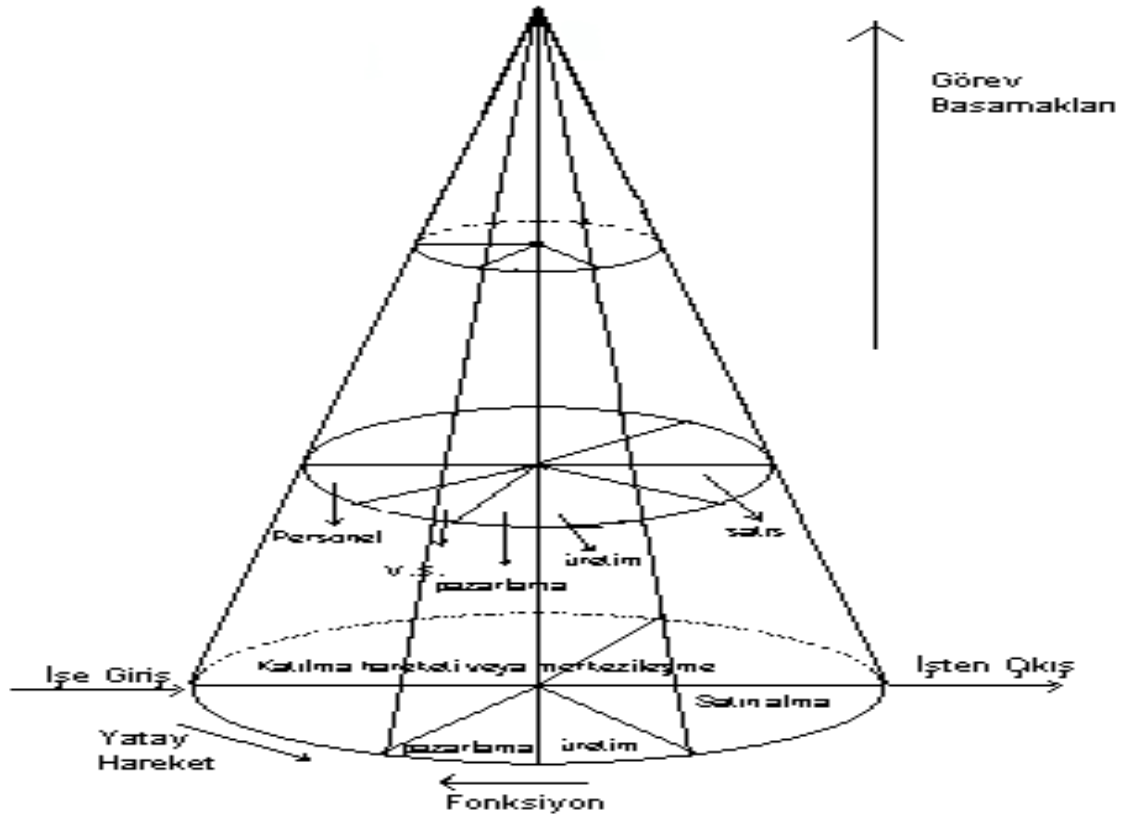
¹⁹ Aytaç, a.g.e., s. 16.

²⁰ K.T.Ü İşletme Kulübü, “Neden Kariyer Hedefleri”, www.gençbilim.com, 04.04.2005, s. 5.

²¹ Soysal, a.g.e., s.2.

Kariyer hedeflerine ulaşabilmek için bireylerin, kariyer seçimleri ve fırsatları hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bunun bir yolu da her bir iş için o işle ilgili kariyer yolu bilgilerinin elde edilmesidir.²²

Bazı araştırmacılar örgütleri üçgen biçimde hiyerarşik bir yapıda göstermek yerine 3 boyutlu bir koni biçiminde sunmaktadırlar. Aşağıdaki şekilde; üç boyutlu model içerisindeki kariyer hareketleri görülmektedir.²³



Şekil-1.2: Kariyer Hareketlerinde Üç Boyutlu Model

Kaynak: K. Ümit Türk, "Kariyer Planlama". www.kariyer.net, 28.11.2004, s.106.

Şekil 1.2'de yer alan üç boyut, bireyin örgütteki kısımlar ve basamaklar arasındaki dikey, yatay ve çevresel hareketini göstermektedir.²⁴

²² "Kariyer Haritası". www.Kariyerimizvebiz.com, 10.01.2005, s. 6.

²³ K. Ümit Türk, "Kariyer Planlama", www.kariyer.net, 28.11.2004, s.106.

²⁴ Türk, a.g.e., s. 106.

- **Dikey Hareket:** Bir bireyin yönetim basamaklarındaki yukarı doğru hareketini, bir diğer ifade ile bireyin örgütteki hiyerarşik düzey ve kademesindeki değişmeyi ifade eder. Bu durum çoğunlukla terfi etmek şeklinde olur.

- **Merkezden Çevreye Olan Yatay Hareket:** Bireyin, örgütün iç merkezine doğru ya da merkezden örgütün herhangi bir yanına doğru hareketini ifade eder. Bir diğer ifade ile; bireyin aynı düzeyde farklı işler, bölüm, birim ve ürünlere transferi işlemidir.

- **Çevresel Hareket:** Bir bireyin, örgütte bir bölümden diğerine geçişini açıklamaktadır. Transferler şeklinde gerçekleşir. Kısaca, sistemin içine veya dışına doğru katılma ve ayrılma hareketleridir.

1.2.7. Sınırsız Kariyer

Örgüt yapılarında ve yükselme kriterlerinde meydana gelen değişimler, yeni kariyer yaklaşımlarını ön plana çıkarmıştır. Özellikle esnek örgütler, aynı zamanda sınırsız örgütler olarak da tanımlanmakta olup, bu kavram ile örgüt üyeliği, örgütsel bölümlerle ilgili kurallar ve işe ait sorumlulukların belirsiz olduğu bir örgüt yapısı anlatılmak istenmektedir. Yani sınırsız kariyer, işle ilgili faaliyetlerin açık sınırlarla tanımlanamadığı bir durumu ifade etmektedir. Bu yaklaşımda; kariyer hareketliliği, başka bir örgüte doğru olabileceği gibi, birey büyük bir örgütteyse, bu örgütün farklı bir iş birimine doğru da olabilmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşım, çalışanları elde tutmak üzerine odaklanan geleneksel kariyerdan farklı olarak, kariyer hareketliliği ve çeşitliliğini ön plana çıkarmakta ve bu nedenle kariyer keşif süreci, belki de kariyer aşamaları içinde en önemli süreç olarak görülmektedir. Buna göre örgütlerde büyüklük, rollerin açıklığı, uzmanlık ve kontrol yerine; değişim yeteneği, bütünleşik olma ve yenilik yapma önemli hale gelmektedir.²⁵ Bu kariyer anlayışına göre, işe ait faaliyetler sadece bir örgütle sınırlandırılmaz.. Sınırsız kariyer, iş ile ilgili faaliyetlerin açık sınırlarla tanımlanamadığı bir durumu ifade etmektedir. Geleneksel kariyer ilkelerinden

²⁵ Soysal, a.g.e., s. 5.

ve örgütten bağımsız olmak, sınırsız kariyer ile ilgili tanımlardaki ortak noktadır.²⁶ Sınırsız kariyer uygulamalarını başarılı bir şekilde yürütmek için, örgütler ve iş kolları arasında hareket halinde olan bireylerin, bilgi ve becerilerini bu hareketliliğe uyum sağlayacak şekilde geliştirmeleri beklenmektedir. Geleneksel kariyer yaklaşımlarının yerini alan sınırsız kariyer anlayışıyla, artık iş deneyimleri yerine bireylerin hayatları boyunca kendilerine yaptıkları yatırımlar ön plana çıkmıştır.²⁷

1.3. KARIYER İSTEĞİNİN BİREYSEL VE TOPLUMSAL NEDENLERİ

İnsanların gereksinim ve beklentileri kariyer kavramının temelini oluşturmaktadır. Yönetim kuramlarının tarihsel gelişimi incelendiğinde; sanayi devrimi sonrasında bireysel gereksinim ve isteklerin yönetim tarafından önemsenmediği gerçeğiyle karşılaşmaktadır. 1900’lü yıllarda klasik örgüt yaklaşımının “rasyonel birey” tanımlaması sonralarda “sosyal birey” in fark edilmesiyle değişikliğe uğramıştır. 1960’larda, örgütsel gelişimin birey ve örgütü bütünleştirici yönde olduğu görülmektedir. 1980’lerden sonra gelişen çalışma yaşamının insancillaştırılması düşünce sürecinin son basamakları olarak adlandırılmıştır. Bu tarihsel akış incelendiğinde; bireylerin gereksinim ve beklentilerinin ortak belki de son noktası kendini gerçekleştirme olarak nitelendirilebilir.²⁸

Psikolojik bakımdan sağlıklı varsayılan birey, potansiyel olarak geliştikçe kendini gerçekleştirme güdüsünün etkisiyle kariyerini geliştirme gereksinimini duyacaktır. Birey açısından bu olgu sağlıklı bir gelişmeyi simgeler. Ancak bu gelişim, bireyin kendi kariyerini planlamasında bireysel gerçeklerini gözetebildiği ve onlara kendine ters düşmeyecek ilkeler ışığında yön verebildiği ölçüde sürer. Bu nedenle kariyer için bireysel nedenler oldukça büyük önem taşımaktadır.²⁹

²⁶ Özgür Doğan, Nihat Erdoğan, “ Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları”. **2.Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 2002, s.3.

²⁷ “**Kendi Yolunu Çizmek**”. www.makalem.com, 10.01.2005, s. 3.

²⁸ Ercan, **a.g.e.**, ss.6-7.

²⁹ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir,2001,s.177.

Kariyer kavramında toplumsal nedenler incelendiğinde, meslek ve kariyer seçiminin önemi üzerinde durulmuştur. Eğitim; bireyin istediği mesleğe veya hedeflediği kariyere ulaşmasını sağlayan önemli bir araçtır; ancak eğitim özellikle ülkemizde, bireyi hedeflediği mesleğe yönlendirecek ya da yetenekleri doğrultusunda onu geliştirebilecek bir anlayışa sahip değildir. Birey, bu eğitim anlayışı sayesinde istediği ve hedeflediği meslekten dolayısıyla kariyerinden uzaklaşmakta ve toplum tarafından beğenilen fakat kendi yetenekleriyle çoğu zaman uyuşmayan alanlara doğru kaymaktadır. Bu durum, bireyin ilerideki kariyer yaşamını olumsuz yönde etkilemektedir. Bilgi toplumlarında kariyer ve meslek seçimi, genç bireylerin en önemli sorunlarından biri haline gelmiştir.

Yapılan pek çok çalışma kariyer seçimini 4 faktörün etkilediğini ortaya koymuştur. Bu faktörler:³⁰

- **Kendini Tanıma:** Kariyer bireyin kendi görüşünü yansıtır ve onu şekillendirir.
- **İlgi Alanları:** Birey kendi ilgi alanına girdiğine inandığı mesleği kariyer olarak seçer.
- **Kişilik:** Bireyin gereksinimleri olduğu kadar bireysel özellikleri de kariyer seçimini etkiler.
- **Sosyal Ortalama:** Bu faktör; eğitim, mesleki düzey ve yetişkinlerin sosyo- ekonomik statüleri içinde yaşanan çevre ile ilgili faktörleri içerir.

Birey sağlıklı bir meslek seçimi yapabilmek için iki grup veriye gereksinim duyar. Birincisi, bireyin kendisine ait bilgilerdir. Bunlardan bazıları için (kişilik özellikleri, yetkinlikleri vb.) bireyin çeşitli testler ve uzman görüşü alması gerekebilir. Bazılarını (bireysel vizyon, bireysel hedefler vb.) ise birey kendisi oluşturmaktadır. Bireyler arasında farklılık oluşturan birçok faktör vardır; birey sosyal yaşamda bu

³⁰ Aytaç, a.g.e., s.4.

farklılıklara göre kendini tanımlar. Bu farklılıkların yanında, bağımsız başka bir faktör olan “mizaç faktörü” de vardır. Mizaç, bir bireyin yaradılıştan gelen özelliklerinin tümü; bireyin kendisiyle ve çevresiyle ilişkisinde, içinde bulunduğu ruh ve duyarlılık halidir. Yaşamda bireylerarası en temel farklardan birisi mizaç farklılıklarıdır. Mizaç farklılıkları eğitimden iş yaşamına, aileden kariyer planlamaya kadar pek çok alanda büyük öneme sahiptir.³¹

Meslek seçimi için gereken ikinci veri grubu ise, mesleklere ilişkin bilgilerdir. Birey her bir mesleğin genel çalışma koşulları, çalışma olanakları ve getirileri, mesleğe başlangıç için ve yükselmek için gerekli yetkinlikler, kariyer olanakları ve mesleğin geleceği ile ilgili bilgi sahibi olmalıdır. Ne yazık ki ülkemizde bu konuda bireyin başvurabileceği kapsamlı bir kaynak bulunmamaktadır. Bu durumda birey; yukarıda belirtilen bilgileri, varsa ilgili meslek kuruluşlarından elde edeceği dokümanlardan, mesleki yayınlardan ve o meslekteki deneyimli bireylerle yapacağı görüşmelerden elde edecektir.³²

Son olarak toplumsal nedenler içerisinde irdelenebilecek bir diğer konu ise, sosyal etmenlerdir. Bireyin sosyal yaşamı; aile içindeki ana-baba ilişkisi, içinde yaşadığı sosyal çevre, bireyin kariyer seçiminde oldukça etkilidir. Yapılan bazı çalışmalar sonucunda iş ve meslek seçiminde; bireylerin ailelerinin sosyo - ekonomik düzeyi yanında, bireyin zihinsel yeteneklerinin tekniğinin ve karakteristiğinin de belirleyici olduğu ortaya çıkmıştır.³³

1.4 BİREYSEL KARİYER AŞAMALARI

Bireyin kariyerinin şekillenmesine yardımcı olan birçok etmen vardır. Fiziksel ve temel girdiler, zihinsel özellikler, aile, okul, cinsiyet, deneyim bunlardan sadece birkaçıdır. Bireysel olarak ele alındığında, kariyer aşamalarının gelişim süreci, yaşam devrelerine paralel olarak gelişir. Çocukluktan yetişkinliğe kadar bu durum

³¹ “**Kişilik Meslek Seçimi ve Kariyer**”. www.inkadanismanlik.com.tr, 25.11.2004,s.1.

³² Mehmet Cemil Özden, “**Birey ve Kariyer Yönetimi**”, www.mcozden.com., 26.11.2004, ss.9-10.

³³ Donald E. Supper, **Life Span ,Life Space, Approach to Career Development**. Houghton Mifflin Comp., 1999, p.45.

devam eder.³⁴ Tablo 1.1’de görüldüğü gibi birey, bir örgütte kariyer sürecinde çeşitli aşamalardan geçmektedir.³⁵

Tablo-1.1: **Kariyerde 4 Aşama**

Kariyer Aşamaları	1.Aşama	2.Aşama	3.Aşama	4.Aşama
Belirgin Etkinlikler	Yardımlaşma Öğrenme	Bağımsız Yardım Eden	Eğitim	Örgütün İstekleri Doğrultusunda Biçim Kazanma
Başlıca İlişkiler	Çıraklık	Meslektaşlık	Akıl Hocalığı	Himayecilik
Psikolojik Sonuçlar	Bağımlılık	Bağımsızlık	Sorumluluk Üstlenme	Güç Kullanma

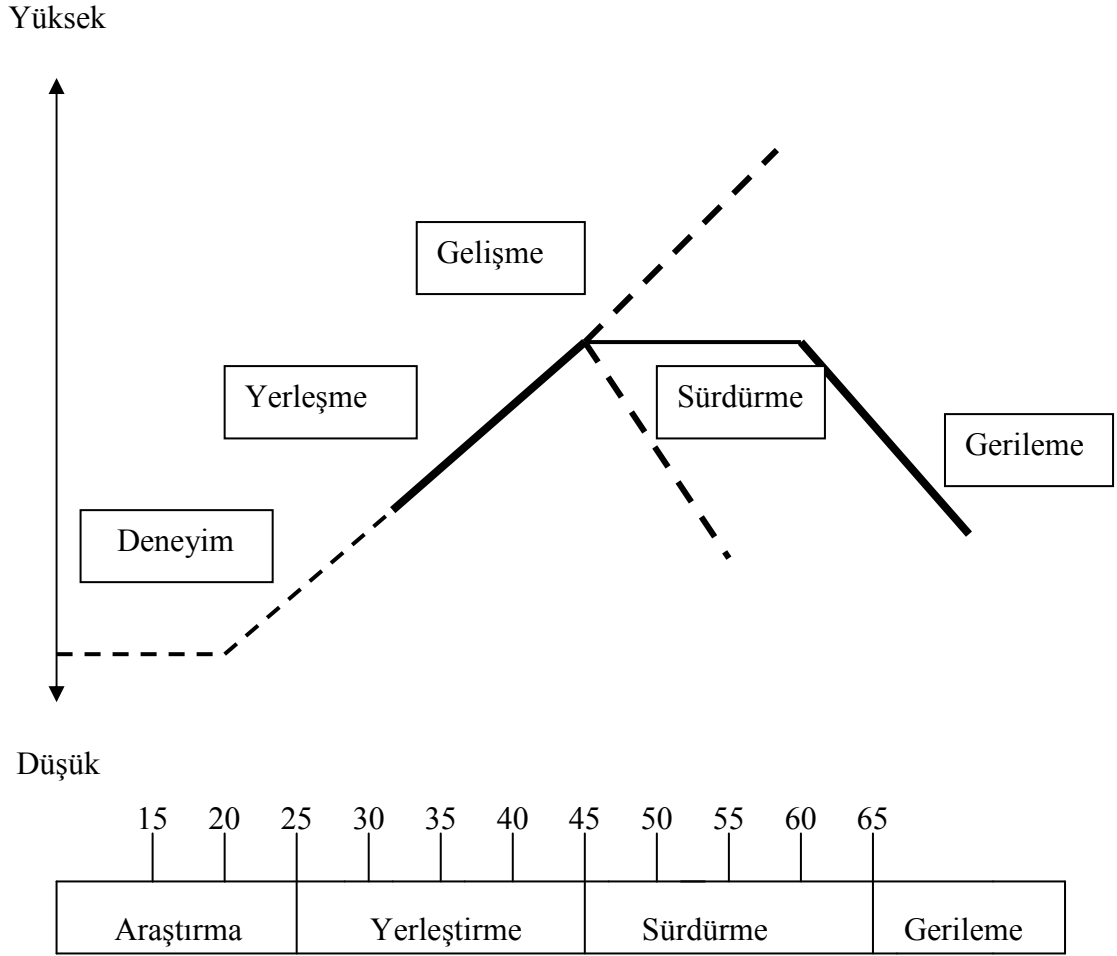
Kaynak: Mehmet Argüden, **Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1998, s.25.

Tablo 1.1’de görüldüğü gibi bireyin kariyer sürecinde geçirdiği aşamalar; çıraklık aşaması, meslektaşlık aşaması, akıl hocalığı aşaması ve himayecilik aşamasıdır. Çıraklık aşamasında, bireye iş öğretilir; meslektaşlık aşamasında ise birey örgütsel faaliyetlere bağımsız olarak katılır; akıl hocalığı aşamasında birey, öğretici konumdadır. Son aşama olan himayecilik aşamasında ise, birey yardım gereksinimi olan diğer çalışanlara yardımcı olma görevini üstlenir. Aşağıdaki şekilde, kariyer aşamaları ile yaşam dönemleri ve performans arasındaki ilişkiler görülmektedir.³⁶

³⁴Yıldız Teknik Üniversitesi Kalite ve Verimlilik Kulübü, “**Kariyer planlama**”, www.ytukvk.org.tr, 05.04.2005, s.5.

³⁵ Mehmet Argüden, **Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1998, ss.24-25.

³⁶ Çelebi, **a.g.e.**, ss. 72 -73 -74.



Şekil-1.3: Kariyer Aşamaları Yaşam Dönemleri ve Performans Arasındaki İlişkiler

Kaynak: Zevcan Çelebi, *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1997,s.73.

Araştırma aşamasında yetişkin birey, çalışma yaşamına girmeye çalışan birey olarak tanımlanır. Bu aşamada birey genellikle 15-25 yaşları arasındadır. Yerleştirme aşamasında ise bireyler genellikle 25-45 yaş arasındadır. Yerleştirme aşaması başarılı bir iş görüşmesini, bir işe kabul edilmeyi ve seçilmiş örgüte uyumu sağlar. Sürdürme aşamasında birey, örgütün önemli bir üyesi haline gelir. Bu birey daha genç yaşta bireyler için akıl hocası olarak onlara yardım etmek ister. Son aşama olan gerileme aşaması ise verimliliğin kendiliğinden düştüğü ve yaklaşık olarak 65 yaş ve

daha yukarı yaşlardaki bireyleri kapsayan bir aşamadır. Tüm bu açıklamalar ışığında bireysel kariyer aşamalarını aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür:³⁷

1.4.1. Keşif

Genelde 20’li yaşların ortasında sona eren, okuldan ilk işe başlayıncaya kadar geçen süre olarak tanımlanmaktadır. Bu aşama, kendini ispatlama ve kariyer alternatiflerini değerlendirme aşamasıdır. Bireyin ilişkide olduğu öğretmen, arkadaş, ana babadan duyduğu, televizyonda cadde köşelerinde gördüğü ve oynadığı rol oyunlarıyla başlayan; kariyer seçim alternatiflerinin değerlendirildiği bir aşamadır.³⁸ Birey kariyeri ile ilgili çalışmalara bu aşamada başlar. Kendini anlamaya ve yeteneklerinin hangi iş için daha uygun olduğunu belirlemeye çalışır.

Bireyin yaptığı gözlemler sonucunda, mesleğini seçtiği aşama keşif aşamasıdır. Çevresel belirleyiciler ve anne-baba, bireyi bu aşamada önemli ölçüde yönlendirir. Bu aşamada birey üretkendir; ilgi alanlarını ve isteklerini belirlemiştir.

Bu aşamada, literatürde gerçek şoku olarak adlandırılan; bireyin işine ilişkin beklentileri ile karşılaştıkları gerçekler arasındaki farkı görmesi ve bu gerçeklerle yüzyüze gelmesi sonucu yaşadığı uyumsuzluk sorunu ortaya çıkar.³⁹ Örgüt tarafından gerçekleştirilen başarılı bir oryantasyon çalışması, çalışan bireyin örgüt hakkındaki ilk izleniminin olumlu olmasını ve dolayısıyla uzun dönemde başarılı bir ilişkinin başlangıcını sağlarken, kısa vadede ise kariyerinin başlangıcında olan bireyin; işe ve çalışma ortamına etkin ve hızlı bir şekilde uyum sağlamasına sebep olur.⁴⁰

³⁷ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**. Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996, s. 181.

³⁸ Aytaç, **a.g.e.**, s.5.

³⁹ Schuller, Randall , **Personel and Human Resource Management**. New York, 1993, s. 120.

⁴⁰ Melih Müminoğlu, **“Oryantasyon”**, www.insankaynaklari.com, 30.01.2005, s. 2.

1.4.2. Kurulma

Bireyin içinde bulunduğu iş ortamına karşı uyum ve güvenlik hislerinin sağlandığı aşamadır. Bireylerin seçimlerinde yapacakları hatalarla ya da değişik seçenekleri değerlendirme arzularıyla daha da uzun sürebilir.⁴¹

Bu aşamada belirsizlik ve bunalımlar başlar. Bireyin karşısına iki sorun çıkabilir. Bunlardan ilki mevki bulma diğeri ise kendini kanıtlamadır. Bu aşamada iki adım vardır:⁴²

- **Deneme:** Bu aşama, bireyin seçtiği işin kendisine uygunluğunun sınıandığı ve uygun alanı bulmak için birkaç işin değiştirilebildiği bir aşamadır.

- **Yerleşim ve Başarma:** Örgüte yeni gelen işinde ustalaşır ve örgütü tanır. Örgüt bu şekildeki bireyleri motive eder. Başarma farklı bireyler için farklı anlamlar taşır. Bu nedenle bu aşama bireyin sağlam ve net kariyer hedeflerinin belirlendiği ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planların yapılıp uygulandığı aşamadır. Bu aşamada en büyük konu “ Gerçek Şoku” dur. İşe girme ya da iş değişikliği hazırlığında olan bireyin beklentileri ile işin ya da mesleğin acımasız yanlarının görüldüğü ve bireyin gerçeklerle yüzyüze geldiği bu an “gerçek şoku” olarak adlandırılır. Bir diğer sorun ise “Kendini Kanıtlamak” tır. Bu durum hata yaparak, hatalarını öğrenerek ve sorumlulukları üzerine alarak karakterize olur. Yine de bu aşamada birey, henüz verimliliğin tepe noktalarına ulaşmış değildir. Bu aşama ancak bireyin kendini kanıtlamasıyla zirvede sona erecektir.

Lise yaşamından sonra çalışma yaşamına atılan bireyler ile üniversite döneminde çalışmak durumunda olan bireylerde, keşif aşaması diğer bireylere nazaran daha erken başlamaktadır. Bu aşamada kariyer gelişimi hızlıdır, bireyin kariyer süreci içerisinde en üretken olduğu aşamadır.

⁴¹ İnsan Kaynakları.Com İçerik Ekibi, “Yolun Sonu Yada Yeni Bir Yolculuk İçin İlk Adımlar”, www.makalem.com, 10.01.2005, s.1.

⁴² Üye, a.g.e., ss. 20-21.

1.4.3. Kariyer Ortası

Birey bu aşamada; işinde iyice ustalaşmış, örgüt içindeki pozisyonu sağlamlaşmış hatta hiyerarşik olarak birkaç pozisyon yükselmiş durumdadır.⁴³ Bireyin sorumluluklarının artması, başkalarına önderlik yapma gibi görevleri üstlenmesi bu aşamanın tipik özelliklerindedir. Bu aşamada mesleğinde ilerleyen bir birey; yönetim basamaklarında yukarıya doğru yol almaktadır. Bu aşama aynı zamanda yeniden değerlendirme aşamasıdır. Birey bu aşamada kariyer hedeflerini gözden geçirir, iş değişikliği düşünebilir ve aile içinde yaşayabileceği olası sorunlarla ilgilenir.⁴⁴

Birçok birey kariyer ortası aşamasına ulaşıncaya kadar ilk kariyer çıkmazıyla henüz yüz yüze değildir. Bu aşamada birey, varolan kazanımlarını korumaya yönelir ve performansını geliştirmeye devam edebilir veya artık yeni kazanımlar sağlayamaz ve eskidiğini fark eder. Bu aşamada, birey sadece performansını geliştirerek başarıya ulaşamaz. Bireylerin çoğu kariyer yaşamlarının ortasına gelmeden kariyer krizlerini yaşarlar. Kriz iş yerinden ya da işin dışındaki bir nedenden kaynaklanabilir.⁴⁵

İş yaşamından kaynaklanan nedenlerden biri, bireyin mesleki olarak durağan bir döneme girmesidir. “Kariyer Platosu” olarak adlandırılan bu dönemde birey; maddi ve manevi açıdan yeni kazanımlar sağlayamaz, iş yaşamı monotonlaşır. Bireyin kariyer platosuna girmesi, yetkinliklerini geliştirme sürecinin sonuna gelmesinin sonucu olabilir. Bu durum “Birey Odaklı Plato”yu ifade eder. Diğer yandan bireyin mesleki açıdan durağan bir sürece girmesi, örgütün yapısından da kaynaklanıyor olabilir. Bir anlamda örgüt içinde bireyin mesleki gelişimi için yollar tükenmiştir. Bu durum “Örgüt Odaklı Plato”yu ifade eder. Orta yaş krizine yol açan bir diğer durum da, bireyin kariyerinde bir gerileme sürecine girmesi durumudur. Bu durum özellikle iş yaşamındaki hızlı değişimin ve teknolojik yeniliklerin bireyin yetkinliklerini

⁴³ Fidan Aykut, **Orta Kademe Yöneticilerin Kariyer Planlaması**. İ.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1998, s. 92.

⁴⁴ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Barış Yayınları, İzmir, 2001, s. 205.

⁴⁵ Mustafa Aytaç, **Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları**. T.C. Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletme Müdürlüğü Yayınları, Bursa, 2001, s. 75.

geliştirmesini gerektirmesi; buna karşın bireyin bu gelişmelere uyum gösterememesi sonucu olarak ortaya çıkar. Bireyin performansı düşer, örgütün kendisine verdiği önem azalır. Bu durumun sürmesi halinde birey önce daha pasif görevlere getirilir. Örgüte katkısı iyice azalan birey, son aşamada işten çıkarılabilir ya da iş doyumunu azaldığı için kendi isteğiyle işten ayrılabilir.⁴⁶ Plato dönemleri hiçbir zaman kolay değildir. Bireyin bu dönemde işine karşın olumlu tavırlar beslemesi çok zordur.⁴⁷

Kariyer ortası aşamasını yaşayan bireylere yardımcı olmanın en iyi yollarından birisi, mentorluk ve destekleyiciliktir. Bu rolü oynayan yönetici, bireyin ilerleme fırsatını elde etmesini sağlayan, bilgi beceri ve deneyimi kazandırır. Böylece kaliteli bir işgücü portföyü oluşturularak, bu şekilde örgüte yeni liderler ve yeni mentorler kazandırılabilir.⁴⁸

Diğer aşamalarda da ortaya çıkma olasılığı olmakla birlikte en çok bu aşamada karşılaşılan önemli sorunlardan biri de “Tükenmişlik” tir. İş yaşamındaki yoğun baskı ve stres sonucu gelişen tükenmişlik; iş doyumunu azaltmakta, stresi arttırmakta ve çalışanda gerilime yol açmaktadır.⁴⁹

Kariyer ortası aşamasına gelen bir birey, belirli bir birikime sahip olduğu ve kariyerine yani başlayan bireyler gibi hırslı olmadığı için, bu aşama bireyler için oldukça yararlıdır. Bu aşamada yöneticilerin yapması gereken; çalışanı platodan uzaklaştırarak onun motivasyonunu sağlamaktır.

1.4.4. Kariyer Sonu

Kariyerin en uzun aşaması olup, bireyin kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. 50-65 yaş arası olan bu aşamada birey, iş yaşamında sağladığı yeri korumaya yönelik çaba sarfeder. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimi önemini

⁴⁶ Özden, Birey ve Kariyer Yönetimi, a.g.e., s. 15.

⁴⁷ Elwood Chapman, **İş İlişkilerini Geliştirmek**. Çeviren: Günhan Günay, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.31.

⁴⁸ Canan Ceylan, “Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım”. **İşgüç Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, 2004, s. 5.

⁴⁹ Ali Özyurt, “**Hekimlerde Tükenmişlik Düzeyi**”, www.ttb.org.tr, 05.04.2005, s.1.

korumaktadır. Bireyler bu aşamada kişiliğe yönelim üzerinde odaklanırlar; örgüte yönelim nispeten daha azdır.⁵⁰

Bu aşama öğrenmede yavaşlamaların gözlemlendiği bir aşamadır. Bilginin diğer çalışanlara iletimi söz konusudur. Bu aşamada bireyler işe ilişkin performanslarının azaldığını ve belirli bazı işlerde kilitlenip kaldıklarını fark ederler.

Örgütün bu aşamadaki görevi; performanslarını sürdürmeleri konusunda çalışanlara cesaret vermektir. Öte yandan yaşlı çalışanların, genellikle algılama ve öğrenme yeteneklerine ilişkin önyargılara karşın, bazı önlemler örgüt yönetimi tarafından alınmalıdır. Eğer örgütler çalışanların işlerini daha iyi yapacaklarına inanırlarsa; esnek çalışma programları, açık performans standartları, sürekli eğitim ve ayırımdan kaçınma gibi önlemlerle bu aşamada bulunan çalışanlara yardımcı olabilir.⁵¹

1.4.5. Emeklilik (Azalma)

Emeklilik bir yandan bireyin yaşamının alışlagelen sürekliliğini bozarken, öte yandan bireyin aile ve diğer bireyler arasındaki yerinin ve kimliğinin değişikliğe uğramasına neden olur. Emeklilik sonucunda bireyde duyuşal işlevselliğin azalması, değişmelere uyum yeteneğinin azalması ve çalışma yaşamı ile bunun vereceği sosyal statüden vazgeçme gibi problemler yaşanabilir.⁵²

Emeklilik aşaması bireyin kariyerini tamamlamış olduğunu göstermektedir. Ancak asıl önemli olan konu; örgütsel açıdan bireyin kariyerinin tamamlanmış olmasına rağmen, kariyer transferinin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğidir. Birey bulunduğu örgütte kariyerini sonlandırdıktan sonra, başka bir alanda başka bir kariyer arayışına yönelebilir.

⁵⁰ Robert L. Mathis, John H. Jackson, **Personel /Human Resource Management**. West Publ. Comp., New York, 1994, p. 287.

⁵¹ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s. 257.

⁵² “**Emeklilik ve Uyum**”. www.odevarsivi.tk, 29.01.2005, s. 3.

1.5. KARIYER ENGELLERİ

Birey iş yaşamında arada bir de olsa kariyer engelleri ile karşılaşabilir. Birey kariyerinin değişik aşamalarında farklı sorunlarla karşılaşacaktır.⁵³ Bu sorunlar birey üzerinde verimi azaltıcı etkiler yaparken, aynı zamanda örgütün başarısını da olumsuz yönde etkileyecektir. Engellenme kavramı, bireyin gereksinimlerinin tatmininde birtakım engellerle karşılaşması şeklinde tanımlanabilmektedir. Engellenme, bireyin performansının dolayısıyla verimliliğinin düşmesine yol açar. Örgüte girdikten bir süre sonra bireyin gelişme kaydetmesi örgüt ve birey için iki sonuç doğurur; bireyin örgüte karşı tutumu halen olumlu ise, örgüt bireyin gereksinimlerini tatmin ediyorsa, birey örgütle bütünleşecek ve örgütte kalacaktır. Ancak örgütte meydana gelen bazı değişimler bireyin örgütten beklediklerinin gerçekleşmemesine yol açacak ve bireyin hedefine ulaşması engellenecektir. Bu durumda birey iki seçenekle karşı karşıya kalacaktır; işe devam etmek ya da işten ayrılmak. Bu koşullarda isteksiz olarak çalışan birey, iş düzenini bozan ve çatışma yaratan davranışlar göstermeye başlayacaktır. Ayrılan birey ise örgütün belli bir maliyetle yetiştirdiği bir elemanın kaybı demektir. Gerek bireysel, gerekse örgütsel sonuçları itibariyle engellenme örgütün bireysel gereksinimleri öğrenip bunları karşılaması ölçüsünde ortadan kalkacaktır.⁵⁴

Kariyer süreci birey odaklı bir süreç olduğu için; karşılaşılan sorunlarda doğrudan bireyi etkileyecektir. Bu sorunlar; cinsiyetten, medeni durumdan ya da beceri kaybı gibi nedenlerden kaynaklanabilir.

Kariyerin çeşitli aşamalarında karşılaşılan bazı sorunlar kariyeri engelleyebilecektir. Bireyin çalışma yaşamı boyunca karşılaşabileceği kariyer engelleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:⁵⁵

⁵³ Nilgün Aydemir, **2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**. Türkiye Genç İşadamları Derneği, İstanbul, 1995, s.56.

⁵⁴ Meryem Akoğlan, **Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması**. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001, s.133.

⁵⁵ Üye, **a.g.e.**, s. 102.

1.5.1. İşten Çıkartılma

İşten çıkartılma, bireyin irade dışı olarak işinden ayrılmak zorunda bırakılmasıdır. İşten çıkartılma çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir. Performans düşüklüğü, işyerinin kapatılması, üretim biçiminin değişimi, örgütün küçülmesi v.b. İşletmenin küçülmesi durumu işten çıkartmalarda en fazla kullanılan nedenlerden biridir. İşten çıkartılma her ne kadar bir kariyer boşluğu olarak bilinse de, yeni bir iş dolayısıyla bireyin potansiyelini ortaya koyabileceği bir kariyer fırsatı olarak da bilinir. Özellikle kendi yetenek ve becerilerinin farkında olan birey, bu dönemleri kolaylıkla geçerek yeni bir aşamaya geçebilir.⁵⁶

İşsizliğin en olumsuz etkileri, bireyin psikolojik yapısı ve kişiliği üzerinde yoğunlaşmaktadır. İşsizliğin başlıca psikolojik etkileri; stres, depresyon, umutsuzluk eğilimleri, özgüvenin zedelenmesi, toplumsal ve ailevi rolü kaybetme ile belirsizliğin oluşturduğu kayıplar olarak sıralanabilir.⁵⁷

Bireyin işten çıkartılması sonucunda, ona yeni bir iş bulması konusunda yardımcı olan ve değişik seçenekler sunan, danışmanlık hizmetini yürüten işletmeler bulunmaktadır. Bu işletmeler, işten çıkartılan ve işsiz kalan bireyleri, bilgi ve beceri düzeylerine uygun işlere yerleştirme amacına hizmet etmektedirler.

1.5.2. Stres ve Tükenmişlik

Bireyin çalışma yaşamında karşılaştığı olumsuzluklara karşı oluşturduğu stres kaçınılmazdır. İş ortamını beğenmemek, projeler üzerinde fazla yoğunlaşmak, daha hızlı iş bitirmeye çalışmak gibi basit sıkıntılar bireyde strese yol açabilmektedir. Farklı meslek grupları, farklı stres belirtileriyle karşı karşıya kalırlar. Çalışma yaşamında stresin ortaya çıkmasındaki en önemli etken, işin niteliğidir; ancak araştırma sonuçları, iş stresinin farklı nedenler sonucu arttığını ispatlar tarzıdır. Kariyer sahibi olabilme endişesi, iş ortamında stresi en çok destekleyen etkenler arasındadır.⁵⁸

⁵⁶ Üye, a.g.e., s. 103.

⁵⁷ Çiğdem Kocatepe ve diğerleri, "İşsizlik Psikolojisi". **İşgüç Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, 2000, s. 1.

⁵⁸ "İş Hayatı ve Stres". www. isnet.net.tr, 07.04.2005, s.1.

Tükenmişlik olgusu ise; bireyde fiziksel ve zihinsel olarak iki şekilde görülür. Fiziksel tükenmişlik, güçsüzlük, sık baş ağrıları ve bulantı; zihinsel tükenmişlik ise kızgınlık sabırsızlık ve huzursuzluk şeklinde kendini gösterir.⁵⁹

Strese yol açan faktörler; iş yaşamından kaynaklanabildiği gibi ekonomik bunalım, durgunluk, siyasal istikrarsızlık, teknolojik değişim, çevre kirliliği gibi çevresel etkenlerden ya da hastalık ölüm, boşanma gibi bireysel olaylardan da kaynaklanabilir.

Yaşamın her aşamasında olduğu gibi, iş yaşamında da stresten kaçınmak mümkün değildir. O halde yapılması gereken bu atmosfer altında çalışan bireyin iş dengesini bozan ve verimliliğini azaltan stresi en aza indirmeye çalışmaktır.⁶⁰

1.5.3. Gözden Düşme

Gözden düşme, yöneticinin örgütte yükselmeyi beklediği zaman kendi hataları sonucunda işten kovulması, bir alt kademeye indirilmesi veya orta kademede durağanlık pozisyonuna girmesi durumunda oluşur.⁶¹

Gözden düşmede çeşitli faktörlerin etkili olduğu görülür. Bu faktörler; aşırı rekabet hırsı, üst yönetimle olan anlaşmazlık, bireylerarası çatışmalar ve ortama uyumsuzluk olarak nitelendirilebilir. Gözden düşme sonucunda birey; korku, kendine güvensizlik ve üzüntü gibi duygular yaşarken; işletmenin kendisi için harcadığı zamanı ve maddi birtakım kaynakları da israf etmiş olmaktadır. İşletmeler bu tür sorunları yeni kariyer yolları geliştirerek ortadan kaldırabilir. İş paylaşımı ve iş genişletme bu tedbirlerden sadece birkaçıdır. Bunun dışında; kariyer yollarına geçişler için bireysel eğitim programları uygulanabilir. Bu durum çalışan bireylerde güven duygusunun artmasına ve işe devamsızlıkların azalmasına yol açabilecektir.

⁵⁹ “Doktorunuz Tükenebilir”. **Radikal Gazetesi**, 2005, s. 1.

⁶⁰ Muzaffer Bıyık, Köksal Boztaş, “Stres Kaynakları”, **Emniyet Genel Müdürlüğü Polis Dergisi**, Sayı 35, 2003, s.5.

⁶¹ Aydemir, **a.g.e.**, s.60.

1.5.4. Cam Tavan

Tarım ve endüstri çağında erkekler ön planda iken, bilgi çağında kadınlar ön plana çıkmıştır. Kadınlar hizmet sektörünün kazandığı öneme paralel olarak ağırlıklarını büyük ölçüde artırmışlardır.⁶² Cam tavan, çocuk sahibi olan ve kariyerini ön planda tutan kadın çalışanların, aynı durumdaki erkek meslektaşlarına göre; daha az ödül ve terfi almaları olarak adlandırılabilir.⁶³

Cam tavanın oluşmasını sağlayan iki önemli faktör sözkonusudur. Bunlardan ilki, kadının kendi kendine yarattığı engellerdir. Kadının aile hayatının zarar görmesinden duyduğu endişe, özgüven eksikliği ve kendi cinslerini rakip olarak görmesi bu engellerden sadece birkaçıdır. Diğerleri ise çevresel faktörlerdir. Bu faktörler, çalışma yaşamında kadının erkekler tarafından bilinçli olarak sınırlandırılması ve kadınlara beceri düzeyleri düşük; yeteneksiz varlıklar şeklinde önyargıyla yaklaşılmasıdır.

İş yaşamında pek çok engelle karşılaşan kadınlar, ötesine geçemedikleri bir cam tavanın altında çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Cam tavanın üç boyutu bulunmaktadır; yani bahsedilen üç boyutlu bir cam tavadır. Bu boyutların ortaya çıkmasındaki belirgin etkenler, sosyo-kültürel nitelikte olup eğitim düzeyi ve endüstriyel gelişim seviyesi ile yakından ilgilidir.⁶⁴

1.5.5. Beceri Eksikliği

Kariyer ortası dönemini yaşayan bireylerde önemli yetenek kayıpları görülmektedir. Yetenek kaybı, bireyin zaman içerisinde edindiği deneyim ve eğitimin değişen çalışma yaşamına yetmemesi yada bu yaşamın gereksinimlerine cevap verememesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışma yaşamı yapısal bir değişim geçirmektedir. Çalışan bireylerinde bu değişime paralel olarak edindikleri deneyim ve

⁶² Osman Özsoy, **Geleceğin Meslekleri**. Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 115.

⁶³ Eğitim-Sen, “**8 Mart Kadınların Uluslararası Birlik ve Dayanışma ve Mücadele Günü**”, www.egitimsen.org.tr, 07.04.2005, s.1.

⁶⁴ Zeynep Aycan, “**Kadın Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller**”, www.anneyiz.biz.com, 07.04.2005, s.3.

bilgileri yenilemeleri gerekmektedir. Bireylerin sürekli öğrenmeye açık olmaları gerekmektedir⁶⁵

Beceri kaybı, çalışan bireyin psikolojisi üzerinde olumsuz etkiler yarattığı gibi; örgütün belirlediği hedeflere ulaşmasını da uzun vadede engelleyebilecektir. Bu nedenle örgütler, bu tür kariyer sorunlarını önleyebilecek ya da zararlarını en aza indirebilecek modeller geliştirmeli ve eğitim programları oluşturmalıdır.

Gelişen ve değişen çalışma yaşamının beklentilerine uygun olmayan ya da bu beklentilere cevap verebilecek beceriden yoksun olan bireylerin kariyer süreci daha zor ve başarısız olma olasılıkları daha yüksek olacaktır.

1.5.6. Cinsel Ayrımcılık

Eğitim olanakları ve eğitim seviyesindeki gelişmelere de paralel olarak çalışma yaşamında kadının rolü giderek artmaktadır. Ancak kadınların kariyer basamaklarını tırmanması erkeklere nazaran daha zordur. Öncelikle birçok işletme, kadınların tepe noktalarına gelmesini uygun görmemektedir. Bu yaklaşımın örgüt kültürü ile ilişkisi açıktır. Kadınların ailevi sorumlulukları, özellikle çocuklar ile ilgili toplumsal beklentiler, kadınların enerjilerinin bir kısmını bu alanlara kaydırmalarını gerektirmektedir. Kadınların bu sorumlulukları yerine getirerek kariyer olanaklarından yararlanması, yine örgüt kültürünün olumlu yansıması ile mümkündür. Toplumsallaşma süreci, ülkemizde kadınların erkeklerle eşit koşullarda yetişmesini teşvik eder durumda değildir. Birçok konuda olduğu gibi, devletin çalışan kadınların hakları ile ilgili yasaları yenilemek ve zenginleştirmekte yetersiz kalmış olduğu bir gerçektir. Son olarak, kadınların çalışma yaşamında cinsel tacize uğramaları, önemli bir sorun olarak görülmektedir. Yine örgüt kültürü, bu sorunun çözülmesinde de etkili bir unsurdur.⁶⁶

Çalışma yaşamında ortaya çıkan cinsel ayrımcılık, en fazla terfi ve atamalarda görülmektedir. Çocuk sahibi olan ve kariyerini ön planda tutan kadın, aynı

⁶⁵ Jale Çolakoğlu, "Yaşam Boyu Öğrenmede Motivasyonun Önemi". **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı:155-156, 2002, s.3.

⁶⁶ "Firma Kültürü ve Kariyer". www.insanbul.net, 26.11.2004, s.6.

durumdaki erkek meslektaşlarına göre daha az terfi ve ödül almaktadır. Terfide karşılaşılan bu ayrımcılık, daha önce de bahsedildiği gibi cam tavan olarak adlandırılmaktadır. Bu durum sektörden sektöre değişmektedir. Geleneksel cinsiyetçi değer yargılarından yola çıkılarak; kadının yöneticilikte başarılı olamayacağı kaygısı terfiye hazırlama amacıyla yapılan eğitim programlarına kadınların dahil edilmemesine sebep olmaktadır.⁶⁷ Çalışma yaşamında kadınlara yönelik bu engellerin nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz:⁶⁸

- Kadınların aile içindeki rolü ve görevlerinin yoğunluğu nedeniyle (iyiniyetli ayrımcılık) kadınlara çok fazla iş verilmemesi.
- Kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağı önyargısı.
- Kadınların; kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilmeleri.
- Özellikle erkek yöneticilerin gücü elde tutma isteği.

1.5.7. Çift Kariyerli Eşlerin İkincisi

Giderek daha çok sayıda kadının çalışma yaşamında yer alması işletmelerde çift kariyerli eşlerin sayısının hızla artmasına yol açmıştır. Her iki eşin kendi kariyerlerinin peşinde koşması olarak tanımlanan bu kavramda önemli olan nokta her iki eşinde belli bir uzmanlık alanı içinde olması ve belirli kariyer hedeflerinin olmasıdır.⁶⁹

Çift kariyerli eşlerde, eşlerden birinin kariyerine öncelik verilmesi yolu seçildiğinde bu genellikle erkek olmaktadır. Bu durum kadınların kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları bir başka sorundur. İşletmeler çift kariyerli eşler sorununun çözümüne, her iki eşe de mesleklerine uygun kariyer olanakları sağlayarak katkıda bulunma yoluna gidebilmektedir. Ekonomik nedenlerden dolayı, çalışan eşlerin belirledikleri kariyer hedeflerine ulaşmaları çok zor olmaktadır. Ekonomik bakımdan iyi, eğitim seviyesi yüksek olan çiftlerde, kariyer gereksiniminin tatmin edilmeye çalışıldığı görülmektedir.

⁶⁷ Eğitim – Sen, a.g.e., s.1.

⁶⁸ “Çalışan Kadın”. www.maksimum.com, 07.04.2005, s.2.

⁶⁹ Serpil Aytaç, “Çalışma Yaşamında Çift Kariyerli Eşler”, MESS Mercek Dergisi, 2000, s.1.

Sanayi devrimi sonrasında aile modelini yansıtan çift kariyerli ailelerde, dengeye ulaşabilmek için uygulanabilecek bazı stratejiler söz konusudur. Bu stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi; bireysel sorumluluğun yanında, örgütlerin ve hükümetlerin de sosyal sorumluluklar üstlenmeleri ile sağlanabilecektir.⁷⁰

1.5.8. Ayışığı Sorunu

Ayışığı sorunu; bireyin asıl işi dışında gelir yetersizliğı, tecrübe kazanmak veya başka birtakım nedenlerle ikinci hatta üçüncü bir işte çalışıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Bazı örgütler bu bireyleri işten atmakla tehdit ederler. Burada ortaya çıkan temel konu, asıl işte kullanılması gereken enerjinin diğer işte kullanılmasıdır.⁷¹

Yöneticilerin asıl işin dışında ek bir işe karşı çıkmalarının altında da bu neden yatmaktadır, çünkü bireyin asıl işinde harcaması gerekli enerjiyi ek işine vermesi, bireyde performans düşüşlerine neden olmaktadır. Bunun sonucunda; işe geç kalmalar veya işe devamsızlıklar görülmekte en önemlisi de işe olan bağlılık azalmaktadır.

Bu sorunu çözmek ya da en aza indirmek hususunda örgütlere büyük görevler düşmektedir. Çalışanlarına iyi olanaklar sağlayan, onların ek bir işte çalışmalarına gerek duymayacak ölçüde tatmin edici bir ücret politikası izleyen ve çalışanın iş güvenliğine önem veren örgütlerde bu tür bir sorunla karşılaşılması mümkün değildir.

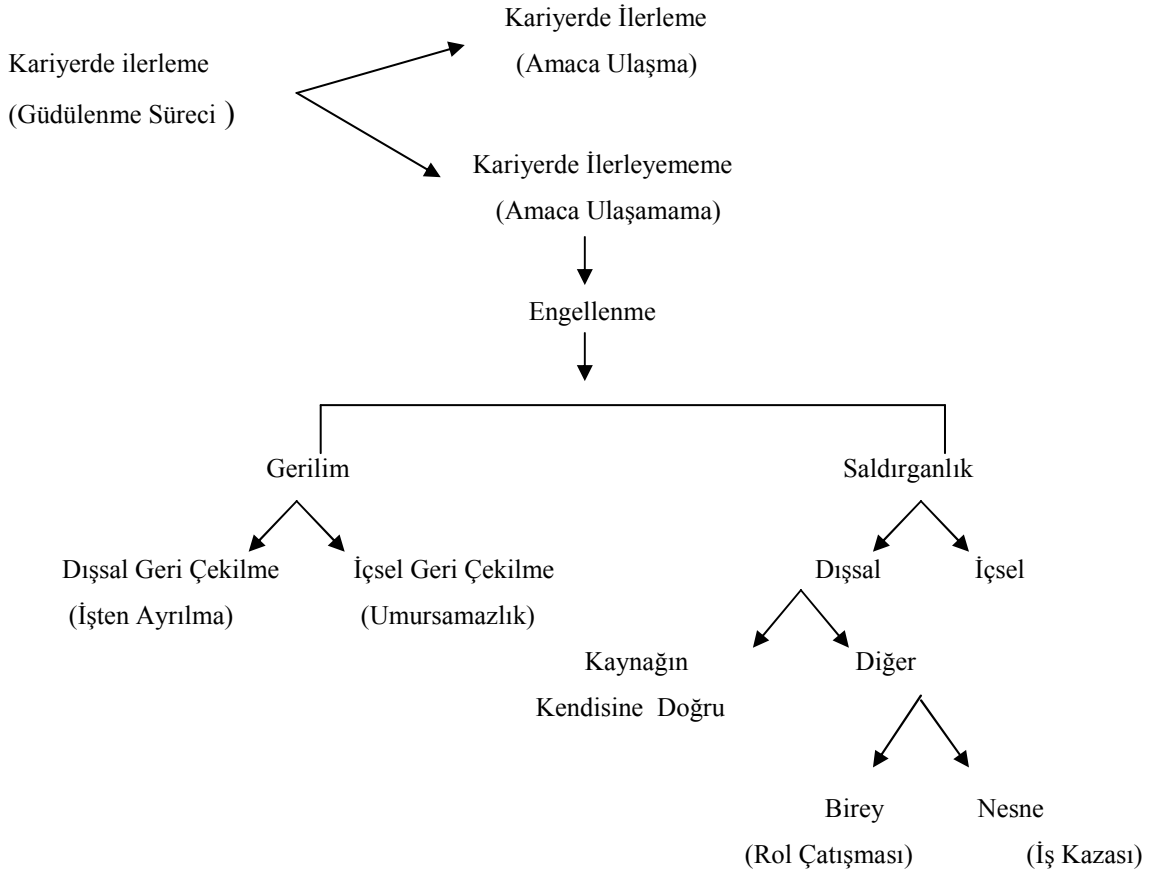
1.5.9. Engellenme

Bireyin çeşitli nedenlerle kariyer beklentilerine karşılık alamaması, bireyde engellenme hissi doğurur. Bunun sonucunda birey ya ekonomik olanakları nedeni ile çalışmasını sürdürür ya da işten ayrılır. Kariyer gereksinimi ve beklentisi içinde olan

⁷⁰ Serap Kapız, “İş – Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım:Sınır Teorisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 4, Sayı 3, 2002, ss.1-2.

⁷¹ Aldemir, Ataol, Budak, **a.g.e.**, s. 210.

bireyin amacına ulaşamaması ya da diğer bir ifade ile engellenme sonucunda bireyde oluşan olumsuz gelişmeler Şekil 1.4'te görülmektedir.⁷²



Şekil-1.4: Engellenme Sonucu Bireyde Oluşan Olumsuz Gelişmeler

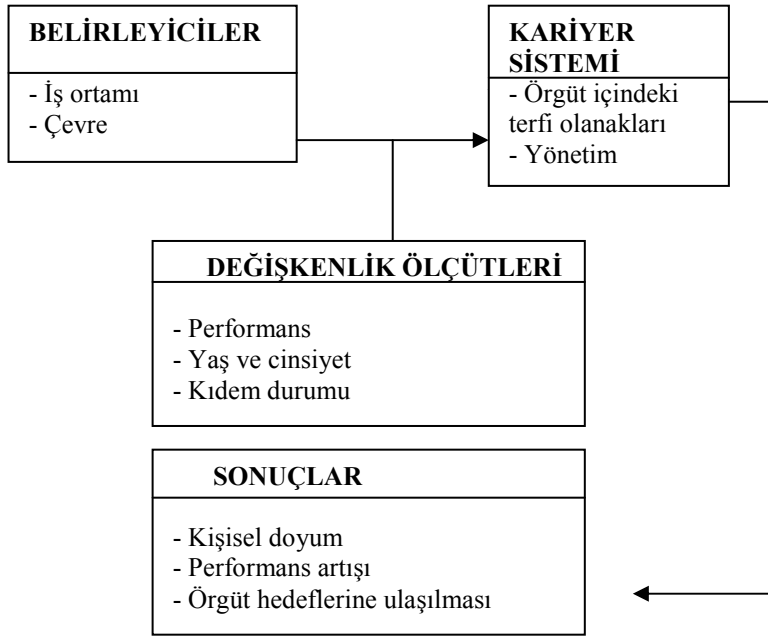
Kaynak: Ayşe Can Baysal , Erdal Tekarslan, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**. Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996, s. 351.

Şekil 1.4'te görüldüğü gibi engellenme, amaca ulaşamama sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Birey üzerinde gerilim ve saldırganlık dürtüleri uyandırmaktadır. Gerilim sonucunda birey; ya işten ayrılacak ya da işe karşı umursamaz bir tavır takınacaktır. Örgütler, bireylerin gereksinim ve isteklerinin ne olduğunu öğrenebildikleri takdirde; engellenmeden ve onun olumsuz sonuçlarından daha az etkileneceklerdir.

⁷²“Firma Kültürü ve Kariyer”. 2004, a.g.e., s. 10.

1.6. KARIYER SİSTEMLERİ

Kariyer sistemleri; örgütte çalışan bireylerin bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirerek, onların kariyer sahibi olmalarını sağlayan bir sistemdir. Bu sistem, bireylerin mevcut performanslarını en yüksek seviyede kullanmalarına olanak verecek şekilde işlemelidir. Bu sistemin amacı; doğru zamanda, doğru bireyin görevde olması için gereken planları yapmak ve uygulamaya koymaktır. Şekil 1.5 örgütlerdeki kariyer sistemlerinin yapısını göstermektedir.⁷³



Şekil-1.5: Örgütlerdeki Kariyer Sistemlerinin Temel Yapısı

Kaynak: Dyer Lee, **Careers in Organizations**. New York State School of Industrial and Labour Relations Publishing, New York, 1986, p.120-121.

Şekil 1.5’de görüldüğü gibi, sistemin belirleyicileri; iş ortamı ve çevredir. Kariyer sistemi, terfi olanakları ve yönetime göre şekillenmektedir. Sistem içerisinde; bireylerin işe ilişkin performansları, yaş ve cinsiyet özellikleri ile kıdem durumları etkilidir. Bu sistemin etkili işlemesi sonucunda ise, bireysel doyum artacak, bireylerin performanslarında artışlar görülecek ve örgüt hedeflerine daha az sorun yaşayarak ulaşabilecektir. Kariyer sistemlerini bakış açılarına göre değişik olarak sınıflandırmak

⁷³ “Kariyer Yönetim Sistemi Ana Elemanları”. www.i.seeker.com, 10.01.2005, s. 1.

mümkündür. Buna göre bireye girdiği iş ortamında çalışma olanağı tanıyan program kariyer, belli bir örgütte çalışma olanağı tanıyan organizasyon kariyer v.b.⁷⁴

Etkili ve başarılı bir kariyer sistemi, insan kaynakları bölümünden alınacak destekle kurulabilir. İnsan kaynakları yönetimi içerisinde yer alan ve kariyer sistemleri içerisinde de kullanılan birçok ortak işlev söz konusudur. Bunlar; insan gücü planlaması, iş analizi, iş tasarımı, performans değerlendirme, genel beceri ve danışmanlık olarak sıralanabilir.

Bir kariyer sistemini incelemek için; ilk olarak onu oluşturan öğeleri belirlemek ve tanımak gerekir. Bu öğeler aşağıda kısaca özetlenmiştir.⁷⁵

- **Tek Taraflı Statüler:** Çalışanların yönetim karşısındaki durumu, yönetmelikler, kanunlar, tüzükler gibi statülerle belirlenir. Hizmetin sürekli olarak sürmesi, çalışanların hukuksal durumu ve hakları, kamu kesiminde buna göre belirlenir. Özel sektörde ise bu durum, sözleşmelerle hukuksal bir yapıya kavuşur.

- **Uzmanlaşma:** Çalışanların ilerlemesi ve meslek konularında uzmanlaşabilmesi için gerekli eğitim programlarının uygulanabilmesi, sistemin önemli bir parçasıdır. Eğitim süreci, hizmet öncesi eğitim, deneme süresi eğitimi ve hizmet içi eğitim olarak sınıflandırılabilir. Bütün bu çalışmaların amacı; çalışanların kariyer sistemi içerisinde kendilerini geliştirebilmeleri ve daha verimli olmalarıdır.

- **Kıdem:** Bir görevde sürekli çalışma, bireye bir deneyim ve beceri kazandırır. Genel ve mesleki eğitim yanında; devamlı bir çalışmanın getirdiği özelliklerin de etkisiyle birey, daha verimli ve yararlı hale gelir. Bu nedenle kıdem, hiyerarşi içerisinde bireye ilerleme olanağı veren ve psikolojik açıdan bireyi motive eden bir faktör olarak ele alınır.

- **Yeterlik (Liyakat) İlkesi:** Kariyer sisteminde ortaya çıkan en önemli sorun, kıdem faktörünün liyakat kavramının önüne geçmesi ve bunun sonucu olarak da

⁷⁴ Doğan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, s.20.

⁷⁵ Aydemir, a.g.e., s. 5.

sistemin tıkanmasıdır. Sorunu çözenin en önemli şartı; adaletli ve yeteneğe önem veren bir terfi sistemini işletme yapısında oluşturabilmektir. Bu sağlanırsa; hem çalışanın yönetime güvenmesi sağlanır, hem de verim düşüklükleri önlenir.

- **Birbirine Bağlı Görevler Bütünü:** Hizmet grupları içerisinde, görevlerin sorumluluk derecesine ve bireyin niteliklerine göre düzenlenmesi kariyer sisteminin başarılı olması için zorunludur. Ayrıca her kademe arasında hiyerarşik bağlantılar bulunmalı ve birlik sağlanmalıdır.

- **Sürekli İlerleme ve Yükselmelere Koşut Ücret Politikaları:** Kariyer sisteminde ücret; ilerlemelere bağlı olarak artırılmalı ve bu şekilde çalışanların doyumu ve motivasyonu sağlanmalıdır. Çalışanların maddi yönden tatmini, aynı zamanda yetişmiş çalışanın örgüt bünyesinde kalmasını ve verimin artmasını sağlayacaktır.

Kariyer sistemleri çalışan bireylerin beklentileri ile örgüt gereksinimlerinin uyuşmasını ve bireylerin bireysel eğitim ve geliştirme gereksiniminin daha iyi belirlenmesini sağlar. Mesleki gelişimleri için çaba gösteren bireyler, çoğu zaman gerçekleşmesi güç durumlar için gereğinden fazla zaman harcarlar. Buna karşın, gerçekleşme olasılığı daha fazla olan gelişim olanaklarını kaçıırırlar. Bu durum bireylerin, örgütlerin kariyer sistemleri hakkında çok fazla bilgi sahibi olmamalarından kaynaklanmaktadır. Bu anlamda, örgütlerin uyguladıkları kariyer sistemleri ve bu sistemlerin işleyişi hakkında çalışanlarını bilgilendirmeleri gerekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ ve KARİYER PLANLAMASINA YÖNELİK GENEL BİLGİLER

2.1. KARIYER YÖNETİMİ

Bireyler bir örgütün en değerli varlıklarıdır. Çalışan bireylerin bireysel gelişim ve mükemmelliğe ulaşmaları sağlandığında; örgütün de gelişmesi ve ilerlemesi mümkün olabilmektedir. Bu bireysel gelişimin sağlanması büyük ölçüde doğru ve etkili bir kariyer yönetimiyle gerçekleştirilmektedir.

2.1.1. Kariyer Yönetiminin Tanımı

Kariyer yönetimi en basit anlamı ile, bireylerin iş yaşamlarına ilişkin planlar yapmalarınıdır. Meslek yaşamlarını planlama işi ise bireyin yaşamını yakından ilgilendirir. Çünkü iş, bireyin yaşamının önemli bir kısmını içerir. Bu kısmın bir süreç olarak planlanması, hedeflere ulaşma bakımından önemlidir.⁷⁶ Kariyer yönetimi, birey ile örgüt uyumunu sağlayan yönetsel bir uygulamadır.⁷⁷

Kariyer yönetimi; çalışan bireyin gereksinimlerini tatmin etmek, çalışma yaşamlarındaki isteklerini karşılamak ve onların kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için stratejiler belirlemeyi ve bunları uygulamayı içeren bir kavramdır. Bunun dışında kariyer yönetimi; çalışan bireyin kariyer planlarını örgütün desteklemesini ve örgüt-birey uyumunun gerçekleşmesini sağlayan önemli bir araçtır.

Kariyer yönetimi, örgüt üyelerinin bireysel performans, potansiyel ve tercihleri ile örgüt gereksinimlerinin değerlendirilmesini yaparak elde edilen veriler ışığında örgüt içinde bireysel ilerlemeleri planlamakta ve şekillendirmektedir.⁷⁸

Bazı yazarlar kariyer yönetimini; bireylerin değerleri, ilgi alanları, becerilerindeki güçlük ve zayıflıkları hakkında bilgi toplaması, bir kariyer hedefi

⁷⁶ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s. 343.

⁷⁷ H. Serdar Öge, "Kariyer Yönetimi ve Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar", **Verimlilik Dergisi**, 1998, s.44.

⁷⁸ A. Uygur., **Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması:Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1998, s.31.

belirlemesi ve kariyer hedeflerinin gerçekleştirilme olasılığını artıran kariyer stratejileri ile meşgul olması süreci diye de nitelendirmektedir.⁷⁹

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda; kariyer yönetimi sürecinde çalışan bireyin sorumluluk ve faaliyetlerinin bireysel kariyer yönetimini; örgütün sorumlulukları ve faaliyetlerinin ise örgütsel kariyer yönetimini ifade ettiği söylenebilir. Kariyer yönetiminin örgütlerde uygulanması ile örgüt; çalışanlarını, sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimleri doğrultusunda , örgüt içerisinde en uygun pozisyonlarda değerlendirir. Kariyer yönetimi uygulamalarıyla, bireye ne yapmak istediği, nerede ve nasıl yapmak istediği konusunda yardımcı olmak hedeflenir.

2.1.2. Kariyer Yönetimi Kavramının Önemi ve Yararları

1980'li yıllardan sonra iş çevresinde, örgüt ve işgücü yapısında ortaya çıkan değişimler sonucunda, ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için, en önemli kaynak olan insan sermayesinin yönetimi konusu gündeme gelmiştir. Çalışan beklentilerinin artması, beraberinde değişen talepler, başarılı olan bireylerin örgüt içinde tutulması, terfi ettirilmesi, yeteneklerinin ortaya çıkartılması ve geliştirilmesi konusu birçok örgütte kariyer yönetimi kavramının gündeme gelmesine neden olmuştur.⁸⁰ Tarih boyunca bireyler kariyerlerini yönetmeye çok az gereksinme duymuşlardır. Bugün ise, bireylerin kendilerini yönetmeyi öğrenmeleri gerekmektedir. Bunun bir anlamı da, bireyin yaptığı işi, nasıl ve ne zaman değiştireceğini kısaca kariyer yönetimini bilmesi gerekliliğidir.⁸¹

Kariyer yönetimi; bireylerin yaptıkları işlerde ilerlemeleri, örgüt içinde üst düzeylere gelmeleri, yaşamları boyunca aldıkları eğitim, zihinsel yetenekleri ve birtakım bireysel özellikleriyle yakından ilgili bir uygulamadır. Bireyim iş yaşamında emin adımlarla ilerlemesi, kariyer yönetimi sayesinde olabilmektedir. Bu uygulama sonucunda; birey motive olmakta ve işine olan bağlılığı artmaktadır. Kariyer

⁷⁹ Çelebi, a.g.e., s. 19.

⁸⁰ Peter Drucker, **Yönetim**. Çeviren: Fatoş Dilber, ODTÜ Yayınları, Ankara, 1995, s. 208.

⁸¹ Mess, "**Kariyer Yönetimi**", www.mess.org.tr, 10.01.2005, s.1.

yönetiminin başarıyla uygulandığı örgütlerde, bireyler belli bir zaman dilimi içerisinde hangi statüde görev yapabileceklerini önceden öngörebilmektedirler.

Örgütlerde motivasyon ve süreklilik başarılı ve etkili kariyer yönetimi uygulamaları ile sağlanır. Bu uygulamaların; çalışma yaşamındaki bireylerin başarıları ve kendine güvenlerini sağlama açısından önemli yararları vardır.

Kariyer yönetimi, birey-örgüt uyumunun gerçekleştirilmesi konusunda da oldukça etkili bir uygulamadır. Bireyle ilgili birtakım bilgiler toplanır ve geribildirimde bulunulur. Daha sonra hedefler belirlenir , bu hedefler doğrultusunda plan ve stratejiler geliştirilip uygulamaya konulur ve bu sürekli bir işlem haline getirilir.

Kariyer yönetiminin bireysel ve örgütsel yararları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:⁸²

- Olası kariyer tercihlerini belirlemeyi sağlar.
- Bireylerin işyerlerinde yaşayacağı sürpriz ve düş kırıklığı riskini azaltır.
- Bastırılmış olan kariyer hedeflerini gündeme getirerek tutarlılık sağlar.
- İşyeri, aile ,endüstriyel değişim ve toplum üyelerinden oluşan bir perspektifle bireye sağlıklı kariyer hedefleri belirleme imkanı tanır.
- Bireylere işlerinde yükselme fırsatı tanır.
- Farklı eğitim ve geçmişi olan bireylere eğitim desteği vererek, onların örgüt ile bütünleşmelerini sağlar.
- Çalışanların gereksinimlerinin tatminini kolaylaştırır.
- Çalışanların potansiyel yeteneklerinin harekete geçmesini sağlar.
- Bireyin becerilerinin ve amaçlarının işletme kullanımı için hazır bir şekilde saklanması sağlanır.
- Gelecekteki insan kaynakları gereksinimi daha iyi belirlenir.
- Eğitim ve geliştirme yoluyla işgücü kayıpları engellenebilir.
- Çalışanların gerçekçi olmayan ya da saklı kalan düşüncelerinin ortaya çıkması sağlanır.

⁸² Ercan,a.g.e., ss. 48 - 50 .

- İşletme içindeki uzman ya da farklı meslekler için farklı gelişim aşamaları önceden tahmin edilerek geliştirilebilir.
- Bireylere kendi gelişim planlarını yapma fırsatı verilir. Böylece; bireysel değişim kolaylaştırılarak hızlandırılabilir.

Bunların yanı sıra, örgüte kilit pozisyonlara uygun birey bulmak kolaylaşır. Bir örgütte kariyer yönetimi çalışmasının yapılması, aynı zamanda yedekleme uygulamalarının da yapılması anlamına gelir. Böylece; çalışan bir bireyin işten ayrılması durumunda örgüt zor durumda kalmaz.⁸³

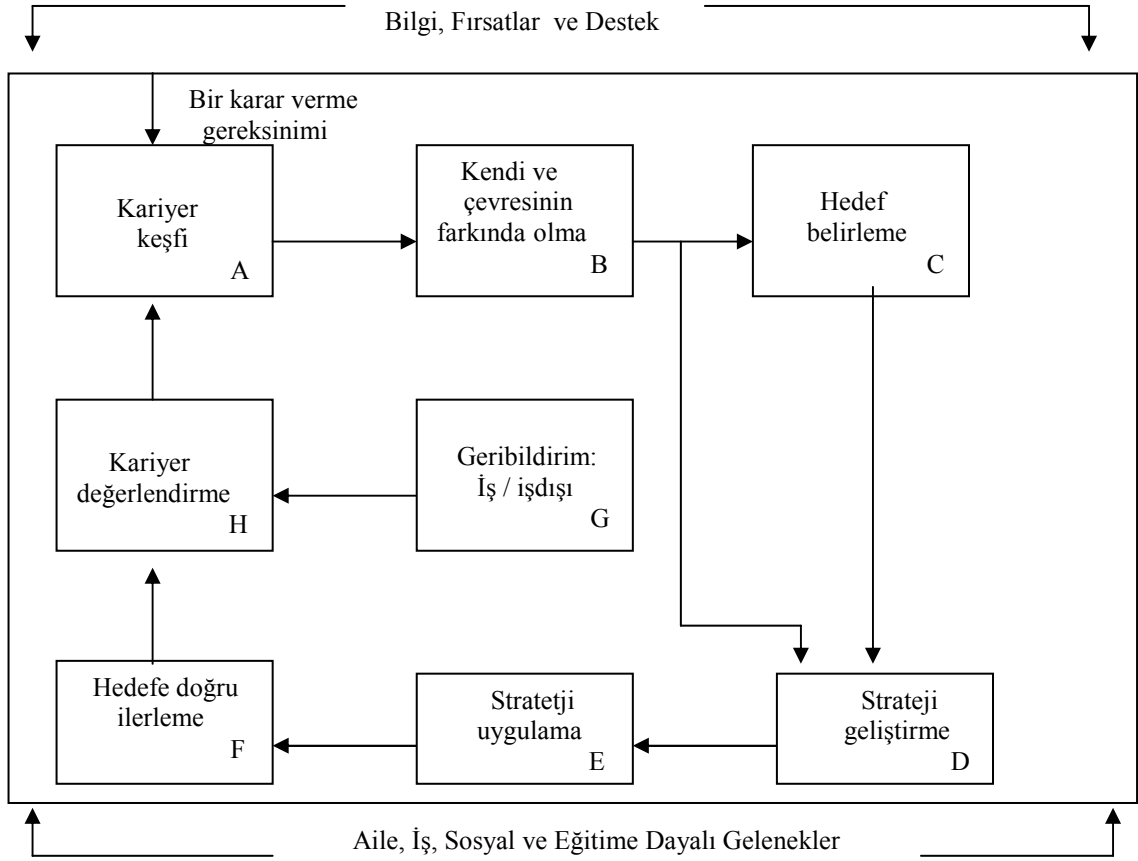
Sonuç olarak denilebilir ki; örgüt içerisindeki kariyer yönetimi çalışmalarının varlığı, hem örgüt hem de birey açısından oldukça yararlı sonuçlar doğurmaktadır.

2.1.3. Kariyer Yönetimi Süreci

Kariyer yönetimi bir süreç olarak ele alınmak istendiğinde; üç boyuttan oluşan bir yapı görülür. İlk boyut; öznel yön yani değerler, tutumlar, kişilik ve davranışlardan oluşmaktadır ve birey odaklı bir boyuttur. İkinci boyut; nesnel yön yani iş, işsel eylemler, konu seçimleri, tercihler, planlar gibi somut olgulardan oluşan örgüt odaklı bir boyuttur. Üçüncü boyut; öznel yönün uzantısı olarak bireysel amaçlar ile, nesnel yönün uzantısı olan örgütsel amaçların bütünleştirilmesidir.⁸⁴ Şekil 2.1 kariyer yönetimi sürecini göstermektedir:

⁸³ “Kariyer Yönetimi Verimli İşlemediği Takdirde Çıkan Problemler”.www.iseeker.com, 10.01.2005, s. 2.

⁸⁴ Taştan,**a.g.e.**, s.3.



Şekil-2.1: Bir Kariyer Yönetimi Süreci

Kaynak: Jeffrey H. Greenhaus, *Career Management*. Harcourt Brace Jovanovich Inc., Florida, 1987, p. 18.

Şekil 2.1’de karar verme gereksinimine bağlı olarak ortaya çıkan sekiz basamak görülmektedir. Bu basamaklar; bireyin edindiği bilgiler, önüne çıkan fırsatlar ve işe ilişkin tutumları ile bireyin sosyal çevresi ve geleneklerine bağlı olarak sürekli bir döngü halindedir. Bu sekiz basamak içerisinde en önemli iki anahtar aşama kariyer planlama ve kariyer değerlendirmedir.

2.1.3.1. Kariyer Planlama

Bu aşama, Şekil 2.1’de görüldüğü gibi A’ dan D’ ye kadar olan basamakları içerir. İlk basamak olan kariyer keşfi aşaması; bireyin kendini keşfetmesi, değerlerini, gereksinimlerini, isteklerini, yeteneklerini ve becerilerini dikkate almasıdır. İkinci basamak kendinin ve çevresinin farkında olması aşamasıdır. Farkında olma, çevresel özellikler ve bireysel niteliklerin doğru olarak algılanma derecesidir. İleri derecede

farkında olma, bireyin gerçekçi kariyer hedefleri (C basamağı) ve kariyer stratejileri (D basamağı) belirlemesini sağlar. Üçüncü basamak kariyer hedefleri olarak nitelendirilebilir. Kariyer hedefleri genel olarak iki unsurdan meydana gelir; bunlar, zaman çerçevesi ve kriterdir. Zaman çerçevesi önemlidir. Kariyer hedefleri sık sık gözden geçirilmeli ve yenilenmelidir. Son basamak ise, strateji geliştirmedir. Kariyer stratejileri, kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için yol gösterir.⁸⁵

2.1.3.2. Kariyer Değerlendirme

Bu aşama Şekil 2.1’de görüldüğü gibi E’ den H’ ye kadar olan basamakları içerir. Kariyer değerlendirme, iş ve iş dışı kaynaklardan kariyerle ilgili geri bildirim alma ve bunları kullanmaktan meydana gelir. Aile üyeleri, arkadaşlar ve meslek sahibi tanıdıklar kariyer geri bildiriminde faydalı olan iş dışı kaynaklardır. Kariyer yönetiminde geri bildirim kritik bir unsurdur. Çünkü geri bildirim, kariyer hedeflerine doğru ilerlemeyi gözleme ve değerlendirme imkanı verir. Kariyer geri bildirimini yorumlamak bireyin asıl kariyer hedefine bağlıdır.⁸⁶

Çalışanlar için kariyer geliştirme çabalarına ve bireysel farkındalıklara ilişkin geri bildirim yapılmaksızın, gereksinim duyulan kariyer hedeflerine ulaşmak bazen zor olabilmektedir. Geri bildirim sonuçları; çalışanların performanslarını ve kariyer planlarını düzenlemede önemlidir. Yaşam boyu iş olanaklarının, ünvanların ve gelir açısından sürekli yükselmenin yerini; katma değer, yaşam boyu öğrenme, kendi kendini sürekli geliştirme ve sürekli istihdam edilebilir kalma gibi kavramlar almıştır. Yeni iş dünyasında kariyerler farklılaşmıştır. Sosyal iş bağlantıları tamamen değişmiş; küreselleşme ve teknoloji iş dünyasını olağanüstü rekabet ortamı haline getirmiştir. Bu durum bireylerin kendilerinin, çevrelerinin ve olanaklarının farkına varmalarını ve kariyer hedeflerini saptamalarını, yaşam boyu devam etmesi gereken dinamik bir süreç haline getirmiştir. Söz konusu dinamiklik ancak geri bildirim vasıtasıyla sağlanabilmektedir.⁸⁷

⁸⁵ Raymond A. Noe, “Is Career Management Related to Employee Development and Performance”, **Journal of Organizational Behavior**, Issue 17, Vol. 2, 1996, p.120-121.

⁸⁶ a.g.e., p. 122.

⁸⁷ Nilgün Anafarta, “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, 2001, s. 8.

2.1.4. Kariyer Yönetimi Kararları

Kariyer yönetimi uygulamaları içerisinde örgütler, bireylerin yeni kariyer planları yapmalarına neden olan bazı kararlar alırlar. Bireylere yönelik olarak aldıkları bu kararlarla bireylerin kariyer yönetimini üstlenmiş olurlar. Çalışan bireylerin kariyer yönetimini üstlenen örgüt; terfi, transfer, işten çıkartılma, emeklilik gibi uygulamalar yardımıyla bireylerin yeni kariyer planları yapmalarına katkıda bulunur. Örgüt bu kararların gerçekleştirilmesi aşamasında performans değerlendirme, rotasyon, ücretlendirme vb. sistemlerden faydalanmaktadır.

2.1.4.1. Terfi

Kariyer yönetimi kapsamında, örgütlerin vereceği önemli kararlardan biri terfi kararlarıdır. Terfi bireyin, aidiyet, gelişme ve bireysel ilerleme gereksinimini gideren gerekli bir uygulamadır.⁸⁸

Bireyin; yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması terfi olarak adlandırılır. Çalışanların terfi ettirilmesi, kariyer yönetiminin en önemli konularından birisidir. Çünkü, terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında, hem örgütün başarısı, hem bireylerin motivasyonları hem de örgüte olan bağlılıkları artar. 1969'da bazı yazarlar tarafından benimsenen bir prensibe göre bireyler, buldukları pozisyondaki işlerini çok iyi yaptıkları için, bir üst pozisyona yükseltilebilir. Bu pozisyon da genelde becerileri zorlayacak yeni bir iştir. Bir yeterlilik sınırı vardır ve birey yaptığı işte başarılı olamıyorsa terfi edemeyecektir.⁸⁹

Bireylerin terfi ettirilmesinde başlıca kriterler kıdem ve yeterliliktir. Günümüzde baskın olan görüş, terfinin yeterlilik esasına göre yapılması gerektiği, ancak nitelikleri birbirine yakın bireyler arasında kıdemli olana öncelik verilmesinin uygun olacağı yönündedir. Yeterlilik için ise, geçmişteki performans ile çalışanın yetkinlikleri başlıca ölçütlerdir. Ancak geçmişteki başarının tek ölçüt olarak ele alınmasının en önemli sakıncası, mevcut bir pozisyonda başarılı olan bireyin

⁸⁸ Wayne F. Cacio, **Managing Human Resources**. McGraw Hill, 1992, s.317.

⁸⁹ Ekosözlük, "**Peter Prensibi**", www.cerkezkoytso.org.tr, 04.02.2005, s.2.

niteliklerinin, daha yüksek bir pozisyon için yeterli olamaması olasılığının bulunmasıdır. Bu nedenle sırf mevcut pozisyondaki başarısına bakarak bireyi terfi ettirme hatalı bir politika olarak görülmektedir. Buna karşın; sadece yetkinlikleri dikkate alarak terfi ettirme giderek daha fazla kabul görmektedir. Örgütün kariyer yönetimindeki başarısı, açık ve objektif bir terfi politikası saptamasına ve bunu adil bir şekilde uygulamasına bağlıdır. Böyle bir yaklaşım, kurumsallaşmanın da bir gereğidir. İdeal olarak terfilerin, hangi koşullarda, kimler tarafından ve nasıl yapılacağı, her bir pozisyona terfi için hangi niteliklerin gerektiği önceden belirli olmalı ve tüm çalışanların bilgisine sunulmalıdır. Ancak, ne yazık ki ülkemizde birçok işletmede, ne açık bir terfi politikası vardır, ne de terfiler adil bir şekilde yapılmaktadır. Terfilerde, kitaplarda yazan-olması gereken birçok faktörün yerine, çalışma yaşamının kendine özgü ilişkilerinden doğan daha başka faktörler devreye girmektedir.⁹⁰

Ülkemizdeki uygulamalarda, yöneticilerin yapacakları terfi ve atamalarda, çalışan bireylerin daha çok işle ilgili performansına, işe yönelik deneyimlerine ve işletme içindeki çalışma sürelerine önem verdikleri, o iş için gerekli olan beceri ve yeteneğin bireyde olup olmadığına çok fazla bakmadıkları bilinmektedir. Oysa yüksek performans gösteren birçok bireyin, yönetsel anlamdaki birtakım yeteneklerinin diğer çalışanlarla aynı düzeyde olmadığı görülmektedir.

2.1.4.2. Transferler veya Yer Değiştirme

Örgüt içerisinde yatay yönde ilerleme olarak da kabul edilen transfer, örgütün başka bir yerdeki şubesine terfi yoluyla gönderilmeyi kapsar.⁹¹

Transferler genel olarak, örgüt içinde bulunan bireylerin farklı konumlarda aşağı, yukarı, sağa, sola hareket ettirilmelerini gerektirmektedir. Bireyler bir örgütte işe başladıktan sonra farklı transferlerle karşı karşıya kalabileceklerdir. Örgüt piramit şeklinde düşünüldüğünde, yeni mezun olup işe yeni başlayanlar alt basamaklarda yer

⁹⁰ Mehmet Cemil Özden, “**Firmaların Kariyer Yönetim Sistemi**”, www.mcozden.com, 26.12.2004, s. 10.

⁹¹ J. Selmer, “**Career Issues and International Adjustment of Business Expatriates**”, **Career Development International**, Issue 4, Vol. 2, 1999, p. 79.

alacaklardır. Alt basamak örgüte girişi sağlar. Bazı örgütler üst basamaklardaki açık pozisyonları, örgüt içi terfi yoluyla doldururlar. Bazıları da dışarıdan atama yolunu seçerler.

Günümüzde yalın örgütün ön plana çıkması, transfer ve yer değiştirmenin önemini daha da artırmıştır. Böylece, çalışanın örgüt içinde bir pozisyondan diğerine geçmeden de sorumluluk ve yetkilerinin artması; buna bağlı olarak da ücret düzeylerinin yükselmesi söz konusu olabilmektedir.

Transferler, örgütsel değişimde önemli bir araçtır. Değişimi gerçekleştirebilmek için, uygun bireyi hak ettiği yere getirmek; bu görüşün esasını teşkil eder. Terfi ve transferler çalışanlara yalnızca bir işleri değil; kariyerleri olduğunu da göstermektedir. Terfi ve transfer gibi kariyer geliştirme faaliyetleri bireylerin kariyerlerinde önemli dönüm noktalarıdır.

2.1.4.3. İşten Çıkarılma

Bireyin, ekonomik durgunluk, örgütün küçülmeye gitmesi veya bir alandaki faaliyetlerini sonlandırması gibi genel ya da performans düşüklüğü gibi nedenlerle işten çıkarılmasıdır.⁹²

İşten çıkarılan bireylerin uzunca bir süre iş bulamadıkları için hiçbir yerde çalışmamaları, birtakım sorunları da beraberinde getirmektedir. Öncelikle, bireylerin çalışma alışkanlıkları kaybolmakta, bu bireyler çalışma yaşamının sıkıcılığına ve disiplinine geri dönmekte zorlanmaktadırlar.⁹³

İşsizlik çalışan bireyde karamsarlık çaresizlik yaşama küskünlük gibi duygulara yol açmakta bireyi pasif bir ortama itmekte ve depresyona ortam

⁹² Akçay, **a.g.e.**, s. 23.

⁹³ Serpil Aytaç, Aşkın Keser, “İşsizliğin Çalışan Birey Üzerindeki Etkisi: İşsizlik Kaygısı”, **İşgüç Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, 2002, ss.3-4.

hazırlamaktadır. Bu durum bireyin kendinse olan saygısını yitirmesine neden olmaktadır.⁹⁴

İşten çıkarılma korkusu, çalışanların iş performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir. Belirsizlik bireyde korku, panik, gerilim ve sinirlilik hali yaratmaktadır. Bu belirsizliklerden dolayı; bireylerin çalışma gücü azalmakta ve üretim de düşmektedir. Bu nedenle yöneticilerin çok açık ve net kararlar verip; yeni stratejilerini çalışanlarına iletmeleri gerekmektedir.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerinde meydana gelen dalgalanmalar sonucunda, işten çıkartmalar örgütlerin sıkça başvurdukları yöntemlerden biri haline gelmiştir. İşten çıkarılmanın hem çalışan hemde işveren üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. İşten çıkartılma bazı durumlarda; birey için bir kariyer sonu değil, kariyer başlangıcıdır.

2.1.4.4. Emeklilik

Örgütler için emeklilik konusu üç açıdan önem taşır: Birincisi, küçülme veya başka nedenlerle emekliliği özendirici uygulamalardır. Hatta kamu kurumlarında belirli yaş sınırlamalarına giderek, bireylerin zorunlu emekliliğe tabi tutuldukları gözlenmektedir. İkinci olarak, örgütün emekli olan bireyden ne şekilde yararlanacağına ilişkin tutumunun belirlenmesidir. Çalışmasından memnun olunan bireyin aynı göreve emekli statüsünde devam etmesi mümkündür. Ayrıca, bu gibi bireylerin mesleki birikimlerinden danışman-mentor olarak da yararlanılabilir. Son olarak, emekli olacak bireylerin yeni yaşamlarına hazırlanması için destek verilmesidir. Özellikle kamuda çalışan bireylerin emekli olduktan sonra, özel sektörde kariyerlerine devam etmek istemeleri durumunda, hazırlık faaliyetlerine destek verilmesinin önemi artar. Bu tür uygulamalar, insan kaynağına verilen önemin göstergesi olarak; mevcut çalışanın motivasyonuna da olumlu etkilerde bulunur.⁹⁵

⁹⁴ M. Yaşar Tınar, "Mesleki Sosyalleşme ve Kişilik". **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:12, Sayı:1, 1997, s.9.

⁹⁵ Özden, Firmaların Kariyer Yönetim Sistemi, **a.g.e.**, s. 12.

Türkiye'deki emeklilik yaşının, gelişmiş ülkelere nazaran daha düşük ve emeklilere sağlanan ekonomik olanakların yetersiz olması, hukuken emekli statüsü kazanan bireylerin çalışma yaşamlarına devam etmeleri sonucuna yol açmıştır. Son zamanlarda sosyal güvenlik reformu çerçevesinde yapılan yasal düzenlemeler emeklilik yaşını artırmışsa da gerek bu yaşların kademeli bir şekilde uygulanacak olması, gerekse sosyal ve ekonomik faktörler, emeklilerin çalışma yaşamına devam etmeleri konusunun önemini sürdüreceğini göstermektedir.

2.1.4.5. Örgütsel Yedekleme

Örgütsel yedekleme, örgüt içerisinde işin gerektirdiği bilgi ve becerinin netleştirilmesini, bireyin örgüt içinde yerleneceği pozisyonla ilgili yeterliliğinin değerlendirilmesini ve örgüt içindeki yüksek potansiyele sahip bireylerin belirlenmesini sağlayan bir uygulamadır.⁹⁶

Yedekleme, sadece insan kaynakları bölümü ve tepe yönetimi tarafından bilinen gizli bir süreçtir. Örgütsel yedekleme sürecinde yönetici kadroları ile birlikte uzman düzeyde kadrolarda bulunabilir. Önemli olan, pozisyonun tepe yönetimi tarafından kilit olarak görülmesi ve örgütün sürekliliğinin sağlanmasıdır. Örgütsel yedekleme sürecinde; yönetici adaylarının geliştirilmesinde, yönetici yeterliliklerinin belirlenmesi, yönetici adaylarının değerlendirilmesi, eğitimi ve kariyer ilerlemesi bir sistem içinde ve bilgisayar ortamında yürütüldüğü zaman, bu yönetici yetiştirme programlarının etkinliği de artmaktadır. Örgütsel yedekleme faaliyetleri uzmanlık bilgisi gerektirdiği için, uzmanlık bilgisinin kullanılabileceği bilgisayar sistemleri gerekmektedir.⁹⁷

⁹⁶ Erkan Tozluyurt, "Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi". **İşgüç Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, 2003, s. 2.

⁹⁷ Nihat Erdoğan, **Kariyer Geliştirmede Uzman Sistemlerin Federasyonu ve Bir Örgütsel Yedekleme Modeli**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 1998, s.4.

2.1.5. Kariyer Yönetimi Araçları

Kariyer yönetimi sürecinde kullanılan birçok araç mevcuttur. Gelişmiş ülkelerde bu araçlar çok daha çeşitlidir. Belli başlı kariyer yönetimi araçları aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır:

2.1.5.1. Kariyer Haritaları

Kariyer haritaları, bir örgüt içinde bir pozisyondan diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir.⁹⁸

Kariyer yönetim sisteminde her bireye işe girişinde, çalışma yaşamı boyunca hangi adımlardan geçeceği ve hangi kriterlere göre başka bir pozisyona yükseleceği belirtilir. Bu doğrultuda kariyer haritaları düzenlenmektedir.⁹⁹

Kariyer haritaları, örgütün hedeflediği amaçlara göre hazırlandığında, çalışan bireylere; önlerindeki kariyer fırsatlarını bilme ve ona göre kendisini değerlendirme hakkı vermektedir. Kariyer haritalarının olmadığı örgütlerde bireyler, yeterli bilgiye sahip olmadıkları için, kariyer hedeflerine ulaşabilmek adına hangi yolu takip etmeleri gerektiğini de bilememektedirler.

2.1.5.2. Kariyer Danışmanlığı

Birey, kariyer hedefine ulaşmak için; geçilecek pozisyonları, diğer bir deyişle kendi kariyer yolunu belirlemek durumundadır. Özellikle örgüt yapısı büyüdükçe iş grupları içindeki pozisyon sayısı ve buna bağlı olarak kariyer yollarının sayısında bir artış görülmektedir. Bireyin örgüt içindeki tüm bu pozisyonlar ve kariyer yolları hakkında bilgi sahibi olması olanaksızdır. Bu noktada kariyer danışmanlığı devreye girmektedir. Kariyer danışmanlığının amacı, çalışanların meslekte ilerleme

⁹⁸ Nesime Acar, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. MPM Yayınları, Ankara, 2000, s.47.

⁹⁹ Meteksan Sistem, "**Kariyer – İnsan Kaynakları Hakkında**", www.meteksan.com.tr, 04.02.2005, s. 1.

fırsatlarını araştırmasına yardımcı olmaktır.¹⁰⁰ Kariyer danışmanlığı kariyer yönetim sürecini kolaylaştırıcı bir araç olarak değerlendirilmektedir. Kariyer danışmanlığının yerine getirdiği faaliyetler şu şekilde sıralanmaktadır:¹⁰¹

- Performans değerlendirme döneminde kariyer danışmanlığı hizmetleri
- Yüksek kapasiteli çalışana yönelik özel kariyer danışmanlığı
- Açık pozisyonlara atama ve bireysel isteklerin dikkate alınması
- Kariyer danışmanlığı ve kadınlara özgü iş rotasyonu
- Emeklilik öncesi danışmanlık

Kariyer danışmanlığı başka bir açıdan, mevcut mesleki olanaklar ile eğitim ve öğretim olanaklarından faydalanmak suretiyle bireylere kariyer gelişiminde yardımcı olmayı amaçlayan planlanmış bir kariyer uygulaması olarak nitelendirilebilir.

2.1.5.3. Kariyer Rehberliği

Kariyer rehberliği; çalışanın kariyer gelişimine katkıda bulunan, belirli bir strateji ve kariyer hedeflerine ulaşmak için gerekli yeteneklerin oluşturulmasında seçenekler sunan, örgütlerin insan kaynakları bölümlerince çalışanlara sağlanan profesyonel yetkinliklerin kazanılmasını hedef alan bir çalışmadır. Kariyer rehberliği, bireyin beklentileri ve işletmenin gereksinimlerini aynı düşünce içinde birleştirerek; birey için gerçekçi hedefler ortaya koyar. Bireyin bu hedeflere ulaşmak için nasıl bir yol izlemesi gerektiği konusunda bireye yardımcı olur.¹⁰²

Yöneticinin; çalışanın gelişimine destek sağlaması, onu yönlendirmesi ve ona özel destek sağlaması çalışan üzerinde olumlu etkiler bırakmaktadır. Performans yönetimi ve kariyer gelişiminde esas noktalardan birisi de çalışanın sürekli geri bildirim alması olduğundan, kariyer rehberliğinin önemi burada ortaya çıkmaktadır.¹⁰³ Kariyer

¹⁰⁰ “**Kariyer Danışmanlığı**”. www.kariyerimizvebiz.com, 29.04.2005, s.1.

¹⁰¹ Tunç Demirbilek, “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”. **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 1, 1996, ss.76-78.

¹⁰² İnsankaynaklari.Com İçerik Ekibi, “**Kariyer Yönetimi Araçları**”. www.insankaynaklari.com, 20.11.2004. s. 2.

¹⁰³ Belgin Subaşlar, “**Karşılıklı Kazanarak Gelişim**”, www.insankaynaklari.com, 06.02.2005, s.3.

rehberleri; bireylere, kariyerlerinde ilerleyebilmeleri adına hangi kitapları okuyacaklarını, hangi kursları alacaklarını, yeteneklerini geliştirmeleri için hangi danışmanlardan yardım almaları gerektiğini gösterir.

2.1.5.4. Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri, profesyonellere kariyerlerini geliştirmeleri için destek hizmeti veren kuruluşlardır. Bu tür kuruluşlarda genellikle hem mesleki danışmanlar hem de istihdam uzmanları görev yapar.¹⁰⁴

Bu merkezler, kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin gelişmiş ve kurumsallaşmış bir şeklidir. Kariyer merkezleri bu yapılarıyla ancak büyük örgütlerde uygulama olanağı bulabilmektedirler. Bu merkezler grup atölyeleri oluşturmak, kurslar düzenlemek, kariyer yolları hakkında bilgi aktarmak, beceri ve yetenek testleri uygulamak, eğitim ve geliştirme programları hazırlamak gibi bir çok olanağı çalışan bireylere sunmaktadır.

Kariyer merkezleri kariyer geliştirmeyi başlatmak için bireylere destek sağlar ve bireylerin kendi kendini değerlendirmeleri için ek araçlar önerir. Bu merkezler kariyer seçimi yoluyla; bireylerin becerilerini, ilgilerini, değerlerini ve düşüncelerini de değerlendirirler. Bu merkezlerde, çalışanların becerilerini geliştirmek için; mülakatlar yapılır, bilgisayar programları, kitaplar, video programları gibi bilgi kaynaklarından yararlanılır.

2.1.5.5. Koçluk

Koçluk, belli bir gruba belli bir hedef için; özel ders, konferans, seminer vererek grubu o hedefe hazırlama tekniğidir. Birey işini öğreninceye kadar devam eder. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen işletme dışı danışmandır. Koçlar bir anlamda, yöneticilerin özel kariyer yönlendirme danışmanlarıdır. Aynı zamanda; yöneticilere

¹⁰⁴ Marc Kramer, **Güçlü İletişim: Güçlendiren İlişkiler**. Çeviren: Burak Tezcan, Antan Yayınevi, İstanbul, 2000, s. 31.

hedef belirleme, bireyleri motive etme değerlendirme vb. konularda etkinlik sağlamalarında yardımcı olmaktadır. Ülkemizde birçok yöneticinin bu tür bir koçluk hizmetine gereksinim duyduğu görülmektedir.¹⁰⁵ Ayrıca koçun sağladığı güdüleme çalışanın esas görevlerini belirlemesine ve örgütü başarılı olması için gereken niteliklerin tanımlanmasına da yardım eder.¹⁰⁶

2.1.5.6. Eğitim ve Geliştirme Programları

Bir örgütün eğitim faaliyeti ücret yönetimi gibi, bireyin elde tutulmasında öncelikli yere sahiptir. Eğitimin bu amaç için stratejik birleşimi; yeni çalışanın oryantasyonunu, beceri problemlerinin tanımlanmasını, düzeltilmesini ve uzun dönemli kariyer geliştirmeyi kapsar.¹⁰⁷

Eğitim ve geliştirme programları, bireyin gereksinmesi doğrultusunda; iş başında, iş dışında veya örgüt dışında gerçekleştirilir. Bu programlar genel olarak; işe alıştırma eğitimi, teknik beceriler eğitimi ve yönetsel beceriler eğitimi olarak üç ana gruba ayrılır. Birçok ülkede bireysel yeteneklerin gelişimi konusuna halen yeteri kadar önem verilme de, örgütler yine de bu alana finansman yatırımı yapmaktadırlar. Bireysel yetenek gelişimi ve eğitim programları, örgütler tarafından artık eskiden olduğu gibi ikinci plana itilmemektedir.

Örgütlerin insan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanabilmeleri için bu eğitim ve geliştirme programlarına yer vermeleri gerek örgütsel etkinlik gerekse çalışan tatmini açısından oldukça büyük önem taşır¹⁰⁸

¹⁰⁵ Özden, Firmaların Kariyer Yönetim Sistemi, a.g.e., s. 8.

¹⁰⁶ L.E. Isaacson , D. Brown, **Career Information, Career Counseling and Career Development**, Ally and Bacon, 2003, p.465.

¹⁰⁷ Zümrüt Tonus, “Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında İKBS Kullanımı ve Önemi”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 18, Sayı 1-2, 2002, s. 31.

¹⁰⁸ C. Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1994, s.6.

2.1.5.7. İş Rotasyonu

Çalışan bireylerin örgüt içinde yatay olarak yer değiştirmesidir. Yeni işe başlayan bireylerin farklı işleri denemeleriyle kendilerini test etmelerini ve bireysel değerleriyle işler arasındaki uyumu anlamalarını sağladığı gibi; örgütün hedefleri doğrultusunda başka bir bölüme transfer olan bireye, bir kariyer gelişimi yolu seçme fırsatını da sunar.¹⁰⁹

İş rotasyonu uygulamaları; kısıtlı sayıda çalışanın sırayla bir ya da daha fazla pozisyonda bulunmasını sağladığı için, işyerinde değişik gruplar farklı işlevsel özelliklerle bir araya gelirler. Bu programların amacı; geleceğin denetleyicilerini ve yöneticilerini yetiştirmektir.

Rotasyon uygulamalarında elde edilen yararlar sonucunda, bu uygulamanın yöneticilerin geliştirilmesinde de bir eğitim tekniği olarak kullanılmasına karar verilmiştir. Bazı işletmelerde bu programlar eğitim programları ile birleştirilerek, önemli bir eğitim yönetimi uygulaması haline getirilmiştir.

2.1.5.8. İş Zenginleştirme

Çalışan bireyleri kendi işlerini planlamak , organize etmek kontrol etmek ve değerlendirmekle yükümlü kılacak şekilde onlara yeni görevler vermek olan iş zenginleştirme, mevcut işlerin yeni deneyimler genişletilmiş sorumluluklar ve teşvik edici özellikler kazandırılmak üzere yeniden biçimlendirilmesidir. İş zenginleştirme çalışanların görevlerini çeşitlendirdiği gibi yeni bilgiler edinme ve performansları hakkında doğrudan geribildirim imkanını da sağlar.¹¹⁰

İş zenginleştirme faaliyetlerinin, çalışanların becerilerinin geliştirilmesinde yararı görüldüğü için, kariyer yönetimi aracı olarak da kullanılmaya başlanmıştır. Örneğin; ücretlendirme ve özlük işleri uzmanına, ücret araştırması yapma

¹⁰⁹ M. J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**. Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993, s.87.

¹¹⁰ **a.g.e.**, s. 82.

sorumluluğunun da verilmesi sonucunda; bu uzman araştırma, istatistiksel analiz ve raporlama konusundaki becerilerini de geliştirmiş olmaktadır.

2.1.6. Kariyer Yönetiminde Yöneticilerin Rolü ve Önemi

Örgütlerdeki resmi kariyer sistemine bakılmaksızın, bölüm yöneticilerinin kariyer yönetim sürecinde önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Birçok durumda insan kaynakları bölümü, bölüm yöneticilerinden kariyerle ilgili tavsiyeler alabilir. Çünkü bölüm yöneticileri, çalışanın iş değişikliğine hazır olma durumlarını değerlendirebilir. Ayrıca yöneticiler; açık mevkiler, eğitimler ve diğer gelişim fırsatları hakkında da ana bilgi kaynağıdır. Ne yazık ki yöneticiler bazı durumlarda, çalışanla beraber kariyer planlama aktivitelerine katılmaktan kaçınılmaktadırlar. Çünkü kendilerini çalışanın kariyerle ilgili sorularını cevaplayacak düzeyde hissetmemekte ya da kariyer sorunlarıyla ilgili olarak çalışana yardım edecek vakit bulamamaktadırlar. Kariyer sürecinde yönetici davranışlarıyla ilgili sınıflandırmalara Tablo 2.1’de yer verilmektedir.¹¹¹

Tablo-2.1: **Kariyer Yönetiminde Yönetici Davranışları**

Koç	Değerlendirici	Danışman
-----	----------------	----------

Kaynak:Raymond Noe., **İnsan Kaynakları Eğitim ve Gelişimi**. Beta Yayınevi, İstanbul, 1999, s. 122.

Tablo 2.1.’de de görüldüğü gibi; bireysel gereksinimlerini karşılayacak kariyere ulaşan çalışanı, yönetici desteklemekten sorumludur. Koçluk, değerlendiricilik ve danışmanlık gibi roller, yöneticilerin bireylerin kariyerlerinin her aşamasında oynayacakları rollerdir.

¹¹¹ Akoğlan, a.g.e., ss. 37-39.

Bireyler kendi kariyerlerini dayandırabilecekleri bir bilgiye gereksinim duyarlar. Bu da performansları, becerileri ve potansiyel üzerinde olan geri bildirim yoluyla kendileri ve örgüt içindeki kariyer seçenekleri hakkında bilgi toplamayı gerektirir. Bazı bireyler kariyerlerini formüle ederken bu bilgiyi kullanma konusunda oldukça rahattırlar; bir kısım bireyler ise, rehberlik sağlayan ve tavsiyede bulunan biriyle konuşmaya gereksinim duyarlar.¹¹²

Yöneticiler belirli bir zaman dilimini; astlarına akıl hocalığı yapmak, farklı projelerde görevler vermek, astlarının geliştirilecek yetkinliklerini ortaya çıkarmak için ayırarak, bireyin gelişimini sağlamalıdır. Bu gelişimi sağlamanın bir yolu da; bireye planlı olarak bir dizi sorumluluk ve görev vererek onun gelişimine destek olmaktır. Çalışan bireye özel hazırlanan bu programın tüm detaylarını yönetici belirlemiş olmalıdır. Ne yazık ki günümüz iş dünyasında yöneticilerin, birey gelişimine harcaacakları zaman oldukça sınırlıdır. Yöneticiler astlarına yeterli zamanı ayırmadıkları için veya onlara gerekli geri bildirim vermedikleri için sorgulanmamaktadır. İşletmeler buna izin verdiği sürece de bu problem sürececek gibi görünmektedir. Bu durumda işletmelerin insan kaynakları bölümlerine önemli görevler düşmektedir; yöneticileri bu konuda yönlendirmek ve bireylere gerekli zamanı ayırmaları için ikna etmek bu görevlerin başında gelmektedir.¹¹³

Kariyer yönetimi konusunda yöneticilere düşen görevleri incelerken, bu bağlamda insan kaynakları yöneticisinin üstlendiği rolleri de iyi bir şekilde analiz etmek gerekmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi, eğitim ve geliştirme fırsatları konusunda bilgi ve tavsiyeler sağlamalıdır. Çalışanın değerleri, ilgi ve yeteneklerini belirleyen testler gibi özel hizmetler sağlamalıdır. Bunlar, çalışanın iş araştırmasına ve kariyerle ilgili problemlerini danışmasına yardımcı olur. İnsan kaynakları yöneticilerinin hazırladıkları güçlü kariyer gelişim programları; tüm seviyelerdeki çalışanlara imkanlar sunacak, işten ayrılma oranlarını aşağı çekecek, örgüt içi motivasyonu yükseltecek ve örgütü ileriye götürecektir.¹¹⁴

¹¹² “**Kariyer Gelişimi**”. www.makalem.com, 10.01.2005. s. 1.

¹¹³ İnsankaynaklari.Com İçerik Ekibi, “**Çalışan Gelişiminde Şirketin Rolü**”. www.insankaynaklari.com, 20.11.2004, s. 2.

¹¹⁴ “**Örgütsel Kariyer Gelişim Programları**”. www.makalem.com, 10.01.2005, s.1.

Çalışanlara; kariyerlerini yönetme, planlama ve geliştirme konusunda destek olmak isteyen yöneticiler; çalışanlar arasında açık iletişim kanalları kurmaya, çalışanlarının düşüncelerini dinlemeye, uzlaşan ve gerginliği önleyici davranışlar sergilemeye, gayret etmelidirler. Özetle kariyer yönetimi bireyin yaşamında oluşan ve süren bir süreç olup; hem çalışan bireye, hem de örgütte stratejik konuma sahip olan yöneticilere farklı roller yüklemektedir.

2.2. ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİM SÜRECİ: KARIYER PLANLAMASI

Her birey çalıştığı işte yükselmek, ilerlemek ve başarılı olmak ister. Bireyin çalıştığı işte yükselmesi ve hedeflerini gerçekleştirmesi; titizlikle hazırlanmış ve uygulamaya konmuş bir kariyer planlaması ile mümkün olabilecektir.

2.2.1. Kariyer Planlamasının Tanımı

Kariyer planlaması genel olarak; bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ve yükselmesinin planlanmasıdır.¹¹⁵

Bir diğer tanımda ise, kariyer planlaması kavramı kariyer kavramının bireysel bir yaklaşımı olarak görülmekte ve bireyin yaşamı boyunca yer alacağı işlerle ilgili görev ve pozisyonların, hedeflerin ve geleceğin planlanması olarak tanımlanmaktadır.¹¹⁶

Bazı araştırmacılar ise kariyer planlamayı; kariyerle ilgili hedefleri ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak yolları seçme süreci olarak tanımlamışlardır.¹¹⁷

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda genel bir tanım yapmak gerekirse Bireyin kendisinin işle ilgili fırsat, kısıtlama, alternatif ve sonuçların farkına vararak

¹¹⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**. Bursa, 1994, ss. 69-70.

¹¹⁶ “**Bireysel Kariyer Planlama**”. www.eğitim.com.tr, 15.11.2004, s.1.

¹¹⁷ William Werther, Keith Davis, **Human Resource and Personnel Management**. McGraw Hill Book Company, Singapur, 1993, p. 377.

kariyer ile ilgili hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için yön, zamanlama ve bu sürecin aşamalarındaki eğitim ve diğer gelişimsel deneyimleri programlaması işlemidir.¹¹⁸

Kariyer planlama ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır ancak tanımlardaki ortak nokta, kariyer planlamanın tek başına birey veya örgütle yürütülemeyeceği, karşılıklı eşgüdümle bu sürecin başarıya ulaşabileceğidir.

2.2.2. Kariyer Planlamasının Önemi

Kariyer planlaması, hem birey hem de örgüt açısından son derece önemlidir. Bireyin nereye ve nasıl gittiğini bilmesi sayesinde iş tatmini artar, kendini tanımış olur ve motivasyonu artar. Bu bireysel yaklaşım davranış bilimlerinde kendini gerçekleştirme olgusu olarak tanımlanır.¹¹⁹

Kariyer planlama çalışmalarını günümüz örgütlerinde insan kaynakları bölümü üstlenmiştir. Kariyer planlama uygulaması, insan kaynakları sisteminin bir alt sistemi olarak insan kaynakları bölümünün görevleri içerisinde yer almaktadır. Kariyer planlaması örgütlerde; motivasyon, iş doyumunu, kalite ve verimliliği arttırdığı ayrıca birey ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturduğu için insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir uygulaması haline gelmiştir. Yönetim açısından ise kariyer planlaması, yetenekli bireylerin örgüt bünyesinde tutulması ve bu bireylerin varolan yeteneklerinin geliştirilmesi açısından büyük önem taşır.

Kariyer planlama, modern yönetim yaklaşımları içinde giderek daha büyük önem kazanmaktadır. Özellikle kariyer geliştirme konusundaki çabalar hareketliliği sağladığından, insan kaynakları uygulamaları bakımından da istenmeyen rutin

¹¹⁸ C. Çetin, "Kariyer Planlaması", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1, 1996, s.126.

¹¹⁹ Tuğray Kaynak, **Personel Gereksinimi ve İşletmelerde İnsan gücü Planlaması**. TÜSSÜE Seminerleri, Gebze, 1998, s.43.

uygulamaların önüne geçilmiş olmaktadır.¹²⁰ Kariyer planlamasının içerdiği önemin çeşitli gerekçeleri söz konusudur :¹²¹

- Bireysel hedef ve planların bulunmasının, bireyin kariyer yönetimi üzerindeki örgüt kontrolünü indirgemesi açısından rolü büyüktür.

- Kariyer planı bireye iş güvenliği, yüksek öz saygı, gelişme , büyüme, iç huzuru ve kafa dinginliği sağlar. Bireye, yeteneklerini ve sahip olduğu bilgi birikimini artırma imkanını verir.

- Bireyin sahip olduğu ya da gelecekte sahip olacağı bilgi ve beceri sayesinde, ileride örgüt içinde ne gibi bir pozisyonda olabileceğini tahmin etmesini sağlar.

Kariyer planlaması terfilerde rahat hareket edilmesini ve terfilerin uygun ilerlemesini sağlaması açısından da örgütler için oldukça önemlidir. Eğitilmiş bireyler işletmelerin gelişmesi ve başarıya ulaşması üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Günümüzde işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için bir yandan elindeki nitelikli çalışanları muhafaza etmesi diğer yandan da diğer işletmelerdeki uzman çalışanları kendi işletmesine çekmesi gerekmektedir. Bu bağlamda kariyer planlaması büyük önem taşımaktadır.¹²²

Kariyer planlamanın önemi konusunda yapılan açıklamalara karşın; bazı örgütler, küçülme ve yönetsel kademeleri azaltma yoluna gitmekte; bazı örgütler ise geleneksel terfi yollarını kapatmakta, örgüt içinde yükselme ve ilerlemenin hangi koşullar altında gerçekleşeceği konusunda bireye bilgi vermemektedirler. Bu durum, bireylerin kariyer fırsatlarını ortadan kaldırması nedeniyle, bireyler arasında geleceğe yönelik bir güvensizlik ortaya çıkarmaktadır. Bireyler örgütteki geleceklerinin ne olacağı konusunda belli bir fikre sahip olmadığı için, örgüte olan bağlılıkları da azalmaktadır.

¹²⁰ İnsan Kaynakları.Com İçerik Ekibi, Kariyer Yönetimi ve Planlaması, a.g.e., s. 1.

¹²¹ Ahmet Özdirek, **İşletmelerde Kariyer Planlaması Çalışmaları ve Garanti Bankasında Konuya İlişkin Uygulama Çalışması**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1999, s. 18.

¹²² Derya Şerbetçi, **“Beyin Göçü Sorununu Gidermede Üst Yönetimin Rolü”**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2001, s. 126.

Kariyer planlaması uygulamalarından en yüksek verimi elde edebilmek ve bu uygulamanın sonuçlarını örgüt ve birey lehine döndürebilmek için, kariyer planları sürekli gözden geçirilmelidir. Çünkü kariyer, üzerinde devamlı düşünülmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması gereken bir olgudur. Zaman ilerledikçe bireyler ve kariyerleri büyük oranda değişime uğrar, bu sebeple belli aralıklarla kariyer planları güncelleştirilmelidir.

2.2.3. Kariyer Planlamasının Aşamaları

İnsanlık tarihinde hemen her kültürde ve zamanda bir iş sahibi olmak; yetişkinliğe adım atma, kendi benliğini ve varlığını ortaya koyma olarak algılanmıştır. 19. yüzyılın son çeyreğinden önce, meslek dallarının ve çalışma alanlarının günümüzdeki kadar yaygın olmadığı görülmektedir. Kariyer sahibi olma, önceden planlanması veya üzerinde düşünülmesi gereken bir süreç olarak görülmemektedir.

Kariyer Planlaması bireyin kendi çalışma yaşamı ile ilgili planlarını kapsar. Kariyer planlaması birkaç aşamadan oluşan bir süreçtir. Bireyin kendi ilgi alanlarını ve yeteneklerini değerlendirmesi, seçeceği mesleği değerlendirmesi ve bu değerlendirmeler doğrultusunda oluşan kariyer planını uygulaması gibi genellikle üç önemli aşamadan oluşmaktadır.¹²³

2.2.3.1. Kendi Kendini Değerleme

Kendi kendini değerlendirme; bireyin kendi ilgi alanlarını, değerlerini kabiliyetlerini ve davranışsal eğilimlerini belirlemesini sağlar. Bunu belirlemeye yönelik çeşitli araştırma testleri söz konusudur.¹²⁴

Bireyin kendisine uygun meslek seçiminde en önemli nokta; bireyin kendisini iyi tanıyabilmesi gerçeğidir. Birey kişilik yapısı, ilgi alanları ve yeteneklerini de dikkate alarak bir mesleğe yönelimde bulunmalıdır.¹²⁵

¹²³ Dale Beach, **Managing People at Work**. McMillian Publ. Co. , 1995, p. 183.

¹²⁴ “**Kariyer Yönetim Sistemleri**”. www.kariyerimizvebiz.com, 10.01.2005, s.1.

¹²⁵ Aşkın Keser, “Kariyer Planlaması Ne Zaman Başlar?”, **İş Yaşamı Dergisi**, Sayı:2, 2002, s.1.

Bireyin kariyerini seçerken karşılaşacağı en büyük sorun, hangi kariyerin kendisine uygun olduğuna karar vermesidir. Birey ilgi duyduğu mesleği bulamazsa, iş yaşamı birey için monoton bir hal alır.

Kendisinin farkında olma; bireyin kendi bireysel değerleri, inançları, gereksinimleri, amaçları, istekleri ve yetenekleri hakkında tarafsız ve önyargısız değerlendirme yapabilme yeteneğini ifade eder. Mizacı ile uyumlu olmayan; fakat ilgi duyduğu mesleğe yönelen birey, uzun vadede yaptığı tercihin farkına varır. Bir süre sonra işini sorgulamaya başlar, stres altında iken işi sevmediğini ve kendisine uymadığını düşünmeye başlar. Kişiliği ile uyumlu bir kariyer planı yapmayan birey, kısa vadede değil, uzun vadede yaptığı tercihin hatalı olduğunu anlar. Kariyer planlamada; kültürel ve sosyal faktörler de dikkate alınarak, mizaç ile uyumlu bir alana doğru yönelmelidir. Kariyer planlamada da kişiliğin erken teşhisi daha mutlu ve tatmin dolu bir iş yaşamının kapılarını aralar.¹²⁶

Bireyler sahip oldukları yeteneklerin farkında olmayabilirler. Bu durumda işletmenin bireye yardımcı olması, onu bu konuda bilgilendirmesi gerekmektedir. Burada örgütün, bireyin kendi kendisini tanımasını kolaylaştıran mesleki ve özel yetenek testleri uygulaması, bireysel kariyer planlamasına katkı sağlayacaktır. Böylece birey, sahip olduğu birtakım bilgi, beceri ve yeteneklerin farkına varabilecektir.

Bireylere danışmanlık ve rehberlik hizmeti sunulması ile ilgili olarak örgütte bir birim oluşturulmalıdır. Danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinin bir plan ve program dahilinde yürütülmesi ve çalışanın davranışındaki gelişmelerin yakından izlenmesinde yarar vardır. Elde edilen sonuçların çalışan ile birlikte değerlendirilmesine önem verilmelidir. Olumlu gelişmelere paralel olarak çalışanın takdir ve ödüllendirilmesi konusu da ihmal edilmemelidir.¹²⁷

¹²⁶ Fatih Ferda, “**Kişilik ve Kariyer Planlama**”. www.cvtr.net. 15.11.2004, s.2.

¹²⁷ Can Aktan, “**İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Kariyer Yönetimi**”. www.canaktan.org, 11.11.2004, ss. 1-2.

2.2.3.2. Meslekleri Değerlendirme

Birey kendini tanıyıp önceliklerini belirledikten sonra sıradaki hedef, kendisi için olabildiğince çok alternatifini görmek ve yeni olanaklara açık olmaktır. Belirlenen kariyer seçeneklerine ulaşmak; insan kaynakları hizmetleri ve bu alanda bireye bilgi verecek tüm kaynaklara nasıl ulaşabileceğini bilmekten geçer. Bu noktada kariyer danışmanlığına gereksinim duyulur. Kariyer danışmanlığı, bireyin eğitimi ya da atılacağı işle ilgili karar verme sürecinde tercihleri etkileyen, kendini daha iyi tanımasını sağlayan profesyonel yardımdır.¹²⁸

Burada birey; sahip olduğu değerlerini, yeteneklerini, ilgilerini, bireysel yaşam öyküsünü, amaçlarını ve geçmişe ilişkin iş deneyimlerini gözden geçirir. Bu değerlendirmelere bağlı olarak karşısındaki mesleğin ona ne kadar uygun olduğu konusunda karara varır. Eğer bu değerlendirmeler sonucunda; bireyin zihninde meslekle ilgili birtakım soru işaretleri oluşmuşsa, başka bir seçeneğe yönelmek durumunda kalacaktır. Çalışan birey, ilgi alanını belirlemede zorluk çekiyorsa, ölçme ve değerlendirme hizmetleri veren işletmelerin sunduğu kariyer danışmanlığı uygulamalarından yararlanabilir.

2.2.3.3. Kariyer Planını Uygulama

Kariyer planlama sürecinin son aşaması, bireyin aldığı kararları uygulamasıdır. Bireyin aldığı kararları uygulayabilmesi ve hedeflediği kariyere ulaşabilmesi için belli adımlar atması gerekmektedir. Bunlar; o iş ile ilgili sektörel araştırmalar yapmak, o sektörde yarı zamanlı çalışmak ya da staj yapmak şeklinde olabilir. Bu çalışmalar sonucunda birey; hem yapacağı iş hakkında, hem de iş arama, CV hazırlama, mülakatlara katılma konusunda bilgi sahibi olur; bu uygulamalar bireyin kendisine olan özgüvenini arttırıp verdiği kararın doğruluğu konusunda bireysel değerlendirme yapabilmesini sağlar.

¹²⁸ Duygu Eren, “Kariyer Planlama Süreçleri”. www. cvtr.net. 15.11.2004, s. 1..

Bireyin verdiği karar doğrultusunda belirlediği kariyer planının uygulaması için bireyi destekleyici bir ortamın olması gerekir. Belirlenen hedeflere ulaşmaya çalışırken gereksinim duyulacak veriler hakkında insan kaynakları bölümünün sorumlu bir çalışanından veya amirin tecrübelerinden faydalanmak gerekir. Bireyin kariyer kararıyla ilgili planın uygulanması için yönetim, çalışanlarına bazı olanaklar sağlamalıdır. Örneğin; çalışanları yönlendirip destekleyerek kariyer gelişimine yardımcı olmak, başarılı bireylerin transferini sağlamak gibi uygulamalar bireyin kariyer planlarını hayata geçirmesine olanak sağlayacaktır. Bireyler, yaşamları boyunca birkaç mesleğe birden sahip olabilmektedir. Bireylerin kariyerlerinin değişmesi kötü bir kararı ifade etmeyebilir. Çünkü bireylerin ilgi alanları, değerleri ve hatta becerileri zaman içerisinde değişim gösterebilmektedir ve bir süre sonra bireyin mesleği bu değişimleri karşılayabilecek ya da bireyi bu anlamda tatmin edecek yeterliliğe sahip olmayacaktır. Birey bu durum karşısında, yeni iş alanlarına yönelecek ve devamlı bir arayış içinde olacaktır. Bu arayış; bireyin sahip olduğu değer ve yetenekleri karşılayabilecek bir mesleği bulana kadar devam edecektir.

Kariyer değişikline gidilirken; derinlemesine bir iç gözlem yapmadan farklı alanlarda iş aramak, sadece popüler olduğu için meslek seçmek, arkadaşlar başarılı olduğu için o işe yönelmek, sınırları genişletip geniş düşünmemek, parayı belirleyici faktör gibi görmek, kariyerde değişiklik kararını tek başına vermek, düşünölen işte tecrübe kazanamamak, mevcut işe gereken önemi vermemek, kariyer danışmanlarına çok fazla güvenmek ve kariyer değişikliğini zamana yaymamak gibi pek çok hata yapılabilmektedir.¹²⁹

2.2.4. Kariyer Planlama Sistemleri

Birey çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu örgüt içinde yerini bilmek ve gelecekte nerede ve nasıl olmak istediğini belirlemek durumundadır. Örgüt ise, kendi amacına ulaşmaya çalışırken kariyer politikaları oluşturarak bireyin ilerlemesi için

¹²⁹ “Kariyer Değişikliğinde En Sık Yapılan On Hata”, www.triohrc.com,10.01.2005, ss. 1-2.

gerekli basamakları iyi belirlemek durumundadır. Böylece örgüt, kendi amacıyla bireyin amaçlarını bütünleştirmeye çalışır.¹³⁰

Kariyer kavramı; bir taraftan bireyin, diğer taraftan da kimlerin yükseleceği ve kimlerin yönetsel mevkilerde yer alabileceği gibi sorulara cevap vermesi açısından örgütün görev alanı içerisinde yer alır. Yetenekli bireylere kariyer yapma fırsatı tanınırsa; onları örgütte sürekli tutabilmek ve etkinliği artırabilmek olanağı doğmuş olur.¹³¹

Başarılı bir çalışanı elde tutabilmek için, çalışana geleceğini gösterebilmek gerekir. Bu noktada yapılması gereken sadece terfi için gerekli koşulları yerine getirmek değildir. Bireye örgüt içindeki kariyer basamakları net olarak gösterilmezse, yatırım yapılan yetenekli çalışanlar rakip örgütlere yönelebilecektir.¹³²

Kariyer planlaması; hem örgütün hem de bireyin sorumluluğu paylaştığı bir süreçtir. Kariyer planlaması bir sistem olarak ele alındığında, birey ve bireyin içinde çalıştığı örgüt sisteme katılır. Çünkü birey, kendi bireysel amaçları ile örgütün amaçlarının benzer olduğunu algılayarsa yaptığı işten tatmin olma duygusu artar. Bu tanımlardan yola çıkarak, birey merkezli kariyer planlaması sistemi ve örgüt merkezli kariyer planlaması sistemi olarak iki tür kariyer planlaması sistemi olduğu söylenebilir.¹³³

Örgüt kültürüne en uygun kariyer planlama sistemi ile örgüt içindeki verimlilik kayıpları azaltılacak, bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli belirlenecek, bireylerin bireysel gelişim, yeterlilik ve esneklik isteklerine uygun bir örgüt iklimi oluşturulacaktır.

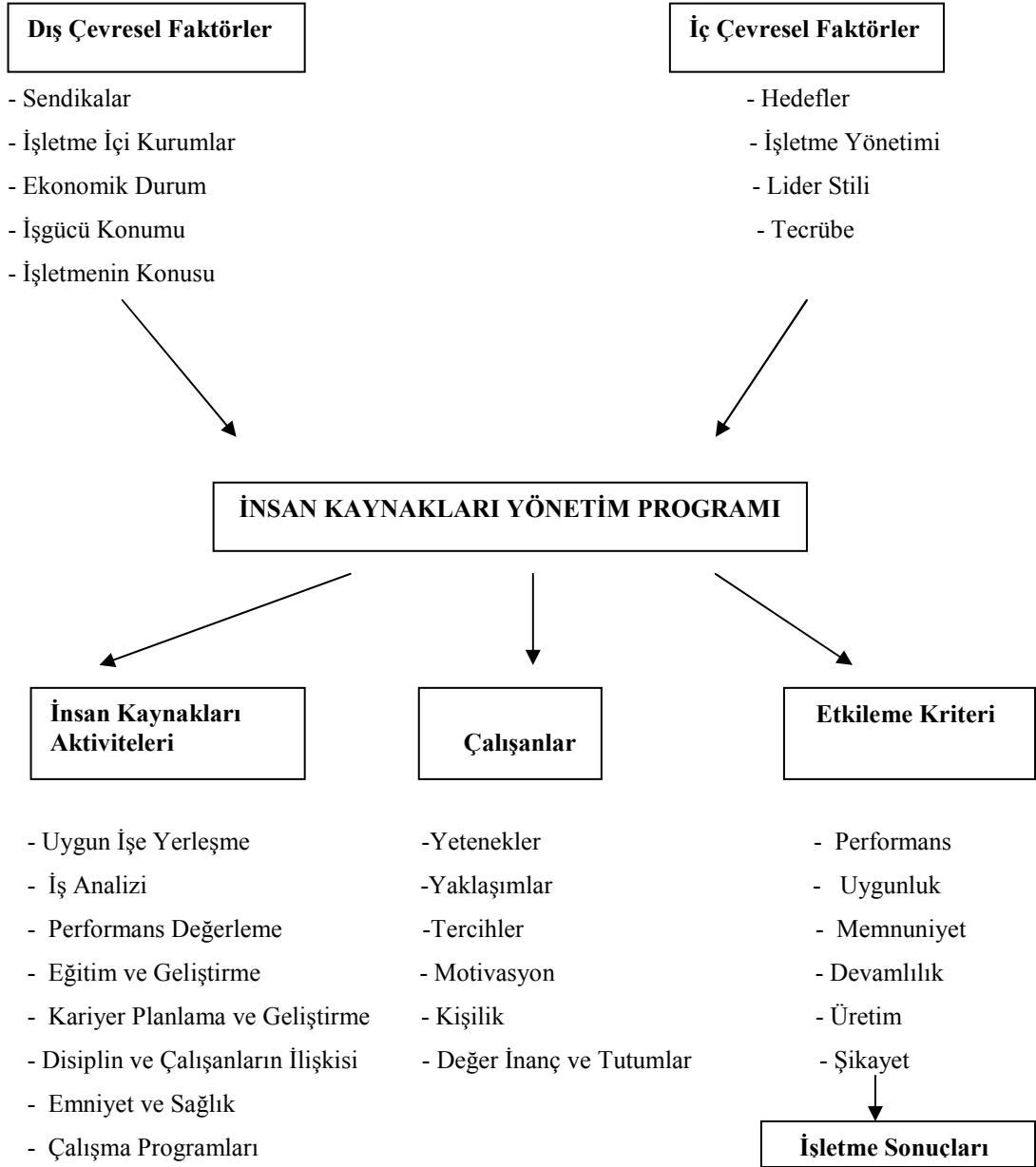
¹³⁰ Özdirek, a.g.e., s. 35.

¹³¹ Meryem Akoğlan, **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**. Detay Yayıncılık, Ankara, 1999, s.52.

¹³² Cem Ağın, “**Çalışanlarımızın Geleceğine Işık Tutun**”, www.insankaynaklari.com, 10.01.2005, s.2.

¹³³ Gülem İshakoğlu, **Kariyerde Plato**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1994, s.39.

Şekil 2.2’de bireysel ve örgütsel kariyer planlaması karşılaştırılmıştır.¹³⁴



Şekil-2.2: Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlamasının Karşılaştırılması

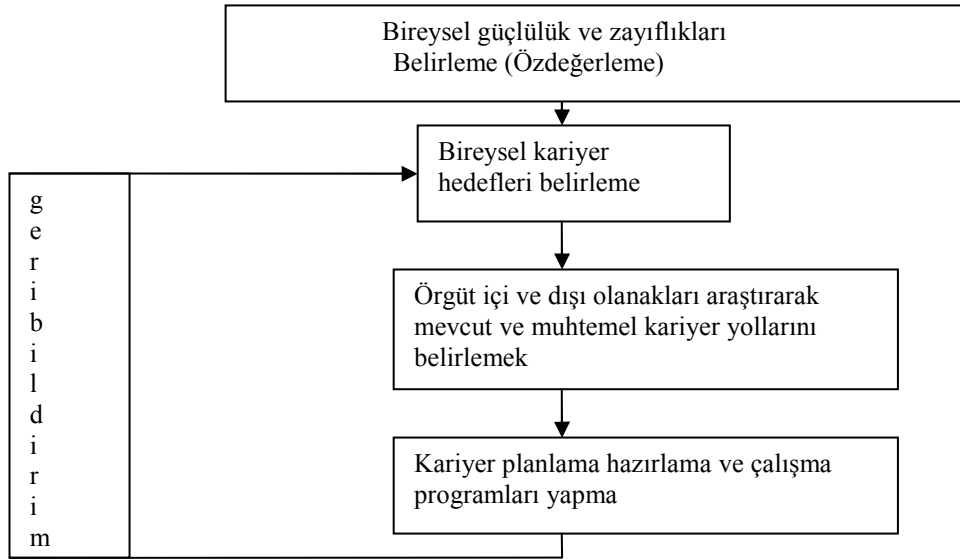
Kaynak: Leyla Baysak Eroğlu, **Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1995, s.74.

¹³⁴ Leyla Baysak Eroğlu, **Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1995, s. 74.

Şekil 2.2’de görüldüğü gibi; örgüt kendi gereksinimlerine ve amaçlarına bağlı olarak bir kariyer politikası belirlemekte ve bireyin işinde yükselebilmesi için gerekli kriterleri bireye sunmaktadır. İnsan kaynakları planlaması, başarılı bir örgütsel kariyer planlamasına dayalıdır. Örgüt bireyin kariyerini planlarken; gelecekteki çalışan ihtiyacını belirlemekte, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem vermekte ve bireyin kariyer basamaklarını onun yetenek ve isteklerine bağlı olarak planlamaktadır. Birey ise kariyer planlarını yaparken yetenekleri, tutumları, değerleri ve kişiliği ölçüsünde bir planlama faaliyetine girmektedir. Bu iki amaç uyumlu bir şekilde bütünleştiği sürece sistem düzgün işleyecek ve verimlilik artacaktır.

2.2.4.1. Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlama, bireyin yaşamı boyunca yapmayı tasarladığı görevleri, ulaşmak istediği hedef ve pozisyonları kısacası kendi geleceğini birbirine kenetlenen halkalar halinde planlaması anlamına gelir. Aşağıdaki şekilde bireysel kariyer planlama süreci görülmektedir.¹³⁵



Şekil-2.3: Bireysel Kariyer Planlama Süreci

Kaynak: Nilgün Anafarta, "Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif ".
Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi ,Cilt 1, Sayı 2, 2001, s.3.

¹³⁵ İnsankaynaklari.Com İçerik Ekibi, "Bireyler ve Kariyer Yönetimi Kavramı", www.kobifinans.com, 10.01.2005, s. 1.

Bireysel kariyer planlama süreci Şekil 2.3 'de de görüldüğü gibi beş aşamadan oluşmaktadır. Çalışanların hangi alanlarda üstünlük ve zayıflıklarının olduğunun belirlenmesi ve bu doğrultuda bireyin isteklerine yönelik olarak kariyer hedefinin saptanması ilk iki aşamayı oluşturmaktadır. Bu aşamadan sonra bireyin çalıştığı yerdeki kariyer olanaklarının ne olduğunun araştırılması, eğer örgüt içinde yeterli kariyer geliştirme imkanları bulunmuyorsa, örgüt dışı imkanların araştırılması aşamasına geçilmesi gerekmektedir. Belirlenen kariyer yollarına ulaşmak için hazırlıklar yapılması ve hangi yollardan amaçlanan hedefe ulaşılabilceğinin tespit edilmesi dördüncü aşamayı oluşturmaktadır. Son aşamada ise; hedeflerin belirlenmesi aşaması ile bunun için hazırlık yapma aşaması arasındaki geri bildirim ilişkisi gelmektedir.

Bireysel kariyer planlamasında dikkat edilmesi gerekli en önemli nokta, planın bireysel tercihlerle sınırlı olmasıdır. Plan yapılırken bireysel eğilim, yetenek ve değerlendirme ile böyle bir kariyer yönelimine niçin gereksinim duyulduğunun iyi belirlenmesi gerekmektedir.¹³⁶

2.2.4.2. Örgütsel Kariyer Planlaması

Kariyer planlamasının başarısı önemli ölçüde yönetimden alınan desteğe bağlıdır. Pek çok işletme kariyer planlamasında, bireylere yardımcı olmak için sistemler kurmakta ve programlar oluşturmaktadırlar. Örgüt içi motivasyonun ve devamlılığın sağlanabilmesi için; örgütler kariyer planlaması yapmak ve kariyer yönetim planları oluşturmak zorundadırlar.¹³⁷

Kariyer planlaması, bireye yönelik bir kavram gibi görünüyorsa da bu kavramın ayrılmaz diğer bir parçası yönetimdir. Örgütün yönetim basamağının kariyer planlaması uygulamalarına destek vermesi, kariyer planlamasının başarılı olabilmesi için önemlidir. Yönetim çalışana kariyerini planlaması için yardımcı olduğu sürece,

¹³⁶ Buck Blessing, **Career Planning: Five Fatal Assumptions**, Training and Development Journal, 1996, p. 49.

¹³⁷ Faik Özdengül, **“Kariyer Yönetimi”**, www.rcbdoor.com, 10.01.2005, s.1.

birey-örgüt bütünleşmesi gerçekleşir. Birey-örgüt bütünleşmesinin sağlanması sonucunda bireyin işten aldığı doyum ve mutluluk artar.

Örgütün kariyer planlaması süreci içinde, bireye sunduğu alternatifler bireyin değerleri ile uyum içerisindedir, bireyin örgüte karşı bağlılığı artar, bu da örgütsel amaçların gerçekleşmesi yolunda çok önemli bir adımın atılmış olması demektir. Bireysel olarak sağlanan faydaların verimliliğe dönüşerek örgüt ve yöneticilerin amaçlarının gerçekleşmesini hızlandıracağı düşüncesi her ortam için geçerlidir. Bu süreç içerisinde yönetimin yapması gereken; bireylere kariyerleri ile ilgili alternatifler sunmak ve maliyeti katkısına göre düşük olan bir çeşit danışmanlık hizmeti vermektir.¹³⁸ Tablo 2.2’de örgütsel kariyer planlaması sistemleri ve bireysel kariyer planlaması sistemleri karşılaştırılmıştır:¹³⁹

Tablo-2.2: Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlama Sistemlerinin Karşılaştırılması

ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMASI

Gelecekteki çalışan gereksinimlerini belirleme,
Kariyer basamaklarının planlanması,
Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzuların karşılaştırılması,
Bireysel ve potansiyel eğitim gereksinmesinin değerlendirilmesi,
Kariyer sistemi koordinasyonunun denetlenmesi, incelenmesi ve gözetimi.

BİREYSEL KARIYER PLANLAMASI

Bireysel yetenek ve ilginin belirlenmesi,
İş ve günlük yaşam hedeflerinin belirlenmesi,
Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yollarının ve seçeneklerinin değerlendirilmesi,
İlgi ve amaçlarda değişmeye dikkat etme,
İşleme içi ve dışı ile ilgili kariyer basamaklarını gözden geçirme.

Kaynak: Robert L. Mathis, John H. Jackson, **Personel Human Resource Management**. West Publ. Comp., New York, 1994, p.285.

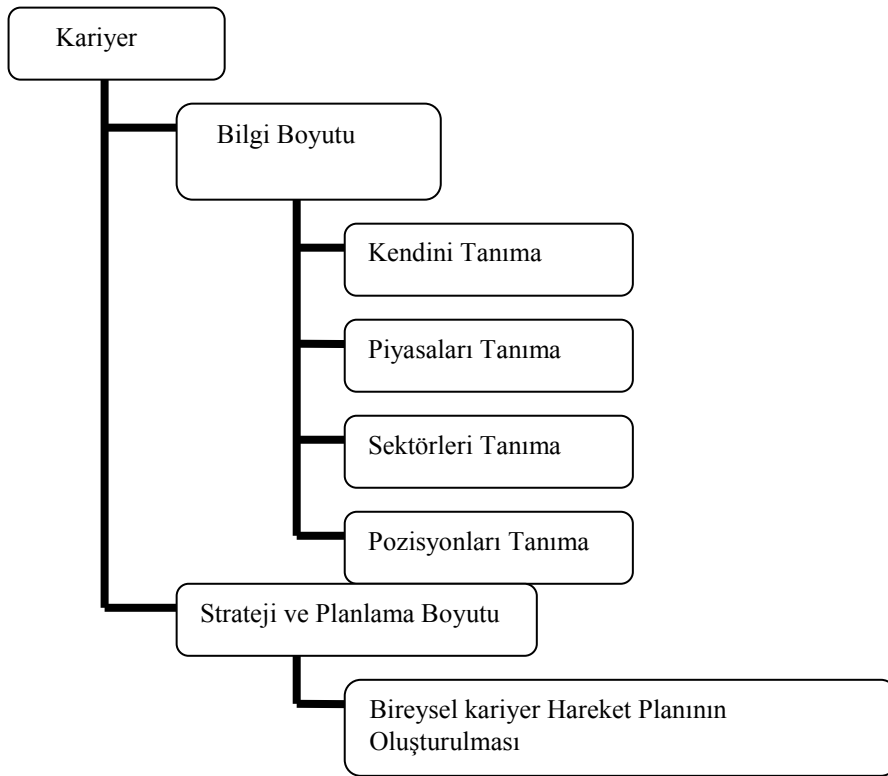
¹³⁸ Güneş Berberoğlu, “İşletmelerde Örgüt- Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkin Bir Uygulama:Kariyer Yönetimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 24, Sayı 1,1991, ss. 37-38.

¹³⁹ Mathis, Jackson, **a.g.e.**, p.285.

Tablo 2.2 'de de görüldüğü gibi örgütsel kariyer planlaması ile bireysel kariyer planlaması bütünüyle birbirinden farklı değildir. Örgütsel kariyer planlaması bireysel kariyer planlamasına nazaran, daha destekleyici ve yol gösterici niteliktedir. Bireysel kariyer planlaması ise daha çok; bireyin kendi inanç ve değerleriyle ilgi ve amaçlarına bağlı olarak birey tarafından yapılmaktadır.

2.2.5. Kariyer Planlamasının Boyutları

Kariyer planlaması farklı parçalardan oluşan bir bütün olup, temel olarak iki boyutta ele alınabilir. Bunlar; bilgi boyutu ile strateji ve planlama boyutudur. Bilgi boyutu; bireyin kendini tanıması, piyasa, sektör ve pozisyon bilgilerini içerir. Şekil 2.4'de kariyer planlamasının boyutları görülmektedir.¹⁴⁰



Şekil-2.4: Kariyer Planlamanın Boyutları

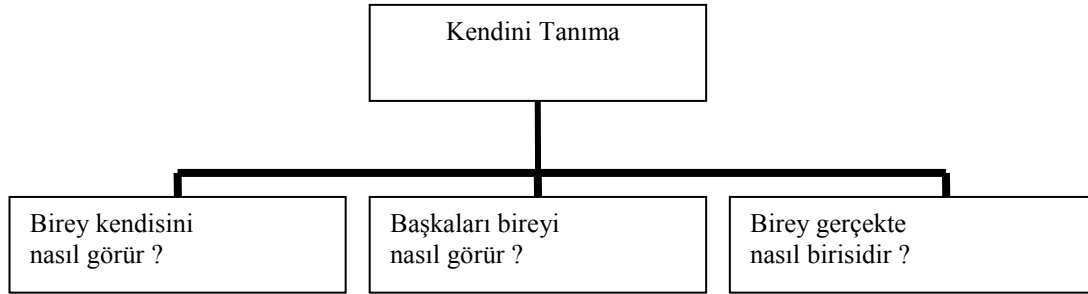
Kaynak: Fatih Ferda, “Kariyer Planlama Nedir?”, www.cvtr.net, 18.11.2004., s.1.

¹⁴⁰ Fatih Ferda, “Kariyer Planlama Nedir?”, www.cvtr.net, 18.11.2004., s. 1.

Şekil 2.4’de görüldüğü gibi kariyer planlamanın bilgi boyutu; kendini tanıma, piyasaları tanıma, sektörleri tanıma ve pozisyonları tanıma gibi aşamalardan oluşmaktadır. Kariyer planlamanın ikinci boyutu olan strateji ve planlama boyutu ise, bireyin bireysel kariyerinin başlamasını sağlayan hareket planının oluşturulmasını içermektedir.

Yapılan incelemeler sonucunda; bireylerin bireysel yetenek ve ilgilerinin motivasyon ile son derece ilgili olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle bireylerin sahip oldukları kariyerin geliştirilmesi için onların teşvik edilmesi ve sorumluluklar almaları için destek verilmesine yönelik çalışmalar örgütlerde giderek artmaktadır.¹⁴¹

Kendini tanıma aşamasında; bilgi ve yetenekler, uyum, çalışma biçimi ve güdüler ön plandadır. Kariyer planlamasında önce bireyin sahip olduğu yetenekler göz önünde bulundurulacaktır. Eğer bireyin sahip olduğu yetenekler kariyer düşünülen mesleğin niteliğine uygun değilse, bireyin sahip olduğu fakat meslek için yetersiz görülen bu yeteneklerin geliştirilmesi yoluna gidilebilir. Aşağıdaki şekilde; kendini tanıma olgusunun üç farklı boyutu görülmektedir:¹⁴²



Şekil-2.5: Kendini Tanımanın Üç Farklı Boyutu

Kaynak: Fatih Ferda, “Kariyer Planlama Nedir?”, www.cvtr.net, 18.11.2004., s.2.

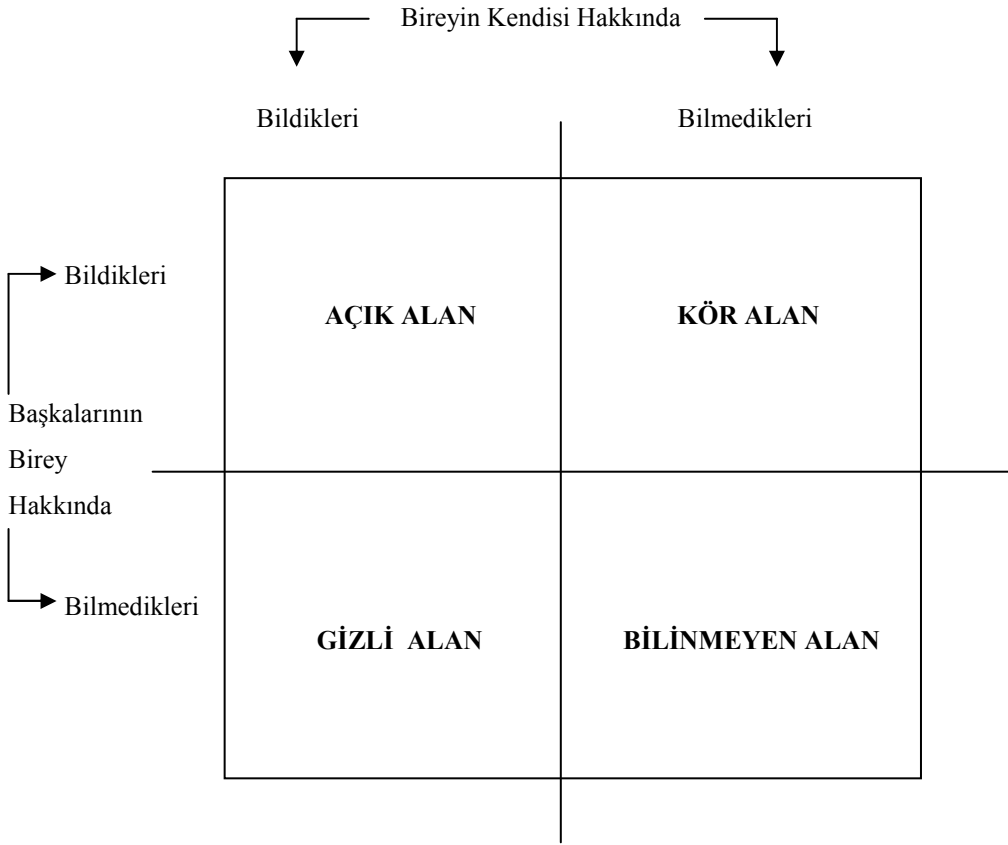
Kendini tanımadan başlanan bir kariyer planlama eksiktir ve bireyi yanlış hedeflere götürme olasılığı yüksektir. Kendini tanımanın Şekil 2.5’de görüldüğü gibi 3

¹⁴¹ “Kariyer Geliştirmenin Önemi”. www.kariyerimizvebiz.com, 10.01.2005, s.1.

¹⁴² Ferda, Kariyer Planlama Nedir,a.g.e., s.2.

farklı boyutu vardır. Burada bireyin kendisini nasıl gördüğü, başkalarının bireyi nasıl gördüğü ve bireyin gerçek hayatta nasıl biri olduğu irdelenmeye çalışılır

Kariyer planlamasının boyutları içerisinde yer alan bireyin kendini tanıma aşaması “Joharry Penceresi” olarak ifade edilen bir model ile ilişkilendirilebilir. Bu modele göre; her bireyin 4 farklı penceresi vardır. Bunlar; açık, gizli kör ve bilinmeyen olarak ifade edilebilir. Şekil 2.6’da Joharry penceresi olarak ifade edilen model görülmektedir.¹⁴³



Şekil-2.6: Joharry Penceresi

Kaynak: “İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi”. www.students.itu.edu.tr, 30.04.2005, s.3.

Şekil 2.6’da, çift boyutlu bir matris görülmektedir. Bu matris boyutlarından biri, bireyin kendisi tarafından bilinen ve bilinmeyen iki bölgeye

¹⁴³ “Enteleky Danışmanlık ve Know Me Uygulama Seti Hakkında”. www.btinsan.com, 30.04.2005,s.3.

ayrılmıştır. Bireyin hem kendisi hem de başkaları tarafından bilinen yanları açık alan, bireyin kendisinin bilmediği ancak başkaları tarafından bilinen kısmı kör alandır. Bireyin kendisi tarafından bilinen ancak başkaları tarafından bilinmeyen kısmı gizli alan, bireyin hem kendisi hem de başkaları tarafından bilinmeyen özelliklerinin bulunduğu kısım ise kapalı alandır. Birey kariyer planlaması sürecinde, kendini tanıma aşamasında bu pencereyi iyi analiz etmelidir.

Bireyin kendisini tanımasının önünde birtakım kültürel faktörlerde bulunabilir. Belirli bir zamanda toplumda rağbet gören düşünceler ve meslekler bireylerin bakış açılarını etkiler. Bireyin kendisini tanımak için bireysel bir çaba göstermesi yeterli olabileceği gibi, kişilik testi uygulamalarına katılıp kendisi ve kariyer planlaması hakkında daha objektif ve ayrıntılı bilgilere de sahip olması da bu yolla mümkün olabilir. Piyasa, sektör ve pozisyonları tanıma kariyer planlamanın bir diğer hayati boyutudur. Bireyin kendisini tanıması tek başına yeterli değildir. Strateji ve planlama boyutunda ise pozisyonun işlevsel özellikleri ve bireyin sahip olduğu yeteneklere ilişkin nitelikler gerçeğe en yakın bir biçimde ortaya konur ve somut bir kariyer planlaması çerçevesinde bütünleştirilir.

2.2.6. Kariyer Planlamasının Etkileri

Kariyer planlamasının gerek örgüt, gerekse birey üzerinde olumlu ve olumsuz birçok etkisi bulunmaktadır. İyi hazırlanan ve uygulanan bir kariyer planı ile bu olumsuz etkiler en aza indirilebilmektedir.

2.2.6.1. Kariyer Planlamasının Olumlu Etkileri

Kariyer planlaması birey ve örgüt için başarılı olmanın tek garantisi değildir; fakat etkili ve doğru bir kariyer planlaması yapılmadan, ortaya çıkan kariyer fırsatları için bireylerin açık olan kadrolara yerleştirilmesi oldukça zaman alan bir iştir. Bu durum insan kaynakları bölümünün de görevini gereği gibi yapamamasını ve bu anlamda etkisini yitirmesine neden olur. Bu sebeplerden ötürü kariyer planlaması örgüt için gerekli bir süreçtir.

Kariyer planlamasının hem çalışan hem de örgüt açısından önemli bir avantajı da; bireyi çalışmaya teşvik etmesi ve bireylerin motivasyonunu en üst dereceye çıkarmasıdır. Kariyer planlaması sayesinde; bireyin çalışma yaşamında en verimli şekilde değerlendirilmesi ve örgüt kaynaklarının amaçlara en uygun şekilde tahsis edilebilmesi sağlanır. Örgüt içerisinde çeşitli nedenlerle açılacak kadrolara terfi edebilecek yetenekli bireylerin yetiştirilmesinde ve geliştirilmesinde oldukça etkili bir süreç olan kariyer planlaması, hem örgütsel yedekleme stratejisini hem de bireyin örgüt içerisindeki yatay ve dikey hareketliliğini sağlar. Bu genel açıklamalardan sonra örgüt açısından kariyer planlamasının olumlu etkilerini şu şekilde sıralanabilir: ¹⁴⁴

- İşgücü çeşitliliğine yardımcı olur.
- Uluslararası istihdamı kolaylaştırır.
- Örgütsel bağlılığı sağlar.
- Yerleştirme ve örgütsel yedeklemeyi oluşturur.
- Terfi edecekleri belirler.
- Eşit işe eşit ücret verilmesini sağlar.
- Örgütsel hareketliliği sağlar
- Bireylerin kariyer geliştirme kaynak ve sistemlerinin daha iyi kullanılması için, ekip oluşturmaya yardımcı olur.
- Kariyer planlaması işgücünün daha kaliteli hale gelmesini sağlar.

Kariyer planlamasının birey açısından olumlu etkileri ise şu şekilde sıralanabilir: ¹⁴⁵

- Bireylere yükselme olanağı sağlar.
- Bireylerin örgütle bütünleşmelerini sağlar.
- Bireylere daha iyi bir iş, daha çok para, artan sorumluluk, hareketlilik ve verimlilik artırma becerisi kazandırır.
- Bireysel gelişimi artırır.
- Bireyi motive eder ve ilerlemelerini sağlar.
- Bireyin gereksinimlerinin tatminini kolaylaştırır.

¹⁴⁴ Üye, a.g.e., s. 58.

¹⁴⁵ Akçay, a.g.e., s. 31.

2.2.6.2. Kariyer Planlamasının Olumsuz Etkileri

Örgütlerin uyguladığı kariyer planlaması programları; bireyleri örgüte yararlı oldukları sürece örgütte tutmaya yönelik bir tutum içerisinde ise ve bu programlar, örgüt dışı fırsatlar açısından esnek değilse bu durum bireyi olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Kariyer planlamasının en tehlikeli yönü ise birey üzerinde bırakacağı olumsuz etkidir. Çalışan bireyin kariyerine yönelik beklentilerinin artması bireyde stres ve gerginliğe yol açabilir. Workshopların, işyeri el kitaplarının, danışmanların, kariyer planlaması ile ilgili konularda bireyi hazırlamasına rağmen bireyin kariyer kararının belirsizliği, bireylerin yaşamları ile ilgili farklı beklentiler, bireysel baskılar ve yetersizlikler bireyin motivasyonunu ve performansını azaltacaktır.¹⁴⁶

Bireyin kendi kariyeriyle ilgili planlar yaparken yaptığı hatalar da, kariyer planlamasının birey üzerinde birtakım olumsuz etkiler bırakmasına neden olur. Bireyin kariyeriyle ilgili çabuk ya da geçici çözümler araması, bireyin ne istediğini bilmeden başarıyı dış dünyada aramaya çalışması, kendi doğrularını önemsemeyen başkalarının yönlendirmeleriyle hareket etmeye çalışması, bireyin özgüven eksikliği sebebiyle harekete geçememesi gibi nedenler de birey üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilir.¹⁴⁷

Kariyer fırsatları sunarak; çalışan bireylere tecrübe kazandırmak ve bu bireyleri sorumluluk taşıyan mevkilere atamak; bireylerin motivasyonları açısından son derece önemlidir. Kariyerine yönelik beklentileri karşılanamayan motivasyonu ve performansı azalan birey, kendi beklentilerine cevap verebilecek başka bir yerde kariyerine devam etmek için arayışlara girecektir. Bu olumsuz durumu ortadan kaldırmak için; birey kariyeriyle ilgili konularda sürekli bilgilendirilmeli ve bireyin terfi ettirilmesinden çok onun bireysel olarak gelişimini artıracak bir kariyer planı hazırlanmalıdır. Böylece birey önemsendiğini hissedecek, gerçekçi kariyer beklentileri oluşacak, işe olan bağlılığı artacak, yaşadığı hayal kırıklığı ve memnuniyetsizlik büyük ölçüde azalacaktır.

¹⁴⁶ James W. Walker, **Human Resource Planing**. McGraw Hill, USA, 1990, p. 347-348.

¹⁴⁷ “**Kariyer Planlama**”. www.tibbimümessil.com, 11.11.2004, s. 2.

2.2.7. Kariyer Planlamasında Yöneticilerin Rolü ve Önemi

Örgütlerde etkili bir kariyer planlaması için bölüm yöneticileri, kendi çalışanlarının gelecekteki gelişimlerine destek olmalı ve gerekli durumlarda onlara koçluk ve danışmanlık yapmalıdırlar. Bölüm yöneticileri, çalışanlarına uygun mesajları iletmede ve gelecek fırsatlar için gerçekçi geri bildirimler vermede anahtar bir rol oynamaktadırlar. Birçok araştırma, kariyer planlamada bölüm yöneticilerinin önemine dikkat çekmektedir. Bazı araştırmacılar, yöneticilerin çalışanlarıyla hergün gelişen bir iletişime gereksinimi olduğunu belirtmişler ve bu yöneticilerde, görevlerini başarıyla yerine getirebilmeleri için üstlenmeleri gereken 9 rolden bahsetmişlerdir. Bunlar; iletişimcilik, danışmanlık, değerlendiricilik, koçluk, rehberlik, öğüt vericilik, komisyonculuk, akıl hocalığı ve savunuculuk rolleridir. Günümüzde, çalışanların bireysel kariyer gelişimi hizmet ve danışmanlığında yetki en geniş şekilde yöneticilere verilmektedir. Yöneticilerin kariyer geliştirme danışmanlığı yapmasında açıklık, doğru geribildirim yapmak, iletişimi iyi kurmak önem taşımakta ve başarıyı getirmektedir. Kariyer planlamada bölüm yöneticilerinin rolü, çalışanlarının iş performanslarını yakından gözlemlene şansına sahip olmaları bakımından yararlı olacaktır. Çalışanın performans sonuçlarına göre onu yönlendirmek, terfi ettirmek veya iş azaltmada bulunmak bölüm yöneticisi tarafından daha rahatlıkla yapılabilmektedir.¹⁴⁸

¹⁴⁸ “Kariyer Yönetimi”. www. ronesans2000.com, 30.04.2005, ss.4-5.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL STRES ve KARIYER PLANLAMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. ÖRGÜTSEL STRES KAVRAMININ TANIMI

Günümüz dünyası; hızlı sosyal ve kültürel dönüşümlerin yaşandığı, değişim ve rekabet duygularının yoğun bir biçimde algılandığı, toplumsal ve örgütsel yaşamın, bireyi içinden çıkılması pek kolay olmayan bunalımlara sürüklediği bir görünüm taşımaktadır. Bireyler, çalışma yaşamının getirdiği sınırlılıklarla birlikte; öteki etkinliklerini dengeli bir biçimde yürütmek istemekte, her şeyden önce yaptıkları işle kendi yeteneklerini de zorlamaktadırlar. Bu nedenle, stres kavramı giderek günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.¹⁴⁹

Stresle ilgili çalışmaların son yıllarda yaygınlaşmasına karşın, stresle yaşama yeni bir olgu değildir. Bireylerde gerilim yaratan olaylar, eski çağlardan beri süregelen bir durumdur. Eski çağlarda bireylerin yırtıcı hayvanlarla ya da kendi aralarında yaşadıkları gerilim yaratan olaylar, günümüzde teknolojik, ekonomik, politik ve sosyal konulardaki hızlı değişimlerle devam etmektedir.¹⁵⁰

Latince “Estrictia” kelimesinden gelmiş olan stres kavramı, çeşitli anlamlarda kullanılmaktadır. Birinci anlamı; zorlama, gerilme ve baskıdır. 17. yüzyılda; felaket, bela, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmıştır. 18. ve 19. yüzyıllarda ise, kavrama yüklenen anlam değişmiş ve stres; güç, baskı, zorlama gibi anlamlarda objelere, bireylere ya da ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmaya başlanmıştır. Çeşitli yazarlar stresi farklı açılardan tanımlamaya çalışmışlardır. Bir kısım yazarlara göre stres, bireye yapılan etkilere özel olmayan tepki olarak tanımlanmaktadır. Bazı yazarlar ise stresi; tüm canlılarda sıkıntı veren bir sonuç yaratan; davranışları da önemli ölçüde etkileyen bir olay olarak tanımlamaktadır.¹⁵¹

Yukarıdaki açıklamalar ışığında genel bir tanım yapmak gerekirse stres; bireylerin psikolojik ve fizyolojik yapıları üzerinde etki yapan, onların davranışlarını, iş

¹⁴⁹ Kanuni Süleyman Ulukuş, “Polis, Stres, Verimlilik ve Stresle Başetme Yolları”. **Emniyet Genel Müdürlüğü Polis Dergisi**, Sayı 34, 2003, s. 1.

¹⁵⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**. Alfa Yayınları, Bursa, 1998, s. 185.

¹⁵¹ Jale Balaban, **Örgütsel Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerinde Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1998, ss. 5-6-7.

verimlerini ve başka bireylerle ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen, psikolojik bir durumdur.¹⁵²

Stres; bireyin, özel yaşamında olduğu gibi çalışma yaşamında da karşısına çıkan ve onu etkileyen önemli bir olgudur. Stresin çalışma yaşamındaki etkileri, çalışanlar üzerinde ciddi sıkıntılara yol açmakta ve bireyler bu rahatsız edici baskı ortamından kurtulmak istemektedirler.

Özellikle 20. yüzyılın zor, rekabetçi ve aşırı çalışmaya dayalı iş yaşamı bu faktörün daha belirgin olarak ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İş yaşamının farklı bölümlerinde bireyleri tehdit eden birçok tehlike bulunmaktadır. İş kazaları, zehirli gazlar, sağlıksız iş koşulları, fabrikalardaki hava kirliliği, kimyasal zehirlenmeler gibi pek çok olumsuz durum strese yol açmaktadır.¹⁵³

Stres kavramının iş yaşamındaki yansıması, örgütsel stres olarak ifade edilebilir. Yukarıdaki açıklamalar ışığında örgütsel stres; endüstri toplumlarındaki hızlı değişimin, çalışan bireyler üzerinde yarattığı olumsuz etki olarak tanımlanabilir. Örgütsel stresin boyutları; bireye, örgüte ve endüstriyel yaşamdaki farklılaşmaya bağlı olarak değişmektedir.¹⁵⁴

3.2. ÖRGÜTSEL STRES İLE İLGİLİ ETKENLER

Belli başlı örgütsel stres etkenleri; örgüt yapısı, fiziki çevre koşulları, işin niteliği, kariyer gelişimi ve işletme içi ilişkilerle ilgili etkenler olarak sıralanabilir.

3.2.1. Örgüt Yapısı ve Örgüt İklimi İle İlgili Etkenler

Örgüt yapısı ve örgüt iklimi, örgütsel stresin başlıca etkenleri olarak gösterilmektedir. Örgütteki farklılaşma ve uzmanlaşma derecesi, bireyin davranışlarının

¹⁵² Alptekin Aslantaş, “Polis Stresi ve Kaynakları Alan Çalışması”, **Emniyet Genel Müdürlüğü Polis Dergisi**, Sayı 34, 2003, s.1.

¹⁵³ Enver Özkalp, **Örgütsel Davranış**. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001, s. 431.

¹⁵⁴ Çiğdemim Eğitim Çevre ve Dayanışma Derneği, “**Stres ve Stresle Başa Çıkma**”, www.cigdemim.org.tr, 01.04.2005, s.1.

kısıtlanması, örgüt politikalarının anlaşılır olmaması bu faktörlerden sadece birkaçıdır. Sayılan etkenler dışında; bölümlerarası çekişmeler, baskı ve sıkı gözetim, soğuk çalışma ilişkileri, kararlara katılamama, örgüt içi uzaklık duygusu ve sistemdeki karmaşıklıklar v.b. faktörlerde örgüt yapısından kaynaklanan stres faktörleri olarak nitelendirilebilir.¹⁵⁵

Örgütün boyutu, bireyin yaşadığı stresi etkiler. Büyüklüğü nedeniyle bürokratik bir yapıya bürünen örgütlerde, bireyin kontrol alanı daraldıkça bağımsızlık ve yaratıcılık alanları daralır. Bu da çalışanların örgüte yabancılaşmalarına neden olur. Yöneticiler, bürokratik engellerin yarattığı hayal kırıklıklarından yakınırırlar.¹⁵⁶

Bireyin çalıştığı iş yerinde karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması da stresin oluşumunu etkiler. Özellikle çalışanları etkileyen kararlara ilgili olarak, çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı durumlarda, tüm çalışanlar stres yaşayacak, böylece üretim düşecektir. Çalışanın bilgisi, görgüsü ve istekleri örgütsel karar sürecinde göz ardı edilirse, kararlara katılım azalacaktır. Bu olumsuz durum da stresi arttıracaktır.¹⁵⁷

Her durumda başarılı olabilecek ve stres yaratmayacak bir örgüt yapısı belirlemek çok güçtür; ancak merkezi yapıların stres oluşumuna daha elverişli yapılar olduğu söylenebilir. Merkezi yapılar, karar almayı ve girişimci ruhu zedelediği için, bu yapılarda rasyonel kararlardan çok politik kararlar alınmaktadır. Yönetimde olanlar, güçlerini kullanarak çalışanların inisiyatiflerini ellerinden aldıkları için, çalışanlar aşırı stres altına girebileceklerdir.¹⁵⁸

Merkezileşmemiş, katılımcı yönetim anlayışının hakim olduğu ve bürokrasinin daha az uygulandığı bir örgüt yapısı; bireylerin örgüt içinde daha az stres yaşamalarına neden olacak ve bunun sonucunda iş doyumunu ve verimliliği arttıracaktır.

¹⁵⁵ Zeki Güler, Nuran Öztürk Başpınar, Hüseyin Gürbüz, **İş yaşamında Stres ve Kamu Kurumunda Sekreterler Üzerine Bir Uygulama**. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001, s. 21.

¹⁵⁶ Seçil Taştan, “**Stres ve Stres Yönetimi**”, www.insankaynaklari.gokceada.com, 16.01.2005, s. 9.

¹⁵⁷ Serpil Aytaç, “İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları”, **İşgüç Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, 2002, s. 3.

¹⁵⁸ “**Stres ve Nedenleri**”. www.hastarehberi.com, 16.01.2005, ss. 4-5.

Bunun dışında, bireyin yetenekleri ile uyumlu olmayan iş olanakları sunan bir kültürü benimseyen örgütlerde bireyin stres yaşaması kaçınılmazdır. Çünkü örgüt bireyin yeteneklerini önemsememektedir.

3.2.2. Fiziki Çevre Koşulları İle İlgili Etkenler

Fiziki çevre koşulları çoğu zaman, örgütsel stresi oluşturan etkenlerden biri olarak algılanmaz ya da gözardı edilir. Oysa ki, fiziki çevre koşulları örgütsel stresi oluşturan ana sebeplerden biridir. Gürültü ve sağlıklı olmayan ofis malzemeleri, hava kirliliği, aşırı sıcak veya soğuk ortam fiziki çevre faktörlerinden en önemlileridir.¹⁵⁹

Gürültünün bireylerde yarattığı rahatsızlıkta başlıca neden, gürültünün şiddetidir. Gürültülü ortamlarda çalışan bireyler işyerlerinde çok fazla çatışmaya girmekte, kızgınlık ve saldırganlık duyguları bu bireylerde sıkça görülmektedir. Bireyler genellikle kendi çıkardıkları gürültüden değil, bunun dışındaki bir gürültüden etkilenir. Örneğin bir yöneticiye, kendi sekreterinin daktilo gürültüsü daha az sıkıntı verirken, meslektaşının sekreterinin gürültüsü rahatsız edici olabilir.

Çalışanların verimliliğinin artırılması için, çalışma yeri düzenlemesinin bireyin gereksinimi ile uyumlu hale getirilmesi gerekir. Bunun dışında; ısı, nem ve hava akımının uygunluğu da bireyin çalıştığı iş ortamında rahat etmesini sağlar. Özellikle çalışma ortamlarında ısının uygunsuzluğu, bireylerin iş verimini olumsuz yönde etkileyecek, işin yavaşlatılmasına, devamsızlık oranlarının artmasına ya da işten ayrılmalara neden olabilecektir.

Çalışma ortamına ilişkin fiziksel çevre koşulları iyileştirildiği takdirde; hem bireylerin iş verimi artacak hem de çalışma ortamına karşı duyulan gerilim ve stres azalacaktır.

¹⁵⁹ Barbara J. Braham, **Stres Yönetimi**. Çeviren: Vedat G. Diker, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998, ss.35-36.

3.2.3. Yapılan İşin Niteliği İle İlgili Etkenler

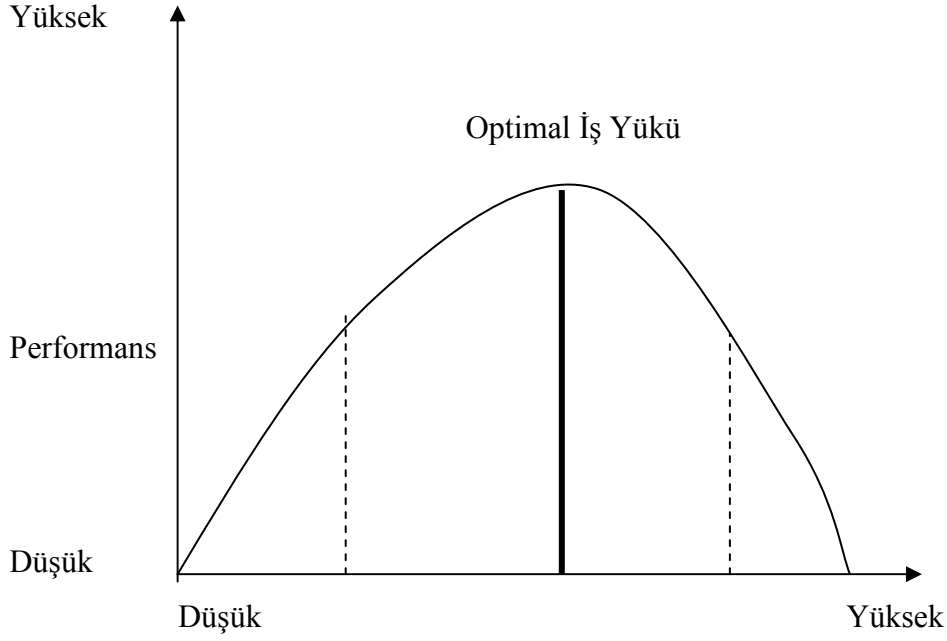
Örgütlerde yapılan işin niteliği ile ilgili stres yaratan etkenler; çok fazla veya çok az iş, zaman baskısı, vardiyalı çalışma düzeni, işteki tehlike unsurunun varlığı, rol belirsizliği ve rol çatışması olarak sıralanabilir.

3.2.3.1. Çok fazla veya Çok Az İş

Yapılan işin çok fazla olması, büyük ölçüde göreceli bir olgudur. Her örgütte, normal çalışma saatleri içinde yapılacak işin miktarıyla ilgili bir düzenleme mevcuttur. Örgütte yapılacak işlerin belirlenmesi sırasında, bir bireyin yapabileceği ölçüde en uygun iş birimleri oluşturulmaya çalışılır. Çalışanların yerine getirmeye çalıştıkları iş yükü, ideal ölçülerin üzerinde olursa, bu aşırı iş yükünü ifade eder. Aşırı iş yükü, genel olarak iki grupta toplanabilir. Birincisi niceliksel iş yükü; diğeri ise niteliksel iş yüküdür. Niceliksel iş yükü, belirli bir zaman dilimi içerisinde bitirilmesi gereken birçok işin olmasıdır. Niteliksel iş yükü ise yapılacak işin gerektirdiği nitelikler ile işi yapacak olan bireyin sahip olduğu nitelikler arasında, birey aleyhinde bir uyumsuzluğun olması durumudur. Buna göre, işi yapacak olan birey; işin gerektirdiği bilgiye, yeteneğe ve kişisel özelliklere tam olarak sahip olmadığı için, bu iş bireye zor gelecektir.¹⁶⁰

Bunun yanında, iş yükünün azlığı ya da yapılan işin az olması da bireyde stres yaratabilecektir. İş hacminin düşüklüğü ya da bireyin beceri ve yeteneklerinin çok altında kalması, işi monoton hale getirecek bu durum da strese neden olabilecektir. Şekil 3.1’de iş yükü, stres ve performans arasındaki ilişki görülmektedir:

¹⁶⁰ Erdem Cam, “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt1, Sayı 1, 2004, ss. 2-3.



Şekil-3.1: İş Yüklüğü, Stres ve Performans

Kaynak: Gregory Moorhead, Ricky Griffin, **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1985, p. 199.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, az iş yükü can sıkıntısı ve kayıtsızlık yaratırken , aşırı iş yükü ise endişe ve stres yaratmaktadır.

3.2.3.2. Zaman Baskısı

Örgütsel stres, bireyin zamanını değerlendirme şekline bağlı olarak da ortaya çıkabilir. Günümüzde zaman baskısının ve zamanı iyi kullanamamanın oluşturduğu stres, oldukça sık karşılaşılan bir durumdur.¹⁶¹ Bireyler yapacakları işleri belirli bir zamana göre planlarlar. Çalışma yaşamında dakikalar bile bazen birey için değerli olabilmektedir.Yapacağı iş planladığı zamanda bitiremeyen ya da önlerine engel çıkan bireyler stres yaşarlar.¹⁶²

¹⁶¹ Çiğdemim Eğitim Çevre ve Dayanışma Derneği, **a.g.e.**, s. 6.

¹⁶² Taştan, "Stres ve Stres Yönetimi", **a.g.e.**, s. 2.

Bir iş günü içerisinde zamanını iyi değerlendiremediğini düşünen bir bireyin, motivasyonu düşer ve moral bozukluğu yaşar. Zamanı iyi yönetmek zaman baskısının yarattığı stresi de azaltacaktır. Gelişmiş ülkelerdeki yöneticilerin en temel stres kaynakları uzun çalışma saatleri, zaman baskısı ve işin bitirilme tarihinin belli olmasını kapsayan ağır iş yüküdür. Bireylerin zaman baskısı altında çalışmaları onların sosyal yaşamlarını da olumsuz etkilemekte; birey ailesi ve arkadaşlarına yeteri kadar zaman ayıramamaktadır.¹⁶³

Çok fazla işi olmasına rağmen; yeterli vakti olmadığını, verilen zamanda işini nasıl bitireceğini düşünen birey, yarattığı gergin ortam ile hem stres düzeyini yükseltmiş; hem de zamanını kötüye kullanmış olur. Bireyin işyerinde zamanı daha etkin kullanması, mevcut zamanda daha fazla iş yapması, hissettiği zaman baskısını ortadan kaldırması ve zamanı kullanma noktasında kendini daha rahat ve güvenli hissetmesi ancak etkin bir zaman yönetimi ile ortadan kaldırılabilir

3.2.3.3. Vardiyalı Çalışma Düzeni

Bilgi çağı ve bunun sonucundaki endüstrileşme çabaları, gece çalışmalarını zorunlu kılmıştır. Bu durum, çalışan bireylerde pek çok fiziksel ruhsal ve toplumsal problemlerin doğmasına neden olmuştur. Gece çalışması gündüz çalışmasına göre daha güç çalışma koşullarında yürütülür. Bir taraftan gündüz dönemindeki gün aydınlığının yerini gece suni aydınlatma alırken diğer taraftan, gündüzleri toplumsal yaşamdaki canlılık ve hareketliliğin yerini derin bir sessizliğe bırakması, hem gece çalışması yapan bireyi hem de onu çalıştıran işletmeyi birtakım problemlerle karşı karşıya getirecektir.¹⁶⁴

Vardiyalı çalışma biçimi, çalışan bireyin biyolojik, psikolojik ve sosyal yaşama ilişkin düzenini ciddi biçimde bozar. Vardiya çalışması, bedenin normal biyolojik ritmine aykırı bir çalışma düzeni olduğu için kronik yorgunluğa ve bireyin aile

¹⁶³ Selen Kılıç, “Zamanı İyi Yönetmek”, www.egitek.meb.gov.tr, 19.04.2005, s.1.

¹⁶⁴ Nükhet Saraçel, **Gece çalışması ve Türk İş Hukukunda Gece Çalışmasını Düzenleme Esasları**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1987, s.33.

ve sosyal yaşamının yıkılmasına neden olmaktadır.¹⁶⁵ Vardiyalı çalışma düzeninin getirdiği iki tür uyku problemi vardır. Bunlar; gece uyuyamamak ve gündüz uyumak zorunda olmaktır. Bu bireylerde, sosyal problemlerin yanında birtakım sağlıksal problemlerde görülmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda;vardiya sistemine dayalı olarak çalışan bireylerde en fazla şikayet, gece 23:00 ve sabah 07:00 arasında çalışıp vardiyalarını değiştirenlerden gelmektedir.¹⁶⁶

Vardiyalı çalışma ve onun getirdiği birtakım psikolojik ve fizyolojik problemler, bireyin çalışma ortamı içerisinde kendini gergin sıkıntılı ve huzursuz hissetmesine neden olmaktadır.

3.2.3.4. İşte Tehlike Unsurunun Varlığı

Çalışma yaşamında strese yol açan durumlar arasında önemli etkenlerden biri de, iş yaparken karşılaşılabilecek tehlikelerdir. Bazı endüstri dallarında tehlike unsuru yoktur ya da çok azdır. Bazı endüstri dallarında ise, iş kazası olma ihtimali oldukça yüksektir. Madencilik , metalürji, inşaat , havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi iş kollarında çalışanların, ruh ve beden sağlıkları bakımından tehdit unsuru taşıyan her tehlike faktörü, potansiyel bir stres kaynağıdır. Buna göre; düşme, yaralanma, zehirlenme,radyasyona maruz kalma ve hatta ölme gibi durumların ihtimal dahilinde olması bile çalışan bireyleri bir gerilim ve tedirginlik içerisine sokmaktadır. Tehlikeli durumların söz konusu olduğu işlerde çalışan bireyler devamlı bir korku ve gerilim içerisinde oldukları için bütün ilgi ve dikkatlerini işe yöneltmek zorundadırlar. Çalışan bireylerin, her an bu derece dikkatli olmaları bireyde bıkkınlık ve yorgunluk doğurmaktadır.¹⁶⁷

Günümüzde, geleneksel toplum yapısının yerini endüstriyel yapıya bırakması sonucunda; çalışma koşulları eskiye oranla büyük ölçüde iyileştirilmiştir. İş kazalarının sayısı azalmış ve en tehlikeli işler makinelere bırakılmıştır. Bazı iş kolları

¹⁶⁵ Zuhul Baltaş, Acar Baltaş, **Stres ve Başaçıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996, s. 65.

¹⁶⁶ Somnostar, "**Vardiyalı Çalışmaya Alışmak**", www.somnostar.com, 19.04.2005, s.1.

¹⁶⁷ Feyzullah Eroğlu, **İşgören Stresi ve Maden İşçileri Üzerinde Bir Saha Araştırması**, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Ziyaeddin Fahri Fındıkoğlu Araştırma Merkezi Yayınları, Erzurum, 1989, s. 39.

dışında, iş kazaları bireyler için, eskisi kadar gerilim yaratan bir stres kaynağı değildir.¹⁶⁸

3.2.3.5. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Rol çatışması işyerlerinde sıkça karşılaşılan sorunlardan biridir. Rol çatışması genelde, bireylerin birbirinden farklı ve tutarsız görevler nedeniyle, baskı altında kalmaları sonucunda meydana gelir. Bireyin kapasitesi ile ondan beklenen iş talepleri arasında uyumsuzluğun olduğu durumlarda da rol çatışması doğabilir. Rol çatışmaları, çalışanlar arasında iç çatışmalarada yol açmakta ve bireylerarası gerilimin yükselmesine neden olmaktadır.

Bu problem genellikle, örgütte orta kademedeki görev yapan bireylerde görülmektedir. Üst kademedeki gelen emirle, en alt kademedekilerden yapılması beklenenleri gerçekleştirmek her zaman kolay olmaz. Çoğu zaman bu tür görevlerde bireylere verilen sorumluluklarla yetkiler aynı ölçüde değildir. Bu durum çoğu zaman alt ve orta kademedeki çalışanlar arasında gerginlik ve sürtüşmeye yol açar.¹⁶⁹

Rol belirsizliği ise; bireyin örgütteki hakları, ayrıcalıkları ve işin yükümlülükleri ile ilgili bilgisinin eksikliğidir.¹⁷⁰ Birey için sorumluluklarının genişliği, otoritesinin sınırları, örgüt kuralları ve iş güvenliği konularında açıklık olmaması rol belirsizliğini ortaya çıkarır. Birçok araştırma, rollerindeki belirsizlikten yakınan bireylerin, bu tür sorunu olmayanlara oranla işlerinde daha çok stres yaşadıklarını kendilerini önemsiz hissettiklerini ve kendilerine olan güvenlerinin daha az olduğunu ortaya çıkarmıştır. Örgütsel yapının tam olarak belirlenememesi ve bireylerin geleceklerinin şansa bağlı olması, rol belirsizliğini ve onun olumsuz etkilerini artırır. Bu belirsizlik yetersiz eğitim ya da zayıf iletişim yoluyla gerçekleşir. Rol belirsizliği de rol çatışması gibi olumsuz sonuçlar doğurur. İşinden nasıl bir rol beklediği konusunda kararsızlık yaşayan bireyin kaygıları artarken, işine duyduğu

¹⁶⁸ Ahmet Çelikkol, “Küreselleşme ve Endüstri Psikiyatrisi”, **Ulusal Sosyal Psikiyatri Kongresi**, 2003, s.2.

¹⁶⁹ Baltaşlar, **a.g.e.**, s.71.

¹⁷⁰ John M. İvanchevich, Michael T. Matteson, **Organizational Behavior and Management**, Irwin, 1990, p.275.

tatmini azalacaktır. Diğer bireylerin değerlendirmelerine ilişkin belirsizliği de, bireyin kendine olan güvenini ve diğer bireylerle olan ilişkisini azaltabilecektir.

Bireyin rol çatışması ve rol belirsizliğinden kaynaklanan gerilimini azaltmak için örgüt içinde bireylerin üstleneceği roller iyi belirlenmeli ve sınırlar kesin olarak çizilmelidir.

3.2.4. Kariyer Gelişimi İle İlgili Etkenler

Örgüt içinde çalışan bireyin kariyer gelişimi ile ilgili stres faktörleri; iş güvensizliği, isteklerinin engellenmesi ve ilerleme olanağının olmamasıdır. Çalışan bireyler, belli bir yaştan sonra sürekli olarak yetenek ve bilgisinin azalması ya da makinelerin bireylerin yerini alması sonucunda işten çıkarılma korkusu ile karşı karşıya kalabilirler.¹⁷¹ Bazı bireyler, bu durumu kabullenip aileleri ve diğer sosyal çevreleriyle ilgilenip yaşamlarını devam ettirirler. Gelişen teknolojiye ayak uyduramayan ve bu durumu kabullenemeyen bireylerde ise geleceğe ilişkin endişeler vardır. Bu bireyler için en önemli tehdit unsuru örgütte fazlalık olma endişesidir.¹⁷²

Bir diğer önemli konu da işyerinde yükselememedir. Engellenme ve sağlıklı bir biçimde meslekte ilerleme hızının olmayışı da, iş stresini oluşturan temel faktörler arasında yer alır. Birey yeteneklerini yeteri kadar kullanamıyorsa, ya da yaptığı iş kapasitesinin altındaysa bireyde bir gerilim meydana gelebilecektir.

İşin, bireye istediği mesleki gelişimi gerçekleştirebilmesi için, gerekli fırsatı tanınması gerekir. Eğer bireyin işi, bireyin yükselme olanaklarını kısıtlayıcı bir şekilde geliyorsa bu durum bireyde stres yaratacaktır.¹⁷³

¹⁷¹ Çiğdem Kirel, **Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1991, s. 73.

¹⁷² Gary Cooper, Alison Straw, **Bir Haftada Başarılı Stres Yönetimi**. Çeviren: Emel Köymen, Dünya Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.32.

¹⁷³ Gerard Hargreaves, **Stresle Başetmek**. Çeviren: Ali Cevat Akkoyunlu, Doğan Kitap, İstanbul, 1999, s. 32.

Sayılan faktörler dışında; bireyin belirlediği kariyer planıyla örgütün belirlediği kariyer planı arasındaki uyumsuzluk da bireyin örgüt içinde stres yaşamasına sebep olabilir.

3.2.5. İşletme İçi İlişkilerle İlgili Etkenler

Bu etkenler, bireyin işletme içindeki ast, üst ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkiler, karşılıklı güven ve anlayışa dayalı olmalıdır. Aksi halde ilişkiler bireyde tedirginlik yaratabilir. Çalışanların bir çoğu işlerine, sadece maddi gelir için gelmemektedirler. İnsanlar gelirin yanı sıra, tatmin ve anlamlı sosyal ilişkiler kurma arayışı içindedirler. Üstü tarafından takdir edilmeyen, işyerinde aradığı ilişki tiplerini bulamayan birey için çalışma ortamı, son derece sıkıcı ve çekilmez bir hale gelir. Temel toplumsal gereksinimlerden biri olan takdir edilme gereksinimi, diğer bireylerden alınan basit mesajlar olup, bireyin varolduğunun kanıtıdır. Bunların dışında ast-üst ilişkileri çerçevesinde ortaya çıkan ve üstün asta karşı gösterdiği olumsuz ve cezalandırıcı davranışlar da, çalışanlar üzerinde stres yaratan ciddi bir faktördür.¹⁷⁴

Bunun dışında, örgütlerin belirlemiş olduğu politikalar da stres faktörlerinden biri olarak nitelendirilebilir. İşyerindeki çalışma koşulları, işe devam, izin, ücret, eğitim v.s gibi politikalarda bazen çalışanlarda stres yaratan faktörler olabilmektedir. Örneğin, çalışan bireyler arasındaki ücret adaletsizliği bireyin çalışma ortamında stres yaşamasına sebep olabilir. Bunun dışında, bireyi yönlendiren ve geliştiren eğitim programlarının örgüt tarafından ihmal edilmesi, bireyin örgüte duyduğu güveni azaltacak ve örgütsel anlamda stres yaratan bir durum oluşabilecektir. Maddi koşulların oluşturduğu bedensel ve fizyolojik stres ve sorunlara ilaveten, çeşitli politikalar da bazen çalışanların psikolojik dengelerini etkilemekte ve strese neden olmaktadır.¹⁷⁵

¹⁷⁴ Cam, a.g.e., ss.3-4.

¹⁷⁵ Tamer Koçel, **Yönetimde Stres Yaratan Faktörler**. TUSSIDE Yayınları, Gebze, 1987, s. 170.

3.3. ÖRGÜTSEL STRESİ ÖLÇMEDE KULLANILABİLECEK ARAÇLAR

Örgütsel stresin tam olarak ölçülmesine olanak yoktur. Çünkü bu ölçüm, ölçümü yapan bireyin dışındaki bireylerle ilgili bir konudur, ancak strese neden olan dolaylı etkiler ölçülebilir. Örgütsel stresin ölçümünde kullanılabilecek araçları aşağıda kısaca özetlenmiştir:

3.3.1. Performans Testleri İle Stresin Ölçümü

Bireyin çalışma yaşamında stresli bir ortamda bulunması sonucu, başarılarını etkileyen özellik ve yetenekleri, dış çevreye farklı şekilde yansır. Stresli durumlarda genellikle bireyin performansı azalır. Stres performansı etkilediği için en iyi yöntem performansı ölçmektir. Performans testleri, yaşanan stresin birey üzerindeki etkilerini ölçer. Eğer birey gürültü gibi stres kaynaklarına maruz kaldıktan sonra düşük performans gösteriyorsa, performansın stres ile azaldığı düşünülür. Bazı araştırmacılara göre, stresin yarattığı vücuttaki olumsuz etkiler ve genel tükeniş gibi uyarıcılar ortadan kaldırılrsa bile etkileri devam eder. Stres zihinsel etkinliklerdeki başarıyı azaltır, fakat başarıyı sadece stres etkilemez. Hastalık, yorgunluk gibi çevresel ve kişisel faktörler de bireyin performansını artırır ya da azaltır. Bu yüzden de performans testleri, kişisel rapor envanterleri veya fizyolojik ölçülerle birlikte kullanılmalıdır.¹⁷⁶

3.3.2. Fizyolojik veya Biyolojik Değişimler Yoluyla Stresin Ölçümü

Stresin ölçümü, stresin bireyde yarattığı fizyolojik ve biyolojik değişikliklerin ölçümüyle sağlanır. Fizyolojik ölçüm için; tansiyon, kalp atışı, nabız, refleksler, nefes alma hızı gibi etkiler kullanılırken, biyolojik ölçümlerde ise strese bağlı olarak vücuttaki birtakım salgıların ve hormonların artıp azalması kontrol edilir¹⁷⁷

¹⁷⁶ Taştan, "Stres ve Stres Yönetimi", a.g.e., s.11.

¹⁷⁷ İnsankaynaklari.Com İçerik Ekibi, "Stres Performansınızı Düşürmesin", www.insankaynaklari.com, 31.03.2005, s. 3.

Bu yöntemde stresi ölçmek için kullanılan mekanik ve elektrikli aletler, homojen olma ve sonuçları kolay değerlendirebilme açısından oldukça güvenli ve yararlıdır; fakat bu araç gereçler ölçüm sırasında bireyde stres yaratır. Özellikle laboratuarda stresin biyolojik etkilerinin ölçülmesi, bazı bireylerde stres yarattığından kullanılan araçlar küçültülmüş ve klinik ortamın dışında da kullanılabilir hale getirilmiştir. Bu araçlar diğerlerine oranla daha güvenilir sonuçlar vermiştir.

3.3.3. Yaşam Olayları Tablosu İle Stresin Ölçümü

Stresin ölçümü ile ilgili çalışmaların başlamasından sonra aletli ölçümün yanı sıra bir dizi aletsiz ölçüm yöntemi de geliştirilmiştir. Bunların en yaygın olanı, sosyal yönden adaptasyon derecelendirme tablosu (SRRS) dur. Bu tablo, en çok stres oluşturan en az stres oluşturan kadar 43 yaşam olayını sıralamaktadır. Bu olaylardan en çok stres yaratana 100 puan verilmiş; en az stres yaratana da 11 puan verilerek derecelendirilmiştir. Böyle bir tablo oluşturulduktan sonra bireylere geçen 6-24 ay içinde yaşadıkları olayları işaretlemeleri söylenmiş, sonra işaretlenen olayların puanları toplanarak toplam puanın gelecekteki olaylarla korelasyonu bulunmuştur. Hayat olayları tablosu geliştirildikten sonra bu tablonun içinde yer alması gereken değişkenlerin sayısı ve türü çok tartışılmıştır. Ayrıca, değişkenlerin tüm bireyler için aynı anlamı taşıyacağı yönündeki düşünce de bu ölçeğin zayıf taraflarındandır.¹⁷⁸

Zamanla geliştirilen bir diğer yaşam olayları tablosu ise, günlük iyi ve kötü olaylar cetvelidir. Bireyin günlük yaşantısında karşılaştığı olumlu ve olumsuz sıradan olayların değerlendirilmesi ve bu olayların stres yaratıcı etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu yaklaşıma göre günlük kötü olaylar, bireyi güç ve çaresiz duruma düşüren olaylardır. İyi olaylar ise günlük yaşamda olumlu olarak değerlendirilen tecrübelerdir. Bu olayların yarattığı stres de olumlu ve olumsuz olarak bireyde değişime yol açacaktır.

¹⁷⁸ “**Stresin Ölçümü**”. www.humanresourcesfocus.com, 20.04.2005, ss. 1-2.

3.3.4. İstatistik ve Görüşme Yöntemi Yoluyla Stresin Ölçümü

Bireyler emeklerinin karşılığında, kendilerine verilen ücretin ne derecede adil olduğunu değerlendirmek için çeşitli karşılaştırmalar yapabilirler. Kendisi gibi aynı işi yapan başka işletmelerde çalışanların aldıkları ücretler ile kendi ücretlerini karşılaştırırlar. Bunun dışında, bireyler emekleri karşılığı aldıkları ücretleri çalıştıkları işletmedeki diğer bireylerin ücretleriyle karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmada kullanılan kriterler, yapılan işin önem derecesi ve işin gerçekleştirilmesinde hangi bireylerin ne oranda yararlı olduklarıdır. Bireyler eğer bu kıyaslama sonucunda kendi ücretlerini tatmin edici bulmazlar ve adaletsiz bir ücret dağılımı olduğunu düşünürlerse, stres yaşarlar.

İstatistik ve görüşme yönteminin esası, bireyin yaptığı bu incelemelerin sayısal verilerle önceden araştırılmasına dayanır. Elde edilen sonuçlar, stres hakkında doğrudan doğruya bir kanı elde etmek için kullanıldığı gibi, yanlış yorumların ortaya çıkmasına da neden olabilir. Bu sebeple, çalışan bireylerin hangi tür nedenlerle stres yaşadıklarını ortaya koymak için karşılıklı sohbet toplantıları veya görüşme yöntemi kullanılmalıdır. Bu iki yöntem birleştirilmesiyle, stresin ölçümü ve elde edilen sonuçlar daha güvenilir ve geçerli olacaktır.¹⁷⁹

3.3.5. Soru Dizini Hazırlama Yöntemi Yoluyla Stresin Ölçümü

Bu yöntem, birtakım soruların hazırlanarak deneklere sunulması yoluyla gerçekleştirilir. Burada stres düzeyini gösteren birtakım sorular saptanır ve cevapları olumsuzdan olumluya doğru sıralanır. Soruların içerdiği konular; maddi çıkarılara, grup düzenine, amirlerle ilişkilere ve örgütün geleceği hakkında deneğin düşüncelerine ilişkindir. Soru dizini hazırlama yöntemi daha önce değinilen istatistik ve görüşme yöntemine göre daha nesnel bir yöntemdir.¹⁸⁰

¹⁷⁹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998, s. 116.

¹⁸⁰ Eren, **a.g.e.**, s. 116.

3.3.6. Sosyometrik Yöntem İle Stresin Ölçümü

Örgütlerde, bireylerarası sosyal ilişkileri ve bunların yapısını belirlemek ve analiz etmek için geliştirilen yöntem Sosyometri olarak adlandırılır. Bu yöntemle, her bireyin yaşadığı stresin boyutları ve bireyin içinde bulunduğu çalışma grubu hakkında fikir edinilebilir. Bu yöntem, çalışma grubunun ve bireyin bu grupta olan ilişkileri hakkında nesnel birtakım sonuçlara ulaşmada oldukça yararlıdır; ancak grup üyelerinin isteklerini belirlemede yetersiz kalmaktadır. Diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında; birey ve grup stresini ifade etmede yetersiz bir yöntemdir.¹⁸¹.

3.4. ÖRGÜTSEL STRESİ ÖNLEMEDE UYGULANABİLECEK YÖNTEMLER

Örgütsel stresi önlemede uygulanabilecek yöntemler; çalışan bireylerin rollerinin yeniden tanımlanması, sosyal destek sağlama, aşırı iş yükünü ortadan kaldırma, çalışma koşullarını yeniden gözden geçirme, katılımlı yönetim, çalışan bireylerin güven duygularını geliştirme, stres yönetimi eğitimi, zaman yönetimi ve amaçları belirleme faaliyetleri olarak sıralanabilir.

3.4.1. Çalışan Bireylerin Rollerinin Yeniden Tanımlanması

Özellikle rol belirsizliğinden kaynaklanan stres, çalışan bireylerin örgüt içindeki yetki ve sorumluluklarının yeniden saptanması ve bunların açık bir şekilde tanımlanmasıyla büyük ölçüde azaltılabilir. Yönetim, işler arasındaki geçişleri ve çalışanların değer yargıları ve ölçütleri arasındaki birbirine zıt davranış kalıplarını saptama yeteneğine sahip olmalıdır. Örgütsel yapı esnek duruma getirilmeli, örgüt içi belirsizlikler ve çatışmalar azaltılmalı ve daha iyi bireylerarası ilişkiler sağlanmalıdır. Bunu başarabilmek için gerekirse yeniden örgütlenme (reorganizasyon) ve yapılanmaya da gidilebilir.

¹⁸¹ Naim Uygun, “Örgütsel İletişim”, www.pekiyi.150m.com, 20.04.2005, s.1.

Eğer örgüt çatışmaları azaltır ve bireysel rolleri açıklığa kavuşturursa, bu etmenlere bağlı stresi de ortadan kaldırabilir ya da en azından azaltabilir.¹⁸² Eğer bireyin örgüt içinde üstlendiği rol açık değilse ya da sınırları belirlenmemişse; bireyin çalışma arkadaşları, iş ilişkileri ve hatta çalışma zamanı bile birbirine karışacaktır. Örgüt, bireyden beklentilerini ve ne gibi bir rol üstlenmesi gerektiğini açıklıkla bireye anlatmalıdır.

Böylece örgüt, bireyin çatışan istekleriyle ya da yanlış anlaşılmalara karşılaşmaz. Ayrıca örgüt, bir işin gerektirdiği rollerin birbiriyle ya da bireylerden beklenen davranışların, bireylerin değer yargılarıyla, tutumlarıyla ya da kişilikleriyle çelişip çelişmediğini inceleyerek bunu ortadan kaldıracı ya da azaltıcı birtakım önlemler alabilir.

Bahsedilen çözüm yolları, iş zenginleştirme programları ile birlikte de uygulanabilir. İş zenginleştirme programları, işi anlamlı, zengin ve rekabetçi bir yapıya kavuşturarak; bireyin işe ilişkin rolünü belirgin hale getirir ve stresi azaltır.

3.4.2. Sosyal Destek Sağlama

Sosyal destek,örgüt içinde birbirleriyle anlaşamayan, çatışma yaşayan çalışanların birbirleriyle olan sorunlarını çözmelerine yardımcı olmak amacıyla geliştirilen bir sistemdir.¹⁸³

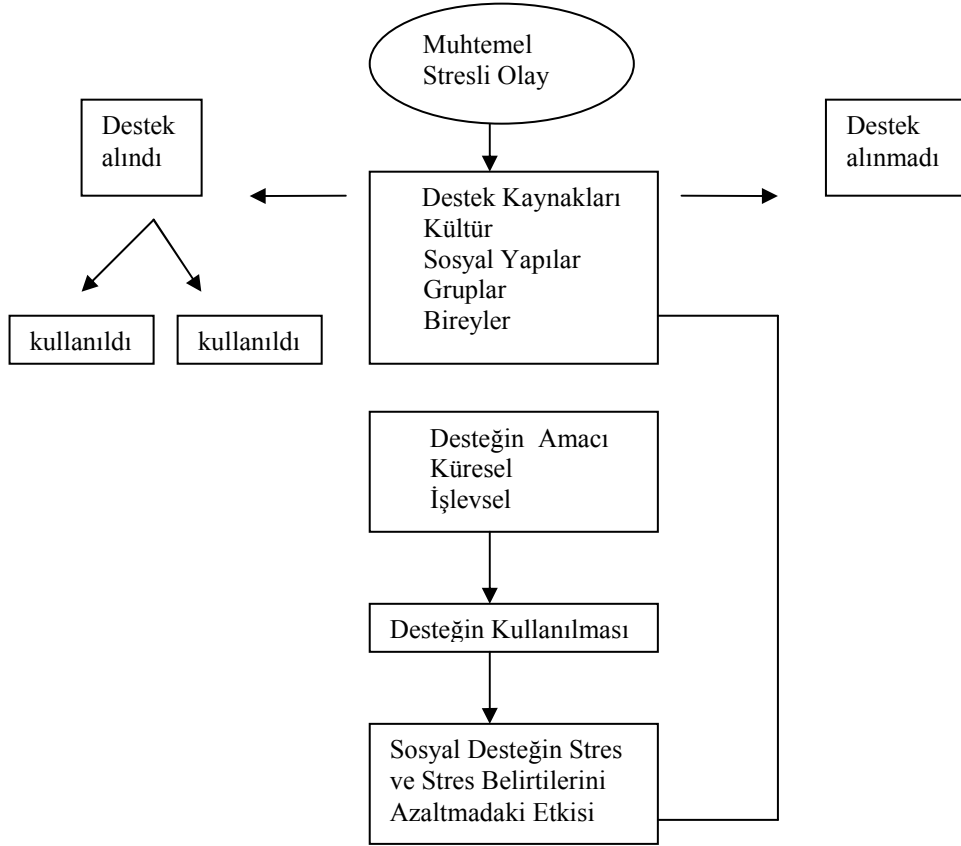
Stresi önlemenin en etkin yollarından biri, yaşamın her alanında sosyal desteğe sahip olmaktır. İşyerinde kurulan arkadaşlıklar,geliştirilen insani ilişkiler ve bu amaçla yöneticilerce sunulacak hizmetler, bireye önemli ölçüde sosyal destek sağlayacaktır. Yüksek düzeyde sosyal desteğe sahip olan çalışanların, stres kaynaklarından biri olan güvensizlik hissine sahip olmamaları nedeniyle aynı ortamda olmalarına rağmen, sosyal desteğe sahip olmayan bireylere oranla daha az stres yaşadıkları araştırmalarla ortaya konulmuştur.¹⁸⁴

¹⁸² Tisk, "Çalışma Hayatında Stres Olgusu ve Başa Çıkma Yolları". **İşveren Dergisi**, 2001, s. 5.

¹⁸³ Gaye Özdemir, Güler Köksal, "**Stres Nedir**", www.euvakif.org., 31.03.2005, s. 1.

¹⁸⁴ Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**. Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 289.

İşyerinde yaşanan stres, iki farklı yönü bulunan bir olgudur. Birincisi; çalışanlara halihazırda maruz kaldıkları stresten dolayı destek sağlamaktır. İkincisi ise, işyerindeki potansiyel ve fiili stres kaynaklarını en aza indirecek önlemleri almaktır. Sosyal destek, işyerinde strese maruz kalanların yaşadıkları stresi en aza indirmeyi amaçlayan programları içermektedir. Sosyal destek sağlanarak, çalışanın stresten etkilenme düzeyi azaltılarak; stresin zararlı psikolojik etkileri en aza indirilebilir. Şekil 3.2’de sosyal destek mekanizmaları görülmektedir.¹⁸⁵



Şekil-3.2: Sosyal Destek Mekanizmaları Modeli

Kaynak: Robert Kreitner, Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**. Irwin, 1989, p.127.

Şekilde görüldüğü gibi, destek bileşenleri dört kaynaktan gelişir. Bunlar; kültürel değerler, sosyal yapılar, gruplar ve bireylerdir. Şekildeki geri bildirim, gerektiğinde diğer destek kaynaklarına başvurabilmeyi gösterir.

¹⁸⁵ Yücel Ertekin, **Stres ve Yönetim**. TODAİE Yayınları, Ankara, 1993, s. 91.

3.4.3. Aşırı İş Yükünü Ortadan Kaldırma

Artan rekabet koşulları ile bilgi ve iletişim kapasitesinin artması, bireyin üzerindeki iş yükünü arttırmaktadır. Fazla çalışma, daha fazla iş yükünü ve iş stresini beraberinde getirmektedir. Bireyin bir sonraki çalışma gününde elde edeceği verimi olumsuz yönde etkileyebilecektir. Birey aşırı iş yükü altında kalmaya başladıkça, çevresinden gittikçe soyutlanmakta ve yabancılaşma duygusu artmaktadır. Yoğun çalışma ortamı ve fazla mesai, çalışanlarda verimsizlik ve isteksizliğe neden olmaktadır; ayrıca tükenmişlik sendromunun artması da kaçılmazdır.¹⁸⁶

11-20 Ağustos 2003 tarihleri arasında, 1905 birey arasında yapılan ankete göre, çalışanların işyerinde stres yaşamalarının birden fazla nedeni vardır; ancak bunların başında %50'lik oranla iş yükü gelmektedir. Ankete katılan bireylerin %55'i ise, aşırı iş yüküne bağlı olarak yoğun stres altında yaşadıklarını belirtmişlerdir.¹⁸⁷

Çalışma koşullarının bireyin kapasitesini aştığı ve aşırı iş yükü altında çalışıldığı zaman ortaya çıkabilecek sorunlar; performans düşüşü, konsantrasyon ve motivasyon sorunları, sağlık sorunları, anlamlandırılmayan iletişim sorunları, yaratıcılıkta azalma, iş arkadaşlarını ve iş ortamını olumsuz etkileyebilecek tavırlar, işe yabancılaşma ve izolasyon ile tükenmişlik sendromu olarak sıralanabilir. Bu sonuçların tamamı her birey için geçerli olmasa da, genel olarak aşırı iş yükünün birey üzerindeki etkileri bu şekildedir.¹⁸⁸

Aşırı iş yükü bireylerin gerektiğinde “Hayır” diyememesinden kaynaklanmaktadır. Hayır diyememenin ise birçok nedeni vardır. Bu nedenlerin başında; kariyerini tehlikeye atmamak, olumsuz insan izlenimi çıkartmamak gibi endişeler vardır. Oysa bireyin, hayır diyememesinin bedelini aşırı iş yüklenmesi nedeniyle karşılaşacağı başarısızlıklarla ödemesi muhtemeldir.¹⁸⁹

¹⁸⁶ Aslı Tekinay, “Geç Saate Kadar Çalışmak Doğru mu?”, **Capital Dergisi**, .2005, s. 3.

¹⁸⁷ HR Dergi Grubu, “**Çalışanlar Rüya İşlerinin Peşinde**”, www.hrdergi.com, 21.04.2005, s.1.

¹⁸⁸ Hakan Yöney, “**Hayat Çalışmaktan İbaret mi?**”, www.insankaynaklari.com, 21.04.2005, ss.2-3.

¹⁸⁹ “Stres ve Nedenleri”. **a.g.e.**, s. 3.

3.4.4. Çalışma Koşullarını Yeniden Gözden Geçirme

Bireyin işe ilişkin stresini azaltmak ve karşılaşılabileceği sağlık problemlerini en aza indirmek için örgütler, çalışma ortamını bireye uygun bir şekilde dizayn etmelidirler. Diğer bir deyişle, işçinin işe değil işin işçiye uydurulması gerekmektedir. Örneğin; çalışma masasının yüksekliğinin artırılması, işçinin bir çok kez işine ulaşmak için aşağıya doğru eğilmesini en aza indirecektir. Bireyin örgüt içindeki çalışma koşulları, birçok faktöre bağlı olarak şekillenir. Gürültü, aydınlatma, ısı, titreşim, çalışma alanının dizaynı, el aletleri dizaynı, makina dizaynı, sandalye dizaynı, ayakkabı dizaynı ve iş dizaynı, çalışma saatleri, vardiya, dinlenme saatleri, yemek saatleri çalışma koşulları içerisinde değerlendirilebilir.¹⁹⁰

Çalışma koşullarının gözden geçirilmesi ve bu koşulların çalışan çıkarları lehine iyileştirilmesi hususunda işletme yöneticilerine de büyük görevler düşmektedir. Bir yönetici, kendi çalışma ortamına ne kadar özen gösteriyorsa, işletmenin diğer çalışanı için de aynı özeni göstermelidir. Çalışma ortamının düzenlenmesine verilen önem gibi, örgütteki çalışma koşullarına da gerekli önem verilmelidir. Çalışma ortamı ve koşulları bireyin moralini yükselteceğinden, bireyin iş stresi azalacak ve örgütteki verimliliği de artacaktır.

3.4.5. Katımlı Yönetim

Katımlı yönetim, özellikle iş yaşamında uygulanan bir yönetim şeklidir. Katımlı yönetim, tüm çalışanların statü farkı gözetmeksizin eşit söz hakkına sahip olarak, karar alabilmelerini ifade eder. İyi bir hizmet sunabilmek için, örgütteki tüm çalışanların bir bütün halinde çalışması şarttır. Bunu sağlamanın tek yolu, çalışanları kararlara katmaktır.¹⁹¹

Bireyin çalıştığı işyerinde karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması, stresin oluşumunu etkiler. Özellikle çalışanları etkileyen kararlara ilgili olarak,

¹⁹⁰ Haluk Orhun, “**Ergonomi**”, www.populermedikal.com, 21.04.2005, s. 1.

¹⁹¹ Timur Uygun, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Katımlı Yönetim Yeterlilikleri”, **Milli Eğitim Dergisi**, Cilt 3 , Sayı 162, 2004, s. 1.

çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı durumlarda tüm çalışanlar stres yaşayacak, böylece üretim düşecektir. Çalışan bireyin bilgisi, görgüsü ve istekleri karar sürecinde göz önünde bulundurulmazsa, katılım azalacaktır. Kararlara katılma, bireyin kendisine değer verildiğini düşünmesine neden olur ve önemsendiğini düşünen bireyin stresi azalır.

Davranış bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları ve benimsedikleri örgüt yapısı katılmayı teşvik eden bir örgüt yapısıdır.¹⁹² Eğer örgüt yapısı itibariyle, çalışanla ilgili konularda çalışanın fikir ve önerilerini dikkate almıyorsa, çalışanlar sadece işin bir parçası olarak görülüyorsa, ve bireylerin çalışma özgürlükleri kısıtlanıyorsa örgütsel stres artacaktır.

Katılnmalı yönetim bir yandan stresi önlerken diğer yandan da bireyin performansını artırır. Böylece, çalışanların talepleri belirlenir ve kontrol gerçekleşir. Örgütteki değişikliklere olan direnç azalır ve her türlü değişim daha kolay benimsenebilir.

3.4.6. Çalışan Bireylerin Örgüte Olan Güven Duygularını Geliştirme

Güven, örgütsel verimlilikteki en önemli etkenlerden biridir. Bireylerin en çok gereksinim duyduğu anda, örgütün ve yöneticisinin sözüne güven duyup duymayacağı, önceki yıllar içinde örgütün ne kadar güvenilirlik geliştirmiş olduğuna bağlıdır. Çalışanlar açısından örgütün güvenilirliğinin en önemli göstergesi, örgütün tutabileceği sözü vermesi ve sözünü zamanında yerine getirmesidir; ancak bu yeterli olmayabilir. Güvenilirliğinin artırılmasında, yönetim tarafından verilmek istenen mesajın doğru şekilde iletilmesi de son derece önemlidir. Çünkü; davranışlarla desteklenmediği sürece, iletişimde verilen mesaj yalnızca iddiadan ibarettir.¹⁹³

Eğer bireyin örgütteki geleceğine ilişkin kaygıları varsa ve birey örgüte güvenmezse , her an işini kaybetme korkusuyla yaşayacak ve kendine olan saygısını

¹⁹² Serpil Aytaç, “Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım:Örgütsel Sağlık”, **İşgüç Dergisi**, Cilt5, Sayı 2, 2003, s.7.

¹⁹³ Barış Safran, “**Örgütsel Güven Kavramı İle Verimlilik İlişkisi**”, www.bilgiyonetimi.org, 21.04.2005, s.2.

ytirecektir. Özellikle ekonomik krizlerin yoğun olarak yaşandığı, küçülme, birleşme veya işyeri kapanma kararlarının alındığı dönemlerde; çalışanların stres düzeyleri oldukça yükselmekte, bu durum çalışan bireyin aile çevresini de olumsuz etkilemektedir.

Eğer örgüt izlemiş olduğu politikalarla, bireyde güven duygusu oluşturursa; bireyin geleceğine ilişkin kaygıları (işten çıkartılma, kariyerde ilerleyememe) azalacak, buna bağlı olarak örgüte bağlılığı artacak ve çalışma yaşamında daha az stres yaşayacaktır.

3.4.7. Stres Yönetimi Eğitimi

Stres yönetimi eğitimi, çalışma yaşamındaki stresi kontrol altına almak ve stres yönetimi becerileri kazanmak isteyen çalışanlara yönelik olarak hazırlanan eğitim programıdır.¹⁹⁴ Bu programlarda, stresli çalışanlara bireysel stres kontrol teknikleri öğretilerek; vücutlarını dinlendirici, rahatlatıcı fiziksel egzersizler yapmaları sağlanır. Öte yandan bireyin, işini daha az çaba sarfederek gerginlik hissetmeden yapması ve daha etkin olması için ona birtakım beceriler öğretilir. Bireyin işini en kısa yoldan nasıl yapacağı gösterilir. Çatışmaları en aza indirmek için çevresindekilerle geçinme yolları ve çatışmaları çözömlleme teknikleri öğretilir. Bu amaçla, rol oynama ve duyarlılık eğitimi gibi çeşitli eğitim teknikleri uygulanır.¹⁹⁵

Bunun yanında, stresi azaltmaya yönelik faaliyetlerde bulunan stres danışmanlığı merkezleri de söz konusudur. Bu merkezler, bireylerin iş yaşamında karşılaştıkları; ancak tek başlarına çözemedikleri stresli olayları, profesyonel danışmanlar aracılığıyla çözmelerini sağlayan kuruluşlarıdır.

3.4.8. Zaman Yönetimi

Zaman yönetiminin amacı, zamanı; gereksinim ve istekleri karşılayabilecek biçimde kontrol altında tutabilmektir. Zaman baskısının yarattığı stresle başa çıkmada,

¹⁹⁴ Enocta, “**Stres Yönetimi**”, www.sanal-kampus.com, 21.04.2005, s.1.

¹⁹⁵ Koçel, **a.g.e.**, s. 244.

zamanı iyi yönetmek en uygun yoldur. Zamanı kontrol altında tutabilmek için gerekli yöntemler şu şekilde sıralanabilir:¹⁹⁶

- Uzun vadeli hedefler belirlemek.
- Hedefleri gözden geçirmek.
- Hedefleri kritik zaman birimlerine göre belirlemek.
- İşe başlamadan önce yapılması gerekenlerin listesini çıkarmak.
- Her görevi yapıp yapmamanın sonuçlarını tartışmak.
- “Yapılmayacaklar” listesi çıkarmak.
- Günün sonunda “Yapılacaklar” listesi çıkarmak.
- Zamanı etkili değerlendirmek.
- Kesintisiz bir düşünme zamanı ayırmak.

Yönetici ve stres konusunda yapılan çalışmalar sonucunda, çeşitli kişilik yapıları içinde zaman baskısını en çok hisseden yöneticilerin A tipi yöneticiler olduğu belirlenmiştir. Bir yöneticinin zaman sorunlarının farkında olması ve bu sorunların kendisinden ve başkalarından kaynaklanıp kaynaklanmadığının saptaması gerekmektedir.¹⁹⁷

3.4.9. Amaçları Belirleme Faaliyetleri

Eğer işin amaçları yeterince tanımlanmamışsa, yani birey ne yapacağını bilemiyorsa stres kaçınılmaz olacaktır. Genellikle işe yeni başlayanlar için geçerli olan bu durum, her ne kadar insan ilişkileri ile ilgisiz gibi görünse de ne yapması gerektiğini bilmeyen yeni çalışana, iş arkadaşlarının tavırları onun işteki uyum sürecini kolaylaştırabilmekte ya da zorlaştırabilmektedir.

Amaç belirleme programları, örgüt taleplerini ve onların birey üzerindeki etkilerini olumlu hale getirmeyi amaçlayan stres önleyici programlardır. Amaç

¹⁹⁶ Ulukuş, a.g.e., ss.8-9.

¹⁹⁷ Hüner Şencan, **Yönetici Geriliminde Kişilik Başaçıkma Süreçleri ve Metal Sanayinde Uygulama Bir Araştırma**. İstanbul, 1986, s.278.

belirleme programları stres üzerinde diğer araçlara göre iki kat daha fazla etkiye sahiptir. Amaç belirleme programları, bireyin işteki performansını artırmaktadır. Bireylere belirli bir sosyal destek sağlanması ve yapılan iş hakkında bilgilendirilmeleri, bireylerin işle ilgili çatışmalarını azaltacaktır.

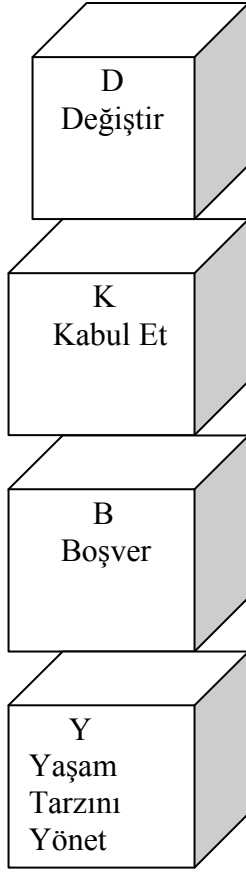
Amaç belirleme programları iki aşamada uygulanmaktadır. Bunların ilki, amaçların belirlenmesidir. Örgütlerde açık ve objektif biçimde belirlenmiş çalışma amaçları, gruplararası çatışmaları azaltacaktır; ancak tüm örgütlerde açık ve objektif amaçların belirlendiğini söylemek güçtür. Hatta bazen, örgütün görevlerinin kolayca belirlendiğini söylemek bile mümkün değildir. Bu durum, örgütsel amaçlar konusunda tam bir görüş birliğinin sağlanmasını engellemektedir. Bundan dolayı örgütsel amaçlar; her bölüm, kısım, yönetici ve birey tarafından farklı yorumlanmakta, yapılan faaliyetlerde ve uygulamalarda da büyük farklılıklar ortaya çıkmaktadır. İşletme politikalarındaki açıklık ve doğru yönetim stresi azaltacaktır.¹⁹⁸ İkinci aşama ise, performans inceleme ve geri bildirimden yararlanmadır. Amaç belirleme programı yaklaşık ayda bir yapılmaktadır ve çalışana gerekli sosyal destek örgüt tarafından sağlanmaktadır. Bu destek stresi önlemede oldukça etkili ve yararlı bir uygulamadır.¹⁹⁹

Yukarıda açıklanmaya çalışılan yöntemler dışında, örgütsel stresi yönetmede ve önlemede “DKBY (Değiştir- Kabul Et - Boşver -Yaşam Tarzını Yönet)” modeli de kullanılmaktadır. Bu model, çalışma yaşamında karşı karşıya kalınan stresi önlemede yol gösteren etkili bir araçtır. Şekil 3.3’de bu model ve aşamaları görülmektedir:²⁰⁰

¹⁹⁸ Onur Olgun, “Çatışma Yönetimi”, www.cvtr.net, 23.04.2005, s.3.

¹⁹⁹ Özkalp, a.g.e., s. 445.

²⁰⁰ Nezahat Güçlü, “Stres Yönetimi”, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 21, Sayı 1, 2001, s. 107.



Stres kaynağıyla yüzleş.

Yardım iste.

Zamanını iyi kullan.

Düşünce tarzını değiştir.

Kaygılarına ve öfkene hakim ol.

Durumu daha da kötüleştirme.

İşleri üst üste ekleme.

Neden boş vermen gerektiğini bil.

Denge kur.

Diyet yap.

Egzersiz yap.

Rahatla.

Şekil-3.3: DKBY Modeli

Kaynak: Barbara J. Braham, **Stres Yönetimi**. Çeviren: Vedat G. Diker, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998, s.59.

Şekil 3.3'te görülen aşamalar aşağıda kısaca özetlenmektedir:²⁰¹

- **Değiştir:** Birey bu aşamada, yaşadığı olumsuz durumu değiştirebilir hatta tamamen ortadan kaldıracaktır. Yapılması gereken; işe başlamadan önce derin bir nefes almak, birkaç dakika düşünüp yardım istemek, zamanı planlamak ve gerektiğinde hayır diyebilmektir.

²⁰¹ Ayşegül Aydoğan, "Kontrolü Ele Alın Yoksa Tükenirsiniz", **Milliyet**, 2002, s. 1.

- **Değiştiremeyeceksen Kabul Et:** Bu aşama, kontrol edilemeyecek koşulları öfkelenmeden kabul etmeyi ve olumlu tutumu kaybetmemeyi ifade etmektedir.

- **Boşver:** Bu aşamada birey, stresten kendi kendine kurtulmanın yollarını öğrenmektedir. Yapılması gereken; aceleci davranmamak, rekabet, öfke ve düşmanlıktan vazgeçmektir. Uzun süre aralıksız çalışılmamalıdır.

- **Yaşam Tarzını Yönet:** Bu aşama egzersiz, diyet ve rahatlama yöntemlerini içermektedir.

3.5. ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI

Örgütsel stres, birey ve örgüt üzerinde çok farklı etkilerde bulunmaktadır. Örgütsel stresin etkileri; birey ve örgüt üzerindeki etkiler olmak üzere iki açıdan incelenebilir:

3.5.1. Örgütsel Stresin Birey Üzerindeki Etkileri

İnsan vücudu hormonları ve merkezi sinir sistemi aracılığı ile bedensel gereksinimlerini karşılamakta, iç ve dış ortamda meydana gelen değişikliklere uyum sağlamakta böylece dengesini koruyabilmektedir. Günümüzde, birçok hastalığın stresle olan ilişkisi giderek artmaktadır.

Pek çok araştırma, örgütsel stresin birey sağlığı üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermiştir. Fiziksel birtakım belirtiler bireyde stresin başladığının habercisidir. Bu belirtiler, genelde üzücü bir olay sonrasında ortaya çıkabildikleri gibi uzun dönemde yaşanan strese bağlı olarak da ortaya çıkabilir.

Stres bunun dışında fiziksel olarak, kan basıncında ve kalp atışında artışa neden olmakta; mide ve ince bağırsakta ülser oluşumuna zemin hazırlamaktadır.²⁰²

²⁰² Barış Ergin, "Rol Karmaşası Stres Yaratıyor". **Milliyet**, 2003, s. 2.

Aşırı stres, kalbin dakikadaki vuruş sayısını artırır ve kalbi daha fazla çalışmaya zorlar. Kalbin kasılma gücü artar ve buna bağlı olarak kalp krizi geçirme olasılığı artar. Aynı zamanda stres midedeki sinirleri uyarak, hidroklorik asit üretir. Bu asit mide duvarlarını zamanla zorlayarak yara açılmasına neden olur. Öte yandan aşırı strese maruz kalma vücudun bağışıklık sistemini zayıflatarak kansere neden olmaktadır. Stresin fiziksel etkileri dışında birey üzerinde psikolojik etkileri de söz konusudur. Yüksek düzeyde stres; bireylerde kızgınlık, sinirlilik, kaygı, depresyon, alınganlık, gerilim ve sıkıntı gibi psikolojik sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir.²⁰³

Stres sonucunda psikolojik olarak; karar verme mekanizmaları bozulmakta, işten alınan zevk azalmakta, olumsuz düşünce, kendine güvensizlik ve dikkatte azalma görülmektedir.²⁰⁴ Özellikle iş yaşamında konsantrasyon bozukluğuna yol açan stres, kesinlikle kontrol altına alınmalıdır. Sakarlık, isteksizlik, ani duygusal patlamalar, öfke nöbetleri yine stresin psikolojik etkilerinden sadece birkaçıdır.²⁰⁵

Stresin psikolojik etkilerinden en önemlisi olarak nitelendirilebilecek kaygı , bireyin içinde bulunduğu ortamda huzursuz, korkulu ve karamsar olması ile ilgili bir durumdur. Bu sıkıntılı durum, bireyde bir stres yaratır. Stresli durum devam ettiği sürece birey huzursuz ve mutsuz olacaktır. Bireyler, çalıştıkları ortamı sürekli kaygı durumunun bir kaynağı olarak görüyorlarsa; bundan kurtulmak için alkole, ilaç kullanmaya, yoğun şekilde iş devamsızlığına ve diğer kaçış yollarına başvurabilirler. Bu gibi tepkiler stresi geçici olarak hafifletir ve bireyi yeniden kuvvetlendirir. Kaygı durumu tekrar ortaya çıktığı zaman bunlar kronik tepkiler olabilir.²⁰⁶

Örgütsel stresin birey üzerinde yarattığı bir diğer psikolojik etki ise tükenmişlik sendromudur. Çalışan bireylerin %80'i, iş yaşamlarının bir döneminde tükenmişlik sendromuna yakalanabilmektedirler. Bu sendromu yaşayan bireyler kendilerini hareket edemeyecek kadar yorgun hissederler. Tükenmişlik sendromu;

²⁰³ Baria Öztaş, **Stresin Fizyolojisi ve Stresin Organizmada Oluşturduğu Zararlı Etkiler**, Stres Yönetimi Semineri, Gebze, 1988, ss.70-71.

²⁰⁴ Serdar Günaydın, "Stres Hakkında Bilmek İsteddiğiniz Her şey". **Hürriyet**, 2001, s. 2.

²⁰⁵ Oya Torum, "Uçak Bakımında İnsan Faktörleri İletişim Performans ve Stres". **Utad Dergisi**, 2002, s.4.

²⁰⁶ Bülent Himmetoğlu, Çiğdem Kirel, **Stres Yönetimi**. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1994, s. 52.

yönetici kademesindekilerde, kurtarıcı pozisyonundaki bireylerde, yaşamsal önemi olan kararlar vermek durumunda kalacak bireylerde ve takım liderlerinde görülme olasılığı daha fazladır. Zaman baskısıyla iş yetiştirmek durumunda kalanlar, yoğun dikkat gerektiren işlerde çalışanlar, ufak detaylara fazlasıyla önem verilmenin gerekli olduğu işleri yapanlar, dolayısıyla iş yaşamının yoğun stresi altında yaşayanlar tükenmişlik sendromuna daha çabuk yakalanabilmektedirler.²⁰⁷

Örgütsel stres, bireyde depresyon ve uykusuzluğa da neden olabilmektedir. İşte başarısızlık, iş kaybı gibi bazı durumlar bireyde kronik bir takım rahatsızlıklara sebep olabilmektedir, depresyon bunlardan biridir. Yine uykusuzluk da, örgütsel stresin ilk işaretlerinden biri olarak gösterilmektedir.

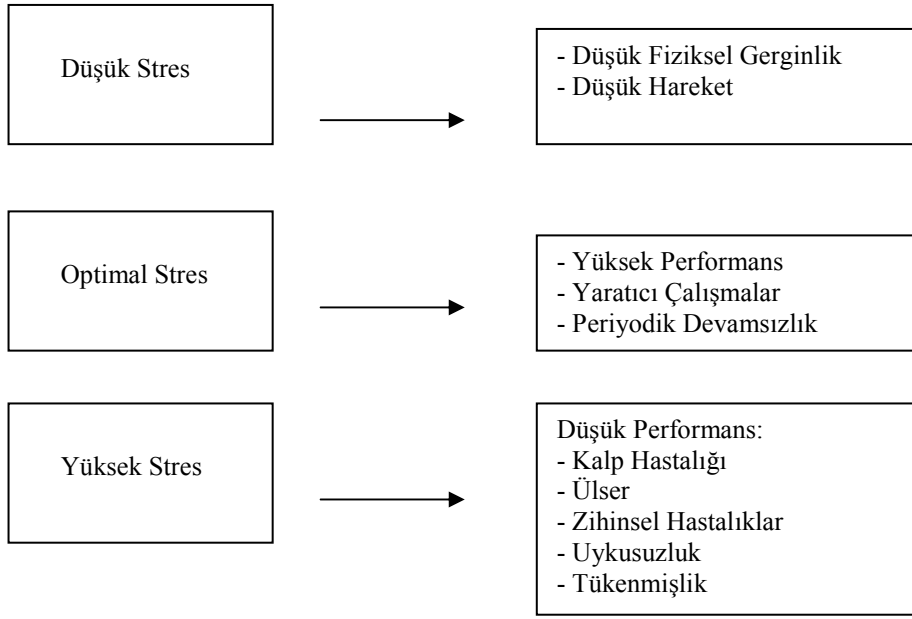
Son olarak, örgütsel stresin birey üzerindeki davranışsal sonuçlarına değinmek gerekirse; bu sonuçların diğer iki faktörle bağlantılı sonuçlar olduğunu görülür. Örgütsel stres bireyde davranışsal olarak; sigara, uyuşturucu ve alkol kullanımını artırabilir. Bunun yanında, fiziksel ve psikolojik yorgunluk bireyin dikkatini bir noktaya yoğunlaştırma yeteneğini azaltmakta böylece bireyin çalışma ortamında kaza yapma riski artmaktadır.

Bireylerin, örgüt içinde yaşanan strese tepkileri farklı olacaktır. Bu tepkinin şiddeti; belirli bir duruma onu önleme ve azaltma becerisine dayanmaktadır. Yukarıda bahsedilen psikolojik davranışsal ve fiziksel faktörler hemen hemen her bireyde görülmekle beraber, bu faktörlerin bireylere olan etkisi bireyden bireye değişmektedir. Cinsiyet, yaş, kişilik, ırk, sosyal destek ve beslenme durumu bu farklılığın en önemli belirleyicileridir.

Şekil 3.4'te farklı stres seviyelerinde bireyde gözlenen fiziksel psikolojik ve davranışsal sonuçlar görülmektedir.²⁰⁸

²⁰⁷ “Tükenmişlik Sendromu”. www.habersaglik.com, 23.04.2005, s.1.

²⁰⁸ Richard M. Steers, **Introduction to Organizational Behavior**. Newyork, 1991, p. 562.



Şekil-3.4: Örgütsel Stresin Sonuçları

Kaynak: Richard M. Steers, **Introduction to Organizational Behavior**. Newyork, 1991, p. 562.

Şekil 3.4 'te düşük, optimal (uygun) ve yüksek stres durumunda bireylerde gözlenen fiziksel psikolojik ve davranışsal etkiler görülmektedir. Düşük stres altında çalışan bireylerde gerginlik ve gerilimin daha az olduğu; yüksek stres altında çalışan bireylerde ise pek çok olumsuz sonucun gözlendiği görülmektedir. En uygun stres düzeyinin, optimal düzey olduğu ve bu düzeyde bireyin daha verimli ve yaratıcı olduğu ve işinde daha yüksek performans gösterdiği görülmektedir.

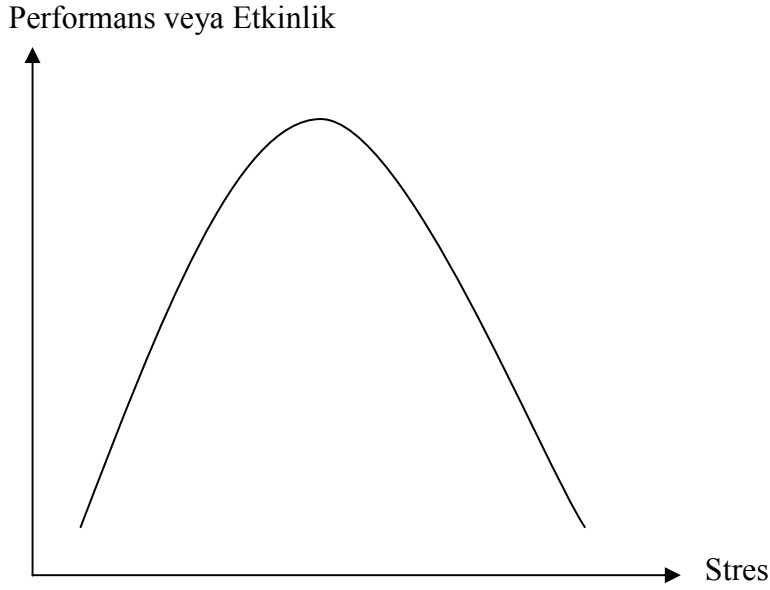
3.5.2. Örgütsel Stresin Örgüt Üzerindeki Etkileri

Stresin örgütsel sonuçları; performans düşüklüğü, işe devamsızlık, işe geç gelme, çalışan devir hızının yükselmesi, örgüt aleyhine çalışma, yabancılaşma ve dikkatsizlik olarak sıralanabilir.²⁰⁹ Sayılan etkiler içerisinde en önemlilerinden biri, performans düşüklüğüdür. Performans, bireyin ürettiği iş sonuçları olarak nitelendirilebilir. Bir çalışanın performansının yüksek veya düşük olması aynı zamanda birbirlerini de etkileyen üç faktöre bağlıdır. Bunlar; motivasyon, iletişim ve yetkinlikler olarak ifade edilebilir.²¹⁰

²⁰⁹ Gönül Budak, Gülay Budak, **Halkla İlişkiler: Davranışsal Yaklaşım**. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1995, ss.84-86.

²¹⁰ "Geleceğe Hazırız". www.ülker.com.tr, 24.04.2005, s.4.

Ancak stres olgusu performans düşüklüğünde diğer etkenlere göre daha etkilidir. Örgütsel stres, bireyin performansı üzerinde yararlı ve zararlı birtakım etkiler göstermektedir. Stresin belirli bir noktaya kadar performansı arttırdığı, belirli bir noktadan sonra ise performansı düşürdüğü savunulmaktadır. Şekil 3.5 'te stres düzeyi ve performans arasındaki ilişki görülmektedir. Bu ilişki Y-D Yasası olarak bilinmektedir.



Şekil-3.5: Stres Düzeyi ve Performans Arasındaki İlişki

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji. Alfa Yayınları, Bursa,1998,s. 197

Şekil 3.5'te görülen eğri ters U biçimindedir. Çok az ya da hiç stresin olmadığı durumlarda birey, çalışma ortamında aktif değildir. Sadece varolan performansını koruma çabası içerisindeydir. Yüksek düzeydeki stres koşullarında ise, bireyin performansı şekilde görüldüğü gibi belirgin bir şekilde düşmektedir.

İş doyumsuzluğu da örgütsel stresin önemli sonuçlarından biridir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri, iş doyumunun düşük olmasıdır. Bireyler, iş yaşamında istedikleri işi ve bu işin bilgi ve yetenekleri ile ilgili olan kısmını elde ettikleri sürece; çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, maddi ve manevi gereksinimlerini de karşılayabilmektedirler. Buna bağlı olarak istek ve gereksinimleri karşılanamayan çalışanda; doyumsuzluk ve uyumsuzluk görülebilmektedir. İş doyumunu, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya

hoşnutsuzluk olarak tanımlanabilir. İşe karşı olumlu tutum, iş doyumuna eşdeğerdir. İşe karşı olumsuz tutum ise, iş doyumsuzluğu olarak adlandırılabilir. Buradan hareketle bireyin işyerinde yüksek iş doyumunu hissetmesi, bu bireyin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır.²¹¹

İngiltere’de 485 ayrı çalışma kapsamında değerlendirilen 267.995 bireyin bulgularının analiz edildiği bir uygulama çalışmasında, iş doyumsuzluğunun psikolojik bozukluklarla ve stresle yüksek oranda ilişkili olduğu görülmüştür.²¹²

Yüksek düzeyde stres bireyin iş doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir. Rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş doyumunu ve sağlık üzerinde olumsuz etkiler yaptığı, yapılan araştırmalar sonucu gözlemlenmiştir.

Örgütsel stresin örgüt üzerinde yarattığı etkilerden bir diğeri de, işe devamsızlıktır. Devamsızlık; bir çalışanın programlanmış bir işte mazeret göstermeksizin bulunmamasıdır. Devamsızlık da iş doyumsuzluğu gibi örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkilemekte ve yüksek maliyetlere yol açmaktadır. Çalışan bireyin işe devamsızlığının pek çok nedeni olabilir; düşük ücret, ağır çalışma koşulları, işin sıkıcılığı, düşük moral, iş doyumsuzluğu ve işe uyumsuzluk bunlardan en önemlileridir.²¹³

Yukarıda sayılan bu nedenlerin doğrudan doğruya stresi arttırıcı faktörler olduğu düşünülürse; işe devamsızlığın örgütsel stresle doğrudan bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilir. Devamsızlığın ortadan kaldırılabilmesi için, stres yaratan örgütsel faktörlerin belirlenerek bunların düzeltilmesi gereklidir. Son olarak çalışan devir hızının yüksekliği de, örgütsel stresin örgüt üzerindeki etkilerinden biri olarak nitelendirilebilir. Bir örgütte sürekli olarak stres altında çalışmak; çalışanların örgütle bütünleşmesini ve iş doyumunu engeller. Çalışan devir hızının yüksek olmasına neden olan stres faktörleri çeşitlidir. Bireylerin yeteneklerini kullanma olanağı bulamadıkları

²¹¹ Özkan Tütüncü, “Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, 2000, s.2.

²¹² “İş Doyumsuzluğu Ruh Sağlığını Bozuyor”. www.saglikarastirmalari.net, 24.04.2005, s.1.

²¹³ Seçil Taştan, “İnsan Kaynakları Performans Kriterleri”. **İşgüç Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, 2002, ss. 5-6.

ve kariyer gelişiminde problem olan otokratik yönetim anlayışını benimseyen örgütler birer stres kaynağıdır. Çalışan devir hızının optimum düzeyde olması; örgüte taze kan gelmesi ve örgütsel amaçlara ulaşmada oldukça etkilidir.

3.6. ÖRGÜTSEL STRES ve KARIYER PLANLAMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Geleneksel yapı içerisinde örgütler, kariyer planlamasına ve bireylerin kariyer gelişimlerine gerektiği kadar ilgi göstermemektedirler. Çalışan birey, kariyeri ve bu yönde belirleyeceği stratejiler konusunda genellikle tek başına bırakılmakta ve herhangi bir danışmandan (yönetici v.b.) gerekli yardımı alamamaktadır.²¹⁴

Oysa ki birey, örgüt içerisinde ilerleyebilmek ve yükselebilmek için, örgütün geliştirdiği gerekli kriterleri bilmek ister. Çünkü, ancak bu kriterler sayesinde terfi edebilecek ve kariyerinde ilerlemeler yaşayabilecektir. Kariyer planlamasının temelini; yöneticiler ve çalışan bireyler arasındaki sürekli ve yapıcı iletişim oluşturur. Bu iletişimin başarısı; büyük ölçüde örgüt ve birey arasındaki olumlu ilişkilere bağlıdır. Çalışan bireyin, belirlediği bireysel kariyer planlarının örgütün belirlediği örgütsel kariyer planlarıyla uyum içerisinde olması gerekir. Bu uyum gerçekleşmezse, hem örgüt hem de birey açısından birtakım olumsuzluklar oluşabilir.

Kariyer sahibi olarak bir örgütte çalışmaya başlayan birey, başarılı olmayı ve kariyerinde en üst konumlara gelmeyi ister. Birey kariyeriyle ilgili beklentilerinin, amaçlarının ve bu yöndeki çalışmalarının örgüt tarafından fark edilmesini ve göz önünde bulundurulmasını ister. Eğer birey amaçlarına ulaşmada; örgütün yardımcı olacağına, kariyer yollarının açık ve net olduğuna ve kariyeriyle ilgili beklentilerin gerçekleşeceğine inanıyorsa o örgütle işbirliği yapma ve örgütü sahiplenme yoluna gidecektir.

Bireyin kariyeriyle ilgili beklentilerinin gerçekçi bir yapıya kavuşması ve kariyer hedefine doğru ilerlerken izleyeceği yollar ya da aşması gereken engeller, ancak doğru ve etkili bir kariyer planlaması ile belirlenebilir. Bu bağlamda örgüt yöneticilerine çok büyük görevler düşmektedir. Örgütün başarısı, büyük ölçüde çalışanların başarısına

²¹⁴ Fred Luthans, **Organizational Behavior**. Mc Graw Hill, New York, 1995, p. 313.

bağlıdır. Birey bir örgütün vazgeçilmez ögesidir. Onun geleceği ile ilgili kaygılar taşıması, örgütün de geleceğinden kaygılanmasını gerektirir.

Bu kaygı örgütsel anlamda bir gerilimin doğmasına neden olacaktır. Örgütsel stres olarak ifade edilen bu durum, örgütün başarısını büyük ölçüde engelleyecektir. Örgütün; çalışanların değerleri, tutumları, kişiliği ve yetenekleri doğrultusunda varolduğu düşünülürse örgüt-birey uyumunun önemi daha iyi anlaşılacaktır.

Çalışanların değerleri, kişiliği, yetenekleri ve kariyer beklentilerini göz önünde bulunduran kariyer planlaması faaliyeti ile örgütsel stres arasında iki boyutlu bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkinin ilk boyutunda; yapılmamış ya da ihmal edilmiş kariyer planlaması uygulamalarının örgütsel stres üzerindeki etkisi incelenmekte, diğer boyutunda ise etkili ve doğru bir kariyer planlamasının örgütsel stres üzerindeki etkisi ele alınmaktadır. Kariyer planlaması faaliyetlerinin yapılmaması, gerek çalışan gerekse örgüt açısından birtakım olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Çalışan birey açısından düşünüldüğünde; kariyer planlaması faaliyetlerinin yapılmaması, bireyin işine olan bağlılığını ve dolayısıyla örgüte olan bağlılığını azaltacaktır.

Kariyer planlamasının uygulanmadığı örgütlerde, çalışanlar bireylerin yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanmak ve bireyleri daha verimli bir şekilde çalışmaya yöneltmek mümkün değildir.

Çalışan birey işine verdiği emeğin karşılığı olarak, kariyer beklentilerini karşılamak ve iç dünyasına uygun bir ortamda çalışmak ister. Çalışan, işi ile kendisi arasında uyumu sağlarsa; iş doyumunu sağlamış olur. Bu doyumunu sağlayan etmenler bireyden bireye değişmekle beraber önemli olanlar ve daha az önemli olanlar olarak ikiye ayrılır. Çalışanın önemli bulduğu gereksinimleri ne kadar yüksek oranda karşılanırsa, iş tatmini de aynı oranda yüksek olacaktır. Bir örgütün başarılı olması için, o örgütte çalışanların iş tatminlerinin sürekli olarak yüksek tutulması gereklidir. Bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ücret, sosyal

haklar, yönetici, iş arkadaşları, çalışma koşulları, haberleşme, güvenlik, verimlilik, işin niteliği ve en önemlisi de kariyer fırsatları vardır.

İş doyumunu yetersiz olan bireylerin, örgüte olan bağlılıkları da azalmaktadır. Günümüz rekabet ortamında yetenekli bireyleri elde tutmak çok zordur. Çalışan bireylerin işletmelerine olan sadakati de eskiye oranla oldukça azalmış durumdadır. 1998 yılında Sibson ve Company şirketinin yaptığı bir araştırma sonucunda, çalışan bireylerin %55'inin işlerinden ayrılmayı planladıkları veya düşündükleri saptanmıştır. Değişik çalışan karakterleri ve onları örgüte bağlayan etkenler aşağıdaki tabloda yer almaktadır:²¹⁵

Tablo-3.1: Değişik Çalışan Karakterleri ve Onları Motive Eden Faktörler

1. Girişimciler/ Bağımsız Düşünenler	Otonomi	İkramiye Komisyon ya da Diğer Parasal Ödüller
2. Özel Yaşamına Önem Verenler	Esneklik	Ek Tatil
3. Kişisel Gelişimciler	Öğrenme/Gelişme	Kurs veya Beceri Geliştirici Seminer
4. Kariyere önem verenler	Terfi	Daha Üst Seviyede Bir Projede Çalışmak
5. Samimiyet Arayışında Olanlar	Kendini İfade Etme	İyi Bir Mağaza İçin Hediye Çeki
6. Takım Çalışmasına Önem Verenler	Ait Olma/Takıma Bağlılık	Diğer Takım Üyeleriyle Çekilmiş Bir Fotoğraf

Kaynak: İnsankaynaklari.Com İçerik Ekibi, “Çalışanlarınıza Paradan Fazlasını Verin”,
www.insankaynaklari.com, 14.06.2005, s.1.

²¹⁵ İnsankaynaklari.Com İçerik Ekibi, “Çalışanlarınıza Paradan Fazlasını Verin”,
www.insankaynaklari.com, 14.06.2005, s.1.

Tablo 3.1’de çalışan bireylerin karakterleri; bağımsız düşünenler, özel yaşamına önem verenler, kişisel gelişimciler, samimiyet arayışında olanlar ve takım çalışmasına önem verenler olmak üzere 6 grupta incelenmiştir. Bu bireyleri örgüte bağlayan etkenler ise karakterlerine bağlı olarak oldukça farklıdır. Örneğin; kariyer arayışında olan bir bireyi örgüte bağlayan yada iş tatminini artıran etken daha üst bir pozisyonda görev almaktır.

Kariyer planlaması faaliyetlerinin uygulanmadığı işletmelerde; birey işinde yükselebilmek ve kariyerinde ilerleyebilmek için neler yapması gerektiğini bilmediği için yani önüne sunulmuş bir kariyer planı olmadığı için; iş doyumunu azalacak, buna bağlı olarak işten duyduğu tatmin azalacak, bunun sonucunda da işe ve örgüte olan sadakatini yitirecektir. Tüm bunlarda birey üzerinde stres yaratacaktır.

Uygulanmayan kariyer planlama faaliyetlerinin, çalışan birey üzerinde stres yaratan bir diğer etkisi de, ücret adaletsizliğidir. Devlet İstatistik Enstitüsünün yaptığı bir araştırma sonucunda; bireylerin kazançlarıyla çalışma ortamından duydukları memnuniyete yönelik bazı derecelendirmeler yapmaları istenmiş; bu çalışmanın sonucunda; çalışanların çoğu iş yaşamından ve iş ortamından %65.8 ile memnun olduklarını söylerken; hemen hemen yarısı %45.4’lük bir oranla ücretlerinden memnun olmadıklarını söylemişlerdir. Bunun nedenlerine inildiğinde ise; bireylerin %74.1’i ücret miktarından memnun olmadığını, %73’ü ise ücret adaletsizliğinden şikayetçi olduğunu belirtmiştir.²¹⁶

Çalışan bireyin örgüt içindeki pozisyonu ve harcadığı performans ile bunun karşılığı alacağı ücret arasındaki ilişki iyi düzenlenmelidir. Ücret, özellikle gelişmekte olan ülkelerde önemli bir motivasyon kaynağıdır. Ücret adaletsizliği pek çok önemli örgütsel sorunu da beraberinde getirecektir. Ücretini yeterli bulmayan ya da adaletsizlik olduğuna inanan bireyin işe olan bağlılığı ve iş doyumunu azalacaktır. Eğer bir çalışan, diğer çalışma arkadaşına göre daha çok çalışıyor ve performansını daha üst seviyelerde kullanıyorsa; buna karşılık diğer çalışma arkadaşına göre daha az ya da tatmin edici olmayan bir ücret alıyorsa bu durum birey üzerinde stres yaratır. Çünkü kariyer

²¹⁶ “Memnuniyetiniz Performansınızı Nasıl Etkiliyor”. www.insankaynaklari.com, 13.06.2005, ss.1-2.

planlamasının yapılmadığı örgütlerde performans değerlendirme sistemi de adaletli bir şekilde işlemeyecektir.

Kariyer planlama faaliyetlerinin yapılmadığı örgütlerde, çalışanların bireysel gelişimi sağlanamaz. Örgüt içerisinde çalışan bireyin gerekli eğitim olanaklarından yararlanması ve bireysel gelişimi için gerekli gereksinimlerinin saptanması, örgüt-birey ilişkisinde önemli bir konudur. Bunların en iyi biçimde belirlenebilmesi için, örgüt ve birey arasında sürekli bir etkileşimin kurulması gerekmektedir.

Başarılı işletmelerin, devlet ve eğitim kurumlarının temelini, başarılı çalışanlar oluşturur. Bu nedenle, yetenekli elemanların ilgisini çekmek ve onları elde tutabilmenin önemi işletmeler açısından her geçen gün daha da artmaktadır. Rekabet ortamının yoğun olduğu iş yaşamında, örgütler çalışanlarının gelişimine yatırım yapan programları desteklemek zorundadırlar. Örgütler tarafından izlenecek çalışanın gelişim sürecinde; çalışan bireye kariyer gelişim fırsatlarını iletme, gerekli eğitim ve öğretim imkanlarını sunmak, geri bildirim ve değerlendirmeler ile ileri adımları ortaya çıkarmak ve çalışanın izleyeceği hareket planını belirlemek yer almaktadır.

Kariyer planlaması faaliyetleri etkin bir şekilde gerçekleşmediği sürece bu faaliyetlerin gerçekleşmesi mümkün olmayacaktır. Bireysel gelişimi sağlanmamış ya da bu anlamda gereksinimleri giderilmemiş bireyde stresin oluşması kaçınılmazdır.

Kariyer planlaması ile ilişkilendirilebilecek bir diğer stres nedeni ise; motivasyon eksikliğidir. Motivasyon, davranışı hedefe yönlendiren ve faaliyete geçiren bir güçtür. Motivasyon, bireyleri belirli bir amaca doğru yönlendirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak da tanımlanabilir. Bireyin kendi amaçları yönünde güdülenmesi kolaydır ancak; örgütsel amaçlara güdülenmek daha zordur. Bu sebeple örgütlerin çalışan bireyleri yaptıkları işlere motive etmeleri son derece önemlidir.

Bireylerin örgütsel amaçlar yönünde motive edilmesi sağlanmadıkça, örgütsel verim istenilen düzeyde olmayacaktır.²¹⁷

Motivasyon ile başarı arasında olumlu bir ilişki vardır ve motivasyon başarıyı artırmaktadır. Çalışan bireyleri örgüt yararına hareket etmeleri için motive etmek ve onları uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması yapılması gereken işlerin başında gelmelidir. Her ne kadar bireyleri çalışmaya iten örgütler değil bireylerin kendisiyse de bu konuda örgütlere de çok büyük görevler düşmektedir.

Ekonomik bir gelir elde etmenin yolu olan iş, birçok birey için yaşamın sürdürülmesini sağlayan geliri temin eden bir araçtır. Bu nedenle, işin ekonomik bir doyum kaynağı olduğu bilinmektedir. Bu ekonomik görünüm içerisinde bireye sağlanan bir kariyer fırsatının, dışsal motivasyon kaynağı olduğu anlaşılmaktadır.²¹⁸

Bilgi toplumlarında; kimi bireylerin sadece gelir elde etmek için çalışmadıkları, bireysel ilgi ve hobileri doğrultusunda boş zamanlarını değerlendirmek ve psikolojik anlamda doyum sağlamak için çalıştıkları da görülmektedir. Psikolojik olarak iş, bireyin kişiliğinin oluşumunu sağlar ve bireylerin yaşamını anlamlı kılar. Bu anlamda sağlanacak bir kariyer fırsatının ise, içsel motivasyon kaynağı olduğu söylenebilir. Kariyer planlaması faaliyetlerinin etkili bir şekilde uygulanmadığı ya da önemsenmediği örgütlerde, bireylerin amaca ulaşabilmek için gereksinim duydukları motivasyon kaynağı eksik olacaktır. Bu eksiklik bireyde stres yaratacaktır.

Kariyer planlaması faaliyetlerinin yapılmadığı örgütlerde; çalışan bireyin fiziksel, sosyal ve zihinsel becerilerinden yöneticilerin haberi olmayacaktır. Bireyin işine karşı gösterdiği saygı, işine verdiği önem ve disiplin değerlendirilmeyecek ve bireyin işine yönelik gösterdiği çaba fark edilmeyecektir. Bu durumda, bireyin

²¹⁷ Zekai Öztürk Hakan Dündar, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt4, Sayı2, 2003, s. 2.

²¹⁸ Jennifer M. George, Gareth R. Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**. Addison- Wesley Publ.Comp, 1996, p. 237.

amirlerine ve yöneticilerine olan güveni sarsılacak ve bu durumdan dolayı stres yaşayacaktır.

Saygınlık, tanınma, ciddiyet ve kendini gerçekleştirme güduları bireyin en önemli gereksinimlerindedir. Bazen bu gereksinimler, maddi kazançların bile ötesine geçebilmektedir. Bu gereksinimlerin karşılanması ise belirlenen kariyer hedeflerine ulaşmayla gerçekleşecektir. Eğer bireyler için etkili bir kariyer planlaması yapılmazsa, bu güdülerin çalışma ortamında tatmini mümkün olmayacak ve birey kendini önemsiz biriymiş gibi hissetmeye başlayacaktır. Bu olumsuz durum bireyde strese neden olabilecektir.

Günümüzde, çalışan bireyler kariyerlerini geliştirebilecekleri ortamı sağlayan; kendilerine önem verilen güvenilir ve saygın işletmelerde görev yapmayı yüksek ücrete tercih etmektedirler. Bu durum, iş yaşamındaki geleneksel birtakım yargıları da değiştirmektedir. İşinden ayrılan elemanın yerini doldurmak ya da ondan daha iyi bir elemanı örgüt bünyesine katmak için daha fazla ücret ödemek, artık geçerli bir uygulama değildir. Bireyler kendilerine saygı duyulan önemli olduklarının hissettirildiği, ciddi politikaları olan ve kariyer hedeflerine kısa zamanda erişebileceğine inandığı işletmelerde görev almayı yüksek ücrete tercih etmektedir. Kariyer planlaması faaliyetlerini etkili bir şekilde yürüten işletmeler, çalışanlarını örgüte bağlayacak ve örgütsel anlamda stresin etkileri daha az hissedilecektir.

Örgüt açısından düşünüldüğünde; ihmal edilen ya da gerektiği gibi uygulanmayan kariyer planlaması faaliyetleri terfi ve atamalarda örgütleri oldukça zor durumda bırakabilir. Terfi etmek ya da iş yerinde yükselmek, çalışan bireyin kariyer sürecindeki en önemli ödüdür. Günümüzde, kariyer planlama sistemlerinde örgütlerin hala geleneksel yaklaşımlardan pek kurtulamadıkları görülmektedir. Türkiye’de terfi konusu, çalışan bireylerin işlerine ve işyerlerine duyduğu güveni etkileyen en önemli faktörlerdendir. Tablo 3.2’de terfi almayı sağlayan nitelikler birtakım istatistiksel verilerle ifade edilmeye çalışılmıştır.²¹⁹

²¹⁹ “İş Hayatının Kritik Mevzusu Terfiler”. www.İnsankaynaklari.com, 13.06.2005, s.2.

Tablo-3.2: Bireyin Terfi Almasını Sağlayan Nitelikler

Nitelikler	Yüzde (%)
İşletme içinde çalıştığım süre	16
Fikrim yok	5
Geçmiş iş tecrübelerim	16
Aldığım eğitimler	8
Kişisel özelliklerim	24
Ekip performansım	13
Performans değerlendirme sonuçları	18

Kaynak: “İş Hayatının Kritik Mevzusu Terfiler”. www.İnsankaynaklari.com, 13.06.2005, s.2.

2000 birey üzerinde yapılan araştırma sonucunda; çalışanların %24’ü terfi edebilmeyi bireysel özelliklere bağlarken, %18’i performans değerlendirme sonuçlarına, %16’sı geçmiş iş tecrübelerine, yine %16’sı örgüt içinde çalıştığı süreye, %13’ü ise ekip içi performanstaki başarıya bağlamaktadır. Tablo 3.3’de ise terfi beklentisinin gerçekleşmediği durumlarda iş motivasyonunun nasıl etkileneceğini göstermektedir.

Tablo-3.3: Terfi Beklentisinin Gerçekleşmediği Durumlarda İş Motivasyonunun Etkilenme Düzeyi

Etkilenme Durumu	Yüzde (%)
Olumlu Etkilenme	10
Olumsuz Etkilenme	67
Etkilenmeme	23

Kaynak: “İş Hayatının Kritik Mevzusu Terfiler”. www.İnsankaynaklari.com, 13.06.2005, s.2.

Terfi beklentisinin gerçekleşmediği durumlarda iş motivasyonunun nasıl etkileneceği ile ilgili bir anket sonucunda ise; katılımcıların %67’si terfi beklentisinin gerçekleşmemesinin iş motivasyonlarını olumsuz etkilediğini söylerken, %23’ü bu durumdan etkilenmediğini, %10’luk bir kesim ise gerçekleşmeyen terfi beklentilerinin iş motivasyonunu olumlu etkilediğini belirtmiştir.

Yapılan benzer bir araştırma sonucunda ise katılımcıların terfi sistemlerini yeterince adil ve şeffaf bulmadıkları saptanmıştır. Katılımcıların %67'si çalıştıkları örgütün terfi sistemini yeterince adil bulmazken; yine katılımcıların %68'ine göre çalıştıkları örgütün terfi sistemi yeterince şeffaf değildir.²²⁰

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; bireyin çalışma ortamındaki en büyük beklentisi olarak nitelendirilebilecek terfi süreci sağlıklı bir şekilde işlemediği sürece bireyin iş motivasyonu azalacak, kendini önemsiz ve gereksiz bir eşya gibi algılamaya başlayacak ve bu durum çalışma ortamı içerisinde onu huzursuz gergin ve sıkıntılı bir birey haline getirecektir.

Örgütlerde sağlıklı bir kariyer planlaması sistemi uygulanmıyorsa, çalışan bireyler beklentilerinin karşılanmaması halinde büyük hayal kırıklığı ve stres yaşayacaklardır. Bunun yanında kariyer planlaması başarılı bir şekilde uygulanmadığı takdirde; emeklilik, istifa veya örgütsel genişlemeler sebebiyle işletme içinde açılacak kadrolara terfi edebilecek yetenekli çalışanların belirlenmesi zorlaşır. Bu durum örgütsel açıdan bir stres kaynağıdır. Kariyer planlaması aslında çalışanların ve örgütün beklentilerini bir arada yönetmeyi hedefleyen, bu süreçte hem örgütün hem çalışanların beklentileri doğrultusunda çözümler üretmeye ve uygulamaya yarayan bir sistemdir. Bu sistem doğru uygulandığında, terfi ve atamalarda yaşanabilecek hayal kırıklıkları en aza inebilecektir

Kariyer planlama faaliyetinin uygulanmadığı örgütlerde; işinde uzman ve başarılı çalışanların yetiştirilmesi zorlaşır. Örgüt içinde yer alan ve örgüt kültürünü benimsemiş bu çalışanların yetiştirilmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesi sonucunda, örgüt yetenekli yöneticilere sahip olabilmektedir. Kariyer planlamasının yapılmaması, örgütün bu yetişmiş birey potansiyelinden mahrum kalmasını sağlar. Örgüt dışından yönetici atamak oldukça risklidir. Çünkü dışarıdan gelen yöneticinin örgüt içinde çalışan ve o kültürü özümseyen biri kadar örgütü tanması mümkün değildir, ayrıca bu durum maddi anlamda da büyük fedakarlıklar gerektirir. Bu durum örgüt açısından stres oluşturan bir durumdur.

²²⁰ “İş Hayatının Kritik Mevzusu Terfiler”, a.g.e., s.3.

Kariyer planlamasının yapılmadığı örgütlerde örgütsel durgunluk görülür. Örgütsel durgunluk, çalışan bireylerin örgüt içerisinde her türlü ilerleme ve kariyer yapma fırsatlarının önlenmesi , örgütsel yapının ve örgüt içi iletişimin monoton bir hale gelmesi olarak nitelendirilebilir. Çalışan bireyler örgüt içerisinde dikey ve yatay yönde ilerleyerek kariyer beklentilerini gerçekleştirebilirler. Dikey ilerleme var olan bir pozisyondan daha üst seviyedeki bir pozisyona geçmektir. Yatay ilerleme ise bireyin bulunduğu pozisyonda bilgi ve becerilerini geliştirerek kariyer beklentilerini gerçekleştirmesidir.²²¹

Kariyer planlaması faaliyetlerinde yetersiz olan işletmelerde bireyin örgüt içerisinde yatay ve dikey yönde ilerleme ve kariyer yapma fırsatı kısıtlanır. Bu da örgütsel stresi yaratan kaynaklardan biridir.

Kariyer planlama faaliyetlerinin yapılmadığı örgütlerde, kritik kadro görev yerleri için; yedekleme planı yapılamaz. İşletmelerde özellikle kritik nitelikteki pozisyonların çeşitli nedenlerle boşalması durumunda o pozisyonun mevcut çalışan tarafından doldurulmasına yönelik çalışmalar yedekleme planının kapsamı içerisinde.

Ancak bunun başarıyla gerçekleştirilebilmesi için; işgücü miktarı ve bu işgücünün yetenekleri iyi analiz edilmelidir. Bu alanda yapılan çalışmaların eksik ya da yetersiz olması, doğrudan doğruya örgütün zararınadır. Kariyer planlamasının yapılmadığı örgütlerde, yedekleme planı kapsamında örgütün gelecekteki faaliyetlerini yürütecek işgücü önceden belirlemez. Bu belirsizlik, örgütsel anlamda stres yaratan bir durumdur.

Bunların dışında uygulanmayan kariyer planlama faaliyetleri; örgütsel açıdan işgücünün kalitesini azaltacak, işten kaytarmalar ve devamsızlıkları artıracak ve maddi anlamda büyük israflara neden olabilecektir. Sonuçta örgütler, bireylerin kariyer planlarını ihmal ederek çalışan maliyetlerini daha da arttıracaktır.

²²¹ Uzun,a.g.e., s. 5.

Yukarıda sayılan faktörler önemli birer stres kaynağıdır. Yapılmayan ya da ihmal edilen kariyer planlaması; örgütlerin verimliliğini azaltmakta ve örgütsel stresi arttırmaktadır. Bu sebeple, örgütlerin kariyer planlamasına gereken önemi vermeleri gerekmektedir. Örgüt ve birey açısından ayrı ayrı ele alınan bu faktörler, temelde örgütsel stresin ana kaynağını teşkil etmektedir.

Kariyer planlaması, birey seçimi ya da eğitimi gibi birtakım insan kaynakları yönetimi faaliyetleriyle karşılaştırıldığında, işletmelerin büyük yatırımlar yapmaktan kaçındıkları bir uygulama olarak görünmektedir. Bunun en önemli nedeni ise, çalışan birey ve örgütler açısından büyük getirilerin olmamasıdır. Ancak, gerektiği şekilde uygulanan kariyer planlaması faaliyetleri sayesinde, bahsedilen olumsuz sonuçlar ve bu sonuçlara bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel stres en aza inecek ve örgütlere maddi kazanç olarak geri dönecektir.

Bazı durumlarda, kariyer planlamasının yapılması sonucunda da örgütsel stres yaşanabilmektedir. Kariyer yönetimiyle stres arasındaki ilişkinin ikinci boyutu, yapılan kariyer planlamasının örgütsel stres üzerindeki etkisidir. Kariyer planlama faaliyetleri örgütsel stresi büyük ölçüde azalttığı gibi bazı durumlarda örgütsel stresin oluşumuna da sebep olmaktadır.

Uygulanan kariyer planlama faaliyetleri sonucunda; bireyin kariyerine yönelik beklentilerinin artması nedeniyle birey stres altına girebilecektir. Gerektiği gibi hazırlanmamış ya da bireyin beklentilerine cevap vermeyen bir kariyer planlaması sonucunda bireyin motivasyonunda ve performansında azalmalar görülebilecektir. Bu sebeple kariyer planları hazırlanırken acele edilmemeli, plan üzerinde titizlikle çalışılmalıdır. Bireylerin kariyer beklentileri hazırlanan planlarda dikkate alınmalıdır.

Ayrıca kariyer planlaması yapılırken; terfi transfer ya da emeklilik gibi konularda adil şekilde davranılacağına ilişkin kriterler belirlenmeli ve çalışan bireyler uygulanan kariyer planları hakkında sürekli bilgilendirilmelidir. Eğer bireyler uygulanan kariyer planlarında terfi ve emeklilik gibi konularda adaletli davranılıp davranılmayacağı konusunda tereddüt yaşıyorlarsa, bu durum da stresi artırır.

Örgütsel açıdan düşünüldüğünde; kariyer planlaması faaliyetlerinin yapılabilmesi için pek çok uzmandan yardım alınması gerekmektedir. Özellikle kariyer danışmanlarından planlama sürecinde oldukça fazla yararlanılmaktadır. Kariyer danışmanları, bireylere izleyecekleri kariyer yolunda karşılaşılabilecekleri engelleri ve kariyer sürecini başarıyla bitirebilmek adına yapılması gereken faaliyetleri açıklama görevini yürütmektedirler. Bunun dışında kariyer sürecinde bireye yardımcı olan kariyer koçları bulunmaktadır. Koçluk kavramı, 1990'lı yıllarda spordan iş yaşamına geçmiş ve iş yaşamında değişik adlarla faaliyet göstermeye başlamıştır. 1995 yılı kariyer koçluğu adı verilen mesleğin başlangıç yılı olarak kabul edilmektedir. Ülkemizde de bir süre önce çalışma alanı bulan bu meslek dalı, kariyer sürecinde çeşitli zorluklar yaşayan bireylere yardımcı olmayı hedeflemektedir.²²²

Kariyer danışmanları ya da kariyer koçları gibi kariyer planlama sürecinde bireyin eğitim gereksiniminin karşılanabilmesi için yararlanılan eğitim uzmanları, örgütlerin maddi anlamda büyük fedakarlıklar yapmalarına sebep olmakta ve bu da örgütsel stresin boyutlarını daha da artırmaktadır.

Yukarıda da değinildiği gibi, kariyer planlama faaliyetleri bireylerin dolayısıyla örgütün verimli bir şekilde çalışması ve devamlılığının sağlanması açısından son derece önemlidir. Kariyer planlama sürecinde yaşanan birtakım problemler bireyi ve dolayısıyla örgütü olumsuz yönde etkileyecektir. Bireyin çalışma ortamını benimsememesi ya da örgütü kendine ait görmemesi onun verimini motivasyonunu etkileyecek, bu olumsuz durumdan da doğrudan doğruya örgüt etkilenecektir. Örgütlerin ve yöneticilerin kariyer planlama faaliyetlerine gereken önemi vermeleri ve bu süreci destekleyici yönde girişimlerde bulunmaları uzun dönemde örgütün başarısı için gereklidir. Bu süreç istenildiği gibi işlemediği takdirde; birey daha önce değinildiği gibi birtakım psikolojik ve fizyolojik sorunlar yaşayacak, kendini çalışma ortamına yabancı hissederek gergin ve huzursuz bir tutum içerisine girecek ve bu olumsuz durum örgütsel anlamda stres olgusunu gündeme getirecektir.

²²² “Acemi Koçların Kurbanı Olmayın”. www.kobifinans.com, 18.06.2005, s.1.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

**ETİ TAM GIDA SANAYİ ve TİCARET A.Ş.'DE ÖRGÜTSEL STRESLE
KARİYER PLANLAMASI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye
YÖNELİK BİR UYGULAMA**

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Eti Tam Gıda ve Sanayi Ticaret A.Ő. 'de görev yapan çalışanların örgütsel stres ile kariyer planlaması arasındaki ilişkiye yönelik görüşlerini değerlendirmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, Eti Tam Gıda ve Sanayi Ticaret A.Ő. 'de çalışan 300 birey arasından seçilen ve ana kütleyi temsil ettiğine inanılan 168 bireyi kapsamaktadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma verileri Eti Tam Gıda ve Sanayi Ticaret A.Ő. 'de çalışan bireylere uygulanan anketlerden elde edilmiştir. Anket geliştirme süreci içerisinde önce araştırmanın problemi (Örgütsel stres ile kariyer planlaması arasında bir ilişki var mıdır?) belirlenmiştir, daha sonra işletme içerisinde araştırma sorularına cevap verebilecek nitelikteki bireyler (işçi, ustabaşı, bölüm Şefi, müdür, bölüm personeli ve diğer) seçilmiştir, sonra anket sorularının yer aldığı form hazırlanmış ve soruların araştırmanın amacına uygun olup olmadığı uzman görüşleri alınarak sorgulanmıştir. Sonraki aşamada hazırlanan soru formu seçilen bireylere dağıtılmış ve çeşitli ziyaretlerle takip çalışması yürütülmüŐtür. Anket, 26 sorudan oluşmakta ve iki bölümden meydana gelmektedir. İlk bölüm, bireyin kişisel bilgilerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşurken; ikinci bölüm ise örgütsel stres ile kariyer planlaması arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Anketin hazırlanmasında 5'li likert ölçeği kullanılmıştir. Anket sonuçları SPSS programı kullanılarak analiz edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Uygulanan anket sonucunda Eti Tam Gıda ve Sanayi Ticaret A.Ő 'de yürütülen çalışmaya ilişkin 12 hipotez oluŐturulmuŐtur.

H₁: Bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluk çalışma ortamında stres yaratan bir durumdur

H₂= Bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluğun örgütsel strese etkisine ilişkin görüşler çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₃= Bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluğun örgütsel strese etkisine ilişkin görüşler çalışanların işyerlerindeki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

H₄= Bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluğun örgütsel strese etkisine ilişkin görüşler çalışan bireylerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H₅= Bireyin gelecekte işletme içinde ne gibi bir görev ve sorumluluk içerisinde olacağını bilememesi bireyde tedirginlik yaratır.

H₆= Bireyin gelecekte işletme içindeki konumu hakkında bilgi sahibi olmaması sonucu yaşayacağı tedirginliğe ilişkin görüşler çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₇= Bireyin gelecekte işletme içindeki konumu hakkında bilgi sahibi olmaması sonucu yaşayacağı tedirginliğe ilişkin görüşler çalışanların işyerindeki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir

H₈= Bireyin gelecekte işletme içindeki konumu hakkında bilgi sahibi olmaması sonucu yaşayacağı tedirginliğe ilişkin görüşler çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H₉= Bireyin mesleki anlamda yükselememesi ya da engellenmesi bireyin örgüte olan güvenini sarsan bir durumdur

H₁₀= Bireyin mesleki anlamda yükselememesi sonucu örgüte duyduğu güvenin azalacağına ilişkin görüşler çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir

H₁₁= Bireyin mesleki anlamda yükselememesi sonucu örgüte duyduğu güvenin azalacağına ilişkin görüşler çalışanların işyerindeki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

H₁₂= Bireyin Mesleki anlamda yükselememesi sonucu örgüte duyduğu güvenin azalmasına ilişkin görüşler çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir

4.5. ÖRGÜT HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Eti Bisküvi Fabrikası Firuz Kanatlı tarafından şahıs şirketi olarak kurularak 20 ocak 1961 yılında sanayi ve ticaret odasına kayıt olmuştur. Eti Bisküvi Fabrikası 20 ocak 1962'de 22 çalışanıyla üretime geçmiştir. Günlük üretim kapasitesi yaklaşık 3 ton civarındadır. Fabrikanın ilk ürünleri Petit Beurre, Finger, Marie, Kremalı, Sable ve Bademlidir.

1965 yılında Türk mühendislerinde katılımıyla otomasyona geçiş tamamlanmıştır. Projesi Türkiye'de yapılan, makinelerinin %80'i de Türkiye'de imal edilen dev fırınlar faaliyete geçmiştir. Bu fırının saatlik üretim kapasitesi 850 kg'dır. 1972 yılında "Eti Bisküvi Fabrikası" aile bireylerinin de katılımıyla "Eti Gıda ve Sanayi Ticaret A.Ş." ticaret ünvanını almıştır. İşletme ilk ihracatını Kıbrıs'a yapmıştır. Yaklaşık 17 ton bisküvi Kıbrıslı tüketicilerle buluşmuştur. 1978 yılında Bilecik Bozuyük'te Türkiye'nin ilk ve tek kızarmış ekmeği olan Etimek üretim tesisi kurulmuş ve üretime geçmiştir.

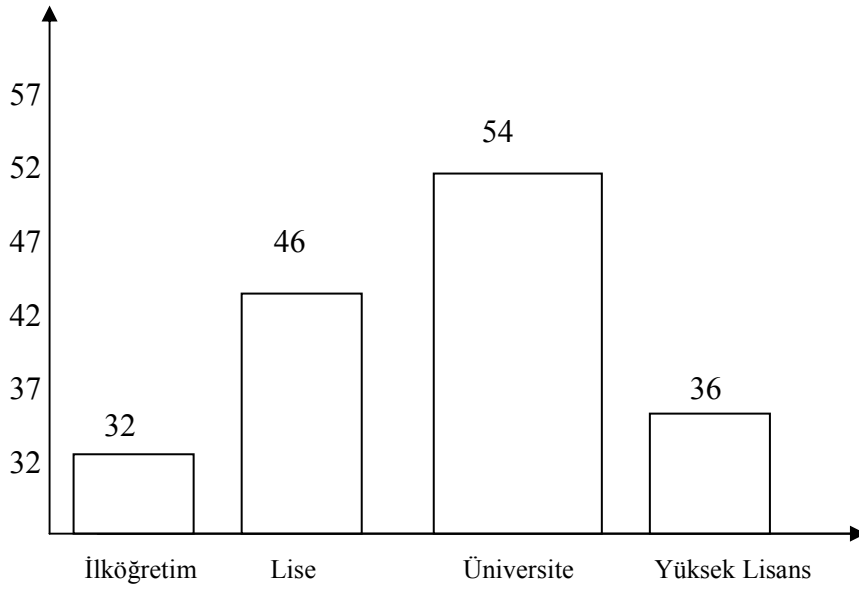
1979 yılında Eti Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş kurulmuştur. Eti grup şirketlerinin tüm makine ve tesis gereksinimleri bu şirketten karşılanmaktadır. 6 Şubat 1980'de "Tam Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş." Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde kurulmuştur. Bu tarihten itibaren bisküvi çubuk ve kek üretimine başlanmıştır. 1 Mayıs 1981'de ürünlerin pazarlama ve satışını etkin bir şekilde yürütebilmek için "Eti Pazarlama ve Sanayi A.Ş." Eskişehir merkezli olarak kurulmuştur. Ülkemizde ilk sanayi tipi kek üretimine Tam Gıda tesislerinde başlanmıştır.

Eti 1988 yılında T.S.E. 'nin verdiği en iyi ambalaj ödülünü kazanmıştır. 1992 yılında Eti Gıda A.Ş. Organize Tesisleri'nin temeli atılmış , yeni tesislerin tamamına yakın kısmı Eti Makine tarafından üretilmiştir. 1996 yılında Eti Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. Türkiye'nin bisküvi sektöründeki ilk ISO 9002 belgesini almıştır. 1 Ocak 1997 yılında Eti Pazarlama ve Sanayi A.Ş. İstanbul'a taşınmış, toptancı dağıtım sistemi bırakılmış ve distribütörlük sistemine geçilmiştir.

2000 yılında Tam Gıda üretim tesisleri toplam hat sayısı 10'a ulaşmıştır. 2001 yılında Dünya Gazetesi tarafından en başarılı şirket seçilmiştir. Kasım 2001 - Mart 2002 arasında yapılan "Tüketici'nin En Güvendiği Marka" anketi sonucunda 2002 kalite ödülünü almıştır.

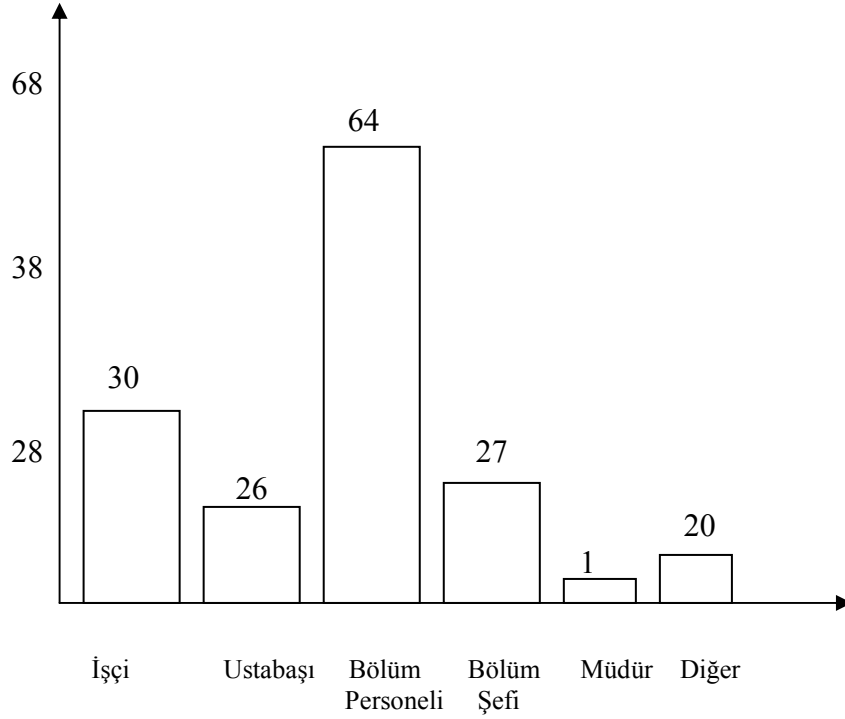
4.6. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Ankete Eti Tam Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de görev yapan 300 çalışan arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 168 çalışan katılmış olup, bu çalışanların öğrenim durumlarına göre dağılımı Grafik 4-1 de, işletme içerisindeki konumlarına göre dağılımı Grafik 4-2 de ve cinsiyetlerine göre dağılımları ise Grafik 4-3 de görülmektedir.



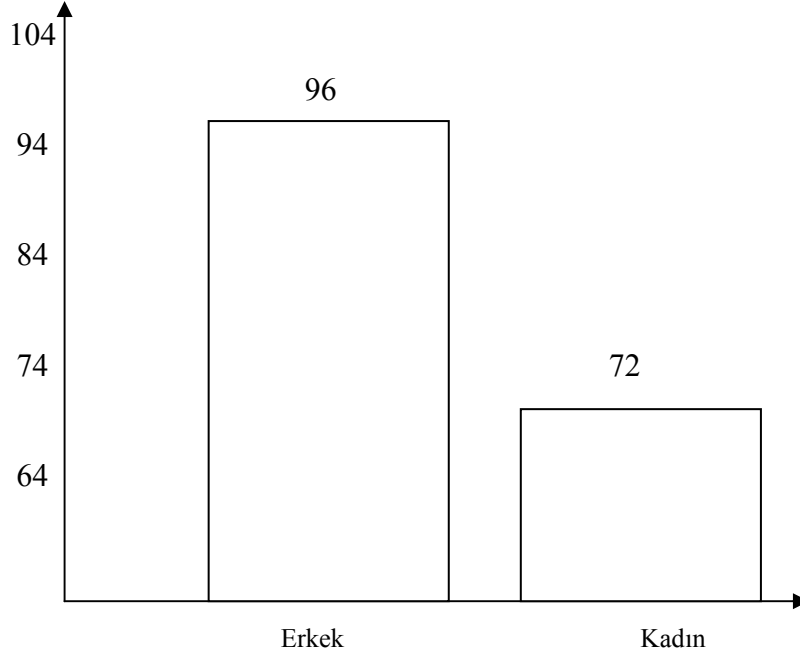
Grafik- 4.1: Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Çalışanların öğrenim durumlarına göre dağılımını gösteren grafik incelendiğinde; ankete katılan bireylerden İlköğretim mezunlarının %32, Lise mezunlarının %46, Üniversite mezunlarının %54 ve yüksek lisansını tamamlamış olan bireylerin ise %36 'lık bir dağılıma sahip olduğu görülmektedir. Yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi anket katılan bireylerin büyük çoğunluğunu (%54) üniversite mezunu bireyler oluşturmaktadır.



Grafik-4.2: Çalışanların Kuruluştaki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Çalışanların kuruluşteki pozisyonlarına göre dağılımını gösteren grafik incelendiğinde; ankete katılan işçi statüsündeki bireylerin %30, ustabaşı statüsündeki bireylerin %26, bölüm personeli statüsündeki bireylerin %46, bölüm şefi statüsündeki bireylerin %27, müdür konumundaki bireylerin %1 ve diğer statülerdeki bireylerin (mühendis doktor vb.) ise %20'lik bir dağılıma sahip oldukları görülmektedir. Yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi ankete katılan bireylerin büyük çoğunluğunu bölüm personeli statüsündeki (%64) bireyler oluşturmaktadır.



Grafik- 4.3: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımını gösteren grafik incelendiğinde; ankete katılan erkek çalışanların %96, kadın çalışanların ise %72 lik bir dağılıma sahip oldukları görülmektedir. Yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğu erkek çalışanlardan (%96) oluşmaktadır.

Hipotezler test edilirken önce aritmetik ortalamalar alınmış ve elde edilen sonucun olumlu olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. ($\mu < 3$ ise H_0 kabul), sonra bağımsız değişken olarak tespit edilen değişkenlere (öğrenim durumu, işyerindeki konum) göre Anova testi ile görüşlerin bu değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterip göstermedikleri 0,05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir. Son aşamada ise hipotezlerin cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedikleri Bağımsız Gruplar Arası t Testi ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

H₀: Bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluk çalışma ortamında stres yaratan bir durumdur.

H₁: Bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluk çalışma ortamında stres yaratan bir durum değildir.

Tablo-4.1: Kariyer Planları Arasındaki Uyumsuzluğa İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumlarına Göre Aritmetik Ortalama Değerleri Tablosu

Kariyer Planları Arasındaki Uyumsuzluk & Öğrenim Durumu			
Öğr. Durumu	A.O.	N	S. S.
İlköğretim	4,2000	32	,4472
Lise	4,0526	46	1,2236
Üniversite	3,9259	54	1,2687
Yüks. Lisans	3,5556	36	1,4240
Toplam	3,9333	168	1,2194

Tablo 4.1; kariyer planları arasındaki uyumsuzluğun örgütsel stres üzerine etkisine ilişkin görüşler ile çalışanların öğrenim durumları arasındaki ilişkiye yönelik verileri içeren bir aritmetik ortalama değerler tablosudur. Tablodaki ortalama değer 3,9333 olarak belirlenmiştir.

Tablo-4.2: Kariyer Planları Arasındaki Uyumsuzluğa İlişkin Görüşlerin Pozisyonlara Göre Aritmetik Ortalama Değerleri Tablosu

Kariyer Planları Arasındaki Uyumsuzluk & İşyerindeki Konum			
Pozisyon	A.O.	N	S. S.
İşçi	4,2500	30	1,1382
Ustabaşı	3,6250	26	1,3025
Bölüm Pers.	3,7500	64	1,2656
Bölüm Şefi	4,2222	27	1,3017
Müdür	4,0000	1	,
Diğer	4,5000	20	,7071
Toplam	3,9333	168	1,2194

Tablo 4.2, kariyer planları arasındaki uyumsuzluğun örgütsel stres üzerine etkisine ilişkin görüşler ile çalışanların işyerindeki pozisyonları arasındaki ilişkiye yönelik verileri içeren bir aritmetik ortalama değerler tablosudur. Tabloda yeralan ortalama değer daha önceki tabloda olduğu gibi 3,9333 olarak belirlenmiştir. Hipotezlerin doğrulanabilmesi ve sonucun olumlu olup olmadığını tespit edebilmek için bu değer ($\mu= 3,9333$) daha önce ifade edilen 3 değerinden küçük olması gerekmektedir. $\mu=3,9333>3$; olduğundan H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi ise kabul edilmiştir. Bu sonuca göre; bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluk örgütsel anlamda stres yaratan bir durum değildir.

$H_0=$ Bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluğun örgütsel strese etkisine ilişkin görüşler çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_1=$ Bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluğun örgütsel strese etkisine ilişkin görüşler çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo-4.3: Kariyer Planları Arasındaki Uyumsuzluğa İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumlarına Göre Anova Testi Tablosu

	Kareler	df	Kareler Ortalaması	F	p
	Toplamı				
Gruplar Arası	1,912	3	,637	,416	,742
Gruplar içinde	85,821	164	1,533		
Toplam	87,733	167			

Tablo 4.3, bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluğun örgütsel strese etkisine ilişkin görüşlerin çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik verileri içeren bir Anova Testi Tablosudur. Yukarıdaki tablo elde edilirken, bağımsız değişken olarak çalışanların öğrenim durumları alınmıştır. Bağımlı değişken ise bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluğun örgütsel strese etkisine ilişkin görüşler olarak belirtilmiştir. Hipotezin doğrulanabilmesi ve sonucun olumlu

olup olmadığını tespit edilebilmesi için Tabloda yeralan p ifadesiyle belirtilen ve testin anlamlılık derecesini belirten değerin daha önce de değinildiği gibi 0.05 anlamlılık düzeyinde test edilmesi gerekmektedir. Eğer p değeri 0.05 ‘ten küçükse ($p < 0.05$) H_0 hipotezi kabul edilecek, p değeri 0.05’ten büyük ya da eşitse ($p \geq 0.05$) H_1 hipotezi kabul edilecektir. Tablo da F değeri 0,416 p değeri ise 0,742 olarak belirlenmiştir. Bu değer $p = 0,742 > 0,05$ olduğundan $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$ dır. Böylece H_0 hipotezi red edilmekte H_1 hipotezi ise kabul edilmektedir. Bu sonuca göre bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluğun örgütsel strese etkisine ilişkin görüşler çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_0 = Bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluğun örgütsel strese etkisine ilişkin görüşler çalışanların işyerlerindeki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

H_1 = Bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluğun örgütsel strese etkisine ilişkin görüşler çalışanların işyerlerindeki pozisyonlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo-4.4: Kariyer Planları Arasındaki Uyumsuzluğa İlişkin Görüşlerin Pozisyonlara Göre Anova Testi Tablosu

	Kareler	df	Kareler Ortalaması	F	p
	Toplamı				
Gruplar Arası	4,303	3	,861	,557	,732
Gruplar içinde	83,431	164	1,545		
Toplam	87,733	167			

Tablo 4.4, bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluğun örgütsel strese etkisine ilişkin görüşlerin çalışanların işyerindeki pozisyonlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik verileri içeren bir Anova Testi Tablosudur. Yukarıdaki tablo elde edilirken, bağımsız değişken olarak çalışanların işyerindeki pozisyonları alınmıştır. Bağımlı değişken ise bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluğun örgütsel strese etkisine

ilişkin görüşler olarak belirtilmiştir. Tabloda F değeri 0,557 p değeri ise 0,732 olarak belirlenmiştir. Daha önceki analizde yapılan açıklamalar ışığında $p= 0,732>0,05$ olduğundan $\mu_1=\mu_2=\mu_3=\mu_4=\mu_5=\mu_6$ dır. Böylece H_0 hipotezi red edilmekte H_1 hipotezi ise kabul edilmektedir. Bu sonuca göre bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluğun örgütsel strese etkisine ilişkin görüşler çalışanların işyerindeki pozisyonlarına göre farklılık göstermemektedir.

$H_0=$ Bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluğun örgütsel strese etkisine ilişkin görüşler çalışan bireylerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_1=$ Bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluğun örgütsel strese etkisine ilişkin görüşler çalışan bireylerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo-4.5: Kariyer Planları Arasındaki Uyumsuzluğa İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre t testi Tablosu

Cinsiyetiniz	N	A.O.	t	p
Bay	96	3,8571	-,736	,464
Bayan	72	4,1111		

Tablo 4.5, bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluğun örgütsel strese etkisine ilişkin görüşlerin çalışan bireylerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik verileri içeren bağımsız gruplar arası t testi tablosudur. $p=0,464>0.05$ olduğundan bayan ve erkek çalışanlar arasında bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluğun örgütsel strese etkisine ilişkin görüşler açısından anlamlı bir fark yoktur. Böyle bir durumda H_0 hipotezi red edilmekte H_1 hipotezi ise kabul edilmektedir. Bu sonuca göre bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluğun örgütsel strese etkisine ilişkin görüşler açısından bayan ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_0 = Bireyin gelecekte işletme içinde ne gibi bir görev ve sorumluluk içerisinde olacağını bilememesi bireyde tedirginlik yaratır.

H_1 = Bireyin gelecekte işletme içinde ne gibi bir görev ve sorumluluk içerisinde olacağını bilememesi bireyde tedirginlik yaratmaz.

Tablo-4.6: Geleceğin Belirsizliğine İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumlarına Göre Aritmetik Ortalama Değerleri Tablosu

Bireyin Geleceği Hakkında Yaşadığı tedirginlik & Öğrenim Durumu			
Öğr. Durumu	A.O	N	S. S.
İlköğretim	4,0000	32	1,7321
Lise	3,9474	46	1,2681
Üniversite	4,0370	54	1,3150
Yüks. Lisans	3,7778	36	1,2019
Toplam	3,9667	168	1,2884

Tablo 4.6 , bireyin gelecekte işletme içindeki konumu hakkında bilgi sahibi olmaması sonucu yaşayacağı tedirginliğe ilişkin görüşler ile çalışanların öğrenim durumları arasındaki ilişkiye yönelik verileri içeren bir aritmetik ortalama değerler tablosudur. Tabloda yeralan ortalama değer 3,9667 olarak belirlenmiştir.

Tablo-4.7: Geleceğin Belirsizliğine İlişkin Görüşlerin Pozisyonlara Göre Aritmetik Ortalama Değerleri Tablosu

Bireyin Geleceği Hakkında Yaşadığı tedirginlik & İşyerindeki Konum			
Pozisyon	A.O	N	S. S.
İşçi	4,3333	30	1,0731
Ustabaşı	3,8750	26	1,5526
Bölüm Pers.	3,7857	64	1,3154
Bölüm Şefi	4,1111	27	1,2693
Müdür	2,0000	1	,
Diğer	5,0000	20	,0000
Toplam	3,9667	168	1,2884

Tablo 4.7, bireyin gelecekte işletme içindeki konumu hakkında bilgi sahibi olmaması sonucu yaşayacağı tedirginliğe ilişkin görüşler ile çalışanların işyerindeki pozisyonları arasındaki ilişkiye yönelik verileri içeren bir aritmetik ortalama değerler tablosudur. Tabloda yeralan ortalama değer daha önceki tabloda görüldüğü gibi 3,9667 olarak belirlenmiştir. $\mu=3,9667 > 3$ olduğundan H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi ise kabul edilmiştir. Bu sonuca göre bireyin gelecekte işletme içinde ne gibi bir görev ve sorumluluk içerisinde olacağını bilememesi bireyde tedirginlik yaratmaz.

H_0 = Bireyin gelecekte işletme içindeki konumu hakkında bilgi sahibi olmaması sonucu yaşayacağı tedirginliğe ilişkin görüşler çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_1 = Bireyin gelecekte işletme içindeki konumu hakkında bilgi sahibi olmaması sonucu yaşayacağı tedirginliğe ilişkin görüşler çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermemektedir

Tablo-4.8: Geleceğin Belirsizliğine İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumlarına Göre Anova Testi Tablosu

	Kareler	df	Kareler Ortalaması	F	p
	Toplamı				
Gruplar Arası	,467	3	,156	,090	,966
Gruplar içinde	97,466	164	1,740		
Toplam	97,933	167			

Tablo 4.8, bireyin gelecekte işletme içindeki konumu hakkında bilgi sahibi olmaması sonucu yaşayacağı tedirginliğe ilişkin görüşlerin çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık gösterip göstermeyeceğini belirlemeye yönelik verileri içeren bir Anova testi tablosudur. Analizde bağımsız değişken olarak çalışanların öğrenim durumları alınırken bağımlı değişken olarak da bireyin gelecekte işletme içindeki konumu hakkında bilgi sahibi olmaması sonucu yaşayacağı tedirginliğe ilişkin görüşler alınmıştır. Tabloda F değeri 0,090 p değeri ise 0,966 olarak belirlenmiştir. $p= 0,966 > 0,05$ olduğundan $\mu_1=\mu_2=\mu_3=\mu_4$ dür. Bu sonuca bağlı olarak H_0 hipotezi red

edilmiş H_1 hipotezi ise kabul edilmiştir. Buna göre bireyin gelecekte işletme içindeki konumu hakkında bilgi sahibi olmaması sonucu yaşayacağı tedirginliğe ilişkin görüşler çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermemektedir

H_0 = Bireyin gelecekte işletme içindeki konumu hakkında bilgi sahibi olmaması sonucu yaşayacağı tedirginliğe ilişkin görüşler çalışanların işyerindeki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

H_1 = Bireyin gelecekte işletme içindeki konumu hakkında bilgi sahibi olmaması sonucu yaşayacağı tedirginliğe ilişkin görüşler çalışanların işyerindeki pozisyonlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo-4.9: Geleceğin Belirsizliğine İlişkin Görüşlerin Pozisyonlara Göre Anova Testi Tablosu

	Kareler	df	Kareler Ortalaması	F	p
	Toplamı				
Gruplar Arası	8,788	3	1,758	1,065	,390
Gruplar içinde	89,145	164	1,651		
Toplam	97,933	167			

Tablo 4.9, bireyin gelecekte işletme içindeki konumu hakkında bilgi sahibi olmaması sonucu yaşayacağı tedirginliğe ilişkin görüşlerin çalışanların işyerindeki pozisyonlarına göre farklılık gösterip göstermeyeceğini belirlemeye yönelik verileri içeren bir Anova testi tablosudur. Analizde bağımsız değişken olarak çalışanların işyerindeki pozisyonları alınırken bağımlı değişken olarak da bireyin gelecekte işletme içindeki konumu hakkında bilgi sahibi olmaması sonucu yaşayacağı tedirginliğe ilişkin görüşler alınmıştır. Tabloda yer alan F değeri 1,065 p değeri ise 0,390 olarak belirlenmiştir. $p= 0,390 > 0,05$ olduğundan $\mu_1=\mu_2=\mu_3=\mu_4=\mu_5=\mu_6$ dır. Bu sonuca bağlı olarak H_0 hipotezi red H_1 hipotezi ise kabul edilmiştir. Bu sonuca göre bireyin gelecekte işletme içindeki konumu hakkında bilgi sahibi olmaması sonucu yaşayacağı tedirginliğe ilişkin görüşler çalışanların işyerindeki pozisyonlarına göre farklılık göstermemektedir

H_0 = Bireyin gelecekte işletme içindeki konumu hakkında bilgi sahibi olmaması sonucu yaşayacağı tedirginliğe ilişkin görüşler çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_1 = Bireyin gelecekte işletme içindeki konumu hakkında bilgi sahibi olmaması sonucu yaşayacağı tedirginliğe ilişkin görüşler çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo-4.10: Geleceğin Belirsizliğine İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre t testi Tablosu

Cinsiyetiniz	N	A.O	t	p
Bay	96	3,92861	-,347	,730
Bayan	72	4,0556		

Tablo 4.10, bireyin gelecekte işletme içindeki konumu hakkında bilgi sahibi olmaması sonucu yaşayacağı tedirginliğe ilişkin görüşlerin çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik veriler içeren bir bağımsız gruplar arası t testi tablosudur. $p=0,730>0.05$ olduğundan H_0 hipotezi red H_1 hipotezi ise kabul edilmektedir. Bu sonuca göre bireyin gelecekte işletme içindeki konumu hakkında bilgi sahibi olmaması sonucu yaşayacağı tedirginliğe ilişkin görüşler çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

H_0 = Bireyin mesleki anlamda yükselememesi ya da engellenmesi bireyin örgüte olan güvenini sarsan bir durumdur.

H_1 = Bireyin mesleki anlamda yükselememesi ya da engellenmesi bireyin örgüte olan güvenini sarsan bir durum değildir.

Tablo-4.11: Mesleki İlerlemeye İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumlarına Göre Aritmetik Ortalama Değerleri Tablosu

Bireyin Mesleki Anlamda Yüksellememesi Sonucu Örgüte Güveninin Azalması & Öğrenim Durumu			
Öğrenim Durumu	A.O.	N	S. S.
İlköğretim	4,8000	32	,4472
Lise	4,0526	46	1,1773
Üniversite	4,1481	54	1,1995
Yüks. Lisans	4,1111	36	1,3642
Toplam	4,1667	168	1,1699

Tablo 4.11, bireyin mesleki anlamda yüksellememesi sonucu örgüte duyduğu güvenin azalmasına ilişkin görüşler ile çalışanların öğrenim durumları arasındaki ilişkiye yönelik aritmetik ortalama değerler tablosudur. Tabloda yeralan ortalama değer 4,1667 olarak belirlenmiştir

Tablo-4.12: Mesleki İlerlemeye İlişkin Görüşlerin Pozisyonlara Göre Aritmetik Ortalama Değerleri Tablosu

Bireyin Mesleki Anlamda Yüksellememesi Sonucu Örgüte Güveninin Azalması & İşyerindeki Konum			
Pozisyon	A.O.	N	S. S.
İşçi	4,2500	30	1,0553
Ustabaşı	4,1250	26	1,3562
Bölüm Pers.	3,9643	64	1,3189
Bölüm Şefi	4,5556	27	,7265
Müdür	4,0000	1	,
Diğer	5,0000	20	,0000
Toplam	4,1667	168	1,1699

Tablo 4.12, bireyin mesleki anlamda yüksellememesi sonucu örgüte duyduğu güvenin azalmasına ilişkin görüşler ile çalışanların işyerindeki pozisyonları arasındaki ilişkiye yönelik aritmetik ortalama değerler tablosudur. Tabloda yeralan ortalama değer daha önceki tabloda görüldüğü gibi 4,1667 olarak belirlenmiştir. $\mu=4,1667 > 3$ olduğundan H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi ise kabul edilmiştir. Bu sonuca

göre bireyin mesleki anlamda yüksellememesi ya da engellenmesi bireyin örgüte olan güvenini sarsan bir durum değildir.

H_0 = Bireyin mesleki anlamda yüksellememesi sonucu örgüte duyduğu güvenin azalacağına ilişkin görüşler çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir .

H_1 = Bireyin mesleki anlamda yüksellememesi sonucu örgüte duyduğu güvenin azalacağına ilişkin görüşler çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermemektedir .

Tablo-4.13: Mesleki İlerlemeye İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumlarına Göre Anova Testi Tablosu

	Kareler	df	Kareler Ortalaması	F	p
	Toplamı				
Gruplar Arası	2,290	3	,763	,548	,652
Gruplar içinde	78,044	164	1,394		
Toplam	80,333	167			

Tablo 4.13, bireyin mesleki anlamda yüksellememesi sonucu örgüte duyduğu güvenin azalmasına ilişkin görüşlerin çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık gösterip göstermeyeceğini belirlemeye yönelik verileri içeren bir Anova testi tablosudur. Analizde bağımsız değişken olarak çalışanların öğrenim durumları alınırken bağımlı değişken olarak da bireyin mesleki anlamda yüksellememesi sonucu örgüte duyduğu güvenin azalmasına ilişkin görüşler alınmıştır. Tabloda yer alan F değeri 0,548 p değeri ise 0,652 olarak belirlenmiştir. $p = 0,652 > 0,05$ olduğundan $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$ dir. Bu sonuca bağlı olarak H_0 hipotezi red edilmiş H_1 hipotezi ise kabul edilmiştir. Buna göre bireyin mesleki anlamda yüksellememesi sonucu örgüte duyduğu güvenin azalacağına ilişkin görüşler çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_0 = Bireyin meslekli anlamda yükselememesi sonucu örgüte duyduğu güvenin azalacağına ilişkin görüşler çalışanların işyerindeki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

H_1 = Bireyin meslekli anlamda yükselememesi sonucu örgüte duyduğu güvenin azalacağına ilişkin görüşler çalışanların işyerindeki pozisyonlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo-4.14: Mesleki İlerlemeye İlişkin Görüşlerin Pozisyonlara Göre Anova Testi Tablosu

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	4,022	3	,804	,569	,723
Gruplar içinde	76,312	164	1,413		
Toplam	80,333	167			

Tablo 4.14, bireyin meslekli anlamda yükselememesi sonucu örgüte duyduğu güvenin azalmasına ilişkin görüşlerin çalışanların işyerindeki pozisyonlarına göre farklılık gösterip göstermeyeceğini belirlemeye yönelik verileri içeren bir Anova testi tablosudur. Analizde bağımsız değişken olarak çalışanların işyerindeki pozisyonları alınırken bağımlı değişken olarak da bireyin meslekli anlamda yükselememesi sonucu örgüte duyduğu güvenin azalmasına ilişkin görüşler alınmıştır. Tabloda yeralan F değeri 0,569 p değeri ise 0,723 olarak belirlenmiştir. $p=0,723>0,05$ olduğundan $\mu_1=\mu_2=\mu_3=\mu_4=\mu_5=\mu_6$ dır.Bu sonuca bağlı olarak H_0 hipotezi red edilmiş H_1 hipotezi ise kabul edilmiştir. Buna göre bireyin meslekli anlamda yükselememesi sonucu örgüte duyduğu güvenin azalacağına ilişkin görüşler çalışanların işyerindeki pozisyonlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_0 = Bireyin mesleki anlamda yükselememesi sonucu örgüte duyduğu güvenin azalmasına ilişkin görüşler çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir

H_1 = Bireyin mesleki anlamda yükselememesi sonucu örgüte duyduğu güvenin azalmasına ilişkin görüşler çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir

Tablo-4.15: Mesleki İlerlemeye İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre t testi Tablosu

Cinsiyetiniz	N	A.O.	t	p
Bay	96	4,1190	-,480	,633
Bayan	72	4,2778		

Tablo 4.15, bireyin mesleki anlamda yükselememesi sonucu örgüte duyduğu güvenin azalmasına ilişkin görüşlerin çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik veriler içeren bir bağımsız gruplar arası t testi tablosudur. $p=0,633>0.05$ olduğundan H_0 hipotezi red H_1 hipotezi ise kabul edilmektedir. Bu sonuca göre bireyin mesleki anlamda yükselememesi sonucu örgüte duyduğu güvenin azalmasına ilişkin görüşler çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzün hızla değişen dünyasında, kariyerin geleneksel biçiminde değişmiştir. Artık yeni kavramlar ve bakış açıları ile değerlendirilen iş ve kariyer gelişim süreci büyük bir değişim yaşamaktadır.

Tarihsel gelişimi açısından bakıldığında kariyer kavramı, modern endüstriyel örgütlerin ortaya çıkmasıyla kullanılmaya başlanmıştır. Geçen yüzyıl içerisinde kariyer kavramı önemli derecede değişmiştir. Kariyer kelimesi Fransızca ve Latince kelimelerden türeyen yol, geçit anlamına gelmektedir. Kariyer, bir bireyin yaşamı boyunca edindiği iş tecrübelerini ve seri halinde devam eden bir durumdan başka duruma geçişi ifade etmektedir.

Kariyer kavramının içeriği II. Dünya Savaşı'nı izleyen zenginlik döneminde şekillenmiştir. Savaştan sonra, Amerika ve diğer sanayileşmiş ülkeler önceden tahmin edilemeyen bir ekonomik gelişmeyle karşılaşmışlar, bu büyüme aynı zamanda mevcut örgütlerin büyümelerini de sağlamış ve çok sayıda yeni işletmenin açılmasına fırsat vermiştir. Bu ortamda, bireye olan gereksinim oldukça artmıştır. Çalışanlar önceleri pek mümkün olmayan iş fırsatlarına sahip olmuşlar, kariyerlerini tek bir örgüt bağlamında ele almışlar ve bunun sonucunda örgütsel kariyer kavramı ortaya çıkmıştır. Bu bakış açısı ile, kariyer bireyin yaşamı boyunca aynı örgütte edindiği iş tecrübelerini kapsamaktadır.

1950'ler, 1960'lar ve 1970'lerdeki örgütsel kariyer devri son 15 yılda yaşanan değişimler karşısında sona ermiştir. Çeşitli çevresel faktörlerin biraraya gelmesi belirsizlik ve hızlı değişimi de beraberinde getirmiştir. Büyük ölçekli işletmeler, geleneksel yaklaşımın tersine, gereksinim duyulan anda istenilen becerilerde istenilen pozisyonlar için işgücü arayışına girmişlerdir. Örgütler rekabet karşısında ayakta kalabilmek için, küçülme, yeniden yapılanma gibi çalışmalara girmişler ve milyonlarca çalışanın işsiz kalmasına sebep olmuşlardır. Bu yanlış uygulamanın farkına varan işletmeler, bunun yerine bireyin kariyeri ile ilgili beklentilerini göz önüne alan bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiğinin farkına varmışlardır.

Örgütteki işleri temel alan geleneksel kariyer yaklaşımları istikrar ve basamaklar ile açık iş tanımları gibi kavramlar üzerinde odaklanmıştır. Buna karşılık yeni yaklaşımlarda örgütün hızla değişen iş ortamına sürekli olarak uyumu vurgulanmaktadır. Örgütleri sabit roller topluluğu olarak görme yerine öğrenen sistemler olarak ele almak gereği ortaya çıkmaktadır. Bu değişimler sonucunda örgütler küçülme yolunu seçmiş ve yönetim kademelerinde azaltıma gitmişlerdir. Yaşanan bu gelişmeler sonucunda sık sık iş değiştirme zorunda kalan birey kendi kariyerini yönetmek zorunda kalmıştır. Böylece kariyer kavramı büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda şekillenen bunun yanında örgütün de bireyi desteklediği bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır.

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek örgütsel etkinlik, gerekse çalışanın iş tatmininin sağlanması açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Kariyer geliştirme sisteminin iki alt basamağı mevcuttur. Bunlar kariyer planlama ve kariyer yönetimi olarak nitelendirilebilir.

Kariyer yönetimi, içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi gibi faaliyetler nedeni ile performans yönetimi ile yakından ilgilidir. İşletmede bireylerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimleri almaları ve iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetiminin verileri, kariyer geliştirme sistemine duyulan bilgileri sağlayacaktır. Bunun yanında, sistemli bir kariyer yönetimine sahip olmayan işletmelerde terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında yine performans yönetiminin sonuçları yararlı bir veri kaynağı oluşturacaktır

Her birey işinde ilerlemek ve daha yüksek kademelere gelmek ister. Ancak mesleki basamaklarda yukarıya doğru ilerlemek her zaman kolay olmamaktadır. Bireyin iş yaşamında ilerlemesinin sağlıklı olabilmesi kariyer yönetimi ile yakından ilgilidir. Kariyer yönetimi en basit tanımı ile bireylerin iş yaşamları ile ilgili planlar yapmalarınıdır. İnsan kaynakları yönetimi bakımından kariyer yönetiminin ayrı bir önemi

vardır. Çalışanların örgüt içindeki hareketliliklerinin sağlanması, böylece çalışanların motive olmaları insan kaynakları yönetimi bakımından oldukça önemlidir. Kariyer yönetiminin yapıldığı örgütlerde çalışanlar belirli zaman dilimlerinde örgüt içinde hangi pozisyonda olacaklarını bilebilirler. Böylece çalışanların motivasyonu artmakta işlerine ve örgütlerine bağlılıkları kuvvetlenmektedir.

Kariyer yönetimi, çalışanların bilgilerine yatırım yapma ve örgütün faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli entelektüel ve yaratıcı kapasite oluşturmak için temel bir araçtır. Çalışanın iş yaşamında sağlıklı bir şekilde ilerlemesi kariyer yönetimi sayesinde olabilmektedir.

Kariyer yönetiminin bir işlevi olarak ortaya çıkan kariyer planlaması modern yönetim yaklaşımları içinde giderek daha büyük önem kazanmaktadır. Kariyer planlaması faaliyetleri sonucunda insan kaynakları uygulamaları bakımından hiç de istenmeyen rutin uygulamaların önüne geçilmiş olmaktadır. Kariyer planlaması klasik örgüt yapısında nispeten daha kolaydır. Kariyer planlaması sürecini etkileyen unsurlar; bireyin iş yetenekleri, başarısı ve performans düzeyi olmalıdır.

Kariyer planlaması gerek hizmet kalitesinin, işgücü verimliliğinin, müşteri tatmininin artırılması, işgücü planlamasının sağlanması ve çalışan devir hızının azaltılması gibi örgütsel nedenler gerekse çalışanların motive edilmesi, çalışanların yeteneklerine göre değerlendirilmesi, iş tatmininin artırılması ve çalışanın kendi özelliklerini tanıma gibi bireysel nedenlerden dolayı büyük önem taşımaktadır. Ayrıca artık günümüz işletmelerinde; çalışan, insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir kaynak olarak değerlendirilmekte ve kariyer planlaması çalışan başarısının önemli bir unsuru olarak görülmektedir. İster yeni isterse eldeki yönetici pozisyonlarının doldurulması ya da üretim kalitesinin ve etkinliğinin artırılması söz konusu olsun üzerinde özenle durulması gereken bir planlama yönetimine gereksinim olacaktır.

Kariyer planlaması faaliyetlerine gereken önemin verilmemesi sonucu bireyin işe ve örgüte olan bağlılığı azalmakta sonuçta bireyden istenilen verim elde edilememektedir. Bu olumsuz duruma paralel olarak bireyin iş doyumunu ve motivasyonu

da istenilen düzeyde olmamaktadır. Çalıştığı ortam da mutlu olamayan birey yeni iş arayışlarına girmekte ve bu durum bireyde bir stres yaratmaktadır. İş ortamında ortaya çıkan ve bireyleri dolayısıyla tüm örgütü etkileyen bu gerilim hali örgütsel bazda düşünüldüğünde yerini örgütsel stres kavramına bırakmaktadır.

21.yüzyılın zor, rekabetçi, aşırı çalışmaya dayalı endüstriyel yaşamı, çalışma ortamında stres faktörünün daha belirgin şekilde ortaya çıkmasına yol açmış ve bireyleri tehdit eden bir büyük tehlike olarak belirmiştir. Çalışma ortamında stres yaratan çok sayıda faktör bulunmaktadır. Çünkü çalışan bireyin fizyolojik ve psikolojik dengesini etkileyen her unsur bir stres kaynağı olarak görülebilir. Bu doğrultuda, bireyin iş çevresi ve iş dışı çevresi birbirini etkileyerek stres oluşumuna neden olur. Bir diğer ifade ile stres yaratan faktörler, genel çevre unsurlarından ve çalışma yaşamının niteliğinden kaynaklanmaktadır. İş yaşamında yaşanan stres hem çalışanlar açısından, hem yöneticiler açısından önemlidir. Uzun süreli stres birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Çalışma ortamında duyulan stres, çalışanların işe devamsızlık etmelerine ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Dolayısı ile işletme bundan zarar görmektedir. Çalışanlardan birinde görülen stres diğer çalışanı da olumsuz etkilemekte, böylece verimlilik azalmaktadır. Stresin azaltılması hem çalışanın örgüte katkısını arttırmakta, hem de çalışanların iş doyumunu yükseltmektedir.

Şüphesiz ki; örgütsel stresin oluşumuna etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Çalışılan ortamın fiziksel şartları, zaman sıkıntısı ve aşırı iş yükü bunlardan sadece birkaçıdır. Kariyer planlamasının yapılmaması yada eksik yapılması ise sayılan faktörler dışında örgütsel stresi artıran başıca faktörlerden biridir.

Bireyin iş yaşamında belli bir hedefe ulaşmak, kariyer basamaklarında yükselerek bunun karşılığında daha fazla güç, saygınlık ve para elde etmek, kariyer gelişimini sağlamak yönündeki istek ve gereksiniminin örgüt tarafından karşılanamaması ve çeşitli şekillerde engellenmesi çalışanda strese yol açacaktır. Bireyin kariyerinde doyum ve etkinliği yakalaması iş stresini kontrol altında tutmasına bağlıdır.

Yapılan inceleme sonucunda Türkiye Gıda İmalat Sanayinde kariyer planlaması faaliyetlerinin yürütüldüğü görülmüştür. Ancak çalışanlar, kariyer planlaması faaliyetleri sonucunda örgüt ve çalışan açısından ortaya çıkabilecek olumlu değişimlerin bilincinde değildirlir. Bu sebeple bireyleri strese sokan ya da örgütsel anlamda gerilim ortamının doğmasına neden olan birçok faktörü kariyer planlaması çalışmalarının yetersizliği ile ilişkilendirememişlerdir..

Sonuç olarak; mevcut çalışanın kariyer ve kariyer planlaması kavramları hakkındaki bilgisizliğini en aza indirebilme adına kariyer atölyelerinin ve kariyer merkezlerinin oluşması, çalışan bireylerin kariyer fırsatlarını ve bu fırsatları değerlendirebilme adına yapması gerekenleri bilmesi açısından oldukça yararlı bir uygulama olarak değerlendirilebilir. Kariyer gelişimi ve fırsatlarına ilişkin düzenlenecek seminerler ve oturumlar bireyde kariyer kavramının şekillenmesine yardımcı olacak böylece bu kavram sağlam temellere oturtulacaktır. Bu sayede çalışanlar kariyer planlaması konusunda daha çok bilgi sahibi olacaklar ve buna bağlı olarak çalışma ortamında yaşadıkları bir takım stres faktörlerinin etkilerini (ücret adaletsizliği motivasyon eksikliği takdir edilmeme, iş doyumunun düşmesi v.b.) daha az hissedeceklerdir.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Aşağıdaki anket, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı olarak yazdığım; yüksek lisans tezimde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anket sonucunda elde edilecek bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Gösterdiğiniz duyarlılık ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederim.

Neva Cem AŞKUN

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz ? a) Bay b) Bayan
2. Yaşınız ? _____
3. Medeni Durumunuz ? a) Evli b) Bekar
4. Öğrenim durumunuz ?
a) İlköğretim b) Lise c) Üniversite d) Yüksek Lisans e) Doktora
5. Bu kuruluşta kaç yıldır çalışmaktasınız ? _____
6. İşletme içerisindeki konumunuz nedir?
a) İşçi b) Ustabaşı c) Bölüm Personeli d) Bölüm Şefi
e) Müdür yardımcısı f) Müdür g) Diğer _____

KARİYER (MESLEKİ İLERLEME) PLANLAMASI VE ÖRGÜTSEL STRES

Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi **en uygun rakamı işaretleyerek** belirtiniz.

- 1 Hiç katılmıyorum
- 2 Kısmen katılmıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Kısmen katılıyorum
- 5 Tamamen katılıyorum

1. Kariyer (mesleki ilerleme) planlaması, işletmelerin gelişmesi ve başarıya ulaşması için gerekli bir faaliyettir

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

2. Kariyer planlaması, çalışan bireyin yeteneklerine uygun iş olanaklarını belirlemede bireye yardımcı olur.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

3. Kariyer planlaması, bireyin gelecekte örgüt içinde ne gibi bir pozisyonda yer alabileceğini tahmin etmesi konusunda bireyi yönlendiren gerekli bir uygulamadır.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

4. Kariyer planlaması faaliyetlerinin yetersizliği çalışanın terfi etmesini güçleştirir.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

5. Benzer işleri yapan bireyler arasındaki ücret adaletsizliğinin en önemli nedeni; işletme tarafından etkin bir kariyer planının yapılmamasıdır

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

6. Kariyer planlaması faaliyetlerinin yapılmaması, işletmenin gelecekte gereksinim duyacağı işgücüne yönelik belirsizliği artırmaktadır.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

7. Gerektiği gibi uygulanan kariyer planlama faaliyetleri sayesinde, bireyin kendi belirlediği kariyer hedefleriyle örgütün belirlediği kariyer hedefleri arasındaki uyum sağlamak mümkündür.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

8. Çalışanın işe yönelik eğitim programlarından yararlanması ve buna bağlı olarak bireysel gelişimin sağlanması etkin bir kariyer planlaması ile mümkündür.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

9. İşletmelerin nitelikli çalışanlarını elinde tutabilmesi ve diğer işletmelerdeki uzman çalışanları kendi bünyesine katabilmesi etkili bir kariyer planlaması ile sağlanabilir.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

10. Kariyer planlaması işletme ve çalışan arasında bütünleşmeyi sağlayan önemli bir uygulamadır

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

11. Çalışan bireyin, işyerinde verilen kararlara katılma olanağının kısıtlanması bireyde gerginlik yaratan bir durumdur.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

12. Bireyin yeteneklerine uygun iş olanaklarına sahip olmaması örgütsel anlamda stres yaratan bir durumdur.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

13. Bireyin mesleki anlamda yükselememesi ya da engellenmesi bireyin örgüte olan güvenini sarsan bir durumdur

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

14. Bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluk çalışma ortamında stres yaratır.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

15. Çalışan bireyler arasındaki ücret adaletsizliğinin sona erdirilmesi örgütsel stresi büyük ölçüde önleyecektir.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

16. Bireyin gelecekte işletme içinde ne gibi bir görev ve sorumluluk içerisinde olacağını bilememesi bireyde tedirginlik yaratır.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

17. Bireysel gelişimi hızlandıran eğitim programlarının örgüt tarafından ihmal edilmesi bireyin örgüte duyduğu güveni azaltır.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

18. Bireyin çalışma ortamı içerisinde takdir edilmesi bireyin işine özveriyle yaklaşmasını sağlar.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

19. İşten çıkarılma korkusuyla yaşayan bireyin örgüte olan bağlılığı önemli ölçüde azalır

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

20. Tehlikeli durumların söz konusu olduğu işlerde çalışan birey devamlı bir korku ve gerilim içerisinde olduğu için dikkatini işine yöneltmesi zordur

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ACAR Nesime, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, MPM Yayınları, Ankara, 2000

AKOĞLAN Meryem, **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık, Ankara, 1999.

_____, **Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001.

ALDEMİR Ceyhan ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2001.

AYDEMİR Nilgün, **2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, Türkiye Genç İşadamları Derneği Yayınları, İstanbul, 1995.

AYTAÇ Mustafa, **Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Sorunları**, T.C. Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletme Müdürlüğü Yayınları, Bursa, 2001.

AYTAÇ Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması ve Geliştirilmesi Sorunları**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997.

BAYSAL Ayşe Can - TEKARSLAN Erdal, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996.

BALTAŞ Zuhul - BALTAŞ Acar, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996.

BEACH Dale, **Managing People at Work**, McMillian Publ. Co. , 1995.

BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

BLESSİNG Buck, **Career Planning: Five Fatal Assumptions**, Training and Development Journal, 1996.

BRAHAM Barbara J., **Stres Yönetimi**, Çev. Vedat Diker, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998.

BUDAK Gönül - BUDAK Gülay, **Halkla İlişkiler: Davranışsal Yaklaşım**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1995.

CACIO Wayne F., **Managing Human Resources**. McGraw Hill, 1992

- CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.
- CAN Halil - AKGÜN Ahmet - KAVUNCUBAŞI Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998.
- CANMAN Doğan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.
- CHAPMAN Elwood, **İş İlişkilerini Geliştirmek**, Çev. Günhan Günay, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- COOPER Gary - STRAW Alison, **Bir Haftada Başarılı Stres Yönetimi**, Çev. Emel Köymen, Dünya Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- DRUCKER Peter, **Yönetim**, Çev. Fatoş Dilber, ODTÜ Yayınları, Ankara, 1995.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998.
- EROĞLU Feyzullah, **İşgören Stresi ve Maden İşçileri Üzerinde Bir Saha Araştırması**, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Ziyaeddin Fahri Fındıkoğlu Araştırma Merkezi Yayınları, Erzurum, 1989.
- ERTEKİN Yücel, **Stres ve Yönetim**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1993.
- FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.
- GEORGE Jennifer M. - JONES Gareth R., **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Addison-Wesley Publ. Comp., 1996.
- GREENHAUS Jeffrey H., **Career Management**, Harcourt Brace Jovannovich Inc., Florida, 1987.
- GÜLER Zeki ve diğerleri, **İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumunda Sekreterler Üzerine Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001.
- HALL Douglas T., **Personel Management**, McGraw- Hill Inc, 1991.
- HARGREAVES Gerard, **Stresle Başetmek**, Çev. Ali Cevat Akkoyunlu, Doğan Kitap, İstanbul, 1999.
- HİMMETOĞLU Bülent - KIREL Çiğdem, **Stres Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1994.
- ISAACSON L.E. - BROWN D., **Career Information, Career Counseling and Career Development**, Ally and Bacon, 2003.

IVANCHEVİCH John M. - MATTESON Michael T., **Organizational Behavior and Management**, Irwin, 1990.

İSHAKOĞLU Gülem, **Kariyerde Plato**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1994.

KAYNAK Tuğray, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996.

_____, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001

_____, **Personel Gereksinimi ve İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması**, TÜSSÜE Seminerleri, Gebze, 1998.

KOÇEL Tamer, **Yönetimde Stres Yaratan Faktörler**, TUSSİDE Yayınları, Gebze, 1987.

KRAMER Marc, **Güçlü İletişim: Güçlendiren İlişkiler**, Çev. Burak Tezcan, Antan Yayınevi, İstanbul, 2000.

KREİTNER Robert - KİNİCKİ Angelo, **Organizational Behavior**, Irwin, 1989.

LEE Dyer, **Careers in Organizations**, New York State School of Industrial and Labour Relations Publishing, New York, 1986.

LUTHANS Fred, **Organizational Behavior**, McGraw Hill, New York, 1995.

MATHİS Robert L.- JACKSON John H., **Personel Human Resource Management**, West Publ. Comp., New York, 1994.

NOE Raymond, **İnsan Kaynakları Eğitim ve Gelişimi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1999.

ÖZKALP Enver, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001.

ÖZSOY Osman, **Geleceğin Meslekleri**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002.

ÖZTAŞ Baria, **Stresin Fizyolojisi ve Stresin Organizmada Oluşturduğu Zararlı Etkiler**, Stres Yönetimi Semineri, Gebze, 1998.

PALMER M. J., **Performans Değerlendirmeleri**, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Personel Yönetimi**, Bursa, 1994.

SABUNCUOĞLU Zeyyat - TÜZ Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, Bursa, 1998.

SARAÇEL Nükhet, **Gece Çalışması ve Türk İş Hukukunda Gece Çalışmasını Düzenleme Esasları**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1987.

SCHULLER Randall, **Personel and Human Resource Management.**, New York, 1993.

STEERS Richard M., **Introduction to Organizational Behavior**, New York, 1991.

SUPPER Donald E., **Life Span, Life Space, Approach to Career Development**, Houghton Mifflin Comp, 1999.

ŞENCAN Hüner, **Yönetici Geriliminde Kişilik Başaçıkma Süreçleri ve Metal Sanayinde Uygulama Bir Araştırma**, İstanbul, 1986.

TORTOP Nuri, **Personel Yönetimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 1994.

TUTAR Hasan, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000.

UYARGİL C., **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1994.

WALKER James W., **Human Resource Planning**, McGraw Hill, USA, 1990.

WERTHER William-DAVIS Keith, **Human Resource and Personel Management**, McGraw Hill Book Company, Singapur, 1993.

SÜRELİ YAYINLAR

- ANAFARTA Nilgün, “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2001.
- ASLANTAŞ, Alptekin, “ Polis Stresi ve Kaynakları Alan Çalışması”, **Emniyet Genel Müdürlüğü Polis Dergisi**, Sayı:34, 2003.
- AYDOĞAN Ayşegül, “Kontrolü Ele Alın Yoksa Tükenirsiniz”, **Milliyet**, 28.08.2002.
- AYTAÇ Serpil, “Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık”, **İşgüç Dergisi**, Cilt:5, Sayı: 2, 2003.
- “Çalışma Yaşamında Çift Kariyerli Eşler”, **MESS Mercek Dergisi**, 2000.
- “Kariyer Planlaması”, **Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 16 Sayı: 1, 1998.
- “İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları”, **İşgüç Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 2002
- AYTAÇ Serpil-KESER Aşkın, “İşsizliğin Çalışan Birey Üzerindeki Etkileri:İşsizlik Kaygısı”, **İşgüç Dergisi**, Cilt:4, Sayı: 2, 2002.
- BERBEROĞLU Güneş, “İşletmelerde Örgüt- Üye Bütünleşmesini Sağlayan Etkin Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:24, Sayı:1, 1991.
- BIYIK Muzaffer- BOZTAŞ Köksal. “ Stres Kaynakları”, **Emniyet Genel Müdürlüğü Polis Dergisi**, Sayı: 35, 2003.
- CAM, Erdem. “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2004.
- CEYLAN, Canan. “Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım”, **İşgüç Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2004.
- ÇELİKKOL Ahmet, “Küreselleşme ve Endüstri Psikolojisi”, **Ulusal Sosyal Psikiyatri Kongresi**, Elazığ, 2003.
- ÇETİN C., “Kariyer Planlaması”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1, 1996
- ÇOLAKOĞLU, Jale. “Yaşam Boyu Öğrenmede Motivasyonun Önemi”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı:155-156 , 2002.

DEMİRBILEK Tunç, “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”. **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 1, 1996.

DOĞAN Özgür – ERDOĞMUŞ Nihat, “ Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları”, **2.Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi**,Kocaeli, 2002.

ERGİN Barış, “Rol Karmaşası Stres Yaratıyor”. **Milliyet**, 2.12. 2003.

GÜÇLÜ Nezahat, “Stres Yönetimi”, **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:21,Sayı:1, 2001

GÜNAYDIN, Serdar. “ Stres Hakkında Bilmek İstedığınız Herşey”, **Hürriyet**, 21.05.2001.

KAPIZ Serap, “İş- Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım:Sınır Teorisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:4, Sayı.3, 2002.

KESER Aşkın, “Kariyer Planlaması Ne Zaman Başlar?”, **İş Yaşamı Dergisi**, Sayı:2, 2002

KOCATEPE, Çiğdem. “İşsizlik Psikolojisi”, **İşgüç Dergisi**, Cilt:2, Sayı.1, 2000

NOE Raymond A., “Is Career Management Related to Employee Development and Performance”, **Journal of Organizational Behavior**, Issue:17, Volume:2, 1996.

ÖGE Serdar H., “Kariyer Yönetimi ve Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar”, **Verimlilik Dergisi**, 1998,

ÖZTÜRK Zekai - DÜNDAR Hakan, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, **Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2, 2003.

SELMER J., “Career Issues and International Adjustment of Business Expatriates”, **Career Development International**, Issue:4, Volume:2, 1999.

SOYSAL Abdullah. “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”, **2.Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi**,Kocaeli, 2002.

TAŞTAN Seçil,“İnsan Kaynakları Performans Kriterleri”, **İşgüç Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2, 2002.

TEKİNAY, Aslı. “Geç Saate Kadar Çalışmak Doğru mu?”, **Capital Dergisi**, İstanbul, 2005.

TINAR Yaşar M., “Mesleki Sosyalleşme ve Kişilik”. **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:12, Sayı:1, 1997

TİSK, “Çalışma Hayatında Stres Olgusu ve Başa Çıkma Yolları”, **İşveren Dergisi**, Ankara, 2001.

TONUS Zümrüt, “Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonunda İKBS Kullanımı ve Önemi”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:18, Sayı:1-2, 2002.

TORUM, Oya. “Uçak Bakımında İnsan Faktörleri İletişim Performans ve Stres”, **Uted Dergisi**, İstanbul, 2002.

TOZLUYURT, Erkan. “ Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi”, **İşgüç Dergisi**, Cilt:5 , Sayı:1, 2003.

TÜTÜNCÜ Özkan, “Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3, 2000.

ULUKUŞ Kanuni Süleyman, “Polis , Stres, Verimlilik ve Stresle Başetme Yolları”, **Emniyet Genel Müdürlüğü Polis Dergisi**, Sayı:34, 2003.

UYGUN Timur, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Katılımcı Yönetim Yeterlilikleri”, **Milli Eğitim Dergisi**, Cilt:3, Sayı:162, 2004.

UZUN Turgay, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”, **İşgüç Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, 2002.

“Doktorunuz Tükenebilir”. **Radikal**, 16.09.2005.

TEZLER

- AKÇAY Alev Dünder, “Kariyer Geliştirmenin Gdlenmedeki Yeri ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2002.
- ARGÜDEN Mehmet, “rgtsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması”. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1998.
- AYKUT Fidan, “Orta Kademe Yöneticilerin Kariyer Planlaması”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1998.
- BALABAN Jale, “rgtsel Stres Kaynakları ve Çalışanlar zerinde Bir Uygulama”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1998.
- ÇELEBİ Zevcan, “İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesinde Bir Uygulama”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1997.
- ERCAN Hayriye, “Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri zerine Bir Araştırma rneği”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2000.
- ERDOğMUŞ Nihat, “Kariyer Geliştirmede Uzman Sistemlerin Federasyonu ve Bir rgtsel Yedekleme Modeli”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 1998.
- EROğLU Leyla Baysak, “Kariyer Planlaması ve Uygulamadan rnekler”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1995.
- KIREL Çiğdem, “rgtlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar zerindeki Etkileri”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1991.
- ÖZDİREK Ahmet, “İşletmelerde Kariyer Planlaması Çalışmaları ve Garanti Bankasında Konuya İlişkin Bir Uygulama Çalışması”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1999.
- ŞERBETÇİ Derya, “Beyin Göçü Sorununu Gidermede st Yönetimin Rolü”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2001.

UYGUR, A., “Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması:Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1998

İNTERNET KAYNAKLARI

AĞIN, Cem. “Çalışanlarınızın Geleceğine Işık Tutun”, www.insankaynaklari.com., 10.01.2005.

AKTAN, Can. “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Kariyer Yönetimi”, www.canaktan.org., 11.11.2004.

AYCAN, Zeynep. “Kadın Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller”, www.aneyiz.biz.com., 07.04.2005.

BARUTÇUGİL, İsmet. “Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi”, www.rcbadoor.com, 28.11.2004.

ÇİĞDEMİM EĞİTİM ÇEVRE VE DAYANIŞMA DERNEĞİ, “Stres ve Stresle Başaçıkma”, www.cigdemim.org.tr., 01.04.2005.

EĞİTİM- SEN, “8 Mart Kadınların Uluslararası Birlik ve Dayanışma ve Mücadele Günü”, www.egitimsen.org.tr., 07.04.2005.

EKOSÖZLÜK, “Peter Prensibi”, www.cerkezkoytso.org.tr., 04.02.2005.

ENOCTA, “Stres Yönetimi”, www.sanal-kampus.com., 21.04.2005.

EREN, Duygu. “ Kariyer Planlama Süreçleri”, www.cvtr.net., 15.11.2004.

FERDA, Fatih. “Kariyer Planlama Nedir*”, www.cvtr.net., 18.11.2004.

_____ . “Kişilik ve Kariyer Planlama”, www.cvtr.net., 15.11.2004.

HİRSH, Wendy. “Kariyer Gelişimi”, www.insankaynaklari.com., 21.11.2004.

HR DERGİ GRUBU, “ Çalışanlar Rüya İşlerinin Peşinde”, www.hrdergi.com., 21.04.2005.

İNŞAN KAYNAKLARI.COM İÇERİK EKİBİ, “Çalışanlarınıza Paradan Fazlasını Verin”, www.insankaynaklari.com., 14.06.2005.

_____ , “Bireyler ve Kariyer Yönetimi Kavramı”, www.insankaynaklari.com, 23.11.2004.

_____ , “Bireyler ve Kariyer Yönetimi Kavramı”, www.kobifinans.com., 10.01.2005.

_____ , “Çalışan Gelişiminde Şirketin Rolü”, www.insankaynaklari.com., 20.11.2004.

—————, “Kariyer Yönetimi Araçları”, www.insankaynaklari.com.,
20.11.2004.

—————, “Stres Performansınızı Düşürmesin”, www.insankaynaklari.com.,
31.03.2005.

—————, “Yolun Sonu Yada Yeni Bir Yolculuk İçin İlk Adımlar”,
www.makalem.com., 10.01.2005.

K.T.Ü. İŞLETME KULÜBÜ, “Neden Kariyer Hedefleri”, www.gencbilim.org.,
04.04.2005.

KILIÇ, Selen. “Zamanı İyi Yönetmek”, www.egitek.meb.gov.tr., 19.04.2005.

MESS, “Kariyer Yönetimi”, www.mess.org.tr., 10.01.2005.

METEKSAN SİSTEM, “Kariyer-İnsan Kaynakları Hakkında”, www.meteksan.com.tr.,
04.02.2005.

MÜMİNOĞLU, Melih. “Oryantasyon”, www.insankaynaklari.com., 30.01.2005.

NMT DANIŞMANLIK VE EĞİTİM MERKEZİ, “Kariyer Yönetimi”,
www.nmt.com.tr., 10.01.2005.

OLGUN, Onur. “Çatışma Yönetimi”, www.cvtr.net., 23.04.2005.

ORHUN, Haluk. “Ergonomi”, www.populermedikal.com., 21.04.2005.

ÖZDEMİR Gaye- KÖKSAL Güler, “Stres Nedir?”, www.euvakif.org., 31.03.2005.

ÖZDEN, Mehmet Cemil. “Firmaların Kariyer Yönetim Sistemi”, www.mcozden.com.,
26.12.2004.

————— .”Birey ve Kariyer Yönetimi”, www.mcozden.com.,
26.11.2004.

ÖZDENGÜL, Faik. “Kariyer Yönetimi”, www.rcbadoor.com., 10.01.2005.

ÖZYURT, Ali. “Hekimlerde Tükenmişlik Düzeyi”, www.ttb.org.tr., 05.04.2005.

SAFRAN, Barış. “Örgütsel Güven Kavramı İle Verimlilik İlişkisi”,
www.bilgiyoneti.org., 21.04.2005.

SOMNOSTAR, “Vardiyalı Çalışmaya Alışmak”, www.somnostar.com., 19.04.2005.

SUBAŞLAR, Belgin. “Karşılıklı Kazanarak Gelişim”, www.insankaynaklari.com.,
06.02.2005.

SÜMER, Canan. “ İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak,Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme”, www.sosyalhizmetuzmani.org., 21.11.2004.

TAŞTAN, Seçil. “ Kariyer Yönetimi”, www.insankaynaklari.gokceada.com., 29.11.2004.

_____ . “Stres ve Stres Yönetimi”, www.insankaynaklari.gokceada.com., 16.01.2005.

TÜRK, K. Ümit, “Kariyer Planlama”, www.kariyer.net., 28.11.2004.

UYGUN, Naim. “ “Örgütsel İletişim”, www.pekiyi150m.com., 20.04.2005.

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ KALİTE VE VERİMLİLİK KULÜBÜ, “Kariyer Planlama”, www.ytukvk.org.tr., 05.04.2005.

YÖNEY, Hakan. “ Hayat Çalışmaktan İbaret mi?”, www.insankaynaklari.com., 21.04.2005.

“Acemi Koçların Kurbanı Olmayın”. www.kobifinans.com., 18.06.2005.

“Bireysel Kariyer Geliştirme ve Kariyer Geliştirme Kaynakları”.
www.kariyerimizvebiz.com., 10.01.2005.

“Bireysel Kariyer Planlama”. www.eğitim.com.tr., 15.11.2004.

“Çalışan Kadın”. www.maksimum.com., 07.04.2005.

“Emeklilik ve Uyum”. www.odevarsivi.tk., 29.01.2005.

“Entelekya Danışmanlık ve Know Me Uygulama Seti Hakkında”. www.btinsan.com., 30.04.2005.

“Firma Kültürü ve Kariyer”. www.insanbul.net., 26.11.2004.

“Geleceğe Hazırız”. www.ulker.com.tr., 24.04.2005.

“İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi”. www.students.itu.edu.tr., 30.04.2005.

“İş Doyumsuzluğu Ruh Sağlığını Bozuyor”. www.saglikarastirmalari.net., 24.04.2005.

“İş Hayatı ve Stres”. www.isnet.net.tr., 07.04.2005.

“İş Hayatının Kritik Mevzusu Terfiler”. www.insankaynaklari.com., 13.06.2005.

“Kariyer Danışmanlığı”. www.kariyerimizvebiz.com., 29.04.2005.

“Kariyer Değişikliğinde En Sık Yapılan On Hata”. www.triohrc.com., 10.01.2005.

- “Kariyer Gelişimi”. www.makalem.com, 10.01.2005.
- “Kariyer Geliştirmenin Önemi”. www.kariyerimizvebiz.com, 10.01.2005.
- “Kariyer Haritası”. www.kariyerimizvebiz.com, 10.01.2005.
- “Kariyer Planlama”. www.tibbimumessil.com, 11.11.2004.
- “Kariyer Yönetim Sistemi Ana Elemanları”. www.iseeker.com, 10.01.2005.
- “Kariyer Yönetim Sistemleri”. www.kariyerimizvebiz.com, 10.01.2005.
- “Kariyer Yönetimi Verimli İşlemediği Takdirde Ortaya Çıkan Problemler”.
www.iseeker.com, 10.01.2005.
- “Kariyer Yönetimi”. www.ronesans2000.com, 30.04.2005.
- “Kendi Yolunu Çizmek”. www.makalem.com, 10.01.2005.
- “Kişilik Meslek Seçimi ve Kariyer”. www.inkadanismanlik.com.tr, 25.11.2004.
- “Memnuniyetiniz Performansınızı Nasıl Etkiliyor”. www.insankaynaklari.com,
13.06.2005.
- “Örgütsel Kariyer Gelişim Programları”. www.makalem.com, 10.01.2005.
- “Stres ve Nedenleri”. www.hastarehberi.com, 16.01.2005.
- “Stresin Ölçümü”. www.humanresourcesfocus.com, 20.04.2005.
- “Tükenmişlik Sendromu”. www.habersaglik.com, 23.04.2005.