



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**KARİYER ÇAPALARI İLE ÖRGÜTSEL
SOSYALLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİ:
TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

DEMET TÜRKMEN

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

HAZİRAN 2017



**KARİYER ÇAPALARI İLE ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİ:
TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Demet TÜRKMEN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

HAZİRAN 2017

Demet Türkmen tarafından hazırlanan “Kariyer Çapaları ile Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki İlişki: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Enver AYDOĞAN

İşletme Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

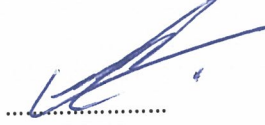
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum



Başkan: Prof. Dr. Hulusi Cenk SÖZEN

İşletme Anabilim Dalı, Başkent Üniversitesi

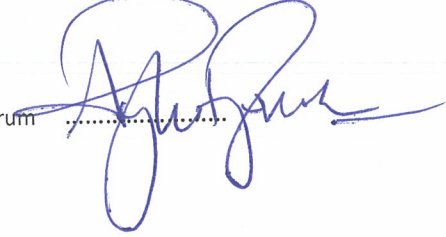
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye: Doç. Dr. Aykut GÖKSEL

İşletme Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum



Tez Savunma Tarihi: 13/06/2017

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



.....

Prof. Dr. Hilmi ÜNSAL

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Demet TÜRKMEN

13.06.2017

KARİYER ÇAPALARI İLE ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİ: TELEKOMÜNİKASYON
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Demet TÜRKMEN

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Haziran 2017

ÖZET

Araştırma; telekomünikasyon sektöründe örgüt üyelerinin kariyer çapaları ile örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Örgütsel sosyalleşme, işgörenlerin grup üyeleri ve yöneticilerle karşılıklı etkileşimini sağlaması ve örgüt içinde yüksek bir performans gösterebilmesi için örgütteki norm, değer ve davranışların öğrenilmesi sürecidir. Örgütsel sosyalleşme bireyin örgüte uyumunu kolaylaştırır, kişinin kariyerinde başarılı olmasını sağlar ve işten ayrılma niyetini azaltır. Kariyer çapaları ise başarılı bir bireysel kariyer için nelerin gerektiği yolundaki temel düşünceleri içermektedir. Kariyer çapaları, bireyin kariyeri ile ilgili bütün kararları etkilemekte; yeteneğini, ihtiyaçlarını ve kişisel değer yargılarını tanımasına bağlı olarak kariyerini belirlemesine yardımcı olmaktadır. Bu çalışmada, telekomünikasyon sektöründe yer alan bir işletmedeki örgütsel sosyalleşmenin işgörenlerin kariyer çapalarına olan etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel sosyalleşmenin kariyer çapaları boyutlarından sadece yönetsel eğilimi anlamlı ve pozitif olarak etkilediği diğer kariyer çapalarını ise anlamlı etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bilim Kodu : 114704

Anahtar Kelimeler : Kariyer, örgüt, örgütsel sosyalleşme, kariyer çapası

Sayfa Adedi : 137

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Enver AYDOĞAN

THE RELATIONSHIP BETWEEN CAREER ANCHORS AND ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION:
A RESEARCH AT TELECOMMUNICATION SECTOR

(M. Sc. Thesis)

Demet TÜRKMEN

GAZİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF NATURAL AND APPLIED SCIENCES
June 2017

ABSTRACT

In this study, it is aimed to examine the relationship between career anchors of organization members and organizational socialization in telecommunications sector. Organizational socialization is the process of learning norms, values and behaviors in the organization to enable employees to interact with group members and managers and to demonstrate a high performance within the organization. Organizational socialization makes it easier for the individual to adapt to the organization, ensure that someone is successful in their career and decrease intention to leave the work. Career anchors include basic ideas about what an individual needs for a successful career and affect all decisions related to an individual's career depending on the perception of the person's ability, needs and personal values. The effect of organizational socialization on career anchors was examined in an enterprise in the telecommunication sector in current study. The results revealed that organizational socialization only had a significant and positive effect on general managerial competence which is the one of the dimensions of employee's career anchor. However, it was reached the conclusion that organizational socialization did not significantly affect to other career anchors.

Science Code : 114704

Key Words : Career, organization, organizational socialization, career anchors

Page Number : 137

Supervisor : Prof. Dr. Enver AYDOĞAN

TEŞEKKÜR

Çalışmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren, kıymetli tecrübelerinden faydalandığım danışmanım Profesör Doktor Enver AYDOĞAN 'a "Gazi Üniversitesi" ve araştırma görevlisi Emre Burak EKMEKÇİOĞLU' na "Gazi Üniversitesi", çalıştığım kurumdaki birim müdürüm Gökhan Günay'a "Assistt", tüm çalışma arkadaşlarıma ayrıca manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan çok değerli aileme, eşime ve kızıma teşekkürü bir borç bilirim.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ	xii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER VE KARİYER ÇAPASI

1.1. Kariyer Kavramı	5
1.2. Kariyer Geliştirme	6
1.2.1. Kariyer Geliştirme Programları	8
1.2.2. Kariyer Planlaması	12
1.2.2.1. Bireysel kariyer planlaması	12
1.2.2.2. Örgütsel kariyer planlaması	15
1.2.3. Kariyer Yönetimi	16
1.2.3.1. Kariyer yönetiminin faydaları	17
1.2.3.2. Kariyer yönetim süreci	17
1.2.3.2.1. Kariyer patikasının çizilmesi	17
1.2.3.2.2. Kariyer danışmanlarının atanması	17
1.2.3.2.3. Bireysel ve örgütsel kariyer planlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi	18

Sayfa

1.2.3.2.4. Planlamaya dâhil edilecek işgörenin belirlenmesi	18
1.2.3.3. Kariyer yönetim araçları.....	19
1.2.4. Kariyer Seçme Kuramları	19
1.2.4.1. Özellik-faktör kuramı	20
1.2.4.2. Holland'ın mesleki kişilik kuramı.....	20
1.2.4.3. İşe uyum kuramı.....	22
1.2.4.4. Ginzberg'ın gelişim kuramı.....	22
1.2.4.5. Super'ın benlik kuramı	22
1.2.4.6. Roe'nin ihtiyaç kuramı	23
1.2.4.7. Tiedeman ve O'hara'nın kariyer kararı verme kuramı.....	24
1.2.4.8. Krumboltz'un sosyal öğrenme kuramı	24
1.2.4.9. Gottfredson'un daralma ve uzlaşma kuramı	24
1.2.4.10. Schein'ın kariyer değerleri kuramı	25
1.2.4.10.1. Kariyer çapası envanteri ve boyutları.....	28
1.2.4.10.2. Kariyer çapaları ile ilgili yapılan çalışmalar	34
1.2.4.10.3. Kariyer seçimini etkileyen unsurlar	35

İKİNCİ BÖLÜM**ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME**

2.1. Örgüt Kavramı	39
2.2. Sosyalleşme Kavramı.....	39
2.3. Örgütsel Sosyalleşme Kavramı	40
2.3.1. Örgütsel Sosyalleşme Alanında Yapılan Çalışmalar.....	43
2.3.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı	45
2.3.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi	45

Sayfa

2.3.4. Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları.....	46
2.3.4.1. Eğitim	47
2.3.4.2. Anlama	49
2.3.4.3. İş arkadaşları desteği.....	51
2.3.4.4. Gelecek beklentileri	52
2.3.5. Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları	54
2.3.5.1. Beklenen sosyalleşme aşaması	56
2.3.5.2. Karşılaşma aşaması	57
2.3.5.3. Değişim aşaması.....	58
2.3.6. Örgütsel Sosyalleşme Modelleri.....	58
2.3.7. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri	60
2.3.7.1. Kolektife karşı bireysel sosyalleşme taktiği.....	61
2.3.7.2. Biçimsel olana karşı biçimsel olmayan sosyalleşme taktiği	62
2.3.7.3. Ardışığa karşı rastgele sosyalleşme taktiği.....	62
2.3.7.4. Sabite karşı değişken sosyalleşme taktiği	62
2.3.7.5. Sıralıya karşı alternatif sosyalleşme taktiği	63
2.3.7.6. Atamaya karşı yoksun bırakma sosyalleşme taktiği.....	63
2.3.8. Örgütsel Sosyalleşme Stratejileri	65
2.3.8.1. İş olanağı sağlamak	65
2.3.8.2. Yetiştirme olanağı sağlamak	65
2.3.8.3. Uygun ve tutarlı geri dönüş sağlamak	66
2.3.8.4. Etkili bir işe alıştırma programı	67
2.3.8.5. Yeni işgörenlerin yüksek bir moralle çalışma grubuna yerleştirilmesi	68
2.3.8.6. Eğitim	68
2.3.8.7. Çıraklık.....	69

Sayfa

2.3.8.8. Yanlış deneyimleri giderme.....	69
2.3.8.9. Gözetmen görevlendirme	69
2.3.9. Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Görevleri	70
2.3.9.1. Örgütsel amaç ve değerlere uyum.....	71
2.3.9.2. Görevde uzmanlaşma	71
2.3.9.3. Sosyal bütünleşme	71
2.3.9.4. Rol açıklığı	71
2.3.10. Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Sonuçları	72
2.4. Örgütsel Sosyalleşme ile Kariyer Çapaları İlişkisi	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**ARAŞTIRMA VE ANALİZ**

3.1. Araştırmanın Amacı.....	77
3.2. Araştırmanın Önemi.....	77
3.3. Araştırmanın Evreni	78
3.4. Araştırmanın Örneklemi.....	78
3.5. Araştırmanın Kısıtlılıkları	78
3.6. Araştırmanın Yöntemi	78
3.7. Bulgular	79
3.7.1. Örneklem Grubuna İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	80
3.7.2. Örgütsel Sosyalleşme ile Kariyer Çapaları Arasındaki İlişki	81
3.7.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Demografik Değişkenlere göre Farklılık Analizi	84
3.7.4. Kariyer Çapalarının Demografik Değişkenlere göre Farklılık Analizi	90

	Sayfa
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	109
KAYNAKLAR	117
EKLER.....	129
EK-1 Kariyer çapaları ile örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişki anketi	130
EK-2 Bildiri kabul mektubu.....	136
ÖZGEÇMİŞ	137



ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Burack ve Mathys'in kariyer geliştirme yaklaşımı	8
Çizelge 1.2. Örgütsel ve bireysel kariyer planlaması karşılaştırılması.....	16
Çizelge 1.3. Kariyer çapaları alanında yapılan ülkemizde çalışmalar	35
Çizelge 2.1. Örgütsel sosyalleşme tanımları	41
Çizelge 2.2. Örgütsel sosyalleşme alanında ülkemizde yapılan çalışmalar	43
Çizelge 2.3. Örgütsel sosyalleşme sürecinde birey ve örgütün yapacakları faaliyetler	56
Çizelge 2.4. Örgütsel sosyalleşme modelleri	59
Çizelge 2.5. Jones' un (1986) sosyalleşme taktiklerinin sınıflandırılması	64
Çizelge 2.6. Başarılı ve başarısız örgütsel sosyalleşmenin sonuçları.....	72
Çizelge 3.1. Katılımcıların demografik dağılımı	81
Çizelge 3.2. Kariyer çapası alt boyutları ve örgütsel sosyalleşmeye ait aritmetik ortalama, standart sapma ve pearson korelasyon değerleri tablosu.....	83
Çizelge 3.3. Örgütsel sosyalleşme ve kariyer çapaları regresyon tablosu	84
Çizelge 3.4. Örgütsel sosyalleşmenin cinsiyete göre t testi sonuçları tablosu	85
Çizelge 3.5. Örgütsel sosyalleşmenin yaşa göre farklılık tablosu.....	86
Çizelge 3.6. Örgütsel sosyalleşmenin medeni duruma göre farklılık tablosu	86
Çizelge 3.7. Örgütsel sosyalleşmenin eğitim durumuna göre farklılık tablosu.....	87
Çizelge 3.8. Örgütsel sosyalleşmenin sektördeki çalışma süresine göre farklılık tablosu ...	88
Çizelge 3.9. Örgütsel sosyalleşmenin kurumdaki çalışma süresine göre farklılık tablosu ...	89
Çizelge 3.10. Kariyer çapalarının cinsiyete göre farklılık tablosu.....	91
Çizelge 3.11. Kariyer çapalarının yaşa göre farklılık tablosu.....	92
Çizelge 3.12. Saf meydan okuma boyutu Scheffe testi tablosu.....	94
Çizelge 3.13. Hizmete veya bir olaya kendini adama boyutu Scheffe testi tablosu	95
Çizelge 3.14. Kariyer çapalarının medeni duruma göre farklılık tablosu	96

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.15. Kariyer çapalarının eğitim durumuna göre farklılık tablosu	97
Çizelge 3.16. Bağımsızlık ve saf meydan okuma boyutları Scheffe testi tablosu	99
Çizelge 3.17. Kariyer çapalarının sektördeki çalışma süresine göre farklılık tablosu	100
Çizelge 3.18. Saf meydan okuma Scheffe testi tablosu	103
Çizelge 3.19. Hizmete veya bir olaya kendini adama boyutu Scheffe testi tablosu	104
Çizelge 3.20. Kariyer çapalarının kurumdaki çalışma süresine göre farklılık tablosu	105



ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Gutteridege' nin kariyer geliştirme modeli	7
Şekil 1.2. Örgütsel ihtiyaçlarla bireysel kariyer ihtiyaçlarının irtibatlanması	7
Şekil 1.3. Bireysel kariyer planlama süreci	13
Şekil 2.1. Örgütsel sosyalleşmenin dört düzeyi	47
Şekil 2.2. İşgörenler tarafından eğitimde harcanan iş günü nispi miktarının zaman ile ilişkisi.....	49
Şekil 2.3. İşgörenlerin örgütleri ile ilgili ulaştıkları anlamının toplam miktarının zaman ile ilişkisi	50
Şekil 2.4. İşgörenlerin iş arkadaşlarından aldıkları desteğin miktarıyla ilgili algılarının zaman ile ilişkisi	52
Şekil 2.5. İstihdam olunan örgüt içinde işgörenlerin gelecek beklentileri ile ilgili algılarının zaman ile ilişkisi	54
Şekil 2.6. Örgütsel sosyalleşme süreci	55
Şekil 3.1. Örgütsel sosyalleşme ile kariyer çapaları ilişkisi	82

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış bazı simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Simgeler	Açıklamalar
----------	-------------

%	Yüzde
μ	Aritmetik ortalama
f	Varyans analizi test istatistiği değeri
p	Pearson korelasyon değeri

Kısaltmalar	Açıklamalar
-------------	-------------

AKT.	Aktaran
S.S	Standart sapma
SPSS	Statistical package for social sciences
VB.	Ve benzeri
VD.	Ve diğerleri

GİRİŞ

Bireyin iş tecrübelerini yöneterek dengeleyen, ihtiyaç ve güdülerin birleşmesi ile oluşan değer kümeleri bireyin kariyer seçimi yapmasını kolaylaştırmaktadır. Birey-iş bütünleşmesinin oluşması ve iş tatmininin sağlanması için önemli bir kavram olan kariyer çapası kavramı ile bireyin örgütün ana amaçları, amaçların elde edilmesi için benimsenen araçlar, örgütün üyeye verdiği temel sorumluluklar, verilen görevin yapılabilmesi için gerekli davranış kalıpları, örgüt devamlılığını sağlayıcı kural ve ilkelerini öğrendiği süreç olan örgütsel sosyalleşme ile ilişkili olup olmadığının ortaya konması ve örgütsel sosyalleşmenin telekominükasyon sektöründen bir örgütteki işgörenlerin kariyer çapalarına olan etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Telekomünikasyon sektörü dünyada en hızlı gelişen sektörlerdendir. Telekomünikasyon sektöründe yeni bir sistem veya teknolojinin daha henüz tanıtımı yapılırken bir sonraki sistem veya teknolojinin ismi, özellikleri ifade edilmekte ve yoğun bir şekilde araştırma ve geliştirme çalışmaları yapılmaktadır. Bu nedenle araştırma; değişimin hızlı ve kariyer hareketliliğinin fazla olduğu telekominükasyon sektöründe uygulanmıştır.

Araştırmanın diğer amaçları ise örgütsel sosyelleşme ile örgüt üyelerinin kariyer çapaları arasındaki ilişkinin yaş, eğitim durumu gibi demografik faktörlere ve telekominükasyon sektöründeki ve örgütteki tecrübelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığıdır.

Örgütsel sosyalleşme düzeylerini saptamak için Taormina (1994) tarafından ortaya konulan ve Zonana (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel sosyalleşme envanterinden yararlanılmıştır. ifadeler eğitimi, örgütü anlama, çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe ilişkin beklentiler olmak üzere dört boyut içinde toplanmış olup her bir boyut beş sorudan oluşmaktadır. Bireylerin kariyer çapalarını belirlemek için Schein (1978) tarafından geliştirilen ölçek; Igbaria vd. (1999), Jarlström (2000), Erdoğmuş (2004) gibi bazı araştırmacılarca bütün olarak kullanılmış, Mignonac ve Herbach (2003), Beck ve Lopa (2001) ve Lee ve Wong (2004) gibi bazı araştırmacılarca da belli değişkenleri ele alınarak kullanılmıştır. Aktaş (2004) tarafından 27 maddeyle Türkçeye uyarlanan ve Koca (2010) tarafından ölçeğin daha kolay uygulanabilmesi için her bir kariyer çapası için iki maddeyle sınırlandırılarak 16 maddeye indirilerek oluşturulan kariyer çapası ölçeği kullanılmıştır.

Yapılan araştırmalar doğrultusunda güvenilirlik katsayısının en az 0,70 olması gerektiğini tespit edilmiştir (Nunally,1978; Iacabucci ve Duhackek, 2003). Buna göre yapıların i tutarlılıklarını ölçek amacıyla cronbach's alpha değerleri tespit edilmiştir. Mevcut araştırmada örgütsel sosyalleşme ve kariyer apaları ölçekleri için elde edile iç tutarlılık oranları sırasıyla 0,96 ve 0,71'dir.

Kariyer apalarının lmlenmesi; bireyin kariyer yönelimlerini açık hale getirmesi, kariyer seçimlerini etkilemesi, kariyer isteklerini şekillendirmesi ve bireyin gelecekteki görüşünü belirleyip iş deneyimleri için işgören reaksiyonlarını etkilemesi nedeniyle önem kazanmaktadır (Jiang ve Klein, 2000). Kariyer apaları; kariyer seçimi, kariyer yönelimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirmede üzerinde durulan önemli bir değişken olduğu gibi kişinin işe ve örgüte yönelik tutumlarını etkilemesi bakımından da önemlidir. Bireyin rgte uyumu, başarısı, kariyerinde başarılı olması ve iş doyumunu sosyalleşme sürecinin işlevleridir. Başarısız sosyalleşme sonucunda hem birey hem de örgüt zarar görecektir ve birey işten ayrılma kararı alabilecektir. Sosyalleşme sürecinin bu işlevleri onun birey ve örgüt bakımından önemini ortaya koymaktadır (Balcı, 2000: 15). işgörenin örgüte katılımı ile kariyerine başlaması ve bu kariyerde ilerlemesi, örgüt tarafından uygulanan sosyalleşme programına ve işgörenin bu programdaki başarısına bağlıdır.

Ülkemizde kariyer apaları ile ilgili yapılan araştırmalar sınırlı olup literatürde kariyer özendiricileri olarak da yer almaktadır. Örgütsel sosyalleşme alanında yapılan araştırmalar da ülkemizde 15 yıllık bir geçmişe sahip olup yapılan tez çalışmalarına bakıldığında, araştırmaların ikisi dışında hepsinin okul yöneticileri, öğretmenler ve eğitim sektöründe uygulandığı görülmektedir. Eğitim sektörü dışında uygulamanın olmaması bu çalışmanın önemini artırmaktadır. Örgütsel sosyalizasyon alanında yapılan çalışmalar içerik açısından incelendiğinde örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme gibi örgütsel kavramlar ile ilişkilendirildiği görülmekte olup literatürdeki çalışmalarda kariyer apaları ile ilişkilendirilen makale dışında uygulamış tez çalışmasının olmaması da bu çalışmanın önemini artırmaktadır.

Sosyal bilimler alanındaki bütün araştırmalarda olduğu gibi bu çalışmada da bir takım genel sınırlılıklar bulunmaktadır. Örgütsel sosyalleşme uzun vadeli bir süreç olduğuundan bireyin

örgütsel sosyalleşme düzeyinin zamanla nasıl oluştuğunu ve değiştiğini incelemek gerekmekte olup bu araştırma uygulamanın yapıldığı zaman ile sınırlıdır. Gelecekte bu alanda yapılacak çalışmalarda anketlerin anlamlı aralıklarla uygulanması lazımdır. Dolayısıyla gelecekte yapılacak araştırmalarda bu konulara dikkat edilmesi önerilmektedir.

Araştırma, uygulama yapılan alanda örgütsel sosyalleşme ve kariyer çapısı ilişkisi ile ilgili olarak alan yazın taraması, anketin gönderildiği kişi sayısı, cevaplanan anket sayısı ile sınırlıdır. Araştırma telekomünikasyon sektöründen bir örgüt seçilerek beyaz yaka işgörenlere uygulanmış olup genelleştirilmiş sonuçlara ulaşmak için araştırmanın telekomünikasyon sektöründeki farklı örgütlerde çalışan beyaz yaka işgörenlere de uygulanması gerekmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER VE KARİYER ÇAPASI

1.1. Kariyer Kavramı

Türkçeye Fransızca “carriere” sözcüğünden geçen kariyer sözcüğü birçok anlamı olan ve farklı şekillerde kullanılabilen bir kelimedir. Fransızca’ da kelime; meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön, araba yarışına ayrılmış etrafı çevrili alan gibi anlamlarda kullanılmaktadır (Bingöl, 2013: 329).

Kariyer, bireyin yaşamı boyunca iş ile ilgili edindiği tecrübelerle paralel olarak gelişim sürecini ifade etmektedir (Decenzo ve Robbins, 2007: 233; Baruch, 2004: 126). Kariyer bireyin mesleki gelişimi anlamında ilerleme, duraklama ve gerilemeleri ifade ederken bireyin önüne çıkan seçenekleri reddetmesi veya kabul etmesi ile biçimlenmektedir. Genel görünümde bireyin kariyerinin yaşamı boyunca karşılaştığı olaylar dizisi, mesleklerin ve yaşamı ile ilgili diğer rollerin birbiri ile etkileşimi sonucunda oluştuğu görülmektedir. Mesleğe hazırlanma, mesleki görevleri yerine getirme, hizmet-içi eğitim, boş zaman faaliyetleri, toplumda yerine getirilen diğer roller ile bütün bunların gelişimini içeren bir kavram olduğu için yaşam boyu devam eden dinamik bir süreçtir (Kuzgun, 2003: 3). Kariyer kavramı, örgütün üst basamaklarına yükselmenin yarattığı iş değişiklikleri ile ilgili bir kavram değildir (Güzel, 2005: 121). Kariyer kavramı yatay ve dikey ilerlemeyi ifade eden geniş bir anlam çerçevesine sahiptir. Sadece yüksek statüdeki dikey ilerleme imkânı bulan bireyler ile ilgili olmayıp; bulunduğu konumdan memnun olup, bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirerek yatay olarak ilerleme gösteren bireyleri de kapsamaktadır (Can vd., 2001: 163; Baruch, 2004: 3).

Kariyer kavramını literatürde Hall ve Greenhaus tarafından nesnel ve öznel olarak sınıflandırılırken Wilensky tarafından düzenli-düzensiz ve yatay-dikey şeklinde sınıflandırılmıştır. Hall ve Greenhaus’ a göre nesnel kariyer bireyin yaşamı boyunca çalışmış olduğu pozisyonlardan oluşurken öznel kariyer ise bireyin yaşının ilerlemesiyle edindiği tüm davranış, değer ve motivasyonu içermektedir (Şimşek ve Çelik, 2004: 13). Wilensky’ a göre

düzenli-düzensiz sınıflandırmasındaki düzenli kariyer, her statüde önceki rollerin gerekli fakat sonraki statü için yetersiz olduğu ve statülerin bir zincir şeklinde olduğu durumu ifade ederken düzensiz kariyerde sonraki statü için gerek ve yeter şartları içermemektedir. Diğer bir ayrım olan yatay-dikey ayrımında yatay kariyer prestij ve uzmanlık ile ilgili aynı hiyerarşide yatay olarak ilerlemeyi, dikey kariyer de ise hiyerarşide üst kademelere doğru ilerlemeyi ifade etmektedir (Erdoğan, 2003: 12).

1.2. Kariyer Geliştirme

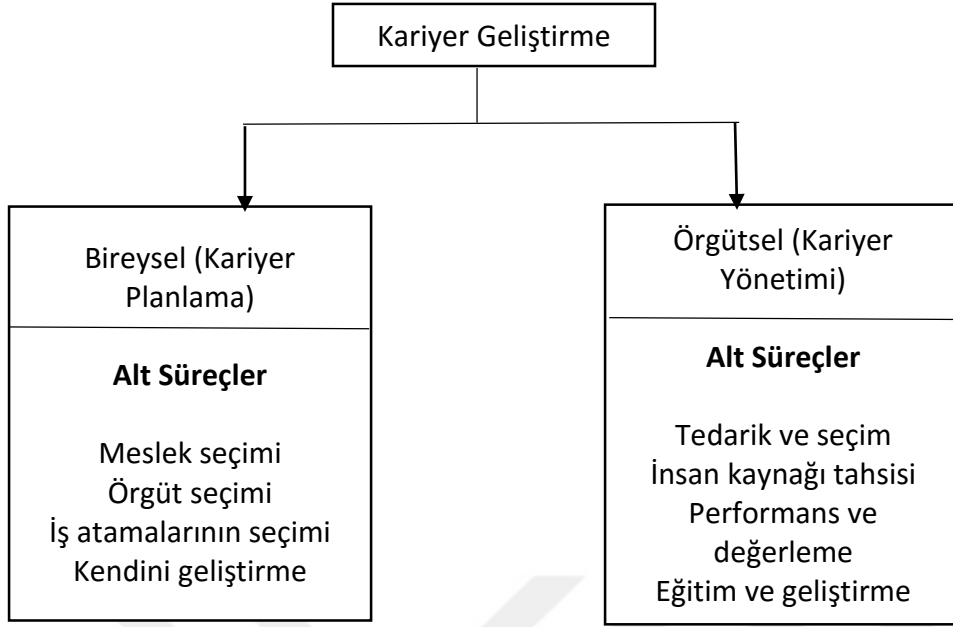
Kariyer geliştirme, örgüt tarafından bireyin kariyer amacına ulaşabilmesi için uygulanan programdır (Bolat ve Seymen, 2003). Kariyer gelişimi bireysel kariyer edinme çabalarını, kariyer geliştirme ise örgütsel bir yönetim işlevini anlatmaktadır. Örgüt açısından kariyer geliştirme çabası, stratejik insan kaynakları planlamasını ihtiva eder (Aytaç, 2005: 128-131).

Etkin işleyecek bir kariyer geliştirme programı üç temel bileşenden oluşur. Bunlar; kariyer gereksinimlerinin belirlenmesi, kariyer olanaklarının geliştirilmesi, gereksinim ve olanakların birleştirilmesidir (Balci, 1999: 109).

Zamanın hızla aktığı günümüzde, bireylerin iş dünyasında karşılaştıkları ve onları kuşatan çeşitli kariyer problemlerini çözmeye dayanan bir yapı sunabilecek teorilere ihtiyaç vardır. İyi bir kariyer geliştirme teorisi, kariyer danışmalarına kılavuz olabilecek veya bilgi verecek bireylere kariyerleri konusunda yön verecek nitelikte hazırlanmalı ve kişilerin yaratıcılığını ortaya koyabilecek bir yaklaşım içinde olmalıdır (Neault, 2000: 9).

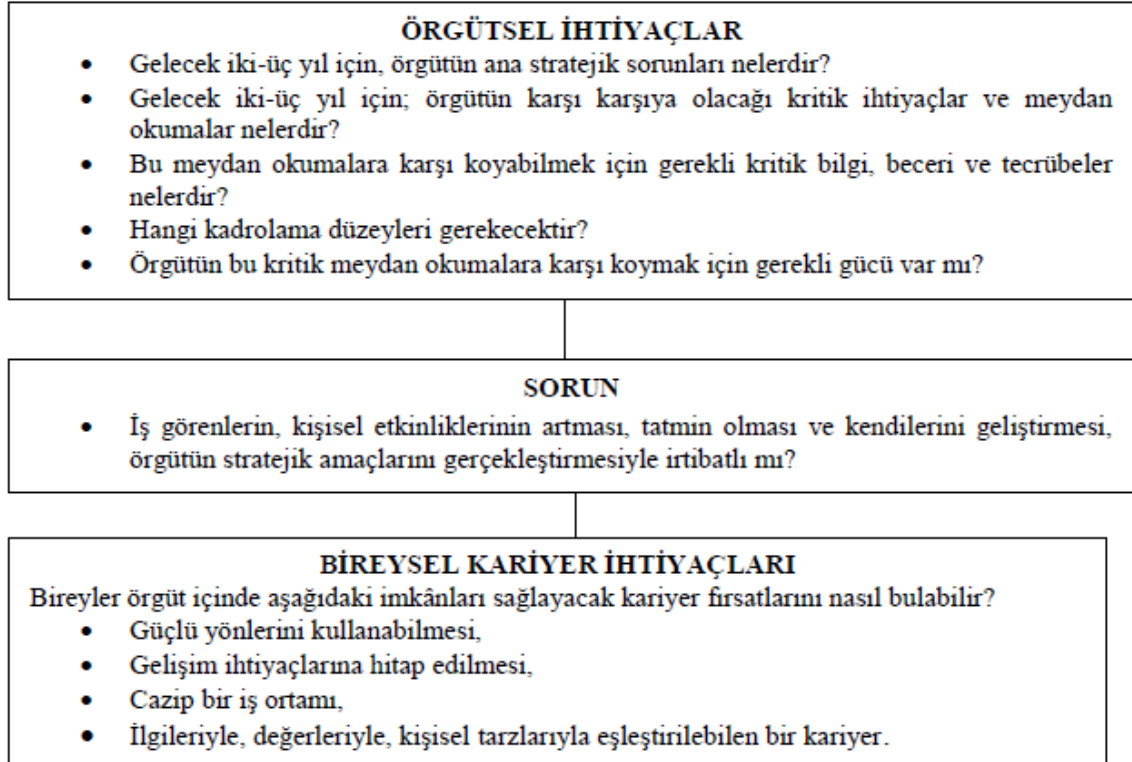
Bireyin ve örgütün çok önemli karar ve sorumluluk anlayışının sonucunda ortaya çıkan kariyer geliştirme, bireyin performansını artırmak için bir plan doğrultusunda harekete geçme süreci olup şekil 1.1.' de gösterilmiştir (Erdoğan, 2003: 103).

Kariyer geliştirme, kariyer planlama faaliyetlerinin sonuç ve etkilerinin hem bireysel hem de örgütsel bakış açısıyla elde edilen görünümüdür. Örgütler bu sonuçların birey ve iş uyumunun sağlamasını isterler. Bireyler ise sonuçların, birey için önem derecesine göre sıralanmasını ve ulaşmak istedikleri hedeflere bağlı olmasını isterler (Harrison, 2006: 2).



Şekil 1.1. Guttridge' nin kariyer geliştirme modeli (Erdoğan, 2003: 14)

Kariyer geliştirme sisteminde; örgütlenmiş ve planlı çabalardan oluşan, bireyin kariyer gereksinimleri ile örgütün işgücü ihtiyacı arasında denge kurmak amacıyla yürütülen faaliyetler şekil 1.2.' de gösterilmiştir (Erdoğan, 2003: 14).



Şekil 1.2. Örgütsel ihtiyaçlarla bireysel kariyer ihtiyaçlarının irtibatlanması (Erdoğan, 2003: 14)

Kariyer geliştirme Burack ve Mathys tarafından bireysel kariyer planlama ve örgütsel kariyer yönetimi olarak sınıflandırılmıştır. Kariyer geliştirme yaklaşımında bireysel kariyer planlaması ve örgütsel kariyer değerlendirmesinde yapılacak faaliyetler çizelge 1.1.' de gösterilmiştir (Erdoğan, 2003: 14).

Çizelge 1.1. Burack ve Mathys'in kariyer geliştirme yaklaşımı (Erdoğan, 2003: 14)

Bireysel kariyer planlaması	Örgütsel kariyer planlaması
Yaşam planlaması	Potansiyelin ölçülmesi
Mesleklere ilişkin bilgi	Performans değerlendirme
Meslek/iş danışmanlığı	İnsan gücü-kariyer planlama bağlantısı
Meslek seçimi	Kariyer basamakları
İş tercihleri	Örgütsel yedekleme
Bireyin kendi yönünü belirlemesi	Personel bilgi sistemleri
Kişisel gelişim	Kariyer bilgisi
	Danışmanlık hizmetleri

1.2.1. Kariyer Geliştirme Programları

Kariyer geliştirme bireyin kazancında, motivasyonunda, üretkenliğinde, kendine güveninde, organizasyona bağlılık duygusunda pozitif etkiler yapmaktadır. Bu kazanımların ortaya çıkması için gerçekleştirilebilmesi için bireyin bunları istemesi, kendisini bu yönde güdülemesi gerekmektedir. Örgütler kariyer geliştirme yöntemleri ile personelin hem ilk defa işe alırken, hem ileriki dönemlerde işletmenin amaçları istikametinde yönlendirmiş olmaktadır. Örgüt tarafından kariyer geliştirme bir program tarafından yürütülür. Literatürde kariyer geliştirme programlarının aşağıdaki araçlarla yürütüldüğü belirtilmektedir (Aytaç, 1997: 92).

Kariyer geliştirme sürecinde, danışmanlık hizmetleri, atölye çalışmaları, yazılı kaynaklar, alıştırma kitapları, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, örgütsel yedekleme, eğitim ve geliştirme grupları, kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığı, koçluk ve kariyer planlama grupları,

mentorluk olmak üzere farklı kariyer geliştirme programları bulunmaktadır. Bu programların genel amaçları şu şekilde açıklanabilir (Budak, 2008: 282-283):

- Tüm işgörenler arasında eşit çalışma ve yükselme imkânı oluşturmak,
- İş kalitesini yükseltmek için işgörenlerin kariyerlerine yön vermelerini sağlamak,
- Rekabet ortamı yaratarak yetenekli ve daha iyi işgörenlerin olmasını sağlamak,
- İşgörenlerden etkin bir biçimde faydalanmak, işgören devir hızını düşürmek,
- İşgörelere değışen koşullara uyum sağlayacak gelişim ve yeni nitelikler kazandırmak,
- İşgörenlerin engelleri aşmalarına yardımcı olmak için verimlilik kayıplarını azaltmak ve dikey hareketliliği sağlamak
- Gelecekteki örgütsel ihtiyaçları karşılamak için bilgili yönetici yetiştirmek ve yönetici potansiyeli yaratmak,
- İşgörenlerin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkartarak yeni kariyer hedefleri saptamalarına yardımcı olmak,
- Örgütlerin yaratıcılığını geliştirmek.

Danışmanlık hizmetleri: Kariyer danışmanlığı işgörenin kariyer gelişim sürecinde karşılaşmış olduğu sorunlarda profesyonel danışmanlığın yürütüldüğü süreci kapsamaktadır. Danışmanlık hizmetleri, işgörenlerin potansiyellerini yerine getirebilmeleri için kendilerini anlamalarında ve günlük yaşamdaki amaçlarını bulmada yardımcı olmaktadır. Danışmanlık hizmetinde danışman; işgörenin üzerindeki stresi, gerilimi gidermek için işgörene güven vermesi ve etkili iletişim kurması önem arz etmektedir (Yeşilyaprak, 2012: 8; Korkut, 2007).

Atölye çalışmaları: Yöneticilerin görev aldığı atölye çalışmalarında işgörenlerin kariyer planlarının değerlendirilmesi yapılmaktadır. Atölye çalışmalarında katılımcıların kariyer yolundaki sorunların çözümüne, katılımcıların beklenti ve sorunlarını açıklamaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır (Aytaç, 2005: 216).

Yazılı kaynaklar, alıştırma kitapları: İşgörenlerin kariyer planlaması ve amaçlarının yer aldığı konuları içeren alıştırma kitapları ve işgörenlerin kariyerini etkileyecek demografik bilgileri içeren yazılı kaynaklar, kişilerin meslek tercihleri ve iş rollerinin algılanması açısından

önemlidir. Bu amaçla çeşitli mesleklerin ve iş rollerinin sergilendiği eğitsel içerikli tanıtım videoları, meslek tanıtım seminerleri, ziyaretleri, mesleklere ilişkin araştırma ve rapor hazırlama yöntemleri sistematik program halinde yürütüldüğünde etkili sonuçlar vermektedir (Aytaç, 2005: 216, 217; Yaylacı, 2007).

İş rotasyonu: İşgörenlerin örgüt içerisinde yatay yönde hareketlerini ve birden fazla iş konusunu üstlenmesini ifade eden iş rotasyonu; işgörenlerin deneyimlerini çeşitlendirdiği için günümüz iş dünyasında daha donanımlı olmalarını sağlamaktadır. Ayrıca işgörenlerin performanslarının daha iyi farkına varılması ve daha üst düzey göreve geçmeleri açısından iş rotasyonu önemlidir (Ersoy, 2007: 58).

İş zenginleştirme: Rutin işlerin içeriğini artıran ve işgörenin faaliyet alanının dikey yönde genişlemesini ifade eden iş zenginleştirme; işgörenlerin işlerini severek yapmalarını işten doyum almalarını sağlamaktadır. İşgörene iş çeşitliliği ve sorumluluk kazandıran bu programın amacına ulaşabilmesi için gerekli hususlar “işgörenin işi yerine getirebilmesi için çevresini tanıma imkânı sağlanması, işi kontrol edebilme, işle ilgili yeterince bilgi ve deneyim sahibi olma, kendine güvenme ve tepe yönetim tarafından sürekli desteklenme” dir (Yeşil, 2011: 74).

Örgütsel yedekleme: Örgütsel liderliğin oluşturma sürecinde etkin rol oynayan, uzun vadede kilit konumdaki işgörenlerin yetiştirilmesi, geliştirilmesini sağlayan örgütsel yedekleme; üst yönetim kararı, işletme sahibinin kararı veya farklı nedenlerle işten çıkarılan işgörenin yerini örgütlerin yedekleme planlarıyla zaman kaybetmeden doldurulmasını sağlar (Karaevli, 2008; Eryiğit, 2000).

Eğitim ve geliştirme grupları: Eğitim ve geliştirme grupları tarafından uygulanan faaliyetler; genel olarak işe uyum sürecini ifade eden oryantasyon eğitimi, yeni ve teknolojik değişimler üzerine tasarlanmış teknik beceriler eğitimi ve yöneticilerin taşıması gereken beceri ve özelliklerin artırılması için tasarlanmış yönetimsel beceriler eğitimi olarak bilinir (Yeşil, 2011: 76).

Kariyer rehberliği: Kariyer danışmanlığının tamamlayıcısı konumundaki kariyer rehberliği, ekonomik ve teknolojik koşullara karşı insan kaynaklarının gelişimini amaçlayan ekonomik ve proaktif bir yaklaşımdır (Aydın, 2007: 43).

Kariyer danışmanlığı: Kariyer danışmanlığı; işğörenin istek ve ihtiyaçlarına göre mevcut meslekteki eğitim ve öğretim olanaklarını kullanarak kariyer gelişimine yardımcı olmayı amaçlamaktadır (Yeşil, 2011: 70). Kariyer danışmanlığının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için örgütlerdeki işğörenler arasında fark gözetmeksizin sorunlarıyla ilgilenilmeli, işğörenlerin performansları değerlendirilmeli, danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinin plan çerçevesinde yürütölmeli ve işğörenlerin davranışlarının yakından takip edilmesine imkân sağlanmalı, elde edilen sonuçlar işğörenler ile birlikte değerlendirilmeli ve işğörenlerin performanslarının ödüllendirilmesi ihmal edilmemelidir (Pehlivanlı, 2004: 67).

Koçluk: Belirli grubu belirli hedef için hazırlama tekniği koçluk olarak tanımlanmaktadır (Örücü, 2006: 230). İşğörenlerin özel kariyer danışmanları olan koçların motive etme, performans değerlendirme gibi konularda işğörelere yardımcı olmaları için etkili iletişim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Koçların tecrübe ve deneyimlerini işğörelere aktarımı ve işğörenlerinde aktarılan bilgileri kullanma isteği koçluk çalışmalarının amacına ulaşmasına katkı sağlamaktadır (Ersoy, 2007: 59).

Kariyer planlama grupları: İşğörenler ile bir araya gelerek kariyer durumlarını değerlendiren ve kariyerleri geliştirmede etkin rol oynayan kariyer planlama grupları; işğörenlerin kariyer hedeflerini belirlemede ve kariyerlerini kontrol altında tutmalarını sağlamada önemlidir (Aytaç, 2005: 225).

Mentorluk: Alanında uzman olan kişinin bilgi, beceri ve deneyimlerini işğörelere aktarması amacıyla uygulanan hizmetler mentorluk olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içinden veya dışından temin edilecek mentorlar; işğörenlerin rollerini açıklığa ulaştırmakta, kalifiye işğörenlerin örgütte kalmalarını sağlamakta, örgütte verimlilik, yeterlilik ve liderliği geliştirmekte etkin rol oynamaktadır (Kırçı, 2007: 35).

1.2.2. Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması; “işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirmesiyle çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişi” olarak tanımlanmaktadır (Aytaç, 2005: 138).

İşgörenlerin yaşamlarının çeşitli aşamalarında yaş, statü, yerel, bölgesel ve küresel krizler gibi çevresel koşullardaki değişkenlik, işletmelerin küçülmesi, hiyerarşik kademelerin düzleşmesi bireyin yaşamı boyunca kariyer seçimlerine yön veren bir yaklaşım olan kariyer planlamasının önemini artırmaktadır. Örgütlerin küçüldüğü, hiyerarşik kademelerin düzleştiği, örgütlerin kendi kendini yönetir hale geldiği bu ortamda kariyer çapaları kavramı, bireyin yaşamı boyunca kariyer seçimlerini, iş değiştirme kararlarını yakından etkileyen bir kavram olduğundan önem arz etmektedir. Yani bir anlamda, bireyin yaşamına yön veren hayati kararların özünde yer alan bir yaklaşımdır (Çetin ve Aktaş, 2001). Günümüzde bilginin öneminin artması ile yetişmiş iş gücünden en üst şekilde yararlanmak isteyen örgütler, hem örgüt tarafından hem de işgören tarafından kariyer planlamasının yapılması gerektiğini fark etmişlerdir.

Kariyer planlaması; örgüt ve birey ile birlikte yürütülen bir süreç olmasına rağmen öncelikle bireyle başlamaktadır. Kendi kariyerinden sorumlu olan birey, amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışma hayatında, kariyer yaşamı ile ilgili tahminlerde bulunarak gelecekte nerede olacağına, kariyerine yön vermektedir (Aytaç, 2005: 138; Geçikli, 2002). Kariyer planlamada birey; öncelikle kendisini tam olarak tanımalı, bireysel amaçları doğrultusunda uygulamada bulunmalı, örgüt ve bireysel kariyer olanaklarını uyumlaştırmalıdır. Örgüt ise işgörenlerin kariyer amaçlarına ulaşmada yetersiz kaldığı noktalarda eğitim faaliyetlerini gerçekleştirerek, kariyer yollarının tasarımı yaparak kariyer planlaması sürecine destek olmalıdır (Argon ve Eren, 2004: 252).

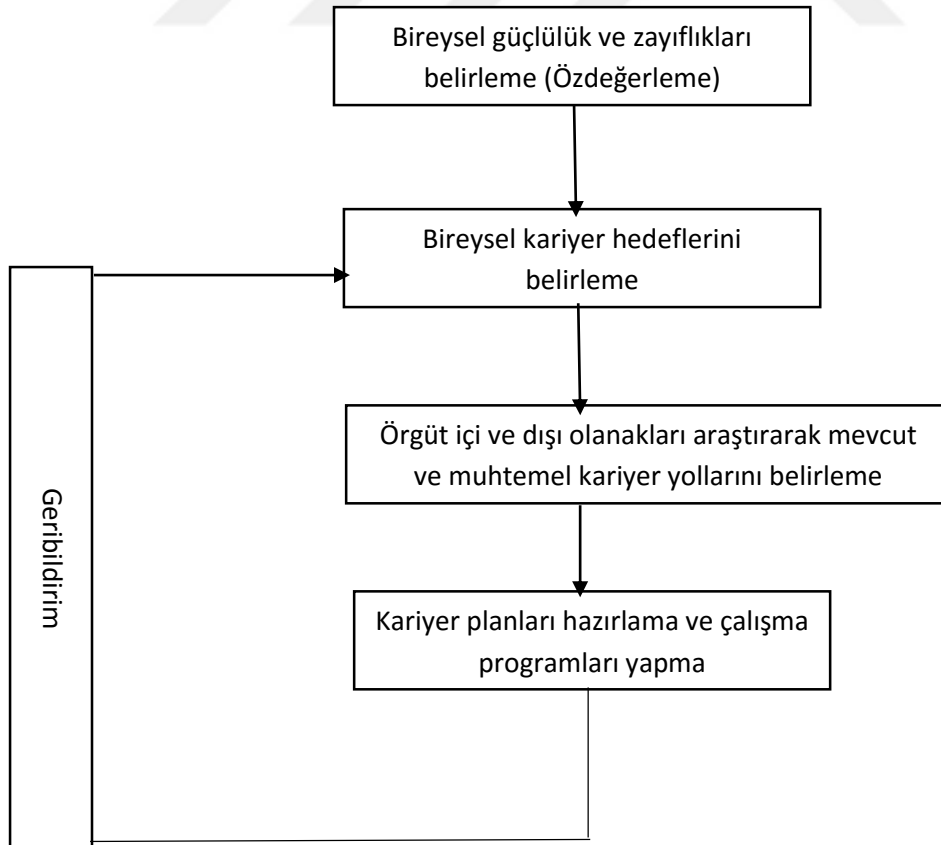
1.2.2.1. Bireysel kariyer planlaması

Bireylerin; fırsatların, kısıtların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varması, kariyeri ile ilgili hedefleri belirlemesi ve belirli kariyer hedeflerine ulaşmak için yön, zamanlama ve kariyer aşamalarında ilerleme sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel deneyimleri programlaması işlemi olan kariyer planlama, bireylerin neyin önemli olduğunu bilmeyi ve eylemsel olarak

ilgilerini ve becerilerini tanımlamayı içerir. Bu açıdan bakıldığında kariyer planlama, birey tarafından iş yaşamını anlama ve kontrol etmeye çalışma amacıyla yapılan bir eylemdir (Aydemir, 1995: 11). Bireysel kariyer planlama süreci, birey iş sahibi olmadan önce başlamakta ve işe girdikten sonra da devam etmektedir. Kısacası birey yaşamı boyunca çalışmak istediği iş, pozisyon ve görevlerle ilgili planlama yapmaktadır (Cerit, 2007: 41). Bireysel kariyer planlamada bireyin amaçları şunlardır (Aytaç, 2005: 139):

- Kendi kariyer hedeflerini gerçekleştirmek,
- Yükselme ihtiyacı tatminini sağlamak için kendisini geliştirmek,
- İyi bir eğitim ve kariyer imkânlarının sonucu iş performansında yükselme sağlamak,
- İş tatmini, sadakat, kendine güven ve işe bağlılığı sağlamak,
- Bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını en iyi şekilde belirlemek,
- İş güvenliğini sağlamak.

Bireysel kariyer planlama süreci beş aşamadan oluşup şekil 1.3.' de gösterilmiştir (Anafarta, 2001).



Şekil 1.3. Bireysel kariyer planlama süreci (Anafarta, 2001)

Bireysel güçlü ve zayıf yönlerin tespiti (Özdeğerleme): İşgörenler özdeğerleme aşamasında; motivasyon unsurlarını, gelişim ihtiyaçlarını ve örgüt içi engelleri ortaya koyarak kariyer profilini oluşturur. Bu aşamada örgüt içindeki kariyer danışmanlarının kişiye yönelik araştırma testleri ve onların yorumlanmasıyla ilgili işgörene yardım etmesi özdeğerlendirmenin objektif yapılmasını sağlamaktadır (Noe, 1999: 324).

Kariyer hedef ve amaçlarının saptanması: Bu aşamada bireyler kariyer amaçlarını belirlerken “ben nasıl insanım?” , “nasıl yeteneklerim var?” , “ne istiyorum?” , “ne yapmayı seviyorum?” , “kuvvetli yönlerim ve kısıtlamalarım nelerdir?” , “nasıl daha iyi bir mevkiye gelebilirim?” sorularına cevap aramaktadırlar (Aytaç, 1997: 181). Dix ve Savickas, yaptıkları araştırmada işgörenlerin rasyonel hedefler belirlemeleri ve hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik hareket etmelerinin bireysel kariyer planlama modelini oluşturmalarında önem arz ettiğini belirtmiştir (Anafarta, 2001).

Örgüt içi ve dışı olanakların araştırılarak kariyer yollarının tespiti: Bu aşamada genel iş gücü eğilimi incelenerek, örgüt içi ve örgüt dışı kariyer imkânlarının araştırılarak, işgörenleri kariyer hedeflerine ulaştıracak mevcut ve olası kariyer yolları tespit edilir. Örgüt içi kariyer olanaklarının araştırılmasında seçme ve yerleştirme faaliyetlerinin dışında örgüt içi eğitim olanakları, örgüt içindeki gelişmelerin izlenmesi ve analiz edilmesi kariyer yollarının tespiti açısından önemlidir (Anafarta, 2001).

Kariyer planlarının hazırlanması ve çalışma programlarının yapılması: Kariyer planlarının hazırlanması ve çalışma programlarının yapılması aşamasında işgörenin kariyer yolu doğrultusunda faaliyet planı geliştirilir ve uygulanır. İyi hazırlanmış kariyer planının işgöreni doğru mesleğe yönlendirmesi beklenir ve faaliyet planı hazırlarken işgören kendisinden daha tecrübeli işgörenlerin bilgisinden faydalanabilir (Aytaç, 1997: 183).

Geri bildirim: Kariyer planlamasının son aşaması olan geri bildirim, işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi ve kariyer planlarının düzenlemesinde önemli katkı sağlamaktadır. Örneğin; işgörelere iş performansları hakkında verilecek geri bildirim, meslektaş ve yöneticiler arasında gerçekleşen iletişim ve bilgi düzeyleri kariyer planlarının şekillenmesinde etkili olmaktadır (Anafarta, 2001).

1.2.2.2. Örgütsel kariyer planlaması

Kariyer planlamasının başarısının önemli ölçüde örgütün desteğine bağlı olduğunu fark eden örgütler; işgöreni çalışmaya teşvik eden ve örgüte katkısını artıran, işgörenlerin kariyerlerinin gelişmesine destek sağlayacak uygulamalar yürütmektedirler. Örgütler geliştirdikleri kariyer planlaması uygulamaları ile bireylerin ihtiyaçlarına cevap vermekte, onlara kendi kariyer planlarını yönetmeleri için uygun kariyer fırsatları ve kaynakları hakkında bilgi sağlayarak işgörenlere yardımcı olmaktadır. Örgüt tarafından yeterince iyi planlanmış bir kariyer planının; işgörenlerin kendi içsel kariyer gereksinimlerini değerlendirmede yardımcı olması, örgütteki kariyer fırsatlarını işgörene tanıtması ve geliştirmesi, işgörenlerin gereksinim ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemesini içermesi beklenmektedir (Aytaç, 1997: 190).

Örgütsel kariyer planlamasında amaç; işgörenlerin iş tatmini ile örgütsel başarıların gerçekleştirilmesi için işgörenin ihtiyaç, yetenek ve eğilimleri ile örgütün hedeflerini bütünleştirecek bir ortam yaratmaktır (Orpen, 1994). Örgütsel kariyer planlamada gelecekteki örgütsel insan kaynakları ihtiyaçlarını belirleme, kariyer basamaklarını planlama, örgütsel gelişim fırsatları ile işgörenin yetenek ve arzularını karşılaştırma, işgörenin potansiyel ve eğitim ihtiyacını değerlendirme, kariyer sisteminin koordinasyonu, denetimi, incelenmesi ve gözetimi işlemleri gerçekleştirilirken; bireysel kariyer planlamada işgörenin yetenek ve ilgisinin belirlenmesi işlemleri gerçekleştirilir (Öztürk ve Teber, 2006).

Örgütsel ve bireysel kariyer planlamasının karşılaştırılması çizelge 1.2.' de gösterilmiştir. Karşılaştırmada bireysel kariyer planlaması ile örgütsel kariyer planlamasının birbiriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Örgütsel kariyer planlaması, işgörenlere yol gösterici ve destekleyici olmakla birlikte bireysel kariyer planlamasını örgüt içinde gerçekleştiremeyen işgören örgütten ayrılmayı tercih edebilir (Aytaç, 2005: 167, 168).

Çizelge 1.2. Örgütsel ve bireysel kariyer planlaması karşılaştırılması (Aytaç, 2005: 167)

Örgütsel Kariyer Planlaması	Bireysel Kariyer Planlama
Gelecekteki örgütsel işgören ihtiyacını belirlemek.	Kişisel yetenek ve ilgiyi belirlenmek (kendini tanıma).
Kariyer olanaklarını planlanmak.	İş ve günlük yaşam hedeflerini planlanmak.
Bireysel potansiyel ve eğitim ihtiyacının değerlendirilmek.	Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yollarını değerlendirmek.
Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzuların karşılaştırılarak kariyer sisteminin koordinasyonunu, denetlemek, incelemek ve gözetmek.	İlgi ve amaçlardaki değişmeye dikkat etmek.

1.2.3. Kariyer Yönetimi

İşgörenin ilgi ve kabiliyetlerinin örgütsel fırsatlar ile eşleştirilmesi ve ulaşılması hedeflenen örgütsel sonuçların elde edilmesi için işe yerleştirme, potansiyel değerlendirme, danışmanlık, eğitim gibi insan kaynakları faaliyetlerinin bütünü kariyer yönetimini oluşturmaktadır (Erdoğan, 2003: 15). Kariyer yönetimi; yönetim başarısı için örgüt ve insan kaynağının gereksinimlerini karşılamak, kavrama gücü olan bireylere sorumluluk düzeyinde eğitim vermek, bireylerin örgütle uyumlu bir şekilde görevlerini yerine getirebilmeleri için gereksinim duydukları rehberlik ve teşviki sağlamak, insan kaynağının güçlü ve zayıf yönleri gibi özelliklerini ortaya çıkarmak ve organizasyon içindeki iş fırsatları hakkında bilgilendirmek amacıyla yapılmaktadır (Tunç ve Uygur, 2001: 41; Noe, 1999: 327).

2000'li yıllarda işlerin giderek değişmesi, yenilenmesi ve karmaşık bir hale gelmesi, özellikle teknik alanlarda elde edilen bilgi ve becerilerin sürekli olarak güncelleşmesiyle ortaya çıkan ihtiyaçlara yönelik olarak kariyerin yönlendirilmesi, artan sayıda işgörenin aynı anda yukarı doğru hareketliliğinin (terfi) mümkün olmaması nedeniyle yatay hareketliliğe (rotasyon, transfer gibi) ve uzmanlaşmaya yönelmek, işten ayrılma oranlarını azaltmak, içeriden eleman temini yoluyla işgören motivasyonunu ve bağlılığını sağlamak ve son yıllarda genç işgörenlerin beklentilerinin giderek artması, özellikle kariyer taleplerinin karşılanmasının zorlaşması gibi nedenler kariyer yönetiminin son yıllarda önem kazanmasının nedenlerinden bazılarıdır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 187).

1.2.3.1. Kariyer yönetiminin faydaları

Kariyer yönetiminin uygulandığı örgütlerde işgörenler işine bağlı, üretken, yeniliklere açık ve işletmenin hedeflerini gerçekleştirme yönünde çalışmaya isteklidirler. Kariyer yönetiminin uygulanmadığı örgütlerde işe devamsızlık, yüksek düzeyde işgören dolanımı, işgören verimsizliği ve yetenek noksanlığı gibi sorunlarla karşılaşmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 187). Kariyer yönetiminin etkin olduğu örgütlerde örgüt ve işgörenlerin amaçlarının bütünleştirilmiş olduğu, işgörenlerin yetenek ve becerilerinin en iyi şekilde kullanıldığı görülmektedir (Aytaç, 2005: 48, 49).

1.2.3.2. Kariyer yönetim süreci

Kariyer yönetim süreci; kariyer patikasının çizilmesi, kariyer danışmanlarının atanması, bireysel ve örgütsel kariyer planlarının belirlenmesi, geliştirilmesi ve planlamaya dâhil edilecek işgörenlerin belirlenmesinden oluşmaktadır.

1.2.3.2.1. Kariyer patikasının çizilmesi

Kariyer patikasının çizilmesi için öncelikle iş analizlerinin yapılarak iş spesifikasyonları ortaya çıkarılır, iş ve görev tanımları gerçekleştirilir. İş analizleri sonucunda değişik işler arasındaki benzerlikler aranarak; benzer bilgi, beceri ve yetenek gerektiren iş ya da pozisyonlar saptanıp ayrıntıları oluşturularak, aralarındaki ortak yön ve ilişkiler belirlenir. Ortak paydadaki işler tek bir çatıda birleştirilerek aynı iş yapısı içindeki işler “iş ailelerini” oluşturur ve mantıksal, fonksiyonel bağlar pekiştirilerek güçlendirilir. Yapılan analiz sonucunda organizasyonun alt kademelerinde görev yapan bir işgörenin, bir üst pozisyon görevi için gerekli bilgi, beceri açıkları kapatılarak yetiştirilebilecektir ve işgören, kendisi için çizilmiş olan kariyer patikasında ilerleyecektir (Kaynak, 1998: 176).

1.2.3.2.2. Kariyer danışmanlarının atanması

Büyük organizasyonlarda pozisyon sayı ve çeşidinin artması, kariyer yollarının artmasına ve karmaşılaşmasına neden olmuştur. Bu karmaşıklık karşısında işgörenlerin ilerleme fırsatlarını net ve doğru bir şekilde anlamalarına yardımcı olmak için işgörelere kariyer

danışmanları atanır (Palmer ve Winters, 1993: 80). İşgörenlere uygun iş alanında yükselme ve doğru adımları atmasını sağlayan kariyer danışmanları; bireyin çalıştığı birimin yöneticisi ya da bu konuda uzmanlık sahibi bir danışman olabilir. İşgörenlerin kariyer amaçlarını oluşturmada, uygun kariyer basamaklarını seçmede ve kariyer hedeflerine yönelmede daha güvenli bir süreçten geçmelerinde önemli olan kariyer danışmanları doğru yönlendirilmiş işgörenin kuruma olan faydasını da arttıran bir uygulamadır (Aytaç, 1997: 143).

1.2.3.2.3. Bireysel ve örgütsel kariyer planlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi

Amaçlar doğrultusunda belirlenmiş olan kariyer yolunda, objektif veriler toplayarak, işgören ile ilgili bilgiler, yönetim uygulama sonuçları, performans değerlendirme sonuçları gibi tüm objektif veriler toplanarak işgörenlerin potansiyel yeti ve yetenekleri saptanır. Bazı bireyler yetenek veya eğitim düzeyi yetersizlikleri nedeniyle, bazı bireyler ise organizasyonel olgular yüzünden kariyer basamaklarında yükselmeyebilirler. İşgörenlerin yükselmeyecekleri işlerde çalıştırılması işe karşı olan motivasyonlarını kaybetmelerine neden olacağı için bu aşamada kariyer danışmanları işgörenlerin ufkunu açacak alternatif kariyer amaçlarını algılama ve gerçekleştirme yönelimleri kazanmalarına yardımcı olarak bireysel planlarını geliştirmelerini sağlarlar. Bireysel planları geliştirme aşamasında kariyer danışmanları işgörenlere ilerleyebilecekleri kariyer yolları hakkında bilgi vererek aydınlatır (Kaynak, 1998: 241, 243). Kariyer planlarının belirlenmesi ve geliştirmesi ile kurumların işgörenlerine bugün sunabildiği ve ileride sunabileceği imkânların belirlenmesi ve işgörenlerin; bugünkü ve gelecekteki kariyer hedeflerini belirlemeleri sağlanmış olur (Akyüz, 2001: 78).

1.2.3.2.4. Planlamaya dâhil edilecek işgörenin belirlenmesi

Planlamaya dâhil edilecek işgörenin belirlenmesi aşamasında planlamaya dâhil edilecek ya da devre dışı bırakılacak işgörenler belirlenerek gereksiz zaman ve emek kaybı önlenir ve planlamaya dâhil olan işgörenin de hedefleri netleşir. Organizasyonel yapıda üst pozisyonlar ile ilgilenmeyerek yükselmeyi ve gelişmeyi amaçlamadığını açıklamış kişiler, emekliliği yaklaşmış bulunan ve sonraki süreçlerde kendisinden yararlanılması düşünülmeyen kişiler, ilgi alanları başka bir alana kaymış ve asıl işini ihmal edecek kadar

burada yoğunlaşmış olanlar, işsel ve kişisel sorunlarını ön plana çıkararak uzlaşmaz ve düşmanca bir tutum ve davranış boyutuna tırmandırarak organizasyona ve diğer işgörenlere karşı tavır oluşturanlar kariyer planlaması sürecinde dışlanabilirler (Kaynak, 1998: 241, 243).

1.2.3.3. Kariyer yönetim araçları

Kariyer yönetim araçları; iç işe alım, terfi, transfer (kariyer hareketliliği), işten çıkarma ve emekliliktir. İç işe alım; örgütün ihtiyacı olan istenilen niteliklere uygun işgörenin örgüt içerisinde karşılanması, işe yerleştirilmesi ve işe uyumunun kolaylaştırılması için rotasyonlarının uygulanma sürecini kapsamaktadır (Aytaç, 2005: 126). Terfi; işgörenin bulunduğu konumdan hiyerarşik olarak daha üst bir konuma yükselmesiyle işgörene sorumluluk, otorite ve ücret artışı sağlamaktadır. Terfiler genellikle tepe yönetim tarafından gizli yapılan terfi planıyla gerçekleştirilmektedir. İşgörenin örgüte olan güvenin azalmaması için terfilerin objektif şekilde performans değerlemelerine bağlı olarak yapılmalıdır (Aytaç, 2005: 127). Transfer (kariyer hareketliliği); işgörenin ücret ve iş düzeyinde değişiklik olmadan bir işten diğerine geçişini ifade etmektedir. Transferler, işgörenleri monotonluktan kurtarmakta, işgörenlerin yeteneklerini zenginleştirme imkânını sunmaktadır (Ersoy, 2007: 30). İşten çıkarılma ve uzaklaştırılmanın hem birey hem de işveren üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. İşveren açısından işgörenin yasal gerekçelerle işten çıkarılması, boşalan yere atama veya nakil işlemi anlamındayken işgören için travmatik bir olaydır. İşgörenler duygusal, ailevi ve ekonomik sorunlarla karşılaşabilmektedir (Aytaç, 2005: 133). Emeklilik, işgörenin iş hayatının sona ermesi anlamını içermesine rağmen bazı kişiler emekli oldukları halde başka işlere yönelerek kariyerlerini geliştirmektedirler. Örneğin; bir işgören, emekli olmasına rağmen iş yerindeki pozisyonunu kaybederek iş yerini değiştirmeden aynı iş yerinde çalışarak kariyerini devam ettirebilmektedir (Aytaç, 2005: 134).

1.2.4. Kariyer Seçme Kuramları

Kariyer seçme kuramları; özellik-faktör kuramı, Holland'ın mesleki kişilik kuramı, işe uyum kuramı, Ginzberg' in gelişim kuramı, Super' in benlik kuramı, Roe' nin ihtiyaç kuramı,

Tiedeman ve O'hara' nın kariyer kararı verme kuramı, Krumboltz' un sosyal öğrenme kuramı, Gottfredson' un daralma ve uzlaşma kuramı ve Schein' in kariyer değerleri kuramıdır.

1.2.4.1. Özellik-faktör kuramı

Parson' un meslekler ve bireysel özellikler üzerine yapılan çalışmaları ile başlayan çalışmalar Williamson ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir (Sharf, 2002: 25). Williamson, Paterson ve Darley gibi Minnesota grubuna ait psikologların, bireysel özelliklerin bilimsel olarak ölçülmesi konusundaki çalışmaları, özellik-faktör kuramının gelişmesine ve kariyer seçiminde yaygın bir araç olarak kullanılmasına yardımcı olmuştur (Erdoğan, 2003: 42). Özellik-faktör kuramı; bireyin tutum ve davranışları, ilgileri, değerleri, kişiliği ve gereksinimleri ile mesleğin koşulları ve gereklilikleri arasında bir eşleştirme yapılmasının önemi üzerinde yoğunlaşmaktadır (Sharf, 2002: 25). Bireysel özelliklerin gelişmesi konusunda çevresel etmenleri göz ardı etmesi, meslek seçiminin bir gelişim süreci içinde oluştuğunu göz önünde bulundurmaması, meslek seçiminde sadece test puanlarına ve dış kaynaklı başarı ölçümlerine, eğitimcinin kanıları gibi değerlendirme verilerine fazla önem vermesi eleştirilen yönleridir (Kuzgun, 2003: 72).

1.2.4.2. Holland' ın mesleki kişilik kuramı

Kişilik dinamiği ile mesleklerin yürütüldüğü çevre veya mesleklerin gerektirdiği faaliyetler arasındaki ilişkiye dayanan John L. Holland' ın mesleki kişilik kuramı; bireylerin kişilik yapılarındaki farklılıktan dolayı farklı ilgi, amaç, istek, tutum ve yeteneklere sahip olduklarını ve farklılıklar doğrultusunda meslek ya da iş seçimi yapmalarına dayanmaktadır. Birey mesleki anlamda sağlıklı bir karar vermesi için değerlerini, ilgilerini, yeteneklerini ve beklentilerini tam anlamıyla belirleyip bu doğrultuda seçimler yapmalıdır. Robbins' e göre John Holland' ın mesleki tercih kuramı üç temel özellik içermektedir (Robbins, 1994: 25, 27):

- Bireylerin mesleki tercihleri farklıdır.

- Kişilikleriyle uyum gösteren işlerde çalışan bireylerin kişiliklerine uygunluk göstermeyen işlerde çalışan bireylere göre daha mutlu ve başarılı olduğu görülmüştür.
- Bireyler arasında doğuştan gelen kişilik farklılıkları mesleki ilgilerini belirlemektedir.

Holland'ın mesleki kişilik teorisinin merkezinde dört önemli varsayım bulunmaktadır. Bu varsayımlar şunlardır (Holland, 1997: 2, 4):

- Her birey; gerçekçi, araştırmacı, sanatçı, sosyal, girişimci ve geleneksel olmak üzere altı kişilik tipinden birisine dâhil olabilir. Sanatçı tipler yazar, müzisyen gibi hayal gücü ve sezgileri yüksek olması gereken meslekleri tercih ederler. Sosyal tipler; neşeli, dışa dönük, anlayışlı kişiler olup meslek danışmanı, klinik psikolog, öğretmen, eğitimci gibi meslekleri tercih ettikleri görülmüştür. Girişimci tipler satış sorumlusu, pazarlamacı gibi meslekleri tercih eden dışadönük, hırslı ve sözel faaliyetlerde etkin kişilerdir. Finansal analist, vergi uzmanı gibi meslekleri tercih eden geleneksel tipler duygulardan çok nesneleri anlamak isteyip, kurallara bağlılık, tertip ve düzene önem verirler. Doktor, kimyager, biyolog gibi meslekleri tercih eden araştırmacı tipler başarıma güdüsü yüksek, meraklı ve analitik düşünme gücüne sahip kişilerdir. Gerçekçi tipler beceri ve koordinasyon gerektiren, fiziksel etkinlikleri içeren mesleklere yönelip çiftçi, marangoz, atlet gibi meslekler edindikleri görülmüştür.
- Kişilik tipleri gibi, gerçekçi, araştırmacı, sanatçı, sosyal, girişimci ve geleneksel olmak üzere altı model çevre vardır.
- Kişiler çevrede; kendi beceri ve yeteneklerini kullanabilmeleri, kendi tutumlarını ve değerlerini ifade edebilmeleri, kendileriyle uyumlu konularla uğraşabilmeleri ve kendileriyle uyumlu rolleri üstelenebilme kriterlerini ararlar.
- Davranış, kişilik ve çevre arasındaki etkileşimle belirlendiği için kişinin, kişilik özellikleri ve çevresi bilindiği durumda hangi davranışları sergileyeceği ve nasıl bir meslek seçiminde bulunacağı tahmin edilebilir.

Birçok çevre tarafından kabul görmüş olan Holland'ın kariyer kuramı; kişilik tiplerinin ne şekilde oluştuğu ve geliştiği konularının açıklanmamış olması ve kadınların lehine bir şekilde cinsiyete dayalı olmuş olması nedeniyle eleştirilmiştir (Erdoğan, 2003: 47).

1.2.4.3. İşe uyum kuramı

R. Dawis ve L. Lofquist (1969) tarafından geliştirilen işe uyum kuramı, özellik-faktör kuramının düzeltilmiş ve yenilenmiş bir halini yansıtmakta olup kariyer seçimi ile iş çevresine uyum üzerinde odaklanmaktadır (Sharf, 2002: 65). Mesleki karar verme süreci, bireyin yeteneklerinin ve değerlerinin analiz edilmesi ile başlayan işe uyum kuramı bireyin bu özelliklerine uygun mesleklerin analizi ile devam etmektedir. Birey; uygun bulunan meslekleri, ihtiyaçlarını karşılaması ve iş tatmini sağlaması bakımından değerlendirir. Kendisi ile uyumlu, optimal mesleği seçer (Brown, 2003: 30). İşe uyum kuramı; iş tatmini, iş tatmininin nedenleri, kıdem gibi konuları destekleyen bulguların var olmasının yanı sıra bazı varsayımların desteksiz kalması nedeniyle eleştirilmiştir. İşe uyumun hangi kabiliyet ve tercihlerden etkilendiğinin belirlenmiş olmaması, sosyal, ekonomik ve politik faktörlerin dikkate alınmaması gibi konular kuramın eksik yönleridir (Erdoğan, 2003: 44).

1.2.4.4. Ginzberg' in gelişim kuramı

Ginzberg ve arkadaşları (1951) meslek seçim kararını bireyin yaşamının belirli bir döneminde gerçekleşen bir olay olarak görmemekte; bireyin yaşamının ilk yirmi yılında, genel kişilik gelişimine paralel olarak gelişen bir süreç olan değerlendirmektedirler (Kuzgun, 2003: 82). Kariyer seçimi; hayal dönemi, geçici seçimler dönemi ve gerçekçi dönem olmak üzere üç evreye ayrılmaktadır. 6-11 yaşları arasındaki dönemi kapsayan hayal döneminde birey, çevresindekilerle olan ilişkilerine bağlı olarak kariyer tercihlerini yapmakta ve yapılan seçimler gerçeklikten uzak olmaktadır (Osipow ve Fitzgerald, 1996: 29). Geçici seçimler döneminde bireyler, kariyerlerine ilişkin seçenekleri azaltmakta ve açık olarak birbirine uymayan seçimleri kabul etmemektedirler. Üçüncü dönem olan gerçekçi dönemde bireyler geçici seçimler döneminden farklı olarak gerçekçi bir bakış açısıyla hareket ederler (Sharf, 2002: 189).

1.2.4.5. Super' in benlik kuramı

Bireyler; farklı yaşlarda farklı duygusal ve fizyolojik özellikler göstererek geliştiği bu gelişim dönemlerinde meslek seçimi konusunda da farklı davranış özellikleri göstermektedirler. Super; benlik kavramının oluşması ve bir mesleki tercihe dönüşmesinin gelişim süreci

boyunca büyüme, araştırma-inceleme, tespit etme, koruma ve çöküş aşamalarından oluştuğunu öne sürmektedir. 0-14 yaş aralığını kapsayan büyüme aşamasında bireyin benliğini oluşturacak tutum ve davranışları şekillenmektedir. 15-24 yaş aralığını kapsayan kariyeri ile ilgili karar vermesi için çok kritik bir süreç olan araştırma-inceleme döneminde birey, mesleğinin hayatın bir parçası olduğunun farkına varmaya başlar. 25-44 yaş aralığını kapsayan tespit etme döneminde birey, gerçek iş tecrübesi ile ilk defa karşı karşıya gelmektedir. 45-64 yaş aralığını kapsayan koruma döneminde birey, mesleki konumunu geliştirmeye ve sürdürmeye çalışır. 65 yaş ve sonrasını içeren çöküş döneminde birey, çalışma hayatından çekilmekte ve emekliliğe ayrılmaktadır (Super ve Sverko, 1995: 25).

1.2.4.6. Roe' nin ihtiyaç kuramı

Roe' nin ihtiyaç kuramı, Maslow' un (1954) bireyin ihtiyaçlarının en basitten en karmaşığa doğru; temel fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, ait olma (sosyal ihtiyaçlar), saygı-statü, kendini gerçekleştirme (doyum) olarak sıralandığı temel ihtiyaçlar teorisine dayanmaktadır. Roe; kariyer seçiminin, bireyin beceri ve ihtiyaçlarının bir fonksiyonu olduğunu ve bireyin tercihlerinin kişiliğine ve sosyo-ekonomik özgeçmişine bağlı olduğunu savunmaktadır (Osipow ve Fitzgerald, 1996: 17). Roe; kariyer tercihlerinde bireyin psikolojik özellikleri, zeka düzeyi, özel yetenekleri, çevresel koşulları ve ailenin çocuk yetiştirme tarzının da bireyin kariyer seçiminde çok önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin; insana yönelimli işlere yönelen bireylerin aileleri tarafından özen gösterildiği, teknik işlere eğilim gösteren bireylerin ise aileleri tarafından özen görmeden büyüyen bireyler olduğu görülmektedir (Aytaç, 1997: 89). Roe' nin ihtiyaç kuramı; çocukluk döneminde, çocuğun anne ve babası ile olan etkileşiminin kariyer seçimini etkilediği varsayımını kanıtlamasının oldukça zor olması ve bu etkileşim çok sayıda değişkeni içerdiği için ampirik çalışmalarda bu değişkenleri kontrol etmenin oldukça güç olması, anne ve babanın birbirleri ile tutarsızlık gösteren tutum ve davranışlarının çocuğun kariyer seçimine etkisini ispatlayacak uzun dönemli araştırma yapmanın oldukça zor olması yönünden eleştirilmiştir (Brown, 2003: 23).

1.2.4.7. Tiedeman ve O'hara' nın kariyer kararı verme kuramı

Kariyer gelişimini, bir kimlik gelişimi olarak ifade eden Tiedeman ve O'Hara (1963) kuramlarını Super ve Ginzberg' in çalışmaları üzerine inşa etmişlerdir. Tiedeman ve O'Hara; bireyin kendini algılamasından çok kendini değerlendirmesi olan benlik kavramının oluşumunun yaşam boyu sürdüğünü ve gerek bireyin eğitimi sırasında gerekse çalışma hayatında çeşitli sorunlarla uğraşırken benlik ve mesleki kimliğin birbirlerini etkilediği ve bir pozisyondan diğerine geçtikçe benliğinde değişikliğe uğradığını savunmuşlardır. Meslek seçimi süreci, mesleki kimliğin gelişme süreci olup, benlik ise bu kimliğin merkezini oluşturmaktadır (Kuzgun, 1995: 102).

1.2.4.8. Krumboltz' un sosyal öğrenme kuramı

Krumboltz ve Mitchell (1979), Bandura' nın davranışsal teorisini temel alarak geliştirdikleri sosyal öğrenme kuramında kişilik çift yönlü olup bireyin çevresiyle etkileşimi sonucu gelişmektedir. Kurama göre insanlar hem çevrelerine tepki göstererek hem de o çevre üzerinde etkin rol oynayarak öğrenme deneyimlerini artırırılar (Sharf, 2002: 335). Krumboltz' a göre bireyler; genetik özellikler ve özel kabiliyetler, çevre koşulları ve olaylar, öğrenme deneyimleri ve görev yaklaşım becerileri faktörlerinin etkisi altında kariyer kararını vermektedirler (Sharf, 2002: 337). Sosyal öğrenme kuramı, öğrenme deneyimleri, kalıtsal özellikler ve çevrenin, bireyin kariyer seçimini nasıl etkilediği konusuna da açıklık getirmektedir. Krumboltz' a göre birey kendi kendini gözlemleme yeteneğine sahiptir. Yani birey kendi kapasitesini ya da yeteneklerini, ilgilerini ve değerlerini gözlemleyip standartlar ile karşılaştırarak kendisi ve yapabilecekleri hakkında bilgi sahibi olabilir. (Osipow ve Fitzgerald, 1996: 168). Brown'a göre sosyal öğrenme kuramının kişisel, ekonomik ve sosyal değişkenlerin kariyer seçiminde belirleyici rol oynadığını göz önünde bulundurması güçlü yanları olup bireysel ilgi ve kabiliyetlerin nasıl geliştiğinin göz ardı edilmiş olması eleştiri konusu olmuştur (Erdoğan, 2003: 54).

1.2.4.9. Gottfredson' un daralma ve uzlaşma kuramı

Gottfredson (1981); geleneksel kariyer kuramlarının daha çok orta sınıf için geçerli olduğu ve sosyokültürel etkilerin göz ardı edildiğini iddia etmiş ve çalışmalarını geleneksel

kuramlarda eksik gördüğü zeka, sosyoekonomik statü, ırk ve cinsiyetin kariyer seçimindeki etkisi gibi alanlarda sürdürmüştür (Erdoğan, 2003: 58). Gottfredson' un daralma ve uzlaşma kuramı bireyin kariyer hedefinin nasıl geliştiği ile ilgili olup kariyer gelişim sürecinin çocuklukta başladığı, kariyer hedeflerinin bireyin benliğini yansıttığı, kariyer tatmininin bireyin kariyeri ile kendi algıları arasındaki uyuma bağlı olduğu ve bireylerin kariyer seçim sürecinde kendilerine rehberlik edecek mesleki stereotipler geliştirdiği varsayımlarına dayanmaktadır (Brown, 2003: 40). Kuram; meslek seçimi yapan bireyin seçeneklerini daralttığı ve en çok istediği seçenekler ile dış gerçekler arasında uygunluk sağlamaya çalıştığı uzlaşma sürecinden oluşmaktadır. Uzlaşma süreci boyunca bireyin istekleri ideal olandan erişebilir olana doğru gelişmektedir. Kurama göre kadın ve erkek özelliklerini göz önünde bulundurarak yapılan tercihler, her iki cinsin davranışlarının kesin sınırlarla ayrıldığı toplumlarda geçerli olmakla birlikte kadınların, erkeklerle aynı şartlarda ve artan oranda çalışma hayatına girmesiyle bu görüş etkisini kaybetmiştir. Meslekler arasında kazanç, koşullar, çalışma ortamı gibi faktörlerin farklarının az olduğu toplumlarda prestij kavramının önemi de azalmıştır (Kuzgun, 2003: 100).

1.2.4.10. Schein' in kariyer değerleri kuramı

Bireyin meslekteki ilk yılları meslek ve örgüt ile ilgili bilgi edinmek için önemli zaman almasına rağmen, mesleğin ilk yıllarındaki yanlış anlamalar ve hayaller nedeniyle acı verici ve sürprizler ile dolu olabilmektedir. Bu da bireyin kendisi ve işinin durumu ile ilgili hayallerin, iş deneyimleriyle tutarlı olmaması sonucu gözlemlenen bir olguya "gerçeklik şoku" na neden olabilir. Bireyin iş deneyimleri ile edinmiş olduğu tecrübeler sonucunda uygulamak istediği önemli yetenek, beceri veya hayata yönelimini belirleyen önemli ihtiyaç veya değerler oluşur ve bu değerler bireye seçim yapma şansı tanır. Birey; gerçek hayat tecrübesi olmadan yetenek, güdü veya toplam kişiliğin diğer öğeleri ile öznel hiyerarşideki ilişkisini bilemediği için sadece karşılaşmış olduğu zor seçimlerde neyin önemli olduğu ile ilgili karar vermeye başlar (Schein, 1990: 1). Bireyin iş tecrübelerini yöneterek dengeleyen, ihtiyaç ve güdülerin birleşmesi ile oluşan değer kümeleri bireyin kariyer seçimi yapmasını kolaylaştırmaktadır. Birey-iş bütünleşmesinin oluşması ve iş tatmininin sağlanması için önemli bir kavram olan kariyer çapası kavramını tanımlayan Schein; kişisel değer kümelerinin (teknik yetenek, yönetim becerisi, bağımsızlık, yaratıcılık, güvenlik gibi) bireyin

faaliyet gösterdiği çalışma kolu bakımından uygunluk göstermesi gerektiğini savunmuştur (Cenzo ve Robbins, 1996: 277).

Kariyer çapaları kavramı, Schein tarafından Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde 1961 yılında başlatılan ve 12 yıl süren boylamsal bir çalışma ile ortaya çıkmıştır. Araştırmada yönetim alanında yüksek lisans yapmış 44 kişi ile eğitim geçmişleri ve iş deneyimleri konusunda görüşmeler yapılmış ve benlik kavramı, tutumlar ve değerlerle ilgili ölçekler uygulanmış ve yapılan analizler sonucunda, kişinin kariyer gelişimi boyunca kendisini tanımasına yönelik deneyimlerini yansıtan bazı temaların olduğuna dikkat çekilmiştir (Evans, 1996; Schein, 2006b: 6). Kariyer çapası kavramı literatürde kariyer değerleri, kariyer özendiricileri olarak da adlandırılmaktadır. Literatürde araştırmacılar tarafından farklı tanımları bulunan kariyer çapası kavramının bazı tanımlamaları şöyledir: Delong (1987) kariyer çapalarını; gereksinimler, tutumlar, değerler gibi kariyer yönelimlerinin bir bileşimi kişinin benlik algısı olarak ifade etmektedir. Hsu, Jiag, Klein ve Tang (2003) bu kavramı, kişilerin kariyer gelişimlerindeki gereksinimleri ya da asıl özellikler olarak tanımlamaktadır. Beck ve Lopa (2001) ise kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek netleştirilmesine yardımcı olan ve gelecekteki kariyer davranışlarına yön veren bir unsur olarak nitelendirmektedirler. Bireyin kariyeri için olmazsa olmaz gördüğü hususları oluşturan kariyer çapaları, bireyin başarılı bir kariyer için nelerin gerektiği yolundaki temel düşüncelerini içermektedir. Kariyer çapaları bireyin kariyeri ile ilgili bütün kararları etkilemekte; yeteneğini, ihtiyaçlarını ve kişisel değerlerini algılamasına bağlı olarak kariyerini belirlemesini sağlamaktadır (Mignonac ve Herrbach, 2003).

Schein, kariyer çapası olarak bireyin algılanan yetenekleri, temel değerlerini ve kariyeri ile ilgili geliştirdiği güdü ve ihtiyaçlarını içeren kendilik kavramını ifade etmiştir (Schein, 1996: 80). Bireyin kendilik kavramı, bireyin yaşamı veya kariyeri ile ilgili seçimlere ihtiyaç duyduğu zaman dengeleyici bir güç olarak harekete geçmektedir (Ramakrishna ve Potosky, 2002). Bu kavramın ele alınmasında üzerinde durulması gereken bazı temel noktalar şu şekilde özetlenebilir Schein (1996: 80):

- Genel olarak, kariyer çapaları tipik iş değerleri ya da motivasyon kavramlarından daha geniş bir anlama sahiptir.

- Kariyer apalarının oluşumu, gelişimi ve keşfi, kişinin gerçek iş ortamında deneyimler edinmesi sonucunda belirlenebilmektedir. Dolayısıyla birey gerçek iş ortamıyla karşılaşmadığı sürece mesleki benlik algısının oluşması beklenemez.
- Kariyer apaları bireylerin içindedir ve kariyer kararları ile tercihlerinde güdüleme ve sınırlama işlevi görür.
- Kariyer apaları kişinin güdülerinin, değerlerinin ve yeteneklerinin en st düzeyde benlik algısında eriyip bütünleşmesiyle oluştuğu için sadece güdüye, değere ve yeteneğe indirgenemez.
- Kariyer apalarının kendileri değişebilmekle birlikte bu kavram, bireyin hayatının bir döneminde, kendi deneyimlerine dayanarak daha durağan bir i gr geliştirdiğini açıklamak amacıyla kullanılmaktadır.

Kariyer apalarının lmlenmesi; bireyin kariyer yönelimlerini açık hale getirmesi, kariyer seçimlerini etkilemesi, kariyer isteklerini şekillendirmesi ve bireyin gelecekteki görüşünü belirleyip iş deneyimleri için işgören reaksiyonlarını etkilemesi nedeniyle önem kazanmaktadır (Jiang ve Klein, 2000). Kariyer apaları; kariyer seçimi, kariyer yönelimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirmede üzerinde durulan önemli bir değişken olduğu gibi kişinin işe ve örgüte yönelik tutumlarını etkilemesi bakımından da önemlidir. Yapılan görgül çalışmalarda, kariyer özendiricileri ile kariyer tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ilişkinin olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular kariyer çapası kavramının örgütsel temelde incelenmesini daha da önemli kılmaktadır (Yüksel, 2006).

Schein (1978: 100) kariyer çapalarının gelişiminin, bireyin işini yaparken edindiği tecrübelere dayalı olarak üç bileşenden oluşan mesleki benlik algısı temelinde olduğunu belirtmektedir. Bu bileşenler; bireyin içindeki çeşitli durumlarda edindiği başarıları dikkate alarak kendi yetenek ve becerilerine yönelik geliştirdiği kişisel algı bireyin iş ortamında kendini değerlendirmesini sağlayacak olanaklar ve örgütteki diğer çalışanlardan gelen geri bildirimlere dayalı olarak kendi ihtiyaç ve güdülerine yönelik geliştirdiği algı ve kişinin kendi değer ve normları ile çalıştığı örgüt ve yaptığı işin değer ve normlarının keşiştiği durumlara dayalı olarak kişinin kendi değer ve tutumlarına yönelik geliştirdiği algıdır.

Edgar Schein' in ilk çalışmasında kariyer çapası; otonomi/bağımsızlık, güvenlik/istikrar, teknik/fonksiyonel, yönetsel ve girişimci olmak üzere beş ana başlık altında toplanmışken devam eden uzun bir süreç olan boylamsal çalışmalarla hizmet veya bir olaya kendini adama, işini hayatının bir parçası olarak görme ve saf meydan okuma kariyer değerleri de eklenerek sekiz çeşit kariyer çapası ortaya çıkmıştır (Çetin, 2001: 419). Schein (1978: 102), kariyer çapalarını yetenek, ihtiyaç ve değer temelli olarak üç boyutta incelemiştir. Teknik fonksiyonel, genel yönetsel ve girişimci yaratıcılık çapaları; bireyin mesleki yeteneklerine dayandırılmakta ve işin genel özellikleri ile ilişkilendirilmekte; hayat tarzı, özerklik, güvenlik ve istikrar kariyer çapaları ise kişinin güdü ve ihtiyaçlarıyla, saf meydan okuma, hizmet ve bir amaca kendini adama çapaları ise kişinin değer yargıları ile ilişkilendirilerek örgüt kültürü ve meslek ile tutarlı bir kişilik üzerine odaklanmaktadır (Feldman ve Bolino, 1996).

Kariyer çapaları; bireyin kariyeri boyunca sabit olmayıp bireyin kişiliğinde gelişen istikrarı temsil etmesine rağmen (Nordvik, 1996) değişmeyeceği ve gelişmeyeceği anlamına gelmemektedir. Birey; kendini daha fazla tanıdıkça ve edindiği yaşam tecrübeleri arttıkça sahip olduğu kariyer çapası daha sağlamlaşmakta ve birden fazla baskın kariyer çapasına da sahip olmaktadır (Ramakrishna ve Potosky, 2003; Coetzee ve Schreunder, 2009).

1.2.4.10.1. Kariyer çapası envanteri ve boyutları

Schein (1975-1980) tarafından geliştirilen kariyer çapası envanterine ait boyutlar teknik fonksiyonel yetkinlik, genel yönetsel yetkinlik, güvenlik, girişimcilik, özerklik, saf meydan okuma, hizmete veya bir olaya kendini adama ve hayat tarzı şeklinde ayrımlandırılabilir.

Teknik fonksiyonel yetkinlik kariyer çapası

Teknik ve fonksiyonel yetkinlik kariyer çapasına sahip bireyler eğitim aldıkları ya da tecrübe ettikleri işlerde çalışmayı tercih etmektedirler (Danziger, vd., 2008). Bu kariyer çapasına sahip bireyler teknik fonksiyonel yeteneklerini kullanmak ve geliştirmek için fırsatları değerlendirirler (Yarnall, 1998). Onlar için yeteneklerini geliştirme; işinde uzmanlaşma, örgütte terfi etme veya yönetim pozisyonunda yer almaktan daha önemlidir (Adıgüzel: 2009; İbicioğlu vd., 2011).

Teknik ve fonksiyonel yetkinlik kariyer çapasına sahip bireyler; amaç belirlemek için rol almada istekli ve heyecanlıdır (Schein, 1990: 4). Belirlenen amaçları gerçekleştirmek için gerekli kaynaklara ulaşma özgürlüğüne sahip olmak isterler (Tan ve Quek, 2001). Hedeflerine ulaşabilmek için işi uygun bir biçimde yürütmelerini sağlayacak her tür imkân, bütçe ve kaynakları da talep ederler. Bu kariyer çapasına sahip bireyler; terfi, unvan, makam anlamıyla sınırlı kalmamakta aynı kategoride çalışan meslektaşlarına göre maaşta ortalamada veya üstünde ise unvan, makam ve statü yerine ödülleri ve kritik görevleri almayı tercih etmektedirler. İkramiye veya hisse seçenekleri gibi özel teşvikler yerine kendilerini son derece taşınabilir olarak gördükleri için ihtiyaç duydukları (örneğin, hayat sigortası veya emeklilik programları) muhtemelen taşınabilir kârları tercih ederler (Schein, 1990: 4, 5).

Kurumsal kariyer; bireyin birkaç işi öğrenmeye, ödemede içsel eşitliği yakalamaya, kurumsal sadakati teşvik etmeye yönelttiği için teknik ve fonksiyonel kariyer çapasına sahip bireyler bu konularda ilgisiz olabileceklerinden dolayı bu kariyer geliştirme sisteminde zarar görebilirler. Bu kişi kurumda değer verilen bir kaynaksa genellikle kariyer geliştirme sisteminin yeniden düzenlenmesi gerekir (Schein, 1990: 6).

Genel yönetsel yetkinlik kariyer çapası

Genel yönetsel yetkinlik kariyer çapası; problem analiz becerileri, duygusal denge ve kişilerarası yetenek gibi yönetim ile ilgili faaliyetlerde yetenekli olma ihtiyacını temsil eder ve işgöreni diğer işgörenler ile birlikte başarılan görevlerde daha fazla sorumluluklar almaya teşvik eder (Crepeau vd., 1992; Jiang ve Klein, 2000).

İnsanların, faaliyetlerin organizasyonu ve yönetsel konularına ilgi duyan, örgüt içerisinde ulaşabilecekleri en yüksek pozisyonun hayalini kuran bu kariyer çapasına sahip bireyler; kendi başarılarını örgütün başarıları ile tanımlarlar ve toplam çıktılardan sorumlu olmayı isterler. Bu gruptaki insanlar, teknik/fonksiyonel kişilerden, uzmanlaşmayı bir tuzak olarak görmeleriyle ayrılırlar (Schein, 2006b: 8). Genel yönetsel kariyer çapasının ön plana çıktığı bireyler; örgüt üyesi olan diğer işgörenler tarafından uzman olarak görülme, yüksek düzeyde sorumluluk ve liderlik fırsatları sunan zorlu, çeşitli ve bütünleştirici işlerde görev almak isterler (Messarra, 2009; Tan ve Quek, 2001).

Genel yönetsel yetkinlik kariyer çapasına sahip bireyler; üstleri tarafından kendine sonsuz güven duyulmasını, kendilerine sorumluluk ve liderlik fırsatlarının verilmesini beklerler. Yaptıkları işteki somut performanslarına ve yeteneklerine göre terfi almayı bekleyen, yüksek maaş endeksli olup oldukça fazla maaş isteyen bu kariyer çapasına sahip bireyler maaş konusunda hiyerarşiye de dikkat ederler ve ikramiye, prim, ödül beklentileri de vardır. Genel yönetsel kariyer çapasına sahip bireyler yüksek sorumluluk konumlarına sık sık terfi beklentisinde olup verilen işlerde çok uzun süre kaldıklarında yeterince iyi çalışmadıklarını düşünebilirler (Schein, 1990: 9).

Güvenlik/İstikrar kariyer çapası

Güvenlik kariyer çapasında bireyler bir iş veya örgütte finansal güvenliği de içeren iş güvenliği aramaktadırlar (Yarnall, 1998). Kendini emniyette hissetme duygusu ön plana çıkan güvenlik/istikrar kariyer değerine sahip bireyler için sadece iş güvenliği değil aynı zamanda sosyal güvenlik kavramı da önemli olmakta, emekli olduklarında sosyal ve maddi güvenceye sahip olmak istemeleri de onların kariyer tercihlerinde rol oynamaktadır. Bu kariyer değerine sahip bireyler iş ve istihdam güvenliğinin daha rahat sağlandığı kamu kurumlarında çalışmaya yönelmektedirler (Adıgüzel, 2009; Schein, 2006b: 10).

Güvenlik kariyer çapasının ön plana çıktığı bireyler risk almaktan kaçınarak emeklilik, uzun süreli istihdam gibi avantajlar vaat eden bir işe ve yer değiştirmeyi gerektirmeyecek coğrafi istikrar, güven ve kararlılığa ihtiyaç duymaktadırlar (Messarra, 2009; Danziger vd., 2008).

İstikrarlı olarak işin içeriği ile ilgilenen güvenlik/istikrar kariyer değerine sahip bireyler; hizmet süresine bağlı olarak istikrarlı biçimde ülke ve örgüt şartlarına göre maaş almayı tercih etmekte; sigorta ve emeklilik priminin yüksek olmasını istemektedirler. Bu kariyer çapasına sahip bireyler işlerine bağlı olup bağlılıklarının ve sergilemiş oldukları performansların herkes tarafından açıkça bilinen ve kıdeme dayalı terfi sistemi ile takdir edilmesini tercih ederler (Schein, 1990: 12). Bu kariyer çapasının ön plana çıktığı bireyler istikrarlı bir kariyer elde ettiklerinde hissettikleri başarı duygusu sonucunda mutlu ve rahat olmaktadır (İbicioğlu vd., 2011).

Girişimcilik/Yaratıcılık kariyer apası

Yaratmanın gl bir ihtiyaç olduğu girişimcilik-yaratıcılık kariyer çapasına sahip bireyler; yeni ürün ya da hizmet üretmeyi, yeni işletmeler kurmayı, bilgi ve becerilerini bu doğrultuda kullanmayı tercih ederler. Bu kariyer çapasına sahip bireyler; kendi başarılarının ya da ürettiklerinin başkalarının başarısına yansdıklarını görmekten mutluluk duyarlar. Bir örgütte çalışıyor olsalar dahi kendi işlerini kurmanın fırsatlarını kollayan girişimcilik/yaratıcılık kariyer çapasına sahip bireyler başarılarını risk alarak ve engellerin üstesinden gelerek kurdukları girişimin büyüklüğü ve başarısı ile ölçmektedirler (Danziger ve Valency, 2006; Schein, 2006b: 10, 11).

Girişimcilik-yaratıcılık kariyer çapasına sahip bireyler, örgütte yaratıcılığını ortaya çıkaracak fırsatlar aramakta ve zorlu durumların üstesinden gelebilmek için risk alabilmektedirler (Yarnall, 1998). Bu kariyer çapasına sahip bireyler özerklik/bağımsızlık kariyer çapasına sahip bireylerden iş kurabileceklerini kanıtlamaya yönelik çabaları ile ayrılırlar. Girişimcilik/yaratıcılık kariyer çapasına sahip bireyleri “girişimci” yapan şey yeni bir girişim kurma isteği ve bir yere yöneldikten sonra önceki işini hemen bırakmaya dönük istekliliktir. Girişkenlikleri ile yeni ürünler veya hizmetler yaratmaya devam edebilmeyi çok isteyen bu kariyer çapasına sahip bireylerin yaptıkları işte yaratıcılığa iş düşmüyorsa işlerinden sıkılırlar. Sahiplik konusuna önem veren bu kariyer çapasına sahip bireyler için kr paketleri genellikle önemli bir başlık olmayıp girişimcileri ellerinde bulunduran örgütler, patentler ve hisselerin en az %51’ini vermediği sürece girişimcilik anlamında kariyer değerine sahip kişi örgütte kalmayı tercih etmeyecektir. Popüler ve çok zengin olmayı, büyük girişimler yapmayı isteyen ve reklam yapmayı sevdikleri için ürünlere ve şirketlere kendi isimlerini veren bu kariyer çapasına sahip bireyler zgr olarak kritik pozisyonlarda grevlendirilmeyi ve bir süre sonra kariyerinin olması gereken yerde olmasına olanak sağlayan bir terfi sistem isterler (Schein, 1990: 13).

Özerklik/Bağımsızlık kariyer apası

Kariyerlerinde serbest hareket etme isteği onları tek başlarına ya da yaptıkları işte özerk olacakları işletmelerde çalışmaya yönelmesini sağlayan özerklik kariyer çapasına sahip

bireyler, örgütsel baskılar ve sınırlandırmalar altında çalışmak istemedikleri için kendi işlerini kurmak veya danışman olmak için işlerinden ayrılabilirler (Aytaç, 2005: 104). Bireyler kendi iş tanımını ve çalışma hızını belirleyebilmek ve ne zaman, nasıl çalışacağına ilişkin esnekliğe sahip olmak isteyip daha fazla özgürlüğe sahip olabilmek için iş değiştirmeye yönelebilirler (Yarnall, 1998; Danziger vd., 2008). Serbest çalışan danışmanların, profesörlerin, küçük işletme sahiplerinin ve saha satış elemanlarının bu kariyer değerlerine sahip olduğu söylenmektedir (Schein, 2006b: 9).

Özerlik boyutu, bireyin kendi yöntemiyle iş yapmasını ifade etmekle birlikte özerklik/bağımsızlık kariyer değerine sahip bireyler iş dünyasını kolay yolculuk yapılacak bir yer gibi görmektedirler (Schein, 1996: 5; Bigliardi, Petroni ve Dormino, 2005).

Uzmanlığı doğrultusunda belirlenmiş zaman aralığında proje tabanlı, yarı zamanlı veya tam zamanlı işlerde çalışmayı tercih eden özerklik/bağımsızlık kariyer çapasına sahip bireyler denetimden uzak olmak kaydıyla örgütün belirlediği çizgide belli dayatmacı amaçlar çerçevesinde bile çalışmaya razıdırlar. Terfi kavramını özerklik ile bütünleştiren bu kariyer çapasına sahip bireyler; daha yüksek bir rütbe veya sorumluluk almak özerkliğin kaybedilmesini getiriyorsa terfi sistemini tehdit unsuru olarak algılar ve sahip olduğu yetenekleri sonucunda performansının ödüle dönüşmesini, çeşitli ikramiyeler ve mesai dışı ödemeler ile almayı isterler (Schein, 1990: 11).

Saf meydan okuma kariyer çapası

Herhangi bir yarışta ya da rekabette galip olmak arzu ettikleri bir durum olan saf meydan okuma kariyer çapasına sahip bireylerin çözülmesi zor problemlerle uğraşmak ve kazanmak ortak özelliklerindendir. Karmaşık sorunların sonuçlanması için büyük çaba göstermekten asla kaçınmayan bu kariyer çapasının baskın olduğu bireylerin; bir işi ya da kariyeri tercih etmelerinin sebebi o işin onlara imkânsız gibi görünen bir durumu başarmalarına imkân vermesidir (Schein, 2006b: 12; Tan ve Queck, 2001). Günlük mücadeleleri kazanmak ve rekabet içinde olduğu şeylere karşı üstünlük elde etmek bu bireylerin kariyer değerlerinin en önemli özelliklerindendir. Aynı fikirde olmayan diğer kişileri sabit fikirli ve çok tekdüze olarak görmektedirler (Danziger vd., 2008).

Saf meydan okuma kariyer çapasına sahip bireyler teknik/fonksiyonel anlamda kariyer çapasına da sahiptirler. Kişiler arası ve rekabet anlamına gelen meydan okuma ihtiyacı bu kariyer çapası baskın olan bireyler için önemlidir. İş alanı, çalıştığı kurumun türü, ödeme sistemi, terfi sistemi ve fark edilme biçimleri, işin kişiye kendini sınama imkânı sunması bu kariyer çapasına sahip bireyler için önemli olup bu tür sınamalar olmadığında birey çabuk sıkılabilir (Schein, 1990: 15).

Hizmete veya bir olaya kendini adama kariyer çapası

Bireysel ve sosyal değerlere saygı duyma, adanmışlık, toplumu geliştirme ve olumlu yönde değiştirme çabası; hizmete veya bir olaya kendini adama kariyer çapasına sahip bireylerin belirgin özelliklerinden olup başkalarına yardımcı olmak ve hizmet etmek, dünyayı yaşamak ve çalışmak için daha iyi bir yer hale getirmek gibi sorunlara çözüm getirmek ve değerli gördükleri şeyleri yapmak için fırsat aramaktadırlar (İbicioğlu vd., 2011; Yarnall, 1998). Bu kariyer değerine sahip bireyler görev kabul ettikleri değerlerini gerçekleştirmek için iş değiştirmekten kaçınmazlar (Tan ve Quek, 2001).

Kariyer seçimleri dünyayı bir şekilde geliştirme isteğine dayanan, hayata geçirmek istedikleri merkezi değerler nedeniyle işe giren, hizmete veya bir olaya kendini adama kariyer çapasına sahip bireyler; toplumda tıp, hemşirelik, sosyal işler, öğretmenlik veya bakanlık gibi yardım etmeye yönelik mesleklere yöneldikleri söylenebilir. Hizmete yönelik mesleklerde çalışan herkes hizmet etme isteğiyle motive olmayabilir. Örneğin bazı doktorlar, avukatlar, bakanlar veya sosyal çalışanlar teknik/fonksiyonel yetkinlik, özerklik veya güvenlik anlamında kariyer çapasına sahip olabilir. Baskın olan kariyer çapasının hangi kariyer çapası olduğunu bilmeden, birey hangi meslekte kariyer yapmak istediğini gerçekten bilemez (Schein, 1990: 14).

Çalıştıkları örgütün kendisinden etkilenmesini bazen de daha fazla ileriye giderek örgütün çeşitli politikalarının oluşumunda aktif rol almayı, adil bir maaş ve manevi ödüllerin bol olduğu sistemde çalışmayı, daha fazla yetki ve özerk hareket etme özgürlüğü tanıyan, maddi ödüllerden daha çok kendi katkılarını fark ve takdir eden bir terfi sistemini, sergiledikleri performansları ile değerlerinin üstlerince bilinmesini, meslektaşları ve üstleri

tarafından tanınmak, sevilme ve desteklenmek isteyen bu kariyer çapası bireylerin beklentileri karşılanmadığında danışmanlık gibi daha özgür olacakları mesleklere yöneldiği görülmüştür (Schein, 1990: 14).

Hayat tarzı kariyer çapası

Hayat tarzı kariyer çapasına sahip bireyler; kariyer tercihlerinde kişisel ihtiyaçları, aile ihtiyaçları ve işin gerekliliklerinin birbiri ile uyumlu ve dengeli olmasına önem vermektedir (Messara, vd., 2009). İş-aile yaşam çatışması yaşamak istemeyen bu kariyer çapasına sahip bireyler, işin mesai saatlerine ve yıllık izinlerine dikkat etmeleri genellikle çift kariyerli ailelerde iş ve aile gibi iki değerin taleplerini karşılamak istemelerinden kaynaklanmaktadır (Schein, 2006b: 13). İş, aile ve kendi yaşam tarzı arasında denge kurmak isteyen bu değere sahip kişiler daha çok aile değerlerine önem veren organizasyonlarda çalışmak isterler. (Adıgüzel, 2009).

Kariyerlerini hayat tarzı etrafında düzenleyen bireyler için kariyer değerlerinin çok önemli olmadığı söylenmesine rağmen günümüzde birçok insan anlamlı bir kariyer yaratmak istemekte ve aynı zamanda kariyerlerinin yaşam tarzına uygun olmasını şart koşmaktadır. Hayat tarzı kariyer çapasına sahip bireyler esneklik isteyen özerklik/bağımsızlık kariyer çapasına sahip bireylerin aksine doğru zamanda doğru seçeneklerin sunulması koşuluyla örgütlerde çalışmayı kabul ederler. Coğrafi olarak yer değiştirmek istemeyen bu kariyer çapasına sahip bireylerin istekleri güvenlik/istikrar kariyer çapasının bir sonucu olarak görülmekte ancak taşınmak istemeyen bireylerin güvenlik/istikrar arayışlarından çok kişisel ailevi ve kariyerle ilgili konuları birleştirmeyi istedikleri görülmektedir. Hayat tarzı kariyer çapasına sahip bireylerin kariyerlerini ilerletmekten feragat mi edeceği yoksa örgütün belli bir coğrafi bölgede bireylerin kariyer gelişimini kolaylaştırmak için kariyer sistemini yeniden mi düzenleyeceği belli değildir (Schein, 1990: 16).

1.2.4.10.2. Kariyer çapaları ile ilgili yapılan çalışmalar

Kariyer çapaları kavramı literatürde kariyer değerleri ve kariyer özendiricileri kavramları ile de geçmekte olup yapılan ülkemizde yapılan çalışmalar çizelge 1.3.' de belirtilmiştir.

Çizelge 1.3. Kariyer çapaları alanında yapılan ülkemizde çalışmalar

Araştırmanın adı		Yazarı	Yılı
Ülkemizde yapılan çalışmalar			
1	The importance of career anchor notion for an effective career planning and an example application at Turkish Air Force undergraduate and Graduate schools	Hakkı Aktaş	2004
2	Yetkinlik bazlı mülakat ile kariyer değerleri arasındaki ilişki ve bir uygulama	Ceren Yetkin	2006
3	Kariyer değerleri: Lise öğrencileri' nin kariyer değerleri üzerine bir araştırma	Oya Uğurlu	2007
4	Kariyer değerleri ve algılanan istihdam edilebilirlik arasındaki ilişkinin incelenmesi	Ayşenur Öktem Özgür	2014
5	Schein'in kariyer değerleri perspektifinde öğrencilerin kariyer tercihlerini etkileyen faktörler üzerine bir araştırma: Isparta ili fen lisesi statüsündeki okullar örneği	Hikmet Zeynep Batur	2014
6	Mesleki ve teknik Anadolu liselerinde turizm eğitimi almakta olan öğrencilerin turizm sektörüne yönelik görüşleri ile kariyer değerleri arasındaki ilişkinin karşılaştırılması	Mehmet Düzgün	2015
7	Bireysel değerlerin kariyer değerleri üzerindeki etkisi: Kadın üniversite öğrencileri üzerine bir çalışma	Neriman Kara	2015

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

1.2.4.10.3. Kariyer seçimini etkileyen unsurlar

Meslek seçiminde, bireyin doğru meslek tercihi yapmamasının kendi özellikleri ile ilgili olduğuna dair yaygın bir görüş olmasına rağmen, bireyin ailesi, arkadaşları, çevrenin baskıları, toplumun mesleğe biçtiği değer veya mesleğin ekonomik açıdan getirileri gibi pek çok dış faktörün, bireyin doğru meslek tercihi yapmasını engellediği bilinmektedir (Keser, 1999).

Demografik faktörler

Bireyin yaşı, cinsiyeti, mesleği gibi faktörler bireyin kariyer planlamasını etkilemektedir. Özel sektörde bazı işler için yaş sınırlaması getirilmesi ile bireyin yaşı eğer meslek için sorun yaratıyorsa yaş faktörü kariyer planlamasını etkilemektedir (Sav, 2008: 59; Çalık ve Ereş, 2006: 65). Kariyer seçimini etkileyen unsurlardan biri ise cinsiyettir. Kadınlar ile erkek arasındaki fiziksel ve psikolojik farklılıklar, kariyer seçimi üzerinde büyük rol oynaması ile birlikte toplumun kişinin cinsiyetinden dolayı biçtiği roller de kariyer tercihinin etkilemektedir (Cerit, 2007: 15, 16).

Sosyal faktörler

Bireyin sosyal geçmişi, ebeveynleri ile ilişkisi, ailesinin toplumsal ve ekonomik düzeyi ve içinde yer aldığı çevre kariyer seçimini etkileyen temel sosyal faktörlerdir. Bireylerin mesleklere bakışları genel olarak toplumdan topluma farklılık gösterdiği için bazı meslekler bir toplumda saygınlık göstergesi iken bazılarında ise sıradan olarak sayılabilmekte bu da bireylerin toplum tarafından kabul edilmiş meslekleri seçme eğilimi göstermelerini sağlamaktadır. Meslek seçimindeki bir diğer önemli faktör olan aile yapısı üzerinde yapılan araştırmalara göre; eğitim düzeyi düşük anne babanın çocuklarının beceri gerektirmeyen işleri seçme olasılığının yüksek olduğu, yönetici ve profesyonellerin çocuklarının ise daha çok yönetsel ve profesyonel işlere eğilim gösterdiği görülmektedir. Kısacası genellikle iyi eğitim görmüş kişiler kariyer hedeflerini daha yüksek noktalara taşıırken, aldıkları eğitim vasat olan kişilerin hedefleri daha alt noktalarda kalmaktadır. Aile belirleyicisinin niceliksel olarak ölçülmesi zor olduğu için bu etmenler bazen etkisiz olmaktadır (Can vd., 2001: 166; Sav, 2008: 56).

Psikolojik faktörler

Bireyin beklentileri, kişiliği, gelecek hakkındaki görüşleri gibi psikolojik faktörler de bireyin meslek seçimini ve kariyer planlamasını etkilemektedir. Bireyin, çalışma yaşamına katılmadan önceki hayatı ve sosyalleşme süreci boyunca elde ettiği tüm kazanımlar, kariyeri ile ilgili beklentilerini oluşturmaktadır (Cerit, 2007: 15). Maddi ve manevi olabilen bu beklentiler zaman ve kuşak değişimi ile şekillenebilmektedir. Günümüzde kariyer seçiminde

para, güç ve şöhret gibi maddi beklentiler daha çok göz önünde bulundurularak yapıldığından kariyer seçimleri de hızlı yükselme imkânının olacağı mesleklere doğru eğilim göstermiştir (Özen, 2011).

Kişilik; bir insanı başkalarından ayıran duyuş, tutum ve davranış örüntülerini içeren tüm ruhsal özellikler olup gelişimi boyunca pek çok faktörden etkilenmektedir. Kişilik; çocuğun istenmiş bir bebek olup olmaması, aile ile çocuk arasındaki yaş farkı, ailenin fiziksel, duygusal ve ekonomik durumu gibi aileye bağlı faktörlerden, çocuğun okuduğu okulun sosyal yapısı, çevrenin ve toplumun barındırdığı dini, politik ve sosyal değerler gibi okul, çevre ve topluma bağlı faktörlerden ve çocuğun mizacı gibi çocuğa bağlı faktörlerden etkilenir. Bireyin işin geleceği hakkındaki görüşleri ile kariyer yapmak üzere seçilecek mesleklerin ilerleyen yıllarda geçerli bir meslek olması birey adına büyük önem taşımaktadır. Kişilik yönelimi ile kariyer seçimi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar insanların kendi kişilik ve yönelimleri ile uyumlu olan işlere eğilim gösterdiklerini ortaya koymuştur. Bireyin kişilik özellikleri ile kariyer seçimi arasındaki ilişki çeşitli araştırmalara konu olmuş olup başlıcaları, Holland, Schein ve Jung tarafından oluşturulmuştur (Aytaç, 1997: 90).

Ekonomik faktörler

Bireyler daha çok ekonomik getirisi yüksek olan mesleklerde yer almak istedikleri için meslek seçimi ve kariyer planlamasında ekonomik faktörler kariyer seçimini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Ayrıca bireyler imkânları gereği istedikleri mesleklere yönelmektedir (Aytaç, 1997: 88). Örneğin, iktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri okudukları üniversitelerin sağladığı imkânlar doğrultusunda özel ya da kamu sektöründe kariyer planlamasını tercih etmektedirler (Sav, 2008: 63).

Yasal ve sosyal faktörler

Bireyin kariyerini etkileyen önemli faktörlerden birisi yasal ve sosyal faktörlerdir. Örneğin erkekler için askerlik, kariyer planlamasına yön vermektedir (Sav, 2008: 61). Sosyal faktörler olan bireylerin sosyal hayattan beklentileri, sosyal hayatları için yaptıkları harcamalar,

aileleri, akrabaları, öğretmenleri ve arkadaşları kariyer planlamasında etkili olmaktadır (Aytaç, 1997: 77-78).



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

2.1. Örgüt Kavramı

Örgüt; toplumların ihtiyaçlarını karşılayabilmek, geliştirmek, ilerletmek, var olan çatışmaları çözmek ve standartlarını artırabilmek için ihtiyaç ve sorunların yapısına göre oluşan toplumsal kurumların amaçlarını gerçekleştiren birimdir (Terzi, 2000: 1). Schein temel unsuru insan olan örgütü; iş ve işlev bölümü yaparak bir otorite hiyerarşisi içinde, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların faaliyetlerinin koordinasyonu olarak tanımlamıştır (Dökmen, 1997: 37).

Örgütler üyelerinin farklı beklentileriyle şekillenen hedeflerine ulaşmak için çeşitli biçimlerde bir araya gelmiş, çevresel faktörlerin etkisi altında varlığını sürdürmeye yönelik çabalar gösteren sosyal yapılardır (Leblebici ve Salancik, 1989; Scott, 2003: 8). Bu çerçevede her örgüt; örgütlenme biçimleri, hedef ve stratejiler, üyeler, teknolojik imkânlar, büyüklük, çevre ve kültür gibi boyutlardan oluşmaktadır (Scott, 2003: 8; Daft, 2004: 11).

2.2. Sosyalleşme Kavramı

Sosyalleşme kavramı, Almanca sozialization, Fransızca socialisation, İngilizce socialization kelimeleri ile ifade edilmektedir. Türkiye'deki pek çok kaynakta sosyalizasyon, toplumsallaşma ve sosyalleşme kelimelerinin aynı anlamda kullanıldığı görülmüştür (Kuşdemir, 2005: 9). Bu çalışmada da sosyalleşme ve sosyalizasyon kelimeleri bir arada kullanılacaktır. Sosyalleşme kavramını, sosyal bilimler literatürüne sokan ilk düşünür Emile Durkheim' dir (Akyüz, 1992: 210). Bir grup ya da topluma ait olmayı, bireyin içinde bulunduğu toplumun kültürel değerlerini benimseyerek toplumun bir üyesi olarak kendini bir değer olarak kabul ettirme sürecini ifade eden sosyalleşme; doğuştan başlayarak bireyin tüm yaşamı boyunca devam eden, bireyin kişilik kazandığı süreci kapsar. Farklı bir ifade ile sosyalleşme, belirli bir toplumun davranış kalıplarını kişiliğine mal ederek o topluma ait bir birey durumuna gelme olayıdır (Hamedoğlu ve Özdi, 2004: 229, 230).

2.3. Örgütsel Sosyalleşme Kavramı

Bireyler; sosyal sistem olan örgütleri oluşturan en temel unsur ve özgün varlıklar olduğu için her birey yeni bir örgüte kendine özel duygu, düşünce, norm ve özellikleri ile dâhil olur. Daha önceden deneysel yolla kazandığı tutum ve beklentileriyle örgüte katılan işgören örgütün işleyişini (kurallar, ödeme sistemi vb.), çalışma grubu içinde nasıl hareket edeceğini (isimleri, görev sorumluluklarını, eş işgörenlerle ve denetçilerle olumlu ilişkiler kurmayı, normları, kültürü, politik davranışlarla, değişime olan direnmelerle, eş işgörenlerin yeteneksizlikleri ile baş etmeyi ve görevi ile ilgili bilişsel içeriği (teknik terimleri ve becerileri, prosedürleri, kuralları, olguları) öğrenmek zorundadır (Fisher, 1986: 101).

Literatürde bazı kaynaklarda örgütsel sosyalleşme yerine, örgütsel toplumsallaştırma, örgütsel sosyalizasyon gibi ifadeler kullanılmış ve farklı tanımlamalar yapılmış olup bu tanımlamalardan bazıları çizelge 2.1.' de gösterilmiştir (Maanen ve Schein, 1979: 209-264; Çelik, 1998; Pascale, 1985; Fisher, 1986: 102; Feldman, 1981; Can, 1994: 310).

İşgörenlerin örgüte en yüksek düzeyde katkı sağlamaları amacıyla eğitilmeleri, insan ilişkileri açısından işgörenlerin iş doyum düzeylerini, en yüksek düzeye ulaştırma yöntemi olarak ifade edilen örgütsel sosyalleşme; insan kaynakları açısından, işgörenlerin katkılarını güçlendirme ve kaliteyi artırma aracılığıyla yükselme yolu, sistem yaklaşımı açısından sistem dışı öğelerin sistem içine aktarılma süreci, kültürel açıdan örgütün değer ve normlarının aktarıldığı süreç ve son olarak post-modernist açıdan bir uyum sağlama ve sınırlara estetik kazandırma sürecidir (Çalık, 2003).

Örgütsel sosyalleşme sadece yeni işgörenin örgüt dışından örgütün içine dönüşüm süreci olarak kalmamakta, deneyimli işgören örgüt içinde bir görevden diğerine görevlendirildiğinde, terfilerde, hatta devraldığı proje ve takım çalışmalarında da sürekli ve her durumda ortaya çıkabilen bir olgudur (Van Maanen ve Schein, 1979: 6-7). Örgütsel sosyalleşme, hem bireyi hem de örgütü içine alan öğrenme (bireysel) ve öğretme (örgütsel) şeklinde iki yönlü bir süreçtir. Ancak Schein (1978), örgütsel sosyalleşmenin her çeşit öğrenmeyi içermediğini, yalnızca örgüt ya da grup açısından her üyenin öğrenmesi gerekli

değer, norm ve davranış biçimlerini kapsadığını belirtmiştir (Feldman, 1980: 175; Yüksel, 1997: 114).

Çizelge 2.1. Örgütsel sosyalleşme tanımları (Maanen ve Schein, 1979: 209-264; Çelik, 1998; Pascale, 1985; Fisher, 1986: 102; Feldman, 1981; Can, 1994: 310)

Araştırmacı	Örgütsel Sosyalleşme Tanımı
Van Manen (1979)	Örgüt tarafından tanımlanmış değerlerin, normların ve davranışların birey tarafından öğrenilme sürecidir.
Blumberg (1980, Akt. Çelik, 1998:192)	Daha iyi bir rol performansı gösterebilmek için örgütsel değer ve normlara uyma ve bireysel öğrenme sürecidir.
Pascale (1985)	Grubun bir üyesi haline getirilmeyi, ipuçlarını öğrenmeyi ve işlerin yapılması için nasıl iletişim kurulacağını ve etkileşimde bulunulacağını işgörene öğretilmesidir.
Fischer (1986)	İşgörenlerin örgütün işlevsel ve toplumsal çevresinde başkalarınca kendileri için yapılandırılmış örgütsel ortama uyum sürecidir.
Feldman (1981)	Örgüte dışardan gelen birinin örgütün etkili bir üyesi olması için ilişkilerini ve iş uygulamalarını öğrendiği çoklu bir süreçtir.
Can (1994)	Hem eski tutum, değer ve davranışlarının terk edilerek yerine yenilerinin kazanılması hem de yeni öğrenmeleri içerir.

Örgütsel sosyalleşme sürecinin özellikleri; değer, tutum ve davranışların değişimi, sosyalleşmenin sürekliliği, yeni işe, iş grubuna ve örgütsel uygulamalara uyum, yeni işgörenler ile yöneticiler arasında karşılıklı etkileşim ve sosyalleşmede ilk dönemin analiz edilmesidir. Bu özellikleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Feldman ve Arnold, 1983: 79):

- Değer, tutum ve davranışların değişimi: Örgütsel sosyalleşme eski tutum ve davranışların terk edilerek yeni tutum ve davranışların kazanılarak örgütsel amaçları

gerçekleştirmek için örgütsel değer ve normların, görevsel sorumlulukların öğrenilmesini içerir (Çelik, 2002: 46).

- Sosyalleşmenin sürekliliği: Örgütsel sosyalleşme, bireyin kariyerinin belirli bir noktasında başlayıp bitmeyen, yavaş da olsa bireyin kariyeri boyunca devam eden bir olgudur (Elci, 2008: 9, 10; Selçuk, 2010: 64). Örgütsel sosyalleşme genellikle kişinin örgüte girmeden önce, mesleği seçme aktiviteleri ve seçimi ile başlar; sosyalleşmenin karşılaşma aşamasının olduğu evrede yeni işgören örgütün gerçek özelliklerini görür ve örgütün etkin üyesi olabilmek için girişimlerde bulunur. Değişim aşamasında, yeni üye gerçekten örgüte uyumda gerekli kazanımları edinirken karşılaşma aşamasında, işgörenler meslektaşlarından izole edilecekleri hissi ya da kaygısıyla bunalım yaşayabilirler (Feldman ve Arnold, 1983: 79).
- Yeni işe, iş grubuna ve örgütsel uygulamalara uyum: Yeni işgörenlerin işe, örgütsel kurallara, değerlere, normlara ve iş arkadaşlarına uyumunu kapsayan örgütsel sosyalleşme; yeni işgörenin iş ile ilgili yetenek ve becerilerin gelişimini, uygun rol davranışlarının edinilmesini, çalışma grubuna ve onların kurallarına uyumu ve örgütsel değerlerin öğrenilmesi süreçlerine katılımı sağlar (Özkan, 2005: 2; Feldman ve Arnold, 1983: 79).
- Yeni işgörenler ile yöneticiler arasında karşılıklı etkileşim: Örgütsel sosyalleşmede örgüt ve işgören arasındaki etkileşimde bireyler örgütün isteklerine tamamen uymayabilir ya da örgüt daha çok değişimi bekleyebilir. Bu noktada örgüt yöneticileri, yeni işgörenlerin güçlü yanlarını avantaja çevirerek ve zayıf yanlarını da minimize ederek yeni üyeler için uzun dönemli farklı oryantasyon ve eğitim planlarının yer aldığı kariyer planları yaparlar (Feldman ve Arnold, 1983: 79).
- Sosyalleşmede ilk dönemin analiz edilmesi: İşgörenlerin örgütlerdeki ilk yılları kariyerlerinde zor yıllarını kapsamaktadır. İşgörenlerin ilk yıllarda çeşitli nedenlerden dolayı hayal kırıklığı yaşadıkları ilk örgütsel öğrenme dönemi olarak belirtilen mesleki gelişim sürecinde, işgörenlerin çoğunda güdüleme eksikliği ve performans kaybı yaşadıkları, işlerini sevmemeye başladığı çalışmalarında rutin ve teknik konuların dışında çalıştıkları tespit edilmiş olup bu da sosyalleşme sürecinde ilk dönemin analiz edilmesini gerektirmektedir (Çalık ve Ereş, 2006: 1; Feldman ve Arnold, 1983: 79).

2.3.1. Örgütsel Sosyalleşme Alanında Yapılan Çalışmalar

Yabancı literatürde sosyalleşme alanında yapılan çalışmalar sosyalleşme süreci ve içeriği ile ilgili araştırmalar olmak üzere iki temel grupta toplanabilir. Chao (1988), Feldman (1976b, 1981), Louis (1980), Van Maanen ve Schein (1979), Chao ve diğerleri (1994), E.W. Morrison (1993), Ostroff ve Kozlowski (1992) sosyalleşme süreci ile ilgili çalışmalar yapmıştır. Feldman (1981), Fisher (1986) ise sosyalleşme içeriği ile ilgili araştırmacılardan bazılarıdır (Balci, 2003: 45-47). Ülkemizde sosyalleşme alanında yapılan araştırmaların 15 yıllık bir geçmişe sahip olduğu ve yapılan araştırmaların ikisi dışında hepsinin okul yöneticileri, öğretmenler ve eğitim sektöründe uygulandığı çizelge 2.2.' de gösterilmiştir.

Çizelge 2.2. Örgütsel sosyalleşme alanında ülkemizde yapılan çalışmalar

Araştırmanın adı	Yazarı	Yılı
1 İlköğretim okullarında var olan örgütsel değerlerle öğretmenlerin sosyalleşmesi arasındaki ilişki: Ankara ili Çankaya ilçesi örneği	Alaaddin Zoba	2000
2 İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri	Sadik Kartal	2003
3 Göreve yeni başlayan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde okul yöneticilerinin görevlerine ilişkin algıları: Ordu ili örneği	Yasemin Özkan	2004
4 Oryantasyon eğitiminin örgütsel sosyalleşmeye etkisi	Sıla Günel Uslu	2005
5 Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisi	Yasemin Özkan	2005
6 İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleşme stratejilerini kullanma becerileri (Kırıkkale ili örneği)	Yasemin Kuşdemir	2005
7 İlköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri (Antalya ili örneği)	Dilek Aşcıbaşıoğlu Çapar	2007
8 İstanbul ilköğretim okullarında okul kültürü ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri	Bakile Mutlu	2008

Çizelge 2.2. (devam) Örgütsel sosyalleşme alanında ülkemizde yapılan çalışmalar

Araştırmanın adı		Yazarı	Yılı
9	Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığa etkisi: Bir uygulama	Firuzhan Özçelik	2008
10	İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin incelenmesi	Devrim Elçi	2008
11	Okul yöneticilerinin göreve yeni başlayan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleşme stratejilerini kullanma düzeylerinin incelenmesi: Tekirdağ ili örneği	Nergis Ece Garip	2009
12	Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılarına göre incelenmesi: Özel eğitim öğretmenleri örneği	İsenbike Güniz Çalışkan	2009
13	Aile şirketlerinde örgütsel sosyalizasyon ve örgüt Kültürünün öneminin analizi: Eczacıbaşı ve Hacı Bekir' in karşılaştırılması	Özer Fırat	2010
14	Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri (Elâzığ ili örneği)	Tuba Fatma Karadağ	2011
15	İş stresinin işgörenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine etkileri ve bir araştırmak	Murat Zonana	2011
16	İlköğretim okullarının bürokratik yapıları ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişki: Malatya ili örneği	Ufuk Erdoğan	2012
17	İstanbul büyükşehir belediyesi spor A.Ş.' de çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeylerinin incelenmesi	Ahmet Dal	2012
18	İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri	Mustafa Öğretir	2013
19	Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel sosyalleşme düzeyleri üzerine bir araştırma	Ahmet Aknar	2013
20	Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Bir araştırma	Yussuf Aliyev	2014
21	İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi (Manisa ili örneği)	Ayten Andur	2014
22	İşgörenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin işten ayrılma eğilimleriyle ilişkisi ve bir araştırma	Sertaç Yıldırım	2014

Çizelge 2.2. (devam) Örgütsel sosyalleşme alanında ülkemizde yapılan çalışmalar

Araştırmanın adı		Yazarı	Yılı
23	Kamuda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkide içsel güdülenmenin aracı rolü	Nur Kuyumcu	2014
24	Öğretmen tükenmişliği ve örgütsel sosyalleşme: Türkiye'deki İngilizce öğretmenleri örnekleme	Çiğdem Güneş	2014
25	İlkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin incelenmesi (İzmir ili örneği)	Fadile Vural	2015

Kaynak: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>; Erişim Tarihi: 02.05.2015

2.3.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı

Örgütsel sosyalleşme sürecinde birey; örgütün ana amaçları, amaçların elde edilmesi için benimsenen araçlar, örgütün üyeye verdiği temel sorumluluklar, verilen görevin yapılabilmesi için gerekli davranış kalıpları, örgüt devamlılığını sağlayıcı kural ve ilkelerini öğrenir (Can, 1994: 311). Örgütsel sosyalleşmenin diğer amaçları ise işin gereklerini öğretmek, bireylerarası sağlıklı ilişkiler kurulmasını sağlamak, örgüt içi güç odaklarını tanıtmak, ortak örgüt dilini, örgütsel amaç ve değerleri ve örgüt tarihini öğretmektir (İshakoğlu, 1998: 80-82). Schein' e göre örgütsel sosyalleşmenin önemli amaçlarından birisi de örgüte sadakat ve bağlılığı sağlamak amacıyla yeni üyeye daha çok zaman ayırarak onun sıkı çalışması ve çabuk öğrenmesi biçiminde beklentiler oluşturarak, değerlerin onanması ile işgöreni davranışsal taahhütlere sokarak kendisini sosyalleşmesini sağlamalı ve işgörene örgütün iyiliği doğrultusunda çalışması için telkinlerde bulunmalıdır. Böylece işgören örgütsel davranışın dışında davranış geliştirdiğinde bunu fark edip değiştirme yoluna gidecektir (Özkan, 2005: 12).

2.3.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi

Bireyin örgüte uyumu, kariyerinde başarılı olması ve iş doyumu sosyalleşme sürecinin işlevleridir. Başarısız sosyalleşme sonucunda hem birey hem de örgüt zarar görecektir ve birey işten ayrılma kararı alabilecektir. Sosyalleşme sürecinin bu işlevleri onun birey ve örgüt bakımından önemini ortaya koymaktadır (Balcı, 2000: 15). İşgörenin örgüte katılımı ile

kariyerine başlaması ve bu kariyer de ilerlemesi, örgüt tarafından uygulanan sosyalleşme programına ve işgörenin bu programdaki başarısına bağlıdır. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütün yaşamını sürdürebilmesinde örgütsel sosyalleşmenin kritik bir başarı faktörü olduğu söylenebilir (Can vd., 2001: 154; Ergün ve Taşgit, 2011). Sosyalleşme faaliyetlerinin birey ve örgüt açısından birçok faydası olup beklenen faydaları şunlardır (Yüksel, 1997: 129):

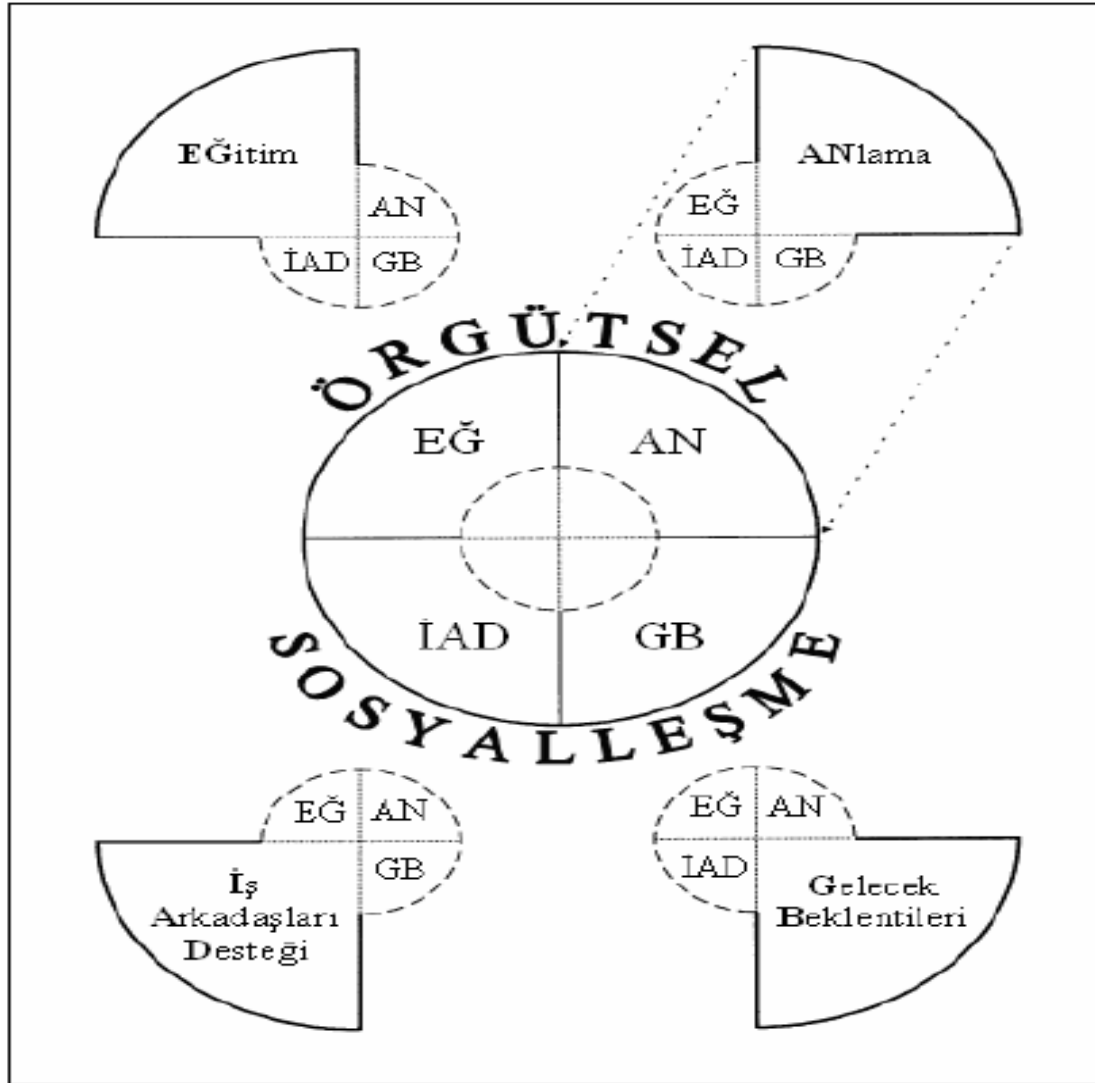
- İşe yeni başlayan işgörenin çevreyi, örgütü ve işi tanıması zaman aldığı için bir süre deneyimli işgörenden daha az iş üretir. Sosyalleşme süreci ile yeni işgören işi kısa sürede öğrenerek işe başlama maliyetini düşürür.
- Sosyalleşme yeni işgörendeki gerginliğin azalmasını sağlayarak işteki başarısızlık korkusunu önler.
- Yeni işe başlayan işgören kendisini istenmeyen, ihtiyaç duyulmayan, seilmeyen biri gibi hissederse işten ayrılma kararı alabilir. Sosyalleşme bu olumsuz duyguların olumlu duygulara dönüştürülmesini sağlayarak işten ayrılmayı azaltır.
- Yeni işgören sosyalleşme sürecine tabi tutulmadığında öğrenmek istediklerini sürekli en yakın yöneticisine veya iş arkadaşlarına sorarak onların zaman kaybetmesine neden olur.
- Sosyalleşme iş hakkında gerçek beklentilerin oluşmasına, bireyde olumlu tutumların geliştirilmesine ve bireyin iş tatminine ulaşmasına yardımcı olur.

Sosyalleşmenin başarısız olduğu örgütlerde iş birliği ve koordinasyonu sağlamak ve işgörenler istedikleri gibi hareket ettiklerinden onların nasıl hareket edeceklerini kestirmekte güçleşir. Sosyalleşme süreci belirgin olan örgütlerde, değişmeye karşı direnci kestirmek kolay olup işgörenlerin ortaklaşa hareket etmelerini sağlamak kolaylaşır (Çelik, 2002: 40).

2.3.4. Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları

Örgütsel sosyalleşme araştırmalarında sosyalleşme içeriği; yeni işgörenin, iş sorumluluklarını, amaçları, örgütsel değerler ve kültürü, formal ve informal ilişkileri ve örgüt içi güç ilişkilerini öğrenmesi konularını kapsayacak şekilde incelenmiştir (Ostroff ve

Kozlowski, 1992; Chao vd., 1994; Anakwe ve Greenhaus, 1999; Holton, 2005; Mitus, 2006). Bu araştırmada da Türkçeye uyarlanarak kullanılan örgütsel sosyalleşme envanterinde (OSİ) Taormina (1994) örgütsel sosyalleşme içeriğini; eğitim, anlama, iş arkadaşlarının desteği ve gelecek beklentileri olmak üzere dört boyutta incelemektedir. Boyutların birbirleriyle olan ilişkilerinin nasıl olduğu ile ilgili bir model oluşturulmuş olup şekil 2.1. 'de gösterilmiştir (Taormina, 1997).



Şekil 2.1. Örgütsel sosyalleşmenin dört düzeyi (Taormina, 1997)

2.3.4.1. Eğitim

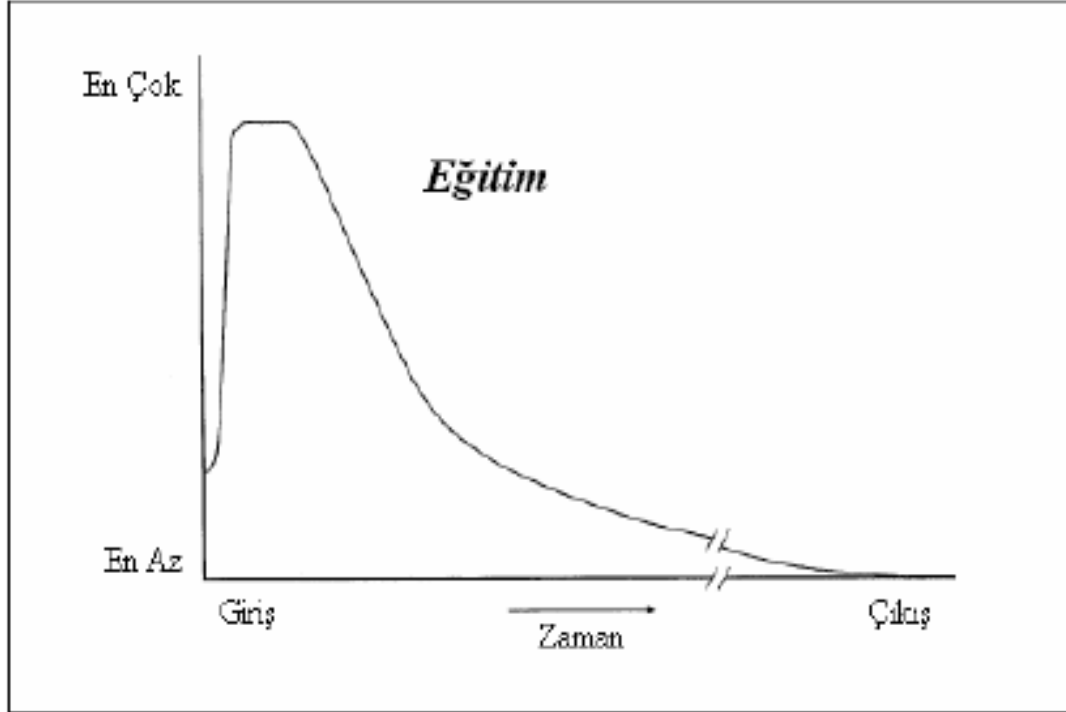
Bireyin spesifik bir işi gerçekleştirmek için gerekli olan herhangi bir tip fonksiyonel yetenek ve becerileri kazandığı hareket, süreç veya metot olan eğitim; işgörenlerin idari veya

yürütücü yeteneklerini de kapsayan işle ilgili yeteneklerini arttırmak için örgüt tarafından düzenlenen biçimsel eğitim ve herhangi bir yolla yapılandırılmamış işgörenin kendi iş yeteneklerini kazandığı veya arttırdığı biçimsel olmayan eğitim olarak da olabilir. Eğitim ayrıca deneme ve yanılma, gözlem veya belirli bir işi göstermeleri için yetenekli çalışma arkadaşlarına sorma, yardım alma gibi birçok farklı yolla da meydana gelebilir (Zonana, 2011: 46; Taormina, 1997). Biçimsel eğitim; staj, iş başı eğitimi, seminer, derslik ve yazılı talimatlar gibi planlı eğitim programlarıyken; biçimsel olmayan eğitim daha çok planlanmamış eğitim programları olup deneme-yanılma, gözlemleme veya örgüt içinde görev yapan başkalarına soru sorma bu eğitim programı kapsamındadır. Yetiştirme olarak da adlandırılan bu boyut hem örgüt kültürünü geliştirmede, hem de işgöreni işe uyarlamada çok önemli konuma sahiptir (Balcı vd., 2012).

Eğitim; işgörenlerin motivasyon, kariyer ve psiko-sosyal gelişimlerine fayda sağlamakta olup uygun eğitim işgörenlerin görev ve sorumlulukları ile ilgili becerilerini geliştirmek için olanak sağlar (Taormina ve Law, 2000). Bazı araştırmacılar eğitimin öneminin fazla olması nedeni ile örgütsel sosyalleşmeden ayrı olarak ele alınması gerektiğini savunmalarına rağmen genel kabul eğitimin, örgütsel sosyalleşmenin önemli bir parçası olduğudur (Wesson ve Gogus, 2005; Memduhoğlu, 2008; Demirbilek, 2009).

Şekil 2.2.'deki grafiğe göre işgörenler tarafından eğitimde harcanan iş günü nispi miktarının zaman ile ilişkisinde, işgörenlerin örgüte girmeden önce farklı tiplerde (biçimsel ve biçimsel olmayan) ve farklı örgütlerde farklı eğitimler aldıklarından dolayı eğri "jenerik" olarak çizilmiştir. İşgörenlerin de diğerlerine göre beceri ve yetenekleri daha hızlı kazanabilmelerinden dolayı zaman çizgisi olağan zaman periyodu olan günler, haftalar, aylar veya yıllar şeklinde bölümlenmemiştir (Taormina, 1997). Biçimsel eğitim programı yürüten örgütlerde şekil 2.2. 'deki eğrideki gibi yüksek bir platoya başlayacak ve formal eğitim programının sonunda hızlıca düşme olacaktır. Biçimsel olmayan eğitim programı yürüten örgütlerde ise biçimsel eğitim programını yürüten örgütler kadar yüksek bir plato ile başlamasa da yine de yüksek bir platoya başlar. Bu eğitim programını yürüten örgütlerde işgörenler kendi becerilerini ve yeteneklerini kazanmak için daha çok zaman harcayacakları için eğri hızlıca azalmayacaktır. Her iki durumda da genellikle birkaç aydan sonra işgörenlerin eğitimde harcadıkları iş günü miktarını gösteren eğri düşmeye başlar ve bir süre

sonra eğrinin çok düşük bir değer alması beklenir, ancak hiçbir büyük zaman periyodu için sıfır olmayacaktır (Taormina, 1997).

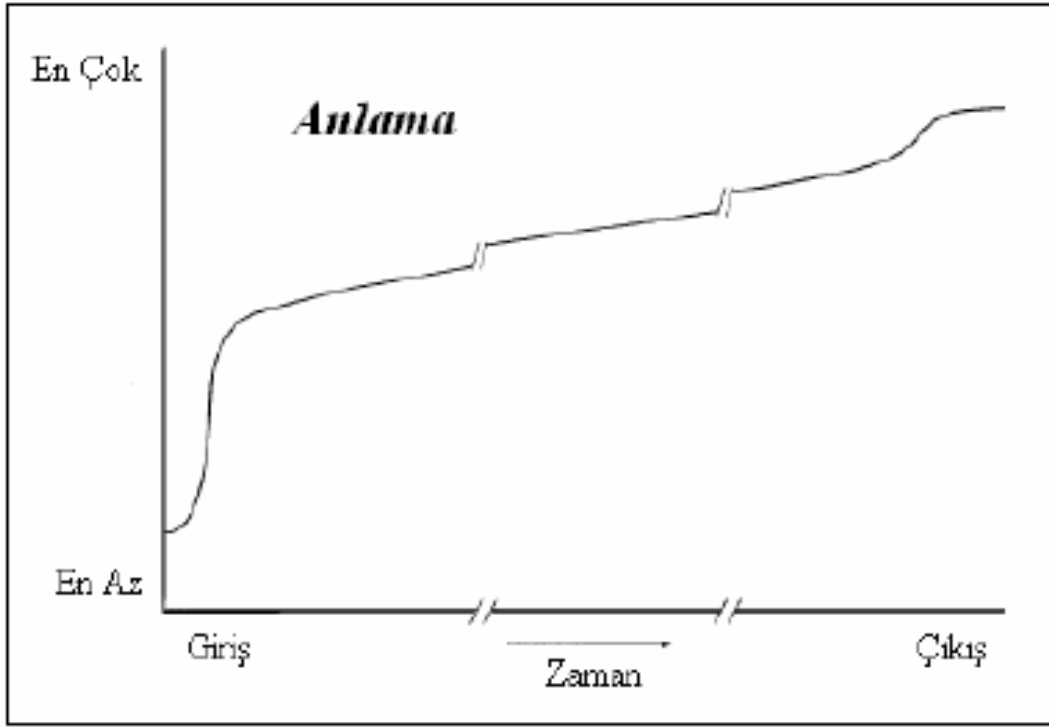


Şekil 2.2. İşgörenler tarafından eğitimde harcanan iş günü nispi miktarının zaman ile ilişkisi (Taormina, 1997)

2.3.4.2. Anlama

İnsan davranışlarının bütün yönlerinin temelini oluşturan bilişsel kavram olan anlama; örgütsel sosyalleşme ile ilişkili olarak bir işgörenin kendi işiyle, örgütle, örgütün insanlarıyla ve örgüt kültürüyle ilgili olan bilgi birikimini tam olarak kavraması ve uygulamasını ifade eder. Anlama bundan dolayı örgütsel sosyalleşmenin başından sonuna kadar yayılmış olup diğer bütün düzeylerle örtüşmektedir. Örneğin; bir çalışan bir makine için eğitim almadan o ekipmanı kullanmanın potansiyel tehlikelerini anlamalıdır. Yani anlama eğitim boyutunu kapsar konumdur (Taormina, 1997).

Louis (1980: 232); yeni işgörenin sosyalleşme sürecinde proaktif davrandığını varsayarak örgütü anlamada sürekli çaba sarf ettiğini belirtmektedir. Sürekli olduğu için farklı zaman ve aşamalarda olması beklenen anlamada, bireyin örgütü anlamasının zamanla kümülatif fonksiyonlu olarak arttığı varsayıp şekil 2.3.' de gösterilmiştir (Taormina, 1997).



Şekil 2.3. İşgörenlerin örgütleri ile ilgili ulaştıkları anlamamanın toplam miktarının zaman ile ilişkisi (Taormina, 1997)

İşgörenlerin örgütleri ile ilgili ulaştıkları anlama düzeyi açısından toplam miktarın zaman ile ilişki eğrisinin ilk kısmında örgüt içinde anlamada hızlı değişimler olduğu görülmektedir. Bu aşamada örgüte yeni katılan işgören bilgi edinmek için nereye bakması gerektiğini bilmediği için anlama çok düşük bir hızla birikebilir. İşgörenin kısa bir süre sonra güvenilir bilgi kaynakları bulması ile anlama hızlı bir şekilde artmaya başlar. Bilgi araması ilk başlarda çok yüksek olmakta, bir süreliğine düzenli bir şekilde azalmakta ve sonra eğri bir plato şeklini almaktadır. Eğrinin orta kısmında işgörenin rutine girdiği dönemde anlama düzeyinin yavaş yavaş arttığı görülmektedir. Sonuç olarak kümülatif anlama eğrisi, düşük bir seviyede başlar ancak bilgi kaynaklarının yerleri öğrenildiği zaman pozitif olarak hızlanan bir fonksiyon şeklinde artmaya başlayan eğri; daha sonra bilgi aramasının stabilize edilmesiyle yavaş ve düzenli bir hızda arttığı ve bir kişinin kariyeri sonunda eğri maksimum anlama seviyesine ulaştığı üç bölümden oluştuğu görülmektedir (Taormina, 1997).

Louis (1980); yeni işgörenlerin örgütsel çevreyi anlama ihtiyacının ne kadar önemli olduğu vurgulamış olup örgütlerin; sadece yetiştirme programları sunmasının yeterli olmadığını

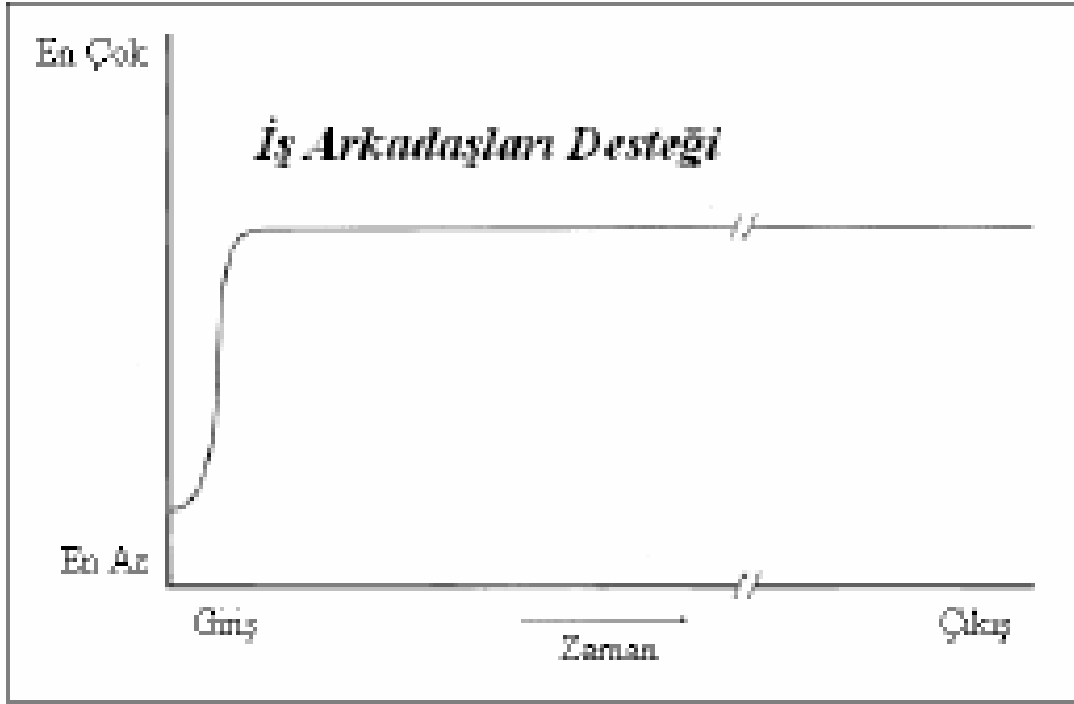
işgörenlerin örgütsel amaç ve misyonu, işlerin nasıl yürütüldüğünü ve kendi görev ve sorumluluklarının ne olduğunu tamamiyle anlamaları gerektiğini belirtmiştir.

2.3.4.3. İş arkadaşları desteği

Örgütteki diğer işgörenler tarafından bir işgörene endişe, korku veya şüpheyi azaltabilmesi amacıyla finansal bedeli olmadan sağlanan duygusal, manevi veya enstrümantal yardımlar anlamına gelen iş arkadaşları desteğinin olabilmesi için, bütün destek faaliyetlerinin bedelsiz olarak sağlanması gerekmektedir (Zonana, 2011: 63).

İş arkadaşları desteği işgörenin sosyalleşme sürecinde önemli rol oynayıp çoğu kez diğer örgüt üyelerine sosyalleşme ajanları da denilmektedir (Memduhoğlu, 2008; Balcı vd., 2012). Sosyalleşme ajanları tarafından yeni işgörenin algılanma şekli örgütsel sosyalleşmenin başarı ile sonuçlanmasına etki etmektedir. Yeni işgören örgütün diğer üyeleri tarafından kabul edildiğini algılar ve kendisine yardım etmede istekli olduklarını görürse örgütsel sosyalleşmenin başarı ile sonuçlanmasına, kendisinin diğer örgüt üyeleri tarafından kabul edilmediğini veya izole edildiğini algırsa örgütsel sosyalleşmenin başarısızlıkla sonuçlanmasına etki eder (Bauer, 2006: 584).

Şekil 2.4.' deki grafiğe göre birçok yeni işgören işe girdiği ilk günde örgütte kimseyi bilmediği varsayıldığı için iş arkadaşı desteğinin giriş seviyesinin minimum bir değerde olması beklenir. İşgören birkaç hafta içinde iş arkadaşlarının birçoğu ile ya diğer iş arkadaşları tarafından tanıştırılır ya da kendi girişimi ile tanışmış olur (Taormina, 1997). Şekil 2.4.' deki grafiğe göre iş arkadaşlarının desteği; bireyler farklı kişilik yapılarında olduğu ve kişiliklerin bireyden bireye farklılık göstermesinden dolayı eğri "jenerik" olarak çizilmiş olup iş arkadaşları desteğinin farklı destek seviyelerine ulaşmasına rağmen bir süre sonra durağan kaldığı görülmektedir (Zonana, 2011: 65).



Şekil 2.4. İşgörenlerin iş arkadaşlarından aldıkları desteğin miktarıyla ilgili algılarının zaman ile ilişkisi (Taormina, 1997)

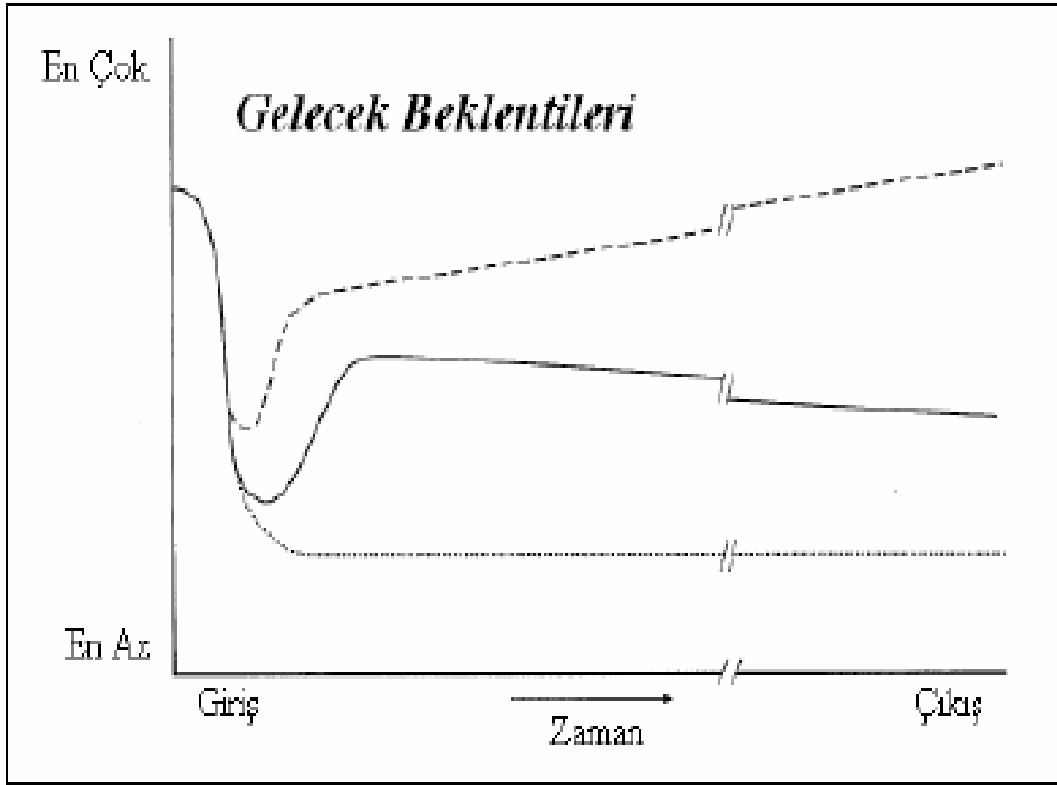
2.3.4.4. Gelecek beklentileri

İşgörenin istihdam edildiği örgütün içinde tatmin edici bir kariyer bekleme şekline tanımlanan gelecek beklentileri; işgörenin işten çıkarılmadan istihdam olarak kalma olasılığı, şuan ki maaşı veya listelenmiş maaşları için artış ve gelecekteki iş atamaları, terfiler, primler, yardımlar (kazançlar), tanınma, ödüller gibi örgütün işgörelere sunduğu teklifleri içerir (Taormina, 1997). İşgörenin geleceğe yönelik beklentileri işten ayrılıp ayrılmamasını etkilemesinin yanında örgütün işgörelere sunduğu terfi, prim, maaş artışı, gelecekteki iş atamaları gibi teklifler işgören için cazipse örgütten ayrılma niyetinin azalmasına, tekliflerin işgörenin ihtiyaçlarını, umutlarını ve hırslarını karşılamada yetersiz kalması halinde ise işgörenin işten ayrılmasına etken olmaktadır (Taormina ve Law, 2000).

Feldman'ın örgütsel sosyalleşme modeli; yeni işgörenin örgüte girmeden önce örgütteki geleceğiyle ilgili kaygısının başladığını, örgütle ve işle ilgili beklentilerinin buluşmadığı zamanda kişinin örgüte girdikten sonra "gerçeklik şoku" ile karşılaşacağını öne sürmektedir.

Gerçeklik şoku sadece örgütsel sosyalleşmenin başlarında yaşanan bir durum olmamakla birlikte bireyin kariyerinin ilerleyen dönemlerinde de yer alabilir (Taormina, 1997).

İşgörenin örgütteki kendi gelecek beklentileri ile ilgili algısının uygunluğu zaman içinde bozulmuşsa eğri yüksek beklentileri ifade eden yüksek bir değerden başlayacak ancak kısa bir süre sonra gerçeklik şoku ile karşılaşması ile bu değer düşecek olup sonradan farklı işgörenler için farklı gidişatlar gelişecektir. Farklı gidişatlar için üç tip eğri tahmin edilmiş olup şekil 2.5.' de bu eğriler gösterilmiştir (Taormina, 1997). Kesikli çizgi ile ifade edilen birinci grup; az sayıdaki istisnai insanı ifade ediyor olup yetenekleri ve becerileri, onları örgütteki kendi kişisel hedeflerini gerçekleştirmek için daha güçlü kılmaktadır. Bu gruptaki bireylerin daha az gerçeklik şoku ile karşılaşması beklenmekte, hızlıca iyileşme ve yüksek performans ile daha çok ödül ve yükselme imkânına sahip olmaları beklenmektedir. Kalın çizgi ile ifade edilen ikinci grup işgörenlerin çoğunu ifade ediyor olup beklenti düzeyleri birinci gruptakilerin beklenti düzeyleri gibi başlayıp kısa sürede iyileşme olmasına rağmen bu iyileşme birinci gruptaki kadar hızlı ve aynı derecede değildir. Örgüt normlarına uyum sağlayan ve yeni farkına vardıkları statüleri kabul eden bu gruptaki bireylerin; gelecek beklentileri plato halini alır ve sonrasında örgütün piramit yapısından kaynaklanan tavan etkisinden dolayı yani üst düzeyde az sayıda pozisyon bulunması ve bireylerin kariyerlerinde orta düzey kademelere doğru ilerlediklerinde, başarımlar daha yüksek kademelerdeki daha az sayıdaki pozisyonlar ile örtüşmesi nedeniyle daha az fırsatın kaldığını bilmek gelecek başarıları için tutkuyu azaltacak olup gelecek beklentilerinin de yavaş yavaş azalmasına neden olacaktır. Noktalı çizgiler ile ifade edilen üçüncü gruptaki işgörenlerin becerileri sınırlı olan veya işe uygun olmamalarına rağmen o iş için alınan bireylerin gelecek beklentilerini ifade etmektedir. Bu gruptaki işgörenlerin bazıları kısa sürede istifa ederken işi bırakmaya gücü olmayan işgörenler de kendi ideallerinden ödün vererek ve kendi isteklerini düşürerek uzlaşma yoluna gidebilirler. İşgörenlerin gerçeklik şokunu atlatması ile eğride küçük bir iyileşme olabilir ya da iyileşme olmadan yatay konuma gelerek düşük bir değerde kalır. Bu eğriler ile dinamik bir çevrede yer alan örgütlerdeki işgörenlerin eğrilerini değiştirebildikleri ve farklı bir yolda ilerlemenin mümkün olduğu görülmektedir (Taormina, 1997).



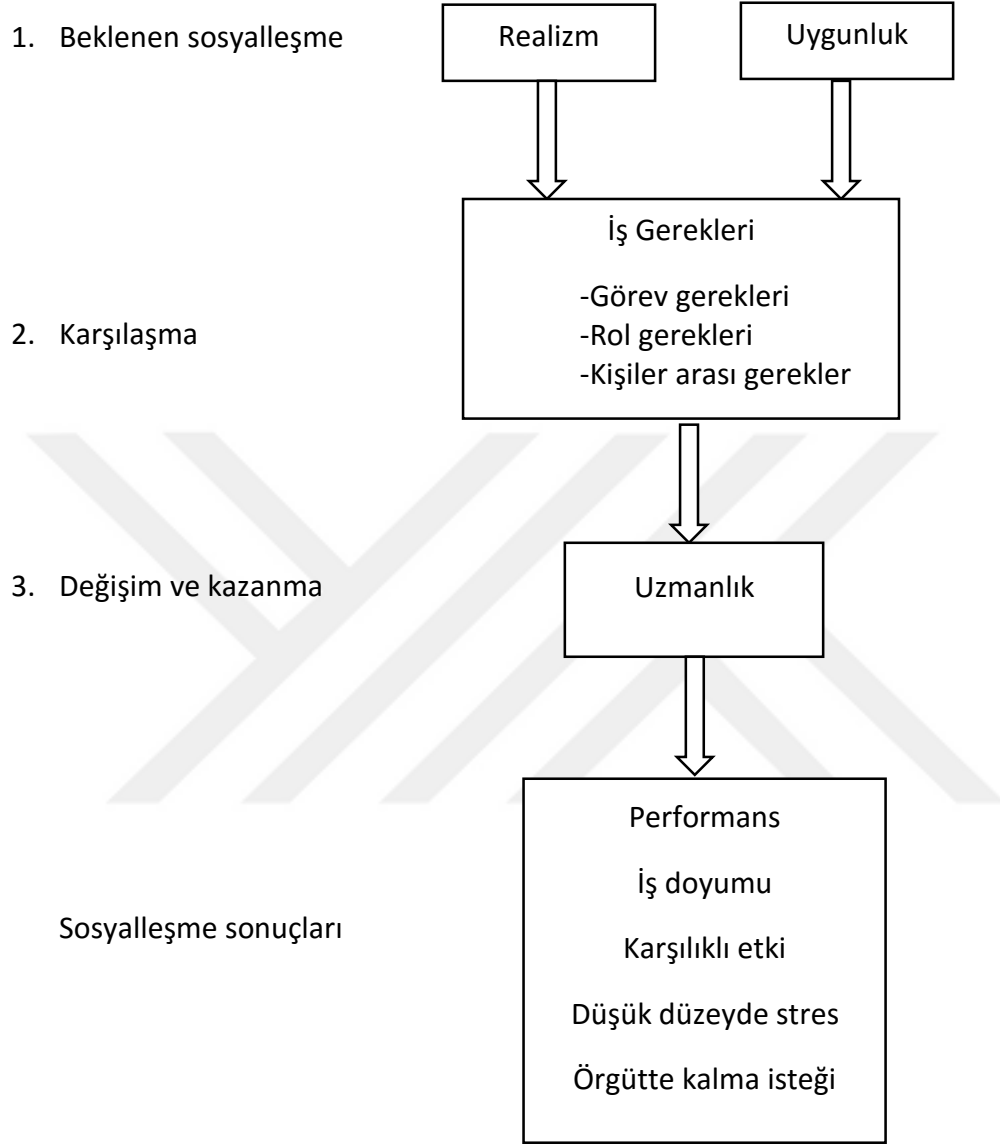
Şekil 2.5. İstihdam olunan örgüt içinde işgörenlerin gelecek beklentileri ile ilgili algılarının zaman ile ilişkisi (Taormina, 1997)

2.3.5. Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları

Örgütsel sosyalleşme teorisinin geliştirilmesinde ayrı bir yere sahip olan aşama modelleri; örgütsel sosyalleşmeyi bir süreç olarak ele almış, yeni işgörenin “örgüt dışından biri” olarak “örgüt içinden birine” dönüşümündeki yaşadığı başlıca tecrübeler gözden geçirilerek, herhangi bir ilişki veya bağlantı aranılarak sürecin hangi aşamalardan oluştuğunu belirlenmeye çalışılmıştır (Çalık, 2003).

Sosyalleşme; beklenen sosyalleşme, karşılaşma, değişim ve kazanım aşaması olmak üzere üç aşamadan oluşmakta olup şekil 2.6.' da gösterilmiştir. Örgütsel sosyalleşme aşamalarında birey ve örgütün yapacakları faaliyetleri de çizelge 2.3. ' de gösterilmiştir (Zonana, 2011: 46).

Örgütsel sosyalleşme süreci



Şekil 2.6. Örgütsel sosyalleşme süreci (Nelson ve Quick, 1997: 48)

Çizelge 2.3. Örgütsel sosyalleşme sürecinde birey ve örgütün yapacakları faaliyetler (Feldman ve Arnold, 1983: 81)

Beklenen Sosyalleşme	Karşılaşma	Değişim
	Birey	
Beklentiler: İşe giriş, kabul edilme ve değerlendirme bilgileri, iş hakkında karar verme	Yeni görevleri öğrenir. Rol setlerine açıklık getirilir. Örgütteki süreci değerlendirir. Yeni kişilerarası ilişkiler kurar. Örgütsel değerleri öğrenir.	İş ve rol gereksinimlerinde uzmanlık, İş ilişkilerinin doğru oluşması, İş yaşamı ve ev yaşamı arasındaki çatışmanın çözülmesi, Örgütteki iş grubu ve diğer grupların istekleri arasındaki çatışmanın çözülmesi,
	Örgüt	
Beklentiler: İşe giriş, kabul edilme ve değerlendirme bilgileri, iş hakkında karar verme	Yeni işgörene eğitim programı uygular. İşin tanımlanması, İşgörenlerin süreçlerini değerlendirir. Oryantasyon programı uygular. İşgörenlerin değerlerini değiştirir.	Rehberlik yapılması, Yeni işgörenin mesleği için kariyer planı yapılması

2.3.5.1. Beklenen sosyalleşme aşaması

Bireyin şirkete katılmadan önce meydana gelmeye başlayan beklenen sosyalleşme aşamasında birey; işe alma ve seçim sürecinde şirket temsilcileriyle olan etkileşimleri ve geçmiş iş tecrübelerine dayanarak iş, çalışma şartları ve kişilerarası ilişkilerle ilgili beklentileri realizm ve uygunluk olmak üzere iki kısımdır. Yeni işgörenin örgüt ve iş hakkındaki realist beklentilerin derecesi olan realizm; yeni işgörenin örgütsel değerler hakkında bilgi edinerek örgütsel yaşantılarını yorumlamada bir taslak oluşturmalarına yardım eder. Realist beklentiler örgütün kültürünü daha iyi anlama, örgüt içinde daha çok zaman geçirme ve daha çok yaşantı ile mümkün olacaktır. Birey ve örgüt arasında, bireyin yetenekleri, işin gerektirdikleri, örgütün değerleri ve bireyin değerleri arasında iki tür uygunluk bulunmaktadır. Bireyin değerleri ile örgütün değerleri uyduğunda bireyler yeni işlerine daha çok uyum göstermekte ve örgütte daha uzun süre kalmak istemeleri değer uygunluğunun örgütsel kültür için önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Nelson ve Quick, 1997: 487).

Beklenen sosyalleşme aşamasında işe alma ve seçim sürecinde şirket temsilcileri; işin, çalışma şartlarının, şirketin ve konumunun çekici ve itici yönleri hakkında uygun beklentiler oluşturmalarını garantilemek için doğru bilgiler vermelidir. Gerçekçi iş görüşmelerinin işgören devir hızına etkisi hakkında yapılan özel araştırmalar yetersiz olmasına karşın, işe alma ve seçme safhasında karşılanmamış beklentilerin, tatminsizlik ve işgören devir hızına etki ettiği söylenebilir (Noe, 2009: 425, 426) .

2.3.5.2. Karşılaşma aşaması

Kişilerarası ilişkilerin inşa edildiği karşılaşma aşamasında iş için istenilen beceriler ve örgüte daha iyi uyum sağlamak için değişen temel hedefler belirlenerek örgütte öğrenme gerçekleşir (Liang ve Hsieh, 2008). İlk iş gününde ve işteki ilk 6 ile 9 aylık süreci kapsadığı düşünülen bu aşamada, yeni işgören örgütten beklentileriyle örgütün gerçekleri arasında karşılaştırma yapmaktadır. Tahmin edilenler ile yaşananlar farklı ise gerçeklik şoku yaşanmaktadır (Balcı, 2000: 72). Etkili sosyalleşme için en kritik aşama olan karşılaşma aşaması, performans birey ve örgüt tarafından değerlendirildiği ve karşılaştırıldığı için hem birey hem de örgüt açısından kritik önem taşımaktadır (Çalık, 2003).

Karşılaşma aşamasında birey, örgüt ve örgüt üyeleri tarafından destek ve uygulama, desteklememe ve negatif destek politika ve uygulamalarına maruz kalır. Bu politika ve uygulamaları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Porter vd., 1981: 164):

- Destek ve doğrulama politikası: Bu politikada örgüt ve örgüt üyeleri yeni işgörenin tutum ve davranışlarına pozitif etki gösterdiğinde yeni işgörenin davranış alanı artar ve birey örgütü destekleyecek duruma gelebilir. Bu konuda ki varsayım, birey örgütün tercihleriyle kendi davranış eğilimleri arasında minimum derecede çatışma yaşar.
- Desteklememe politikası: Bu politikada bireyin tutum ve davranışlarına örgütün pozitif onay vermemektedir.
- Negatif destek politikası: Bu politikada örgüt ya da örgüt üyeleri tarafından davranışların seviyesi hareket oluşması öncesinde meydana gelir ve sonuçlanarak birey tarafından cezalandırma olarak yorumlanır.

2.3.5.3. Değişim aşaması

Örgütsel sosyalizasyonun son aşaması olan değişim ve kazanım aşamasında rol gereklerinde yeterli hale gelen işe yeni giren bireyler, işe uyum sağlayan bireyler olarak geçişi tamamlarlar (Liang ve Hsieh, 2008). Değişim aşamasında, bireyin düşünce ve fikirleri gelişir ve kazanımlar elde eder. Yeni işgörenin örgüte tam olarak katkıda bulunması için her üç safhayı da tamamlaması gerekmekte olup değişim aşamasındaki kazanımlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Noe, 2009: 425, 426; Porter vd., 1981: 165-167):

- Kendinin yeni imajı: Örgüte yeni katılan işgörenin algısı, örgütsel rolleri ile etkileşimi ve örgütsel deneyimleri sonucunda oluşan bakış açısı işe girmeden önceki bakış açısıyla farklı olabilir veya olmayabilir. Birey imajını bir kerede geliştiremez ve kolaylıkla değiştiremez.
- Yeni ilişkiler: Örgüte yeni katılan işgören; örgüte girmeden önceki ilişkilerini unutmalı, tecrübeli örgüt üyeleri ile örgüt üyelerinin ilişkileri, örgütün kurallarını iletmeyi ve sosyalleşmesinde uygun rolleri kazanmasını sağlamayı kapsayacak şekilde yeni ilişkiler kurmalıdır.
- Yeni değerler: Birey sosyalleşme sürecinde, örgütün kabul ettiği uygun değerleri kazanır, değerler hakkında bilgi edinir, onları kabullendiği zaman içselleştirir.
- Davranışların yeni modelleri: Birey kendi imajı, ilişkileri ve değerlerinden başka örgüt içerisinde önemli, uygun veya önemsiz roller ile yeni davranış setleri kazanır (Porter vd., 1981: 165).

2.3.6. Örgütsel Sosyalleşme Modelleri

Örgütsel sosyalleşme ile ilgili ortaya konulan modeller, bireyin örgüte girdikten sonra aşama aşama ilerlemesi esasına dayanmakta olup modeller çizelge 2.4.' de gösterilmiştir.

Çizelge 2.4. Örgütsel sosyalleşme modelleri (Feldman,1976b; Buchanan, 1974; Porter, Lawler ve Hackman, 1981: 165; Schein, 1978: 90; Wanous, 1980: 180)

Feldman'ın üç aşamalı modeli	
1.Aşama	Umucu sosyalleşme: Gerçekçi beklentilerin geliştirilmesi, yeni gelenle uyuşmanın kararlaştırılması
2.Aşama	Uyum: İşte girişim, kişilerarası ilişkilerin kurulması, rollerin açıklığa kavuşturulması, birey ve örgütsel performans değerlemelerinin uyumu
3.Aşama	Rol yönetimi: Bireyin iş dışı ilgileriyle örgütün isteklerinin uyum derecesi, iş yerinin kendisinde çatışmaların çözümü
Burchanan'ın üç aşamalı erken kariyer modeli	
1.Aşama	Temel yetiştirme ve girişim: Yeni gelen için rol açıklığının sağlanması, eş çalışanlar ve örgütün geri kalanı ile ilişkilerin açıklığa kavuşturulması, beklentilerin güçlendirilmesi ya da güçlendirilmemesi, örgütsel ilgilerle çatışma
2. Aşama	Performans (İşte iki, üç, dört yıl): Normlara göre örgüte adanmışlık, örgüt tarafından benlik imajının pekiştirilmesi, çatışmanın çözümü, örgütsel önem duyguları
3.Aşama	Örgütsel bağımlılık (Beş veya daha fazla yıl): Bu aşamada tüm izleyen yıllar yer alır, bireysel tecrübeler yüzünden farklılık oluşabilir.
Porter, Lawler ve Hackman'ın üç aşamalı modeli	
1.Aşama	Ulaşma öncesi: Yeni gelenin beklentilerinin geliştirilmesi, davranışların ödüllendirilmesi ve cezalandırılması
2.Aşama	Yüzleşme: Beklentilerin güçlendirilip güçlendirilmemesi, davranışların ödüllendirilmesi ve cezalandırılması
3.Aşama	Değişim ve kazanma: Yeni gelenin benlik imajının değişmesi, yeni ilişkilerin geliştirilmesi, yeni değerlerin kabulü, yeni davranışların elde edilmesi
Schein'ın üç aşamalı sosyalleşme modeli	
1.Aşama	Giriş: Doğru bilgiyi araştırma, karşılıklı düzenlemelerin iklimi, her iki tarafın yanlış beklentiler yaratması, iş seçiminde yanlış bilginin temel olması
2.Aşama	Sosyalleşme: Örgütsel gerçeği kabul, değişmeye direnme ile baş etme, örgütsel iklimle bireysel ihtiyaçların uyumu, örgütün yeni gelenin performansını değerlendirmesi çok fazla belirsizlik ya da çok fazla yapılaşmayla mücadele

Çizelge 2.4. (devam) Örgütsel sosyalleşme modelleri (Feldman,1976b; Buchanan, 1974; Porter, Lawler ve Hackman, 1981: 165; Schein, 1978: 90; Wanous, 1980: 180)

Schein' in üç aşamalı sosyalleşme modeli	
3.Aşama	Karşılıklı kabul: Örgütsel kabulün sinyalleri, yeni gelenin kabulünün sinyalleri, örgüte adanma, işe adanma
Wanous' un sosyalleşme aşamalarını bütünleştirme yaklaşımı	
1.Aşama	Yüzleşme ve örgütsel gerçeğin kabulü: Beklentilerin güçlendirilmesi ya da güçlendirilmemesi, örgütsel iklimle bireysel değerler arası çatışma, ödüllendirilen ya da cezalandırılan davranışın keşfi
2.Aşama	Rol açıklığının başarılması: İş görevlerine girişme, kişilerarası rollerin tanımlanması, değişmeye direnme ile baş etme, birey ve örgütsel performans değerlemelerinin uyuşması, yapı ve belirsizlikle baş etme
3.Aşama	Kendini örgütsel bağlama yerleştirme: Örgütsel isteklerle uyumlu davranışları öğrenme, dışla iş ilgileri arasındaki çatışmaların çözümü, işin zorluğunun adanmaya yol açması, yeni kişilerarası ilişkilerin, yeni değerlerin geliştirilmesi ve benlik imajının değiştirilmesi
4.Aşama	Başarılı sosyalleşmenin işaretlerin keşfedilmesi: Kurum bağlılığı ve adanma, üst düzeyde genel doyum, karşılıklı Kabul duyguları, işe katılma ve içsel güdülenmede artış

2.3.7. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri

Örgüt dışından örgüt içi sınırlara geçişlerde ortaya çıkan sosyalleşmede bilginin transferinin nasıl gerçekleşeceği sosyalleşme süreci açısından büyük önem taşır (Van Maanen ve Schein, 1979: 6; Çalık, 2003). Örgütün yeni işgörene bilgiyi transfer etme metotlarını anlatan örgütsel sosyalleşme taktiklerini 1979 yılında Van Maanen ve Schein betimlemiş olup bu taktikleri her örgüt kendi yapı ve kültürüne göre düzenleyebilmektedir (Ashforth, Sluss ve Saks, 1996). İşgörenin hangi yönde sosyalleşmesini istemesine göre kullandığı taktiklerin değişkenlik gösterdiği örgütlerde; işgörenlerin sayıları, nitelikleri ve örgütün imkânları, hedefleri hangi taktiklerin seçileceği konusunda önemli bir yere sahiptir (Erdoğan, 2003: 82).

Van Maanen ve Schein (1979) tanımladıkları örgütsel sosyalleşme taktiklerini her taktik için iki ayrı uçta seçenekler bulunacak şekilde çift kutuplu olarak ele almışlardır. Birinci uçta yerleşen taktikler kurumsallaşmış sosyalleşme olarak adlandırılmakta ve örgüt tarafından

kontrol edilmekte olup daha çok işgöreni yönlendirmek için kullanılmaktadır (Chow, 2002). Kurumsallaştırılmış sosyalleşmeye göre zıt uçta bulunan bireyselleştirilmiş sosyalleşmede örgüt seçtiği taktikler üzerinde daha az yönetim ve etkiye sahip olup bulunan bu taktikler grup halindeki sosyalleşmeden ziyade bireye odaklanır. Kurumsallaşmış sosyalleşme taktikleri odaklarını gruba yönlendirirken bireyselleşmiş taktikler ise odaklarını bireye yönlendirmiştir (Fang, Duffy ve Shaw, 2011).

Örgütsel sosyalleşme taktikleri ile teorik bilgileri pratik bilgilere dönüştürmeyi amaçlayan örgütler, amaçlarını gerçekleştirmek için resmi olmayan sosyalleşme uygulamaları ile resmi olan insan kaynakları araçlarından da yararlanabilir (Çalık, 2003; Ardts, Jansen ve Van der Velde; 2001). Resmi olmayan sosyalleşme uygulamalarına çalışma arkadaşlarının yeni işgörene yaptıkları şakalar, uzman olan bir meslektaşla veya bir amirle arkadaşça ilişkiler kurma, çalışma arkadaşlarıyla bir sosyal aktiviteye veya bir iş gezisine katılma örnek verilebilirken; örgütler bu uygulamalar üzerinde genelde çok az ya da hiç kontrole sahip değildir. Sosyalleşme sürecinin başlamasından önce örgüt tarafından belirlenen programlar olan resmi işgören araçlarına ise tanıtım amacıyla yapılan oryantasyon programı, eğitim ve öğretim faaliyetleri, kariyer planlama ve performans değerlendirme örnek verilebilir (Ardts, Jansen ve Van der Velde; 2001).

Örgütün hangi sosyalleşme taktiklerini seçeceği ve uygulayacağı, sosyalleşme çıktıları üzerinde büyük etkiye sahip olup yapılan araştırmalar, kurumsallaşmış örgütsel sosyalleşme taktiklerinde yeni işgörenin davranış kalıplarının örgütlerin istediği yönde değiştiği görülmüştür (Allen ve Meyer, 1990a; Ashforth ve Saks, 1996; King, Xia, Quick ve Sethi, 2005; Gruman, Saks ve Zweig, 2006; Ashforth, Sluss ve Saks, 2007; Kartal, 2008; Ergün ve Taşgit, 2011). Bireyselleşmiş örgütsel sosyalleşme taktiklerinin sonuçları daha karmaşık olup rol çatışmasına neden olmakta bu da işgörenlerde endişe ve kaygıya neden olmaktadır (İplik, 2009; Ergün ve Taşgit, 2011).

2.3.7.1. Kolektife karşı bireysel sosyalleşme taktiği

Sosyalleşme uygulamalarında tüm sosyalleşme prosedürleri; örgüte yeni giren bütün işgörenlere grup halinde uygulanacaksa kolektif sosyalleşme taktikleri; bireye özel olarak

yaklaşılacak ise bireyselleşmiş sosyalleşme taktikleri kullanılmış olur. Aynı örgütsel rol için birçok yeni işgören varsa o rolün içeriğinin açık şekilde belirlenmiş olmasının önemi vurgulanmış olup, kolektif örgütsel sosyalleşme taktiklerinin örgütsel kimlik ve sadakati oluşturmak için daha uygun olabileceğini belirtmişlerdir (Çalık, 2003; Fırat, 2010: 62, 63; Van Maanen ve Schein, 1979: 41).

2.3.7.2. Biçimsel olana karşı biçimsel olmayan sosyalleşme taktiği

Biçimsel ve biçimsel olmayan sosyalleşme taktikleri sosyalleşmenin yeni işgörene tamamen düzenlenmiş şekilde mi yoksa resmi olmayan yollarla mı gerçekleştirileceğiyle ilgilidir (Çalık, 2003). Biçimsel sosyalleşme taktiklerinde yeni işgören örgütteki resmi ve direkt işiyle ilgili olmayan tecrübeler, örgütü ve işi tanıtmaya amacıyla oluşturulan resmi uygulamalara (örneğin eğitim programları) tabii tutulurken, biçimsel olmayan sosyalleşme taktiklerinde kurumsal anlamda oluşturulmuş bir eğitim-gelişim programına tabii tutulmazlar (Saks ve Gruman, 2011; Ergün ve Taşgit, 2011). Van Maanen ve Schein (1979: 45, 46); biçimsel olan örgütsel sosyalleşme taktiklerini daha çok örgütteki işleri yapmak için “doğru” ve “kabul edilen” yollar ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir.

2.3.7.3. Ardışığa karşı rastgele sosyalleşme taktiği

Ardışık ya da rastgele sosyalleşme taktikleri; sosyalleşme sürecine ilişkin aşamaların önceden belirlenip belirlenmediği ile ilgilidir. Ardışık sosyalleşme taktiklerinde daha önceden planlanmış basamaklar ile işgörenin örgüte ve işe tam anlamıyla hâkim olması durumu gerçekleşirken, rastgele sosyalleşme taktiklerinde işgören hangi basamakların hangi basamaklardan önce geleceğine dair karar vermez (Çalık, 2003; Tuttle, 2002). Van Maanen ve Schein (1979: 51-52) ardışık sosyalleşme taktiklerinde her yeni bir sosyalleşme aşamasının önceki aşamanın üzerine kurulması, genişletilmesi ve sosyalleştiricilerin ortak amaçlara sahip olmasının çok önemli olduğunu belirtmiştir.

2.3.7.4. Sabite karşı değişken sosyalleşme taktiği

Sabit ya da değişken sosyalleşme taktikleri sosyalleşme taktiklerinin önceden dizayn edilmiş aşamalar düzeninde gerçekleşip gerçekleşmediğinin belli zaman çizelgesine

yerleştirilmesiyle ilgilidir (Çalık, 2003). Sabit sosyalleşme taktiklerinde örgüt yeni işgörenin sosyalleşmesini önceden planlayıp ve zaman çizgisine tabi tutmaktayken değişken sosyalleşme taktiklerinde önceden planlanmış ve zaman çizgisine tabi tutulan sosyalleşme prosedürleri yoktur (Tuttle, 2002; Perrot, Bauer ve Roussel, 2012). Sabit ve değişken sosyalleşme taktikleri arasındaki temel fark, örgütün yeni işgöreni sosyalleşme prosedürleri hakkında bilgilendirip bilgilendirmediği ile ilgilidir (Fırat, 2010: 64). Sabit sosyalleşme taktiklerinde yeni işgören sosyalleşme prosedürleri ve bu prosedürlerin hangi tarihlerde uygulanacağından haberdar edilirken değişken sosyalleşme taktiklerinde yeni işgörene planlar hakkında bilgi verilmez (Gruman, Saks ve Zweig, 2006). Van Maanen ve Schein (1979: 55-59), sabit örgütsel sosyalleşme taktiklerinin daha çok üst kademe pozisyonlara geçişlerde veya yoğun teknik bilgi gerektiren mesleklere girişlerde uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir.

2.3.7.5. Sıralıya karşı alternatif sosyalleşme taktiği

Sıralı ve alternatif sosyalleşme taktikleri örgüte yeni giren işgörenin üstlendiği pozisyonda diğer deneyimli işgörenlerin rol model olup olmadığı ile ilgilidir (Çalık, 2003). Sıralı sosyalleşme taktiklerinde yeni işgörene ilk zamanlarda örgüt ve işiyle ilgili karşılaştığı çoğu problemlerin çözümünde danışmanlık veya ustalık yapması için resmi olarak atanan tecrübeli bir işgören bulunurken; alternatif sosyalleşme taktiklerinde örgüte yeni giren işgören kendi kendine bırakılır. Bu sosyalleşme taktiği örgütte deneyimli işgörenler bulunmadığında veya işin çok özel bir uzmanlığa sahip olması gerektirdiğinde tercih edilebilir (Ashforth vd., 2007; Perrot vd., 2012). Sıralı sosyalleşme taktiklerinin uygulandığı yeni işgören danışmanından destek aldığı için örgüte uyum sağlaması hızlı ve başarılı olur (Özkalp vd., 2006).

2.3.7.6. Atamaya karşı yoksun bırakma sosyalleşme taktiği

Atama ve yoksun bırakma sosyalleşme taktikleri sosyalleşme sürecinde örgütün, yeni işgörenin sahip olduğu benlik kimliğini doğrulamasını mı yoksa değiştirmesini mi amaçladığı ile ilgilidir (Çalık, 2003). Atama sosyalleşme taktiklerinde örgüte yeni giren işgörenin kişisel özellikleri ve kişiliği örgüt tarafından onaylanıp, tecrübeli örgüt üyeleri tarafından destek

verildiği için rol belirsizliği ve rol çatışması minimize edilir. Yoksun bırakma sosyalleşme taktiklerinde örgüt, yeni işgörenin kişiliğini reddeder ve değiştirmeye çalışır (Allen, 2006; Jaskyte, 2005). Van Maanen ve Schein (1979: 64-66); atama örgütsel sosyalleşme taktiklerinin örgütte önemli gözüken yeni işgörenin mevcut tutum, değer ve yeteneklerinden faydalanmak için kullanıldığını fakat çoğu zaman örgütlerin, yeni işgörenin örgüte sadakatini ve adanmışlığını sınamak amacıyla kendi tutum ve değerlerinden vazgeçip vazgeçmeyeceğini belirlemekte yoksun bırakma taktiklerini de kullanabileceklerini belirtmişlerdir.

Jones (1986); örgütsel sosyalleşme taktikleri ile ilgili yapmış olduğu çalışmada bütün sosyalleşme taktiklerini her bir grupta iki kurumsallaşmış ve iki bireyselleşmiş sosyalleşme taktikleri olacak şekilde; işin kapsam, içerik ve sosyal boyutlarına göre üç gruba bölmüştür (İplik, 2009). Sosyal taktikler olan sıralı ve atama taktikleri, bireyin öğrenme girişimine katkıda bulundukları için birincil önem taşımaktadır (Saks ve Gruman, 2011). Yeni işgörenin örgüte uyumunu belirlemede ikincil önem taşıyan yeni işgörene sunulan bilgilerin içeriği ile ilgili olan içerik taktikleri ardışık ve sabit sosyalleşme taktikleri olup; örgütün bilgileri yeni gelenlere ne şekilde sunulacağı ile ilgili olan kapsam taktikleri de kolektif ve biçimsel sosyalleşme taktikleri olup bu taktiklere ait sınıflandırma çizelge 2.5.' de gösterilmiştir (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo ve Tucker, 2007).

Çizelge 2.5. Jones' un (1986) sosyalleşme taktiklerinin sınıflandırılması (Filstad, 2011)

	Kurumsallaşmış	Bireyselleşmiş	Ölçek
Kapsam	Kolektif	Bireysel	Öğrenme deneyiminin grupça sağlanması
	Biçimsel olan	Biçimsel olmayan	Eğitim programının düzenlenmesi
İçerik	Ardışık	Rastgele	Planlanmış kariyer programı
	Sabit	Değişken	Mesleki ilerleme için zaman çizelgesi
Sosyal Yönler	Sıralı	Alternatif/münferit	Rol modellerin sağlanması
	Atama	Yoksun bırakma	Uzman üyelerin desteği

2.3.8. Örgütsel Sosyalleşme Stratejileri

Örgüte yeni katılan işgörenlerin; iş ortamına nasıl uyum sağlayacakları, işlerini daha iyi nasıl yapabilecekleri, performanslarını nasıl yükseltebilecekleri, örgüt içinde hangi davranışların normal kabul edilip edilmeyeceği ve kişisel ilişkilerinin onlara ne gibi fayda sağlayabileceği ya da zarar verebileceğine ilişkin endişelerinin giderilmesi, yeni işgörenlerin sosyalleşmesinde rastlantılara imkân tanınmaması ve sosyalleşmenin etkililiği için bazı strateji ve taktikler uygulanmaktadır (Flanagin ve Waldeck, 2004, Akt. Uğurlu vd., 2011: 708; Balcı, 2003: 12-23). Her örgüt örgütsel sosyalleşme stratejilerinden birini ya da birkaçını kullanabilir (Wanous, 1980: 169). Başarılı sosyalleşme süreci için örgütler oluşturdukları etkili programlar için birçok strateji kullanırlar. Bu stratejilerden bazıları aşağıdaki gibidir (Feldman ve Arnold, 1983: 82).

2.3.8.1. İş olanağı sağlamak

Örgütler, yeni işgörenlerin rol gereksinimleri ve bağlılıkları için iş motivasyonu sağlarlar (Kartal, 2003: 60). Görevin başarılması; yapılan işin sevilmesine yapılan işin sevilmesi de yine iş başarılarının elde edilmesine yardımcı olmaktadır (Can, 2002: 298).

2.3.8.2. Yetiştirme olanağı sağlamak

Planlı ve formal sosyalleşme prosedürlerinden biri olan yetiştirme; örgüte yeni katılan işgörelere iş performansı ile ilişkili bilgi ve beceri kazandırmayı ve yeni işgörenin örgüt ile ilgili ilk deneyimlerini oluşturmayı amaç edinmiştir (Balcı, 2003: 19). Yeni işgörenlerin istekleri ve ihtiyaçlarına göre spesifik bilgiler sağlayan yetiştirme programları ile örgütler; işgörenlerin örgüte uyumu, iş ilişkili becerilerin tanımlanması ve geliştirilmesini amaçlamaktadır. Yetiştirme programları paket programlar olduğu için ortak paydası kişiye yönelik değil herkese yöneliktir. Yetiştirme ihtiyacı sadece örgüte giriş aşamasında yararlanılan bir sosyalleşme stratejisi olmayıp, işgörenin yeni sorumluluk alması veya yeni bir iş ile tanışması ek bir yetiştirmeye gereksinim yaratmaktadır. Yetiştirme programları tamamen veya parça parça uygulanabilmektedir. (Feldman ve Arnold, 1983: 82; Wanous, 1980: 169). Sosyalleşme faaliyetleri örgütte uygulanan programlar aracılığı ile yapılacağı

gibi bazen de yetiştirme programının amacı olmadan da öğrenilebilir (Porter vd., 1981; Akt. Kartal, 2003: 31, 32).

İşlerin teknik yönden karmaşılaşması, uzmanlaşmanın artmasıyla örgütler birbirlerinden farklılaşmakta bu da yetiştirmenin öneminin artmasına neden olmaktadır. Yetiştirmenin öneminin artması ile işgörenin sadece işin gerektirdiği becerileri öğrenmesi yetmemekte; aynı zamanda örgütün amacını, işleyişini, kültürünü ve örgütte yükselme yollarını da öğrenmesi gerekmektedir. Yetiştirme olanağı ile yeni işgörene bilgi verilmekte, verilen işi yapmada gerekli olan bilgi, beceri ve tutumların öğretilmesini sağlamak ve işgörenin örgütte ilerlemesine olanak sağlayacak öğretimi ve kendini geliştirme imkânı sunulmaktadır (Kartal, 2003: 33).

2.3.8.3. Uygun ve tutarlı geri dönüş sağlamak

İşgörenin hangi alanlarda etkili olduğunu hangi alanlarda kendini geliştirmesi gerektiğini öğrenmesi için elde ettiği bilgi ve becerilere ilişkin ona geri dönüş vermek, durumu hakkında bilgilendirmek önemlidir. Uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmek için değerlendirmede yapılan ya da yapılacak işin ölçülerinin belirlenmesi, işgörenlerin yaptığı iş ve eylemlerin ölçülmesi, değerlendirme sonuçlarının önceden hazırlanmış olan değerlendirme ölçüleriyle karşılaştırılması, aksaklıkların ortaya konulması ve değerlendirilen kişinin yapabilecekleri baz alınarak değil yaptıkları baz alınarak değerlendirmeye tabii tutulması önem arz etmektedir (Gürsel, 2003: 78; Başar, 2005: 156).

Örgütsel sosyalleşme üzerinde performans değerlendirme sisteminin niteliği olan staj (uygulama), tutarlılık ve eşitliğin büyük bir etkisi vardır. İşgören için sadece geri dönüşün sağlanmadığı staj (uygulama) döneminde çabası hakkında da bilgi sağlama olanağı tanınır. İşgörenin ilk yıllarındaki performans değerlendirmesi, işgörenin başarı değerlendirmesiyle beraber performans düzeyi hakkında da bilgi verir. İşgörende olası hayal kırıklığını engellemek ve geri dönüşün akıcılığını engelleyen durumları ortadan kaldırabilmek için iyi bir performans değerlendirme sisteminin olması gerekmektedir. Staj dönemindeki sosyalleşme çalışmaları ile yeni işgörenin sorumluluklarını öğrenmesi ve yorumlaması kolaylaşır. İşgörenler çalışmaları ile istedikleri ödüller arasında ilişki olmadığı, kendi

performans oranının düşük düzeyde ölçüldüğü kanaatine varırlarsa düşük çaba göstermeye başlarlar. Performans standartlarının subjektif olması, değerlendirmenin haksız bir şekilde yapılmasına ve denetmenin yoruma açık hale gelmesine neden olmaktadır (Feldman ve Arnold, 1983: 82, Akt. Kartal, 2003: 14).

2.3.8.4. Etkili bir işe alıştırma programı

İşe alıştırma eğitimi bir örgütte yeni işgörenler ile birlikte, örgüt içinde görev yerleri değişen işgörelere de uygulanan, işgörelin planlı biçimde örgüt ve görev çevresine uyumlu duruma getirilmesi sürecidir (Mutlu, 2008: 57). Uygulanacak işe alıştırma programları; eğitilecek işgörel sayısına, yerine, getirecekleri görevlerin çeşitliliğine ve yapacakları işlerin kendine özgü doğasına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Demirbilek, 2009).

İşe alıştırma döneminin işgörel açısından bazı temel özellikleri şunlardır (Can, 1994: 312):

- İşgörelin iş arkadaşları ve yöneticileriyle ilişkiler oluşturarak ilişkileri benimsenmesini sağlamak,
- İşgörelin işi başarması için gerekli olan görevleri öğrenerek yeterliliğe kavuşmasını sağlamak,
- İşgörelin örgütteki rollerini ve bu roller ile ilişkili biçimsel ya da doğal gruptaki rollerini açıklığa kavuşturarak rol tanımlarını kavramasını sağlamak,

Örgütlerin işe alıştırma programları ile ulaşmak istediğı amaçlardan bazıları şunlardır (Can, 2002: 330- 332):

- İşten ayrılış oranlarını önemli oranda azaltmak,
- Yeni işgörelere ait bilgilerin ilgili bölümlere sistemli bir biçimde aktarılmasına katkıda bulunmak,
- İşgörel arasında yanlış anlamaların, anlaşmazlıkların azaltılmasına katkı sağlamak,
- Olumlu bir çalışma ortamının yaratılmasını sağlamak,
- Yeni işgörelin daha önceki iş deneyimlerini yeni iş arkadaşlarına ve çalışma ortamına aktarılmasına katkıda bulunmak,

- İşgören seçiminde katlanılan maliyetin azalmasına sağlamak.

Bingöl (2013); işe alıştırma programının asıl amaçlarından birisinin de yeni işgöreni yalnızlık, beceriksizlik duygusundan kurtarmak ve işgörende biz duygusunu geliştirerek ileride çıkabilecek sorunları önlemek olduğunu belirtmiştir. Feldman ve Arnold'a (1983, Akt. Kartal, 2003: 62) göre yeni işgörenlere yönelik fazla uygulanan işe alıştırma programları, işgörenlerin çok soruyla karşılaşmalarına, ilerleme yerine duraksamalarına neden olabileceği için yeni işgörenlerin içselleşmesini engellemekte ve daha çok korku yaşamasına neden olabileceğini belirtmiştir.

2.3.8.5. Yeni işgörenlerin yüksek bir moralle çalışma grubuna yerleştirilmesi

Moral, bir grup algısı olup örgütün amaçları ile üyelerinin ihtiyaçları arasındaki ahengin aynası olarak görülebilir. İşgörenin örgütün etkili ve verimli bir üyesi olmasını sağladığı ve bunu etrafındaki işgörenlere de yansıttığı için örgütler tarafından istenen önemli bir unsur olan moral ve motivasyonu yükselten unsurlar; karara katılma, yetkili kılınma, iletişimden yeterince faydalanma ve grup çalışmasıdır (Kartal, 2003: 62). Örgütlerde moralin düşük düzeyde kalmasına neden olan grup içinde ya da gruplar arasında plan, düşünce, uygulama ve duygusal açıdan çatışmalarda, işgören etkileşime girmekten kaçınacak ve kendini güven altına almaya yönelecektir. Olumlu bir örgüt ikliminin yaratılması ise sosyalleşme sürecinin etkililiği ile oluşmaktadır (Gürsel, 2003: 172-176; Can, 2002: 354). Olumlu bir örgüt ikliminde yeni işgörenlerin diğer işgörenler ile benzer rolleri göstermeleri beklenmektedir. Örgütte kişiler ya da gruplar arası çatışmanın olması olumlu örgüt ikliminin oluşmasını engellemekte, yeni işgörenler karışık duygular içine girerek kurdukları arkadaşlıklardan uzaklaşmaya başlamakta ve var olan çatışma ortamını iyice anlayıncaya kadar güvenleri zedelenmektedir. Böyle bir örgüt ikliminde düşük düzeyde güven ve arkadaşlık oluşacağı gibi, eski işgörenler hakkında yeni işgörenlerin bilgi öğrenmeleri de zorlaşmaktadır (Feldman ve Arnold, 1983: 86).

2.3.8.6. Eğitim

Örgütün değişik norm, prosedür ve politikaları konusunda işgörenin eğitilmesini ifade eden eğitim; beceri ve beceri odaklı olmayan davranışların kazanılmasını içermektedir.

Örgütlerde eğitim; sadece yeni işgöreni kapsamayıp yeni görev ve sorumluluklar alan mevcut işgöreni de kapsamaktadır. Bu nedenle eğitim ihtiyacı işgörenin işe girmesiyle sona eren bir kavram değildir. Örgütlerde eğitim programlarına yeni işgörenlerin ihtiyaç duydukları veya istedikleri bilgileri edinmeleri için başvurulduğu gibi, mevcut işgörenlerin başarı ve becerilerini değerlendirmek için de başvurulur (Kartal, 2003: 16; Uğurlu vd., 2011: 710).

2.3.8.7. Çıraklık

Yeni işgöreni deneyimli bir işgörenin yanına vermesi anlamına gelen çıraklıkta, yeni işgörene teknik beceriler yanında iş yerinin norm ve değerlerini de kazandırmak amaçlanır. Yeni işgörenler ile eski işgörenler arasındaki ilişkileri kapsayan çıraklık döneminde eski işgörenler, yeni işgörenlerin yetiştirilmelerinden ve eğitilmelerinden sorumludurlar (Balcı, 2003: 19; Wanous, 1980: 169).

2.3.8.8. Yanlış deneyimleri giderme

Örgüt; işgöreni başarısız olacağı garanti olan bir işe yerleştirilerek ya da aşırı performans gerektiren bir pozisyonda görevlendirerek işgörenin becerilerini, deneyimlerini değiştirmeye yönelik çalışmalar yaparak “kararsız ” veya “ donuk ” deneyimlere sahip kişilerin örgüt tarafından yeni imaj ve deneyimlerle geliştirilmelerini amaçlamaktadır. İşgören başarısız olacağı garanti olan bir işe yerleştirildiğinde ya da aşırı performans gerektiren bir pozisyonda görevlendirildiğinde işin gereklerini yerine getiremediği için hayal kırıklığı yaşamaktadır (Kartal, 2003: 63).

2.3.8.9. Gözetmen görevlendirme

Problemlerin farkında olan, bu problemlerin çözümü için gerekli birikim ve çözüm yolları ile ilgili yöntem ve teknikleri bilmelerinden dolayı sosyalleşme sürecini kolaylaştırmada etkili unsur olan gözetmenler, yeni işgöreni çatışmalardan korumada ve çatışmanın üstesinden gelmesine yardımcı olabilirler (Mutlu, 2008: 45; Uğurlu vd., 2011: 712).

Gözetmenlerin yeni işgörenlere yardımcı oldukları yollardan bazıları aşağıda yer almaktadır (Can, 1994: 330–332):

- Yeni işgörenleri işin özellikleri ile ilgili eğitmek,
- Yeni işgörenleri örgütte kalmaları için gerekli kolaylığı sağlayarak motive etmek,
- Grup içinde işgörenlerin daha verimli çalışmaları için onlarla işleri yeniden tasarlamak ve paylaşım olanağı sağlamak,
- İşgörene çatışmadan uzak kalmalarını sağlamak için çözüm yolları önermek,
- İhtiyaç analizi sonucunda yeni işgörene yetiştirme programı uygulamak,
- Grup içinde etkililik ve iş doyumu sağlayıcı çalışma sistemleri oluşturmak amacıyla yeni işgörene görev tanımını ve işin yeniden düzenlenmesini sağlamak.

Yukarıda açıklanan stratejilerin yanında Van Maanen ve Shein (1978)'in geliştirdikleri örgütsel sosyalleşme taktikleri vardır. Belirtilen taktiklerin literatürde bazen strateji olarak ele alındığı görülmekte olup bu çalışmada ayrı bir başlık halinde verilmiştir.

2.3.9. Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Görevleri

Örgütsel sosyalleşmede örgütler işgörene görev hükümlerini açıklama, rol açıklığını sağlanması, kültürlenme etkinlikleri ve sosyal bütünleşmeyi sağlama görevlerini gerek temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve hizmet içi eğitim programları gerekse eğitim programları dışındaki formal ve informal sosyalleşme araçları vasıtasıyla gerçekleştirirler (Morrison, 1993).

Örgütsel sosyalleşme sürecinde işgörenlerin bilgilenme çabaları ile ilgili yapılan çalışmalara dayanarak, bireyin aktif olarak sosyalleşmesinde örgütsel amaç ve değerlere uyum, görevde uzmanlaşma, sosyal bütünleşme ve rol açıklığı sağlanmasını içeren örgütsel sosyalleşme görevleri Morrison (1993), Adkins (1995), Feldman (1981), Chao ve diğerlerinin (1994) çalışmalarında yer alan örgütsel sosyalleşme görevleridir. Bu görevler aşağıdaki gibi açıklanabilir.

2.3.9.1. Örgütsel amaç ve değerlere uyum

İşgörenlerin, iş grubunun amaç ve değerlerine uyumu önemli bir faktördür. İşgörenler, yazılı olmayan, informal amaçları, örgüt üyelerinin güçlü ya da kontrollü şekilde amaçları ve değerleri hakkında bilgi sahibi olduklarında örgütün amaç ve değerlerine daha kolay uyum sağlarlar (Morrison, 1993; Chao vd., 1994).

2.3.9.2. Görevde uzmanlaşma

Örgüte yeni katılan işgörenler, kendi işlerinin nasıl yapılması gerektiğini öğrenmek için işte gerekli olan bilgi becerileri kazanmaya ihtiyaç duyarlar. İşlerinde daha etkili olabilmek ve uzman olmak için teknik bilgi ya da görevleri ile ilgili işleri nasıl icra edecekleri konusunda araştırma yaparlar. İşgörenin işi ile ilgili problemleri tanınmasını ve uyumlu hale gelmesine önemli derecede katkı sağlayan geri dönüş çalışması sonucunda işgörenin başarısı geri dönüş ile ilişkilendirilerek, geri dönüşün sosyalleşme süreci içerisindeki önemi belirlenmiştir (Morrison, 1993).

2.3.9.3. Sosyal bütünleşme

Yeni işgörenlerin doğru bilgiye erişmelerine ve işleri ile ilgili geri dönüş almalarına pozitif etki yapan sosyal bütünleştirme, örgüt kültürü hakkında bilgi edinmeyi ve işgörenlerin sosyal davranışlarının nasıl değerlendirileceği konusunda fikir verir. Yeni işgörenler eski üyeler ile formal ve informal ilişkiler kurarak örgüt, çalışma grubu ve kendisine verilen iş hakkında bilgi edinirler (Morrison, 1993; İshakoğlu, 1998: 80-84).

2.3.9.4. Rol açıklığı

Örgüte yeni katılan işgörenin rol beklentilerini karşılamak ve ihtiyaç duyulduğu zaman uyumlu olabilmesini sağlayan geri dönüş başarısının, rol açıklığında pozitif bir işlevi vardır. Örgüte yeni giren işgören, çalışma grubu içindeki rolünü öğrenmesi sosyalleşmenin kritik bir görevi olduğu için örgütteki ilk aylarda ya da yıllarda tamamen rollerinin neler olduğunu öğrenmeye çalışmak ile zamanlarını geçirirler. Beceriler, gerçekçi iş beklentileri ve başlıca görevler rol tanımlama sürecinde tanımlanır (Morrison, 1993; Adkins, 1995).

2.3.10. Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Sonuçları

Örgütsel sosyalleşme süreçlerinin açıklığı, kapsamı ve uygunluğu örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Bireyin verimli hale gelmesi ve başarılı olmasına, kültür ve değişkenlere uyum sağlamasına olanak sağlayan örgütsel sosyalleşme süreçlerinin hızlı olması genellikle avantaj olarak değerlendirilirken bireylerde ise hızlı sosyalleşme süreçleri endişeye neden olabilmektedir. Örgüt kültürünün önemli bir unsur olduğu örgütsel sosyalleşmede eğer örgüt kültürü değişime ihtiyaç duyuyorsa, örgütsel sosyalleşme süreci ihtiyaç duyulan değişimi hızlandırmakta, birey ve örgüt hızlı bir sosyalleşme sürecine girmektedirler. Başarılı ve başarısız örgütsel sosyalleşmenin sonuçları çizelge 2.6. 'da gösterilmiştir (Hellriegel, 1986: 354).

Çizelge 2.6. Başarılı ve başarısız örgütsel sosyalleşmenin sonuçları (Hellriegel, 1986: 354)

Başarılı Sosyalleşmenin Sonuçları	Başarısız Sosyalleşmenin Sonuçları
İş doyumu	İş doyumsuzluğu
Rol açıklığı	Rol belirsizliği ve çatışması
Yüksek iş motivasyonu	Düşük iş motivasyonu
İşe yüksek oranda ilgi	İşe düşük oranda ilgi
Örgüte yüksek düzeyde bağlılık	Örgüte düşük düzeyde bağlılık
Yüksek performans	Düşük performans
İçselleştirilmiş değerler	Değerlerin reddedilmesi
Kültürü anlama, kontrolü kavrama	Kültürü anlayamama, kontrolü eksikliğini kavrama
İşte kalma, yükselme	İşten ayrılma, devamsızlık

Örgütsel sosyalleşme süreçlerinin başarılı olduğu örgütlerde sosyalleşme uygulamalarına olumlu tepki veren işgörenler kendilerini gruptan ayrı görmeyip içinde bulunduğu toplumun geleneklerine saygı göstermekte, disiplin kurallarına daha fazla uydukları için işgörenler iyi bir performans, yüksek iş doyumu ve örgütte kalma eğilimi sergilemektedirler (Eren, 2000: 120; Nelson ve Quick, 1997: 502). Örgütsel sosyalleşme sürecinin başarılı bir

şekilde yürütülmesi sonucunda birey ve örgüt açısından ortaya çıkan sonuçlardan bazıları aşağıdaki gibidir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005: 147):

- Yeni işgörenlerin örgüte uyumunu kolaylaştırır.
- Yeni işgörenlerin işi kısa sürede öğrenmesini ve beklenen standartlara hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlar.
- İşgörendeki başarısızlık korkusu ve işten ayrılma isteği gibi olumsuz duygular azalır.
- İş hakkında gerçek beklentilerin oluşmasına ve bireyde olumlu tutumların geliştirilmesine yardımcı olur.
- İşgören, örgütle ilgili bilgileri sosyalleşme sürecinde hızlı bir biçimde öğreneceğinden zaman tasarrufu sağlanır.
- Bireysel ve örgütsel olmak üzere iki yönlü bir süreci kapsayan sosyalleşme yeni işgörenlerin kişisel sorumluluklarını daha iyi kavramalarına olanak sağlar.

2.4. Örgütsel Sosyalleşme ile Kariyer Çapaları İlişkisi

İş dünyasında değişim ve küreselleşmenin artması ile örgütler klasik yönetim anlayışlarını geride bırakıp tüm kaynaklarını kullanarak en yüksek verimi yakalamaya çalışarak var oluşlarını devam ettirmeyi amaçlamaktadırlar. Verimliliğin sürekliliği, insan kaynağına yapılan yatırımlarla yakalanmaya çalışılması örgütlerin en önemli rekabet unsuru olan insan faktörüne yönelimlerini artırmaktadır. Örgütler öncelikle işin amacına uygun şekilde yapılmasını sağlayacak teknik bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişi ile iş gerekleri arasında uyumu yakalayacak işe alım sistemini oluşturmalıdır. Uygun işe alım sistemi örgütlerin amaçlarına yönelmede gerekli olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Her örgütün kendisine özgü biçimsel, doğal kural, normları ve kültürü olduğundan dolayı iş hayatına yeni başlayanlar veya iş yerlerini değiştirerek örgüte yeni girenler için bu yeni ortam uyum sorunu yaratabilir (Aydın, 1977: 56).

İşgörenlerin bireysel değer yargıları ile örgütün bünyesindeki değer sistemi (örgütsel kültür) arasındaki bağıntı birey örgüt uyumu olarak tanımlanmakta olup bu uyumun artması etkinlik ve verimlilik açısından önemlidir (Yahyagil, 2005). İşgören ile çalıştığı örgütün

değerleri arasındaki uyumun yüksek olması; düşük işgören devir oranı, performans artışı gibi bireysel çıktılara etki etmektedir (Kristof vd., 2005).

Birey iş uyumunun sağlanarak işin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için işgörene her ne kadar teknik bilgi, beceri ve yetenek gerekli olsa da teknik olmayan sosyal bilgi de gereklidir. Sosyal bilgi; örgütün temel amaçlarını, bu amaçlara ulaşmak için kullanılan araçları, etkin performans için gerekli olan davranış modellerini, örgütsel bütünlük ve kimliği koruyan kural, ilkelere uygun davranmayı bilme ve kavramayı içerir. İşgörenin bu bilgileri edinme süreci ve istenilen davranış modellerini benimsemesi örgütsel sosyalleşme olarak ifade edilip uzun dönemli bir süreci kapsamaktadır (Mitchell ve Larson, 1987: 512).

Örgütsel sosyalleşmenin ölçümü, sadece örgüte yeni giren işgörenleri değerlendirmek için değil aynı zamanda örgüt üyelerinin örgütteki çalışmaları sırasındaki sosyalleşme düzeylerini değerlendirmek ve işgörenin kariyer basamakları içinde geçerli olan bir süreç olup işgörenlerin rol ve görevleri değiştiğinde de gündeme gelir (Chow, 2002).

İşgörenleri ile birlikte ilerleme amacında olan örgütler, işgörenlerin performansını artırabilmek ve örgütsel bağlılığı oluşturmak için işgörenlerin gelişimini destekleyip, iş dünyasında örgütün rekabet gücünü artıran çalışmalar yapmakta ve bu çalışmaların başında ise kariyer yönetimi gelmektedir. Bireyin yapacağı mesleği ve kariyerini seçmesi yaşamının önemli bir bölümünü oluşturmakta olup bu kariyerin seçilmesinde kişilik gelişimi yani fiziksel ve psikolojik gelişim, ailenin sosyo-ekonomik statüsü, mesleği ve toplumun etkileri gibi birçok faktör etki etmektedir. Örgütsel sosyalleşme sürecinde kariyer yönetimi uygulamalarının açık hale getirilmesiyle bireyler kariyer seçimlerini şekillendirecek unsurları belirleyebilecek ve bu unsurlara göre de kariyer kararlarını verebilecektir (Adıgüzel, 2009).

Kariyer kavramıyla ilgili önemli gelişmelerden biri de kariyer çapası kavramıdır. Türkçeye kariyer değerleri ve kariyer çapası olarak da çevrilen bu kavram ABD’de bulunan Massachusetts Teknoloji Enstitüsü’nde görevli olan Edgar Schein (1978) tarafından geliştirilmiş olan bir kuram olup, bireyin kendi kendine algıladığı yetenek ve kabiliyetleri, temel değerleri, güdü ve ihtiyaçlarından oluşan bir benlik olarak tanımlanmaktadır (Bhatt, 2011). Kişilik özellikleri ile kariyer arasındaki ilişkileri tanımlamaya çalışan kariyer çapası;

bireylerin kariyerleri için gerekli unsurları belirleyip, gerekli kişilik özelliklerini ortaya koyarak bireylerin yeteneklerini, gereksinimlerini inceleyerek bireylerin yaşamları boyunca yaptıkları iş seçimleri ve iş değiştirmeleri ile ilgilenmektedir (Türkay ve Eryılmaz, 2010; Çerik ve Bozkurt, 2010).

Edgar Schein' in ilk çalışmasında kariyer çapası; otonomi/bağımsızlık, güvenlik/istikrar, teknik/fonksiyonel, yönetsel ve girişimci olmak üzere beş ana başlık altında toplanmışken devam eden uzun bir süreç olan boylamsal çalışmalarla hizmet veya bir olaya kendini adama, işini hayatının bir parçası olarak görme ve saf meydan okuma kariyer değerleri de eklenerek sekiz çeşit kariyer çapası ortaya çıkmıştır (Çetin ve Aktaş, 2001). Bireyler kariyer yaşamları geliştikçe bu sekiz kariyer çapasından birine veya birden fazlasına yakın olduğunu keşfetmektedirler. Bireyler çalışma ve kariyer değerleri arasında uyum sağladıklarında iş verimliliği, tatmin ve istikrar gibi pozitif kariyer çıktıları elde etmeleri daha olası olmaktadır (Danziger, 2008). İş ve örgüt uyumunu sağlamış verimli işgörenlerin organizasyonda tutulmasıyla birlikte örgütsel performansın artması sağlanabilecek olup bu bağlamda örgütsel sosyalizasyon ve kariyer çapalarının açıklanması ve aralarındaki ilişkiyi tanımlaya yönelik faktörlerin belirlenmesi örgüt yöneticilerine yol gösterebilme açısından önem arz etmektedir (Çerik ve Bozkurt, 2010).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VE ANALİZ

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma örgütsel sosyalleşmenin telekomünikasyon sektöründen bir örgütteki işgörenlerin kariyer çapalarına olan etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Yeni bir sistem veya teknolojinin daha henüz tanıtımı yapılırken bir sonraki sistem veya teknolojinin ismi, özelliklerini ifade edilmesi, yoğun bir şekilde araştırma ve geliştirme çalışmalarının yapılması, değişim ve kariyer hareketliliğinin fazla olmasından dolayı araştırma telekomünikasyon sektöründe uygulanmak istenmiştir. Araştırmanın diğer amaçları ise örgütsel sosyalleşme ile örgüt üyelerinin kariyer çapaları arasındaki ilişkinin yaş, eğitim durumu gibi demografik faktörlere, telekomünikasyon sektöründeki ve örgütteki tecrübelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Kariyer çapalarının ölçülmesi; bireyin kariyer yönelimlerini açık hale getirmesi, kariyer seçimlerini etkilemesi, kariyer isteklerini şekillendirmesi ve bireyin gelecekteki görüşünü belirleyip iş deneyimleri için işgören reaksiyonlarını etkilemesi nedeniyle önem kazanmaktadır (Jiang ve Klein, 2000). Kariyer çapaları; kariyer seçimi, kariyer yönelimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirmede üzerinde durulan önemli bir değişken olduğu gibi kişinin işe ve örgüte yönelik tutumlarını etkilemesi bakımından da önemlidir. Bireyin örgüte uyumu, başarısı, kariyerinde başarılı olması ve iş doyumunu sosyalleşme sürecinin işlevleridir. Başarısız sosyalleşme sonucunda hem birey hem de örgüt zarar görecektir ve birey işten ayrılma kararı alabilecektir. Sosyalleşme sürecinin bu işlevleri kariyer çapalarının birey ve örgüt bakımından önemini ortaya koymaktadır (Balci, 2000: 15).

Örgütsel sosyalleşme alanında yapılan araştırmalar ülkemizde 15 yıllık bir geçmişe sahip olup yapılan tez çalışmalarına bakıldığında, araştırmaların ikisi dışında hepsinin okul yöneticileri, öğretmenler ve eğitim sektöründe uygulandığı görülmektedir. Eğitim sektörü

dışında uygulamanın olmaması bu çalışmanın önemini artırmaktadır. Örgütsel sosyalleşme alanında yapılan çalışmalar içerik açısından incelendiğinde örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme gibi örgütsel kavramlar ile ilişkilendirildiği görülmekte olup literatürdeki çalışmalarda kariyer çapaları ile ilişkilendirilen makale dışında uygulamış tez çalışmasının olmaması da bu çalışmanın önemini artırmaktadır.

3.3. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini Telekomünikasyon sektörü işgörenleri oluşturmaktadır.

3.4. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi uygulamanın yapıldığı telekomünikasyon sektöründeki örgütte çalışan beyaz yaka işgörenlerden oluşmaktadır.

3.5. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Örgütsel sosyalleşme uzun vadeli bir süreç olduğundan işgörenin örgütsel sosyalleşme düzeyinin zamanla nasıl oluştuğunu ve değiştiğini incelemek gerekir. Bunun için de anketlerin en az iki kez anlamlı aralıklarla uygulanması lazımdır. Dolayısıyla gelecekte yapılacak araştırmalarda bu konulara dikkat edilmesi önerilmektedir. Araştırma, uygulama yapılan alanda örgütsel sosyalleşme ve kariyer çapası ilişkisi ile ilgili olarak alan yazın taraması ile uygulama yapılan zaman, geri dönüş alınan anket sayısı ile sınırlıdır. Araştırma için seçilen örneklem evreni temsil ettiği kabul edilmiştir. Araştırma telekomünikasyon sektöründen bir örgüt seçilerek beyaz yaka işgörelere uygulanmış olup genelleştirilmiş sonuçlara ulaşmak için araştırmanın telekomünikasyon sektöründeki farklı örgütlerde çalışan beyaz yaka işgörelere de uygulanması gerekmektedir.

3.6. Araştırmanın Yöntemi

Mevcut araştırmada Taormina (1994) tarafından geliştirilen, Zonana (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve 20 maddeden oluşan örgütsel sosyalizasyon ölçeği ve yine Aktaş (2004) tarafından 27 maddeyle Türkçeye uyarlanan ve Koca (2010) tarafından ölçeğin daha

kolay uygulanabilmesi için her bir kariyer çapası için iki maddeyle sınırlandırılarak 16 maddeye indirilerek oluşturulan kariyer çapası ölçeği kullanılmıştır. Yapılan araştırmalar doğrultusunda güvenilirlik katsayısının en az 0,70 olması gerektiğini tespit edilmiştir (Nunally,1978; Iacabucci ve Duhackek, 2003). Buna göre yapıların iç tutarlılıklarını ölçek amacıyla cronbach' s alpha değerleri tespit edilmiştir. Mevcut araştırmada örgütsel sosyalleşme ve kariyer çapaları ölçekleri için elde edilen iç tutarlılık oranları sırasıyla 0,96 ve 0,71' dir.

Yazılı kaynaklardan bilgi toplama, gözlem yoluyla bilgi toplama, görüşme (mülakat) yoluyla bilgi toplama ve anketle bilgi toplama yöntemleri olan veri toplama yöntemlerinden anket yönteminde çok sayıda veriyi ekonomik olarak elde etmenin ve çok farklı türde veri toplamının mümkün olması ve anketi cevaplandıranların kimliklerini gizli tutabilme imkânları açısından ankete verdikleri cevaplar daha doğru, daha tutarlı olabildiği için bu araştırma da veri toplama tekniklerinden anketle bilgi toplama yöntemi uygulanacaktır. Araştırma anketi üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi verileri elde etmeye yönelik demografik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde örgütsel sosyalleşme ölçeği, üçüncü bölümde ise kariyer çapası ölçeği kullanılmıştır. Ankette demografik değişkenler dışındaki değişkenler için "1=kesinlikle katılmıyorum" ve "5=kesinlikle katılıyorum" ifadelerinin yer aldığı beşli likert ölçeği ile ölçülmektedir. Örneklem kitlesinden elde edilen anketler SPSS programı yardımıyla bilgisayara girilmiş ve analiz edilmiştir.

3.7. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde yapılan veri analizi sonucunda elde edilen bulgular, tablolar yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Birinci alt bölümde örneklem grubuna ait tanımlayıcı bilgiler, ikinci alt bölümde örgütsel sosyalleşme ile kariyer çapaları arasındaki ilişki, üçüncü alt bölümde örgütsel sosyalleşmenin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği, dördüncü alt bölümde ise kariyer çapalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

3.7.1. Örneklem Grubuna İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

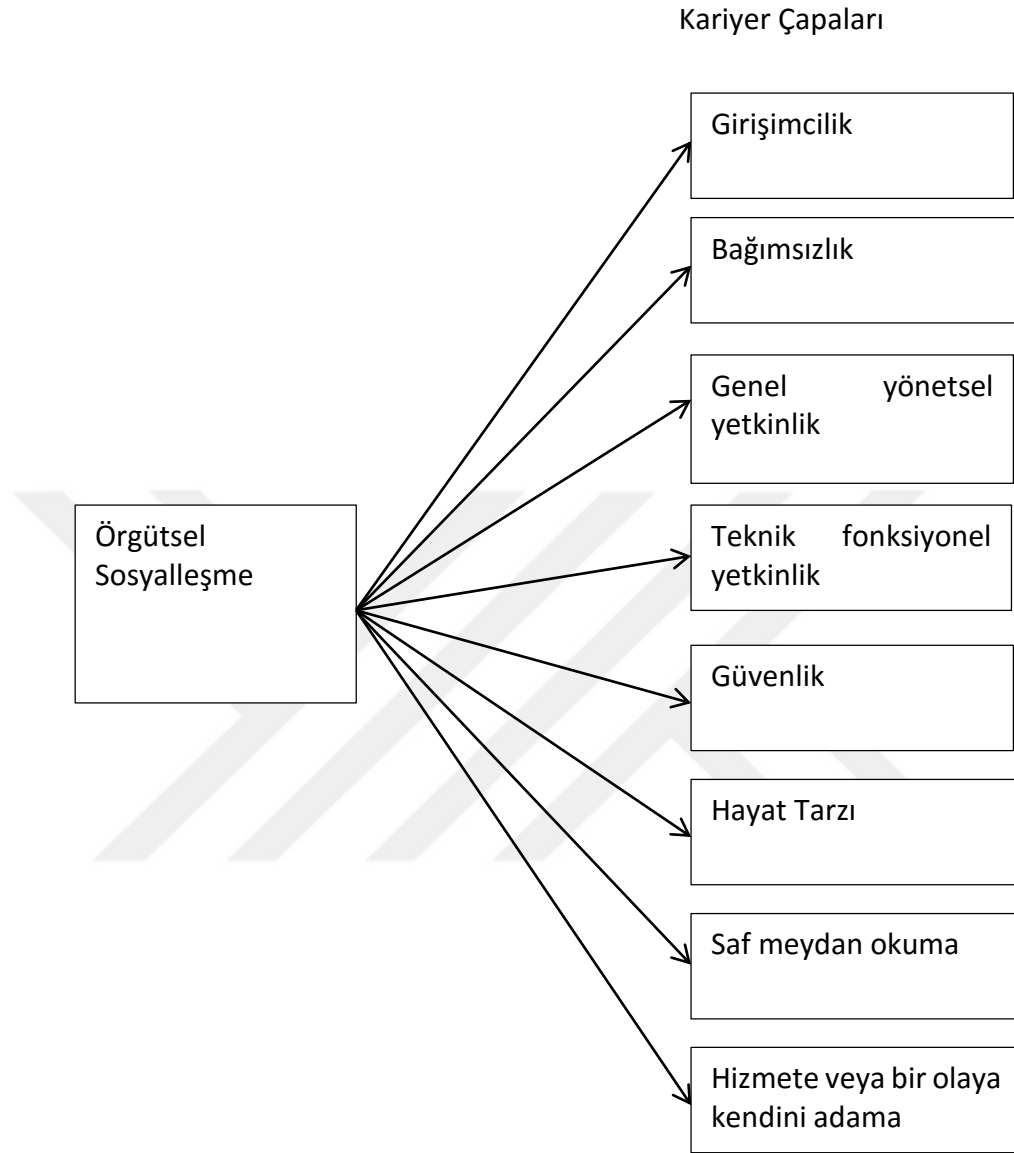
Bu bölümünde ankette yer alan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, sektördeki çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Araştırmanın katılımcılarını telekomünikasyon sektöründe yer alan bir örgütteki beyaz yakalı işgörenler oluşturmaktadır. Çizelge 3.1.' de araştırmaya katılan bu işgörenlerin kişisel bilgilerine ilişkin yüzde-frekans dağılımları yer almaktadır (n=173). Cinsiyete göre; %57,2' sini erkekler (n=99), %42,8' inin ise kadınlardan (n=74) oluştuğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin yaş durumuna göre; %35,8' i 21-30 yaş aralığında (n=62), %42,2' si 31-40 yaş aralığında (n=73), %18,5' i 41-50 yaş aralığında (n=32) ve %3,5' i 51 yaş ve üzerindeki (n=6) bireylerden oluşmaktadır. Araştırma katılımcılarının %43,4' ü bekar (n=75); %56,6' sı ise evlidir (n=98). Araştırma katılımcılarının %68,2' si lisans (n=118), %26,6' sı yüksek lisans (n=46), %5,2' si doktora (n=9) mezunudur. İşgörenlerin kurumdaki toplam çalıştığı süreye bağlı olarak; %33,5' i 4-6 yıl arası (n=58); %26' sı 1-3 yıl arası (n=45); %20,2' si 7-9 yıl arası (n=35); %13,9' u 1 yıldan az (n=24) ve %6,4' ü ise 10 yıl ve daha fazla süredir (n=11) bu kurumda çalışmaktadır. İşgörenlerin sektördeki çalıştığı süreye bağlı olarak; %32,9' u 4-6 yıl arası (n=57); %24,9' u 1-3 yıl arası (n=43); %17,3' ü 7-9 yıl arası (n=30); %14,5' i 10 yıl ve daha fazla (n=25); %10,4' ü 1 yıldan az (n=18) tecrübesi vardır.

Çizelge 3.1. Katılımcıların demografik dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	74	42,8
	Erkek	99	57,2
Yaş	21-30	62	35,8
	31-40	73	42,2
	41-50	32	18,5
	51 ve üstü	6	3,5
Medeni durum	Bekar	75	43,4
	Evli	98	56,6
Eğitim Durumu	Lisans	118	68,2
	Yüksek Lisans	46	26,6
	Doktora	9	5,2
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	24	13,9
	1-3 yıl	45	26
	4-6 yıl	58	33,5
	7-9 yıl	35	20,2
	10 yıl ve üstü	11	6,4
Sektörde Çalışma Süresi	1 yıldan az	18	10,4
	1-3 yıl	43	24,9
	4-6 yıl	57	32,9
	7-9 yıl	30	17,3
	10 yıl ve üstü	25	14,5
Toplam		173	100

3.7.2. Örgütsel Sosyalleşme ile Kariyer Çapaları Arasındaki İlişki

Araştırma örgütsel sosyalleşmenin telekominükasyon sektöründen bir örgütteki işgörenlerin kariyer çapalarına (teknik fonksiyonel yetkinlik, genel yönetsel yetkinlik, güvenlik/istikrar, girişimcilik, bağımsızlık, saf meydan okuma, hizmete veya bir olaya kendini adama ve hayat tarzı) olan etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Örgütsel sosyalleşme ve kariyer çapası ilişkisi şekil 3.1.'deki gibi modellenmiştir.



Şekil 3.1. Örgütsel sosyalleşme ile kariyer apaları ilişkisi

Hipotez 1:Örgütsel sosyalleşme ile işgörenlerin kariyer apaları arasında ilişki vardır.

Çizelge 3.2. Kariyer çapası alt boyutları ve örgütsel sosyalleşmeye ait aritmetik ortalama, standart sapma ve pearson korelasyon değerleri tablosu

Değişkenler	μ	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Girişimcilik	3,08	0,86	1								
2.Bağımsızlık	2,73	0,80	0,60**	1							
3.Genel yönetsel yetkinlik	2,91	0,73	0,56**	0,48**	1						
4.Teknik fonksiyonel yetkinlik	3,07	0,77	0,36**	0,30**	0,38**	1					
5.Güvenlik	3,40	0,78	0,47**	0,21**	0,20**	0,18*	1				
6.Hayat tarzı	3,61	0,82	0,32**	0,02	0,18*	0,03	0,25**	1			
7.Saf meydan okuma	3,18	0,80	0,05	0,08	0,14	0,03	0,05	0,13	1		
8.Hizmete veya bir olaya kendini adama	3,24	0,80	0,24**	0,30**	0,28**	0,10	0,26**	0,18*	0,30**	1	
9.Örgütsel sosyalleşme	3,25	0,73	0,06	0,08	0,25**	0,02	0,05	0,04	0,04	0,07	1

**p<0,01, *p<0,05

Örgütsel sosyalleşme Cronbach's alpha: 0,96

Kariyer çapaları ölçeği Cronbach's alpha: 0.71

Çizelge 3.2.' de değişkenler arasındaki korelasyonlar, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmaktadır. Örgütsel sosyalleşme değişkeninin ortalama değeri 3,25 iken, kariyer çapalarından en yüksek ortalamanın yaşam tarzı ($\mu_{\text{yaşam tarzı}}=3,61$), en az ortalamanın ise bağımsızlık ($\mu_{\text{bağımsızlık}}=2,73$) olduğu görülmektedir. Yapılan pearson korelasyon analizine göre örgütsel sosyalleşmenin kariyer çapalarından sadece genel yönetsel yetkinlik ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkili olduğu sonucu elde edilmiştir ($r=0,25$; $p<0,01$). Örgütsel sosyalleşme, kariyer çapalarından girişimcilik ($r=0,06$; $p>0,05$), bağımsızlık ($r=0,08$; $p>0,05$), teknik fonksiyonel yetkinlik ($r=0,02$; $p>0,05$), güvenlik ($r=0,05$; $p>0,05$), hayat tarzı ($r=0,04$; $p>0,05$), saf meydan okuma ($r=0,04$; $p>0,05$) ve kendini adama ($r=0,07$; $p>0,05$) ile pozitif yönlü ancak anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur.

Çizelge 3.3. incelendiğinde bağımsız değişken olan örgütsel sosyalleşme bağımlı değişken olan kariyer çapaları boyutlarına olan etkisi yer almaktadır. Buna göre örgütsel sosyalleşmenin kariyer çapalarından sadece genel yönetsel yetkinlik boyutuna olan etkisi anlamlı ve pozitifdir (standardize $\beta = 0,26$, $p<0,01$). Örgütsel sosyalleşme, genel yönetsel yetkinlik kariyer çapasındaki değişimin %11' ini açıklamaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel sosyalleşme genel yönetsel yetkinlik kariyer çapası üzerine anlamlı ve pozitif etkisi tespit edilmiştir. Örgütsel sosyalleşmenin girişimcilik (standardize $\beta = 0,06$, $p>0,05$), bağımsızlık (standardize $\beta = 0,13$, $p>0,05$), teknik fonksiyonel yetkinlik

(standardize $\beta = 0,02$, $p>0,05$), güvenlik (standardize $\beta = 0,005$, $p>0,05$), hayat tarzı (standardize $\beta = 0,05$, $p>0,05$), saf meydan okuma (standardize $\beta = 0,04$, $p>0,05$) ve hizmete veya bir olaya kendini adama (standardize $\beta = 0,07$, $p>0,05$) üzerine pozitif ancak anlamlı olmayan etkisi bulunmuştur

Çizelge 3.3. Örgütsel sosyalleşme ve kariyer çapaları regrasyon tablosu

Değişkenler / İstatistiksel Açıklamalar	Kariyer Çapaları							
	Girişimcilik	Bağımsızlık	Genel yönetimsel yetkinlik	Teknik fonksiyonel yetkinlik	Güvenlik	Hayat Tarzı	Saf meydan okuma	Hizmete veya bir olaya kendini adama
Örgütsel Sosyalleşme	0,06	0,13	0,26**	0,02	0,005	0,05	0,04	0,07
F	0,65	2,95	13,50**	0,11	0,06	0,50	0,38	0,88
R ²	0,004	0,02	0,12	0,002	0,002	0,003	0,002	0,005
Düz.R ²	0,002	0,01	0,11	0,001	0,001	0,002	0,001	0,003

**p<0,01

3.7.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Demografik Değişkenlere göre Farklılık Analizi

Araştırmanın alt amaçlarından birisi de örgütsel sosyalleşmenin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yöneliktir.

Hipotez 2: Örgütsel sosyalleşme ile uygulama yapılan örgütteki işgörenlerin demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 2.1: Örgütsel sosyalleşme ile işgörenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 2.2: Örgütsel sosyalleşme ile işgörenlerin yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 2.3: Örgütsel sosyalleşme ile işgörenlerin medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 2.4: Örgütsel sosyalleşme ile işgörenlerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 2.5: Örgütsel sosyalleşme ile işgörenlerin sektördeki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 2.6: Örgütsel sosyalleşme ile işgörenlerin kurumdaki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Örgütsel sosyalleşme ile cinsiyet ve medeni durum sınıflı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar t testi kullanılmıştır. Örgütsel sosyalleşme ile yaş, eğitim, sektördeki çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Çizelge 3.4. Örgütsel sosyalleşmenin cinsiyete göre t testi sonuçları tablosu

	Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Standart sapma	F	p
Örgütsel sosyalleşme	Kadın	74	3,2101	,78818	3,642	0,504
	Erkek	99	3,2854	,68673		

Çizelge 3.4.' de örgütsel sosyalleşmenin ($F=3,642$; $p>0,05$) işgörenlerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği görülmektedir.

Örgütsel sosyalleşme ile yaş değişkeni arasında yapılan ANOVA analizinde varyans homojenliğini test etmek için Levene testi uygulanmış ve test sonucuna göre ($p=0,001$; $p<0,05$) yaş gruplarının varyanslarının eşit olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum tek yönlü ANOVA testinin ön şartını sağlamadığı için Welch testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre ($p=0,000$; $p<0,05$) için örgütsel sosyalleşme farklı yaş grubundaki işgörelere göre farklılık gösterdiği çizelge 3.5.' de gösterilmiştir. Yaşı 51 ve üzeri olan işgörelerin örgütsel sosyalleşmeye verdikleri önem ($\mu_{51\text{yaş ve üzeri}}=3,8500$) yaşı 41-50 aralığında olan işgörelere ($\mu_{41-50\text{ yaş}}=3,4578$) göre, yaşı 41-50 aralığında olan işgörelere yaşı 31-40 yaş aralığında olan işgörelere ($\mu_{31-40\text{ yaş}}=3,2486$) göre, yaşı 31-40 yaş aralığında olan işgörelere yaşı 21-30 aralığında olan işgörelere ($\mu_{21-30\text{ yaş}}=3,0952$) göre daha fazladır.

Çizelge 3.5. Örgütsel sosyalleşmenin yaşa göre farklılık tablosu

Yaş(I)	Yaş(J)	Ortalama	Ortalama fark (I-J)	Standart hata	p
21-30	31-40	3,2486	-,15347	,13360	,826
	41-50	3,4578	-,36265	,14159	,071
	51 ve üzeri	3,8500	-,75484*	,11813	,000
31-40	21-30	3,0952	,15347	,13360	,826
	41-50	3,4578	-,20918	,12644	,476
	51 ve üzeri	3,8500	-,60137*	,09947	,000
41-50	21-30	3,0952	,36265	,14159	,071
	31-40	3,2486	,20918	,12644	,476
	51 ve üzeri	3,8500	-,39219*	,10997	,007
51 ve üzeri	21-30	3,0952	,75484*	,11813	,000
	31-40	3,2486	,60137*	,09947	,000
	41-50	3,4578	,39219*	,10997	,007

*. The mean difference is significant at the 0.05 level

Çizelge 3.6. Örgütsel sosyalleşmenin medeni duruma göre farklılık tablosu

	Medeni durum	Sayı	Ortalama(M)	Standart sapma	F	p
Örgütsel sosyalleşme	Bekar	75	3,2087	,77570	2,027	0,485
	Evli	98	3,2872	,69621		

Çizelge 3.6.' da örgütsel sosyalleşmenin ($F=2,027$; $p>0,05$) işgörenlerin medeni durumlarına göre farklılık göstermediği gösterilmiştir.

Örgütsel sosyalleşme ile eğitim değişkeni arasında yapılan ANOVA analizinde varyans homojenliğini test etmek için Levene testi uygulanmış ve test sonucuna göre ($p=0,014$; $p<0,05$) eğitim gruplarının varyanslarının eşit olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum tek yönlü ANOVA testinin ön şartını sağlamadığı için Welch testi uygulanmıştır. Çizelge 3.7.' de

($p=0,063$; $p>0,05$) örgütsel sosyalleşmenin farklı eğitim seviyelerindeki işgörenlere göre farklılık göstermediği görülmektedir.

Çizelge 3.7. Örgütsel sosyalleşmenin eğitim durumuna göre farklılık tablosu

Eğitim(I)	Eğitim(J)	Ortalama	Ortalama fark (I-J)	Standart hata	p
Lisans	Yüksek lisans	3,3891	-,21201	,11849	,213
	Doktora	3,5556	-,37844	,17505	,150
Yüksek lisans	Lisans	3,1771	,21201	,11849	,213
	Doktora	3,5556	-,16643	,18630	,769
Doktora	Lisans	3,1771	,37844	,17505	,150
	Yüksek lisans	3,3891	,16643	,18630	,769

Örgütsel sosyalleşme ile sektördeki çalışma süresi değişkeni arasında yapılan ANOVA analizinde varyans homojenliğini test etmek için Levene testi uygulanmış ve test sonucuna göre ($p=0,002$; $p<0,05$) sektördeki çalışma süresi gruplarının varyanslarının eşit olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum tek yönlü ANOVA testinin ön şartını sağlamadığı için Welch testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre ($p=0,017$; $p<0,05$) örgütsel sosyalleşmenin sektördeki çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği çizelge 3.8.' de görülmektedir. Sektörde çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olan işgörenler ile sektörde çalışma süresi 1 yıldan az işgörenlerin örgütsel sosyalleşmeye verdikleri önem arasında anlamlı bir fark vardır. Sektörde çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olan işgörenler ($\mu_{10 \text{ yıl ve üzeri}}=3,5840$) sektördeki çalışma süresi 1 yıldan az olan işgörenlere ($\mu_{1 \text{ yıldan az}}= 2,7972$) göre örgütsel sosyalleşmeye daha fazla önem vermektedir.

Çizelge 3.8. Örgütsel sosyalleşmenin sektördeki çalışma süresine göre farklılık tablosu

Sektördeki çalışma süresi(I)	Sektördeki çalışma süresi (J)	Ortalama	Ortalama fark (I-J)	Standart hata	p
1 yıldan az	1-3 yıl	3,2070	-,40975	,23270	,599
	4-6 yıl	3,2377	-,44050	,21060	,382
	7-9 yıl	3,3467	-,54944	,21695	,162
	10 yıl ve üzeri	3,5840	-,78678*	,22782	,016
1-3 yıl	1 yıldan az	2,7972	,40975	,23270	,599
	4-6 yıl	3,2377	-,03074	,15808	1,000
	7-9 yıl	3,3467	-,13969	,16644	,994
	10 yıl ve üzeri	3,5840	-,37702	,18039	,340
4-6 yıl	1 yıldan az	2,7972	,44050	,21060	,382
	1-3 yıl	3,2070	,03074	,15808	1,000
	7-9 yıl	3,3467	-,10895	,13381	,996
	10 yıl ve üzeri	3,5840	-,34628	,15080	,232
7-9 yıl	1 yıldan az	2,7972	,54944	,21695	,162
	1-3 yıl	3,2070	,13969	,16644	,994
	4-6 yıl	3,2377	,10895	,13381	,996
	10 yıl ve üzeri	3,5840	-,23733	,15955	,787
10 yıl ve üzeri	1 yıldan az	2,7972	,78678*	,22782	,016
	1-3 yıl	3,2070	,37702	,18039	,340
	4-6 yıl	3,2377	,34628	,15080	,232
	7-9 yıl	3,3467	,23733	,15955	,787

Örgütsel sosyalleşme ile kurumdaki çalışma süresi değişkeni arasında yapılan ANOVA analizinde varyans homojenliğini test etmek için Levene testi uygulanmış ve test sonucuna göre ($p=0,611$; $p>0,05$) kurumdaki çalışma süresi gruplarının varyanslarının eşit olduğu tespit edilmiştir. ANOVA analizi sonucunda ($p=0,005$; $p<0,05$) örgütsel sosyalleşme kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir. Kurumdaki çalışma süresi 7-9 yıl aralığında olan işgörenler ile kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az işgörenlerin örgütsel sosyalleşmeye verdikleri önem arasında anlamlı bir fark olduğu çizelge 3.9.' da

gösterilmiştir. Kurumdaki çalışma süresi 7-9 yıl ve üzeri olan işgörenler ($\mu_{7-9 \text{ yıl}}=3,5271$) kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az olan işgörelere ($\mu_{1 \text{ yıldan az}}= 2,8333$) göre örgütsel sosyalleşmeye daha fazla önem vermektedir.

Çizelge 3.9. Örgütsel sosyalleşmenin kurumdaki çalışma süresine göre farklılık tablosu

Kurumdaki çalışma süresi(I)	Kurumdaki çalışma süresi (J)	Ortalama	Ortalama fark (I-J)	Standart hata	p
1 yıldan az	1-3 yıl	3,2444	-,41111	,17884	,150
	4-6 yıl	3,2181	-,38477	,17172	,170
	7-9 yıl	3,5271	-,69381*	,18751	,003
	10 yıl ve üzeri	3,5182	-,68485	,25762	,065
1-3 yıl	1 yıldan az	2,8333	,41111	,17884	,150
	4-6 yıl	3,2181	,02634	,14055	1,000
	7-9 yıl	3,5271	-,28270	,15946	,393
	10 yıl ve üzeri	3,5182	-,27374	,23798	,779
4-6 yıl	1 yıldan az	2,8333	,38477	,17172	,170
	1-3 yıl	3,2444	-,02634	,14055	1,000
	7-9 yıl	3,5271	-,30904	,15144	,251
	10 yıl ve üzeri	3,5182	-,30008	,23268	,698
7-9 yıl	1 yıldan az	2,8333	,69381*	,18751	,003
	1-3 yıl	3,2444	,28270	,15946	,393
	4-6 yıl	3,2181	,30904	,15144	,251
	10 yıl ve üzeri	3,5182	,00896	,24457	1,000
10 yıl ve üzeri	1 yıldan az	2,8333	,68485	,25762	,065
	1-3 yıl	3,2444	,27374	,23798	,779
	4-6 yıl	3,2181	,30008	,23268	,698
	7-9 yıl	3,5271	-,00896	,24457	1,000

3.7.4. Kariyer Çapalarının Demografik Değişkenlere göre Farklılık Analizi

Araştırmanın diğer bir alt amacı kariyer çapaları ile demografik özellikler arasındaki farklılığı belirlemeye yöneliktir.

Hipotez 3: Kariyer çapaları ile uygulama yapılan örgütteki işgörenlerin demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 3.1: Kariyer çapaları ile işgörenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 3.2: Kariyer çapaları ile işgörenlerin yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 3.3: Kariyer çapaları ile işgörenlerin medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 3.4: Kariyer çapaları ile işgörenlerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 3.5: Kariyer çapaları ile işgörenlerin sektördeki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 3.6: Kariyer çapaları ile işgörenlerin kurumdaki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Kariyer çapalarının demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için ANOVA analizi her bir demografik faktör üzerinde tek tek uygulanmıştır. Kariyer çapası boyutları bağımlı değişken, demografik faktörler(cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, sektördeki çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi) bağımsız değişkenleri ifade etmektedir.

Çizelge 3.10.' da kariyer çapalarını oluşturan girişimcilik/yaratıcılık, bağımsızlık, genel yönetsel yetkinlik, teknik fonksiyonel yetkinlik, güvenlik/istikrar, hayat tarzı, saf meydan okuma, hizmete veya bir olaya kendini adama boyutları ile katılımcıların cinsiyetleri arasındaki fark analizi tablosu yer almaktadır. Çizelge incelendiğinde girişimcilik/yaratıcılık boyutu ($F=1,905$; $p>0,05$), bağımsızlık boyutu ($F=0,628$; $p>0,05$), genel yönetsel yetkinlik boyutu ($F=0,165$; $p>0,05$), teknik fonksiyonel yetkinlik boyutu ($F=0,095$; $p>0,05$), güvenlik/istikrar boyutu ($F=0,716$; $p>0,05$), hayat tarzı ($F=0,107$; $p>0,05$), saf meydan

okuma boyutu ($F=0,000$; $p>0,05$), hizmete veya bir olaya kendini adama boyutu ($F=1,281$; $p>0,05$) ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Çizelge 3.10. Kariyer çapalarının cinsiyete göre farklılık tablosu

Kariyer çapası boyutları	Cinsiyet	N	Ortalama(M)	Standart sapma	F	p
Girişimcilik/Yaratıcılık	Kadın	74	3,0068	,83376	1,905	,329
	Erkek	99	3,1364	,88300		
Bağımsızlık	Kadın	74	2,7432	,77744	,628	,962
	Erkek	99	2,7374	,83098		
Genel yönetsel yetkinlik	Kadın	74	2,8784	,73003	,165	,529
	Erkek	99	2,9495	,73712		
Teknik fonksiyonel yetkinlik	Kadın	74	3,0541	,75202	,095	,759
	Erkek	99	3,0909	,79976		
Güvenlik/ İstikrar	Kadın	74	3,3851	,76547	,716	,811
	Erkek	99	3,4141	,80191		
Hayat tarzı	Kadın	74	3,5946	,84268	,107	,743
	Erkek	99	3,6364	,81384		
Saf meydan okuma	Kadın	74	3,2635	,79477	,000	,253
	Erkek	99	3,1212	,81782		
Hizmete veya bir olaya kendini adama	Kadın	74	3,3716	,74051	1,281	,074
	Erkek	99	3,1515	,83744		

Çizelge 3.11.' de kariyer çapaları ile yaş değişkeni arasında yapılan ANOVA analizi sonucunda elde edilen veriler gösterilmiştir. Çizelge incelendiğinde girişimcilik/yaratıcılık boyutu ($F=1,065$; $p>0,05$), bağımsızlık boyutu ($F=0,644$; $p>0,05$), genel yönetsel yetkinlik boyutu ($F=0,628$; $p>0,05$), teknik fonksiyonel yetkinlik boyutu ($F=0,153$; $p>0,05$), güvenlik/istikrar boyutu ($F=1,403$; $p>0,05$), hayat tarzı ($F=1,459$; $p>0,05$) boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Fakat saf meydan okuma boyutu

($F=2,736$; $p<0,05$), ile yaş değişkeni arasında ve hizmete veya bir olaya kendini adanma boyutu ($F=4,386$; $p<0,05$) ile yaş değişkeni arasında ve anlamlı bir farklılık vardır.

Çizelge 3.11. Kariyer çapalarının yaşa göre farklılık tablosu

Kariyer çapası boyutları	Yaş	N	Ortalama(M)	Standart sapma	F	p
Girişimcilik/Yaratıcılık	21-30	62	3,2016	,77067	1,065	,366
	31-40	73	2,9589	,86504		
	41-50	32	3,0781	,95131		
	51 ve üzeri	6	3,3333	1,21106		
Bağımsızlık	21-30	62	2,7903	,78692	,644	,587
	31-40	73	2,7808	,83743		
	41-50	32	2,5781	,78401		
	51 ve üzeri	6	2,5833	,80104		
Genel yönetsel yetkinlik	21-30	62	3,0000	,74107	,628	,598
	31-40	73	2,9110	,72812		
	41-50	32	2,7813	,71772		
	51 ve üzeri	6	2,9167	,86120		
Teknik fonksiyonel yetkinlik	21-30	62	3,1129	,84649	,153	,928
	31-40	73	3,0342	,75152		
	41-50	32	3,1094	,73763		
	51 ve üzeri	6	3,0000	,70711		
Güvenlik/İstikrar	21-30	62	3,4919	,81729	1,403	,244
	31-40	73	3,2877	,74962		
	41-50	32	3,4063	,80760		
	51 ve üzeri	6	3,8333	,60553		

Çizelge 3.11. (devam) Kariyer çapalarının yaşa göre farklılık tablosu

Kariyer çapası boyutları	Yaş	N	Ortalama(M)	Standart sapma	F	p
Hayat tarzı	21-30	62	3,7823	,76620	1,459	,228
	31-40	73	3,4863	,80783		
	41-50	32	3,6094	,96499		
	51 ve üzeri	6	3,5833	,66458		
Saf meydan okuma	21-30	62	3,2016	,75455	2,736	,045
	31-40	73	3,3219	,88729		
	41-50	32	2,9219	,64894		
	51 ve üzeri	6	2,6667	,75277		
Hizmete veya bir olaya kendini adama	21-30	62	3,4516	,80322	4,386	,005
	31-40	73	3,2534	,78671		
	41-50	32	2,9531	,73352		
	51 ve üzeri	6	2,5833	,66458		

Çizelge 3.12.' de saf meydan okuma kariyer boyutunun yaş değişkenine göre Scheffe test sonucu yer almaktadır. Çizelge 3.12. incelendiğinde saf meydan okuma kariyer boyutunun farklı yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$).

Çizelge 3.12. Saf meydan okuma boyutu Scheffe testi tablosu

	Yaş (I)	Yaş (J)	Ortalama	Ortalama fark (I-J)	Standart hata	p
Saf meydan okuma	21-30	31-40	3,3219	-,12030	,13762	,858
		41-50	2,9219	,27974	,17344	,459
		51 ve üzeri	2,6667	,53495	,34068	,483
	31-40	21-30	3,2016	,12030	,13762	,858
		41-50	2,9219	,40004	,16894	,137
		51 ve üzeri	2,6667	,65525	,33841	,293
	41-50	21-30	3,2016	-,27974	,17344	,459
		31-40	3,3219	-,40004	,16894	,137
		51 ve üzeri	2,6667	,25521	,35449	,915
	51 ve üzeri	21-30	3,2016	-,53495	,34068	,483
		31-40	3,3219	-,65525	,33841	,293
		41-50	2,9219	-,25521	,35449	,915

Çizelge 3.13.' de hizmete veya bir olaya kendini adama kariyer boyutunun Scheffe test sonucu yer almaktadır. Çizelge 3.13.' e göre 21-30 yaş aralığındaki işgörenler ile 41-50 yaş aralığındaki işgörenlerin hizmete veya bir olaya kendini adama kariyer çapası arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. 21-30 yaş aralığında olan işgörenler ($\mu_{21-30 \text{ yaş}}=3,2016$) 41-50 yaş aralığında olan işgörelere göre ($\mu_{41-50 \text{ yaş}}=2,9219$) hizmete veya bir olaya kendini adama kariyer çapasına daha fazla önem vermektedir.

Çizelge 3.13. Hizmete veya bir olaya kendini adama boyutu Scheffe testi tablosu

	Yaş (I)	Yaş (J)	Ortalama	Ortalama fark (I-J)	Standart hata	p
Hizmete veya bir olaya kendini adama	21-30	31-40	3,3219	,19819	,13470	,540
		41-50	2,9219	,49849*	,16977	,038
		51 ve üzeri	2,6667	,86828	,33346	,083
	31-40	21-30	3,2016	-,19819	,13470	,540
		41-50	2,9219	,30030	,16536	,351
		51 ve üzeri	2,6667	,67009	,33124	,256
	41-50	21-30	3,2016	-,49849*	,16977	,038
		31-40	3,3219	-,30030	,16536	,351
		51 ve üzeri	2,6667	,36979	,34698	,769
	51 ve üzeri	21-30	3,2016	-,86828	,33346	,083
		31-40	3,3219	-,67009	,33124	,256
		41-50	2,9219	-,36979	,34698	,769

Çizelge 3.14.' de kariyer çapaları ile medeni durum değişkeni arasında yapılan bağımsız gruplar t testi analizi sonucunda elde edilen veriler gösterilmiştir. Çizelge incelendiğinde girişimcilik/yaratıcılık boyutu ($F=1,805$; $p>0,05$), bağımsızlık boyutu ($F=0,018$; $p>0,05$), genel yönetsel yetkinlik boyutu ($F=0,001$; $p>0,05$), teknik fonksiyonel yetkinlik boyutu ($F=1,805$; $p>0,05$), güvenlik/istikrar boyutu ($F=9,439$; $p>0,05$), hayat tarzı ($F=1,272$; $p>0,05$), saf meydan okuma boyutu ($F=0,300$; $p>0,05$) ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Fakat hizmete veya bir olaya kendini adama boyutu ($F=0,724$; $p<0,05$) ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır. Araştırmaya göre bekar olan işgörenler hizmete veya bir olaya kendini adama kariyer çapasına evli işgörelere göre daha fazla önem vermektedir.

Çizelge 3.14. Kariyer çapalarının medeni duruma göre farklılık tablosu

Kariyer çapası boyutları	Medeni durum	N	Ortalama(M)	Standart sapma	F	p
Girişimcilik/Yaratıcılık	Bekar	75	3,1867	,77448	1,805	,159
	Evli	98	3,0000	,91944		
Bağımsızlık	Bekar	75	2,8400	,78912	,018	,154
	Evli	98	2,6633	,81473		
Genel yönetsel yetkinlik	Bekar	75	2,9867	,76217	,001	,290
	Evli	98	2,8673	,70911		
Teknik fonksiyonel yetkinlik	Bekar	75	3,0867	,84379	1,805	,865
	Evli	98	3,0663	,72737		
Güvenlik/İstikrar	Bekar	75	3,4800	,67504	9,439	,237
	Evli	98	3,3418	,85734		
Hayat tarzı	Bekar	75	3,7200	,76335	1,272	,157
	Evli	98	3,5408	,86356		
Saf meydan okuma	Bekar	75	3,2267	,76800	,300	,527
	Evli	98	3,1480	,84099		
Hizmete veya bir olaya kendini adama	Bekar	75	3,4400	,83001	,724	,005
	Evli	98	3,0969	,75183		

Çizelge 3.15. Kariyer çapalarının eğitim durumuna göre farklılık tablosu

Kariyer çapası boyutları	Eğitim	N	Ortalama(M)	Standart sapma	F	p
Girişimcilik/Yaratıcılık	Lisans	118	3,0890	,88102	,540	,584
	Yüksek lisans	46	3,0109	,79225		
	Doktora	9	3,3333	1,00000		
Bağımsızlık	Lisans	118	2,8136	,82378	4,563	,012
	Yüksek lisans	46	2,4674	,72573		
	Doktora	9	3,1667	,61237		
Genel yönetsel yetkinlik	Lisans	118	2,9661	,73882	,923	,399
	Yüksek lisans	46	2,7935	,68780		
	Doktora	9	2,9444	,88192		
Teknik fonksiyonel yetkinlik	Lisans	118	3,0254	,75913	1,378	,255
	Yüksek lisans	46	3,1304	,82620		
	Doktora	9	3,4444	,72648		
Güvenlik/İstikrar	Lisans	118	3,3305	,81707	1,653	,195
	Yüksek lisans	46	3,5326	,71804		
	Doktora	9	3,6667	,55902		
Hayat tarzı	Lisans	118	3,5763	,76412	,832	,437
	Yüksek lisans	46	3,7500	,99861		
	Doktora	9	3,5000	,55902		
Saf meydan okuma	Lisans	118	3,2881	,78557	3,751	,025
	Yüksek lisans	46	3,0000	,82999		
	Doktora	9	2,7222	,75462		

Çizelge 3.15. (devam) Kariyer çapalarının eğitim durumuna göre farklılık tablosu

Kariyer çapası boyutları	Eğitim	N	Ortalama(M)	Standart sapma	F	p
Hizmete veya bir olaya kendini adama	Lisans	118	3,3093	,83184	1,271	,283
	Yüksek lisans	46	3,1304	,71051		
	Doktora	9	3,0000	,82916		

Kariyer çapaları ile eğitim durumu değişkeni arasında yapılan ANOVA analizinde varyans homojenliğini test etmek için Levene testi uygulanmıştır. Levene testi sonucuna göre hayat tarzı kariyer boyutu ile ($p_{\text{hayat tarzı}}=0,008$; $p_{\text{hayat tarzı}}<0,05$) eğitim grupları varyanslarının eşit olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum tek yönlü ANOVA testinin ön şartını sağlamadığı için hayat tarzı kariyer boyutu için Welch testi uygulanmıştır. Kariyer çapasının diğer boyutları ile eğitim gruplarının varyanslarının ise eşit olduğu tespit edilmiş olup bu boyutlar için ANOVA analizi yapılmıştır ($p_{\text{girişimcilik}}=0,305$, $p_{\text{girişimcilik}}>0,05$; $p_{\text{bağımsızlık}}=0,219$, $p_{\text{bağımsızlık}}>0,05$; $p_{\text{teknik fonksiyonel yetkinlik}}=0,527$, $p_{\text{teknik fonksiyonel yetkinlik}}>0,05$; $p_{\text{güvenlik}}=0,177$, $p_{\text{güvenlik}}>0,05$; $p_{\text{saf meydan okuma}}=0,845$, $p_{\text{saf meydan okuma}}>0,05$; $p_{\text{hizmete veya bir olaya kendini adama}}=0,082$, $p_{\text{hizmete veya bir olaya kendini adama}}>0,05$). Çizelge 3.15.' de kariyer çapaları ile eğitim değişkeni arasında yapılan ANOVA analizi sonucunda elde edilen veriler gösterilmiştir. Çizelge incelendiğinde girişimcilik/yaratıcılık boyutu ($F=0,540$; $p>0,05$), genel yönetsel yetkinlik boyutu ($F=0,923$; $p>0,05$), teknik fonksiyonel yetkinlik boyutu ($F=1,378$; $p>0,05$), güvenlik/istikrar boyutu ($F=1,653$; $p>0,05$), hayat tarzı ($F=0,832$; $p>0,05$) ve hizmete veya bir olaya kendini adama boyutu ($F=1,271$; $p>0,05$) ile eğitim değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Fakat bağımsızlık ($F=4,563$; $p<0,05$) ve saf meydan okuma boyutu ($F=3,751$; $p<0,05$) ile eğitim değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Çizelge 3.16.' da bağımsızlık ve saf meydan okuma boyutlarının Scheffe test sonucu yer almaktadır. Çizelge 3.16.' ya göre lisans mezunu işgörenler ile yüksek lisans mezunu işgörenlerin bağımsızlık kariyer çapası arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Lisans mezunu işgörenler ($\mu_{\text{lisans}}=2,8136$) yüksek lisans mezunu işgörelere göre ($\mu_{\text{yüksek}}$

lisans=2,4674) bağımsızlık kariyer çapasına daha fazla önem vermektedir. Saf meydan okuma kariyer boyutunun ise farklı eğitim durumlarına sahip işgörenler arasında anlamlı bir farklılık göstermediği çizelge 3.16.' da görülmektedir ($p>0,05$).

Çizelge 3.16. Bağımsızlık ve saf meydan okuma boyutları Scheffe testi tablosu

	Eğitim (I)	Eğitim (J)	Ortalama	Ortalama fark (I-J)	Standart hata	p
Bağımsızlık	Lisans	Yüksek lisans	2,4674	,34617*	,13732	,044
		Doktora	3,1667	-,35311	,27319	,436
	Yüksek lisans	Lisans	2,8136	-,34617*	,13732	,044
		Doktora	3,1667	-,69928	,28795	,055
	Doktora	Lisans	2,8136	,35311	,27319	,436
		Yüksek lisans	2,4674	,69928	,28795	,055
Saf meydan okuma	Lisans	Yüksek lisans	3,0000	,28814	,13839	,118
		Doktora	2,7222	,56591	,27532	,124
	Yüksek lisans	Lisans	3,2881	-,28814	,13839	,118
		Doktora	2,7222	,27778	,29019	,633
	Doktora	Lisans	3,2881	-,56591	,27532	,124
		Yüksek lisans	3,0000	-,27778	,29019	,633

Kariyer çapaları ile sektördeki çalışma süresi değişkeni arasında yapılan ANOVA analizinde varyans homojenliğini test etmek için Levene testi uygulanmıştır. Levene testi sonucuna göre genel yönetsel yetkinlik kariyer boyutu ile ($p_{\text{genel yönetsel yetkinlik}}=0,035$; $p_{\text{genel yönetsel yetkinlik}} < 0,05$) sektördeki çalışma süresi gruplarının varyanslarının eşit olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum tek yönlü ANOVA testinin ön şartını sağlamadığı için Welch testi uygulanmıştır. Kariyer çapasının diğer boyutları ile sektördeki çalışma süresi gruplarının varyanslarının ise eşit olduğu tespit edilmiş olup bu boyutlar için ANOVA analizi yapılmıştır ($p_{\text{girişimcilik}}=0,225$,

$p_{\text{girişimcilik}} > 0,05$; $p_{\text{bağımsızlık}} = 0,087$, $p_{\text{bağımsızlık}} > 0,05$; $p_{\text{teknik fonksiyonel yetkinlik}} = 0,535$, $p_{\text{teknik fonksiyonel yetkinlik}} > 0,05$; $p_{\text{güvenlik}} = 0,316$, $p_{\text{güvenlik}} > 0,05$; $p_{\text{hayat tarzı}} = 0,996$, $p_{\text{hayat tarzı}} > 0,05$; $p_{\text{saf meydan okuma}} = 0,875$, $p_{\text{saf meydan okuma}} > 0,05$; $p_{\text{hizmete veya bir olaya kendini adama}} = 0,136$, $p_{\text{hizmete veya bir olaya kendini adama}} > 0,05$). Çizelge 3.17.' de girişimcilik/yaratıcılık boyutu ($F=1,280$; $p > 0,05$), bağımsızlık boyutu ($F=1,869$; $p > 0,05$), genel yönetsel yetkinlik boyutu ($F=1,623$; $p > 0,05$), teknik fonksiyonel yetkinlik boyutu ($F=0,651$; $p > 0,05$), güvenlik/istikrar boyutu ($F=0,761$; $p > 0,05$), hayat tarzı boyutu ($F=1,036$; $p > 0,05$) ile sektördeki çalışma süresi değişkeni arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Saf meydan okuma boyutu ($F=4,001$; $p < 0,05$) ve hizmete veya bir olaya kendini adama boyutu ($F=2,752$; $p < 0,05$) ile sektördeki çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Çizelge 3.17. Kariyer çapalarının sektördeki çalışma süresine göre farklılık tablosu

Kariyer çapası boyutları	Sektördeki çalışma süresi	N	Ortalama(M)	Standart sapma	F	p
Girişimcilik	1 yıldan az	18	3,1944	,97225	1,280	,280
	1-3 yıl	43	3,2674	,87525		
	4-6 yıl	57	2,9386	,76222		
	7-9 yıl	30	2,9333	,90719		
	10 yıl ve üzeri	25	3,1800	,90000		
Bağımsızlık	1 yıldan az	18	2,8889	1,06489	1,869	,118
	1-3 yıl	43	2,9651	,86186		
	4-6 yıl	57	2,7105	,76150		
	7-9 yıl	30	2,5167	,67573		
	10 yıl ve üzeri	25	2,5800	,67206		
Genel yönetsel yetkinlik	1 yıldan az	18	2,8889	,93235	1,623	,161
	1-3 yıl	43	3,1163	,73060		
	4-6 yıl	57	2,7895	,70677		
	7-9 yıl	30	2,8000	,76112		
	10 yıl ve üzeri	25	3,0400	,53852		

Çizelge 3.17. (devam) Kariyer çapalarının sektördeki çalışma süresine göre farklılık tablosu

Kariyer çapası boyutları	Sektördeki çalışma süresi	N	Ortalama(M)	Standart sapma	F	p
Teknik fonksiyonel yetkinlik	1 yıldan az	18	3,0278	,94670	,651	,627
	1-3 yıl	43	3,2093	,70906		
	4-6 yıl	57	2,9825	,77324		
	7-9 yıl	30	3,0167	,85585		
	10 yıl ve üzeri	25	3,1600	,68799		
Güvenlik/İstikrar	1 yıldan az	18	3,6389	,92045	,761	,552
	1-3 yıl	43	3,2674	,85460		
	4-6 yıl	57	3,3947	,67306		
	7-9 yıl	30	3,4167	,79960		
	10 yıl ve üzeri	25	3,4600	,78951		
Hayat tarzı	1 yıldan az	18	3,6667	,82248	1,036	,390
	1-3 yıl	43	3,5814	,81599		
	4-6 yıl	57	3,4825	,85024		
	7-9 yıl	30	3,7000	,83666		
	10 yıl ve üzeri	25	3,8600	,75719		
Saf meydan okuma	1 yıldan az	18	3,1111	,79623	4,001	,004
	1-3 yıl	43	3,3023	,72489		
	4-6 yıl	57	3,3421	,78010		
	7-9 yıl	30	2,6833	,79311		
	10 yıl ve üzeri	25	3,2600	,85538		

Çizelge 3.17. (devam) Kariyer çapalarının sektördeki çalışma süresine göre farklılık tablosu

Kariyer çapası boyutları	Sektördeki çalışma süresi	N	Ortalama(M)	Standart sapma	F	p
Hizmete veya bir olaya kendini adama	1 yıldan az	18	3,5833	1,01822	2,752	,030
	1-3 yıl	43	3,4070	,81105		
	4-6 yıl	57	3,2456	,75073		
	7-9 yıl	30	2,9167	,69584		
	10 yıl ve üzeri	25	3,1200	,73993		

Sektördeki çalışma süresi 7-9 yıl aralığında olan işgörenler ile sektördeki çalışma süresi 1-3 yıl aralığında olan işgörenlerin saf meydan okuma kariyer çapası arasında anlamlı bir fark olduğu çizelge 3.18.' de gösterilmiştir. Sektördeki çalışma süresi 1-3 yıl aralığında olan işgörenler ($\mu_{1-3 \text{ yıl}}=3,3023$) sektördeki çalışma süresi 7-9 yıl olan işgörelere ($\mu_{7-9 \text{ yıl}}=2,6833$) göre saf meydan okuma kariyer çapasına daha fazla önem vermektedir. Sektördeki çalışma süresi 4-6 yıl aralığında olan işgörenler ile sektördeki çalışma süresi 7-9 yıl aralığında olan işgörenlerin saf meydan okuma kariyer arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olduğu çizelge 3.18.' de gösterilmiştir. Sektördeki çalışma süresi 4-6 yıl olan işgörenler ($\mu_{4-6 \text{ yıl}}=3,3421$) sektördeki çalışma süresi 7-9 yıl olan işgörelere ($\mu_{7-9 \text{ yıl}}=2,6833$) göre saf meydan okuma kariyer çapasına daha fazla önem vermektedir.

Hizmete veya bir olaya kendini adama kariyer çapası farklı sektördeki çalışma süresine sahip işgörelere göre farklılık göstermediği çizelge 3.19.' da gösterilmiştir.

Çizelge 3.18. Saf meydan okuma Scheffe testi tablosu

	Sektördeki çalışma süresi(I)	Sektördeki çalışma süresi (J)	Ortalama	Ortalama fark (I-J)	Standart hata	p
Saf meydan okuma	1 yıldan az	1-3 yıl	3,3023	-,19121	,21953	,944
		4-6 yıl	3,3421	-,23099	,21142	,879
		7-9 yıl	2,6833	,42778	,23314	,501
		10 yıl ve üzeri	3,2600	-,14889	,24172	,984
	1-3 yıl	1 yıldan az	3,1111	,19121	,21953	,944
		4-6 yıl	3,3421	-,03978	,15795	1,000
		7-9 yıl	2,6833	,61899*	,18602	,029
		10 yıl ve üzeri	3,2600	,04233	,19667	1,000
	4-6 yıl	1 yıldan az	3,1111	,23099	,21142	,879
		1-3 yıl	3,3023	,03978	,15795	1,000
		7-9 yıl	2,6833	,65877*	,17638	,009
		10 yıl ve üzeri	3,2600	,08211	,18758	,996
	7-9 yıl	1 yıldan az	3,1111	-,42778	,23314	,501
		1-3 yıl	3,3023	-,61899*	,18602	,029
		4-6 yıl	3,3421	-,65877*	,17638	,009
		10 yıl ve üzeri	3,2600	-,57667	,21176	,121
	10 yıl ve üzeri	1 yıldan az	3,1111	,14889	,24172	,984
		1-3 yıl	3,3023	-,04233	,19667	1,000
		4-6 yıl	3,3421	-,08211	,18758	,996
		7-9 yıl	2,6833	,57667	,21176	,121

Çizelge 3.19. Hizmete veya bir olaya kendini adama boyutu Scheffe testi tablosu

	Sektördeki çalışma süresi(I)	Sektördeki çalışma süresi (J)	Ortalama	Ortalama fark (I-J)	Standart hata	p
Hizmete veya bir olaya kendini adama	1 yıldan az	1-3 yıl	3,4070	,17636	,22088	,959
		4-6 yıl	3,2456	,33772	,21272	,642
		7-9 yıl	2,9167	,66667	,23457	,094
		10 yıl ve üzeri	3,1200	,46333	,24321	,461
	1-3 yıl	1 yıldan az	3,5833	-,17636	,22088	,959
		4-6 yıl	3,2456	,16136	,15892	,905
		7-9 yıl	2,9167	,49031	,18716	,149
		10 yıl ve üzeri	3,1200	,28698	,19788	,717
	4-6 yıl	1 yıldan az	3,5833	-,33772	,21272	,642
		1-3 yıl	3,4070	-,16136	,15892	,905
		7-9 yıl	2,9167	,32895	,17747	,490
		10 yıl ve üzeri	3,1200	,12561	,18874	,979
	7-9 yıl	1 yıldan az	3,5833	-,66667	,23457	,094
		1-3 yıl	3,4070	-,49031	,18716	,149
		4-6 yıl	3,2456	-,32895	,17747	,490
		10 yıl ve üzeri	3,1200	-,20333	,21306	,923
	10 yıl ve üzeri	1 yıldan az	3,5833	-,46333	,24321	,461
		1-3 yıl	3,4070	-,28698	,19788	,717
		4-6 yıl	3,2456	-,12561	,18874	,979
		7-9 yıl	2,9167	,20333	,21306	,923

Çizelge 3.20. Kariyer çapalarının kurumdaki çalışma süresine göre farklılık tablosu

Kariyer çapası boyutları	Kurumdaki çalışma süresi	N	Ortalama(M)	Standart sapma	F	p
Girişimcilik	1 yıldan az	24	3,0833	,89281	,627	,644
	1-3 yıl	45	3,2000	,73392		
	4-6 yıl	58	3,1121	,86877		
	7-9 yıl	35	2,9429	,93755		
	10 yıl ve üzeri	11	2,8636	1,05097		
Bağımsızlık	1 yıldan az	24	2,6042	,87202	,324	,862
	1-3 yıl	45	2,7556	,72002		
	4-6 yıl	58	2,7241	,72652		
	7-9 yıl	35	2,7857	,94157		
	10 yıl ve üzeri	11	2,9091	1,02025		
Genel yönetsel yetkinlik	1 yıldan az	24	2,8333	,88055	,288	,885
	1-3 yıl	45	2,9778	,67383		
	4-6 yıl	58	2,9483	,76485		
	7-9 yıl	35	2,9000	,65079		
	10 yıl ve üzeri	11	2,7727	,78625		
Teknik fonksiyonel yetkinlik	1 yıldan az	24	2,9583	,89584	1,673	,159
	1-3 yıl	45	3,1778	,79883		
	4-6 yıl	58	3,1897	,73644		
	7-9 yıl	35	2,8143	,71831		
	10 yıl ve üzeri	11	3,1364	,71031		
Güvenlik/İstikrar	1 yıldan az	24	3,7292	,96661	1,227	,301
	1-3 yıl	45	3,3556	,72787		

Çizelge3.20. (devam) Kariyer çapalarının kurumdaki çalışma süresine göre farklılık tablosu

Kariyer çapası boyutları	Kurumdaki çalışma süresi	N	Ortalama(M)	Standart sapma	F	p
Güvenlik/İstikrar	4-6 yıl	58	3,3448	,75048		
	7-9 yıl	35	3,3571	,72326		
	10 yıl ve üzeri	11	3,3182	,90202		
Hayat tarzı	1 yıldan az	24	3,8333	,80307	1,513	,201
	1-3 yıl	45	3,7889	,72683		
	4-6 yıl	58	3,4828	,92227		
	7-9 yıl	35	3,5286	,81297		
	10 yıl ve üzeri	11	3,4545	,61051		
Saf meydan okuma	1 yıldan az	24	3,2083	,77903	,539	,707
	1-3 yıl	45	3,2667	,86340		
	4-6 yıl	58	3,1121	,81134		
	7-9 yıl	35	3,1000	,80257		
	10 yıl ve üzeri	11	3,4091	,70065		
Hizmete veya bir olaya kendini adama	1 yıldan az	24	3,4167	,97431	,836	,504
	1-3 yıl	45	3,3556	,78785		
	4-6 yıl	58	3,1897	,75989		
	7-9 yıl	35	3,1143	,79600		
	10 yıl ve üzeri	11	3,1364	,71031		

Çizelge 3.20.' de kariyer çapaları ile kurumdaki çalışma süresi değişkeni arasında yapılan ANOVA analizi sonucunda elde edilen veriler gösterilmiştir. Çizelge incelendiğinde girişimcilik/yaratıcılık boyutu ($F=0,627$; $p>0,05$), bağımsızlık boyutu ($F=0,324$; $p>0,05$), genel yönetsel yetkinlik boyutu ($F=0,288$; $p>0,05$), teknik fonksiyonel yetkinlik boyutu

($F=1,673$; $p>0,05$), güvenlik/istikrar boyutu ($F=1,227$; $p>0,05$), hayat tarzı boyutu ($F=1,513$; $p>0,05$), saf meydan okuma boyutu ($F=0,539$; $p>0,05$) ve hizmete veya bir olaya kendini adama boyutu ($F=0,836$; $p>0,05$) ile sektördeki çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.





SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İş dünyasında değişim ve küreselleşmenin artması ile örgütler klasik yönetim anlayışlarını geride bırakıp tüm kaynaklarını kullanarak en yüksek verimi yakalamaya çalışarak var oluşlarını devam ettirmeyi amaçlamaktadırlar. Verimliliğin sürekliliği, insan kaynağına yapılan yatırımlarla yakalanmaya çalışılması örgütlerin en önemli rekabet unsuru olan insan faktörüne yönelimlerini artırmaktadır (Aydın, 1977: 56).

İşgörenleri ile birlikte ilerleme amacıyla olan örgütler, işgörenlerin performansını artırabilmek ve örgütsel bağlılığı oluşturmak için işgörenlerin gelişimini destekleyip, iş dünyasında örgütün rekabet gücünü artıran çalışmalar yapmakta ve bu çalışmaların başında ise kariyer yönetimi gelmektedir. Bireyin yapacağı mesleği ve kariyerini seçmesi yaşamının önemli bir bölümünü oluşturmakta olup bu kariyerin seçilmesinde kişilik gelişimi yani fiziksel ve psikolojik gelişim, ailenin sosyo-ekonomik statüsü, mesleği ve toplumun etkileri gibi birçok faktör etki etmektedir. Örgütsel sosyalleşme sürecinde kariyer yönetimi uygulamalarının açık hale getirilmesiyle bireyler kariyer seçimlerini şekillendirecek unsurları belirleyebilecek ve bu unsurlara göre de kariyer kararlarını verebilecektir (Adıgüzel, 2009).

Araştırma örgütsel sosyalleşmenin telekomünikasyon sektöründen bir örgütteki işgörenlerin kariyer çapalarına (teknik fonksiyonel yetkinlik, genel yönetsel yetkinlik, güvenlik/istikrar, girişimcilik, bağımsızlık, saf meydan okuma, hizmete veya bir olaya kendini adanma ve hayat tarzı) olan etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Yeni bir sistem veya teknolojinin daha henüz tanıtımı yapılırken bir sonraki sistem veya teknolojinin ismi, özellikleri ifade edilmesi, yoğun bir şekilde araştırma ve geliştirme çalışmalarının yapılması, değişim ve kariyer hareketliliğinin fazla olmasından dolayı araştırma telekomünikasyon sektöründe uygulanmak istenmiştir. Sektörde yaratıcılık ve yenilikçilik, küresel rekabet ve kalite beklentisi, müşteri memnuniyeti ve pazarda tutunma çabaları üst düzeydedir. Araştırmanın diğer amaçları ise örgütsel sosyalleşme ile örgüt üyelerinin kariyer çapaları arasındaki ilişkinin yaş, eğitim durumu gibi demografik faktörlere ve telekomünikasyon sektöründeki ve örgütteki tecrübelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin genel profili incelenmiştir. Erkek işgörenler (% 57,2), 31-40 yaş aralığında olanlar (% 42,2), evli olanlar (% 56,6), lisans mezunu olanlar (% 68,2), kurumdaki çalışma süresi 4-6 yıl aralığında olanlar (% 33,5), sektördeki çalışma süresi 4-6 yıl aralığında olanlar (% 32,9) kendi kategorilerinde en büyük grupları oluşturmaktadır.

Araştırmanın birinci hipotezi “örgütsel sosyalleşme ile işgörenlerin kariyer çapaları arasında ilişki vardır” şeklinde geliştirilmiştir. Analiz sonucunda kariyer çapası boyutlarından girişimcilik boyutu, bağımsızlık boyutu, teknik fonksiyonel yetkinlik boyutu, güvenlik boyutu, hayat tarzı boyutu, saf meydan okuma boyutu ve hizmete veya bir olaya kendini adama boyutu ile örgütsel sosyalleşme arasında ($p>0,05$) anlamlı bir ilişkinin olmadığı; genel yönetsel yetkinlik boyutu ile örgütsel sosyalleşme arasında ise ($p<0,05$) anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen bu sonuca göre örgütteki sosyalleşme çabalarının işgörenlerdeki kariyer çapalarından sadece genel yönetsel yetkinlik boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu Çerik ve Bozkurt (2010)’un çalışmasından elde ettiği sonuçtan farklılaştığı görülmüştür. Buna göre işgörenlerin örgüte uyumunu arttırarak, yöneticilerle etkileşimini sağlamak, örgüt içindeki norm, değer ve davranışları öğrenerek daha yüksek bir performans sergilemesi için gerçekleştirilen örgütsel sosyalleşmenin yine işgörenlerin örgütlerinde daha yüksek bir pozisyona gelebilmek için fırsatlar aramasını ve sık sık terfi almak istemelerini, özellikle yüksek düzeyde sorumluluk ve liderlik fırsatları sunan daha zorlu ve bütünleştirici işlerde görev almalarını istemelerinde etkili olabileceği düşünülmektedir.

Yöneticiler, işgörenleri örgüte uyumlarını arttırıcı, kendi örgüt kültürünü benimseyici ve örgüte sosyalleştirici uygulamalar ya da çabalar göstermelidir. Gerçekleştirilecek bu uygulamalar doğrultusunda işgörenlerin kariyer yönelimleri etkilenebilmektedir. Bu örneklem içinde mevcut örgütsel sosyalleşme sonucunda genel yönetsel yetkinlik kariyer çapası boyutunun anlamlı olarak etkilendiği görülmüştür. Örneklemin beyaz yakalı işgörenlerden oluşması ve bu işgörenlerin daha çok sorumluluk alma, daha zorlu görevlerde yer alarak tecrübe kazanma isteği, örgütsel ve yönetsel konulara duydukları ilgi nedeniyle bu örneklem genelinde örgütsel sosyalleşmenin kariyer yönelimlerinden yönetsel yetkinliği anlamlı ve pozitif yönlü etkilemesi beklenen bir durum olarak düşünülebilir. Bununla birlikte araştırmanın yapıldığı örgütün sosyalleşme çabalarının özellikle beyaz yakalı işgörenlerin

yönetmel yetkinliğini etkileyecek şekilde uygulanabiliyor olması da kariyer yönelimlerinden sadece genel yönetmel yetkinlik boyutunun anlamlı olarak etkilendiğı sonucunu doğurabilir.

Örgütsel sosyalleşme uzun vadeli bir süreç olduğundan bireyin örgütsel sosyalleşme düzeyinin zamanla nasıl oluştuğunu ve değiştiğini incelemek gerekmekte olup bu araştırmada uygulamanın yapıldığı zaman ile sınırlı olması işğörenlerdeki örgütsel sosyalleşme algısının kariyer çapalarına olan etkisini belirli bir zaman diliminde yapılmış olması çalışmanın en önemli sınırlılığıdır.

Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda örgütsel sosyalleşmenin kariyer çapalarına olan etkisi sadece nicel olarak değil aynı zamanda nitel olarak da incelenebilir. Örgütlerin özellikle hangi tür sosyalleşme çabalarının işğörenlerin kariyer yönelimlerinden hangilerine daha çok eğilimine neden olduğu yapılacak mülakatlarla açıklanabilir. Bu da işğörenlerin kariyer yönelim ya da çapalarından hangisine “nasıl” ya da “neden” odaklandığı sorusuna yanıt olabilir. Özellikle telekomünikasyon sektöründe örgütsel sosyalleşmenin kariyer çapalarına etkisi ile birlikte örgütsel sosyalleşmenin; iş tatmini, psikolojik sözleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenler ile arasındaki ilişki incelenebilir ve yine telekomünikasyon sektöründen farklı bir sektörde işğörenlerin örgütsel sosyalleşme algılarının kariyer yönelimlerine olan etkisi de araştırılabilir.

Girişimcilik kariyer çapasında işğörenler kendi işlerini kurmanın fırsatlarını kollayıp, başarılarını risk alarak ve engellerin üstesinden gelerek kurdukları girişimin büyüklüğü ve başarısı ile ölçerler. Bağımsızlık kariyer çapasının ön plana çıktığı işğörenler; kariyerlerinde serbest hareket etme isteğinin olması ve yaptıkları işte özerk olacakları işletmelerde çalışmaya yönelmeleri, örgütsel baskılar ve sınırlandırmalar altında çalışmak istemedikleri için kendi işlerini kurmaya yönelirler (Aytaç, 2005: 104). Girişimcilik kariyer çapasına sahip bireyler özerklik/bağımsızlık kariyer çapasına sahip bireylerden iş kurabileceklerini kanıtlamaya yönelik çabaları ile ayrılırlar. Uygulama yapılan örnekleme beyaz yaka işğörenler örgüt içinde sorumlu oldukları birimde en üst seviyeye çıkmayı amaçladıkları için girişimcilik ve bağımsızlık kariyer çapası ön plana çıkmamış ve analiz sonucunda girişimcilik kariyer çapası ve bağımsızlık kariyer çapası ile örgütsel sosyalleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Teknik fonksiyonel kariyer çapasının ön plana çıktığı işgörenler için yeteneklerini geliştirme; işinde uzmanlaşma, örgütte terfi etme veya yönetim pozisyonunda yer almaktan daha önemlidir (Adıgüzel: 2009; İbicioğlu vd., 2011). Bu kariyer çapasına sahip bireyler teknik fonksiyonel yeteneklerini kullanmak ve geliştirmek için fırsatları değerlendirirler (Yarnall, 1998). Uygulama yapılan örneklem beyaz yaka (idari kadro) işgörenlerden oluştuğu için genel yönetsel yetkinlik ön plana çıkmış ve teknik fonksiyonel kariyer çapası ön plana çıkmamıştır. Analiz sonucunda teknik fonksiyonel kariyer çapası ile örgütsel sosyalleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Güvenlik kariyer çapasının ön plana çıktığı işgörenler risk almaktan kaçınarak emeklilik, uzun süreli istihdam gibi avantajlar vaat eden bir işe ve yer değiştirmeyi gerektirmeyecek coğrafi istikrar, güven ve kararlılığa ihtiyaç duymaktadırlar (Messarra, 2009; Danziger vd., 2008). Araştırma değişimin ve kariyer hareketliliğinin fazla olduğu telekomünikasyon sektöründe beyaz yaka işgörelere uygulandığı için güvenlik kariyer çapası ön plana çıkmamış ve analiz sonucunda güvenlik kariyer çapası ile örgütsel sosyalleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Hayat tarzı kariyer çapasının ön plana çıktığı işgörenler; kariyer tercihlerinde kişisel ihtiyaçları, aile ihtiyaçları ve işin gerekliliklerinin birbiri ile uyumlu ve dengeli olmasına önem vermektedir (Messara, vd., 2009). Coğrafi olarak yer değiştirmek istemeyen bu kariyer çapasına sahip bireylerin istekleri güvenlik/istikrar kariyer çapasının bir sonucu olarak görülmekte ancak taşınmak istemeyen bireylerin güvenlik/istikrar arayışlarından çok kişisel ailevi ve kariyerle ilgili konuları birleştirmeyi istedikleri görülmektedir. Telekomünikasyon sektöründe değişim ve kariyer hareketliliği fazla olduğu için hayat tarzı kariyer çapası ön plana çıkmamış ve analiz sonucunda hayat tarzı kariyer çapası ile örgütsel sosyalleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Saf meydan okuma kariyer çapasının ön plana çıktığı işgörenlerin önemli özellikleri günlük mücadeleleri kazanmak ve rekabet içinde olduğu şeylere karşı üstünlük elde etmektir. Kişiler arası ve rekabet anlamına gelen meydan okuma ihtiyacı bu kariyer çapası baskın olan bireyler için önemlidir. Uygulama yapılan örgütte beyaz yaka işgörenlerin yükselebilecekleri pozisyonlar mevcut olduğu için saf meydan okuma kariyer çapasının ön plana çıkmadığı

düşünülmektedir. Analiz sonucunda da saf meydan okuma kariyer çapası ile örgütsel sosyalleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Belirgin bireysel ve sosyal değerlere saygı, başkalarına yardım ve başarıya adanmışlık hizmete veya bir olaya kendini adama kariyer çapasının ön plana çıktığı işgörenleri yansıtan özelliklerdir. Dünyayı birçok yönüyle geliştirme çabası ve çalışması içinde olup çevre sorunlarıyla ilgili çözüm üretme gibi sosyal hayata ait problemlerle ilgili olan hizmete veya bir olaya kendini adama kariyer çapasının ön planda olduğu işgörenler; iş hayatlarını, topluma yardımcı olabilme yönünde ayarlarlar. Yeteneklerinden daha çok, değerlerini karşılayabilecekleri işlere karşı ilgili oldukları görülür. Uygulama yapılan örneklem genel yönetsel yetkinliklerin ön plana çıktığı idari kadro işgörenlerini kapsadığı için bu işgörenler yeteneklerine uygun işler tercih ettiği için hizmete veya bir olaya kendini adama kariyer çapası ön plana çıkmamıştır. Analiz sonucunda da hizmete veya bir olaya kendini adama kariyer çapası ile örgütsel sosyalleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel sosyalleşmenin demografik değişkenlere göre farklılık analizleri yapıldığında; örgütsel sosyalleşmenin cinsiyete göre farklılık göstermediği fakat farklı yaş grubundaki işgörelere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Analiz sonucunda yaşı 51 ve üzeri olan işgörelerin örgütsel sosyalleşmeye verdikleri önem; yaşı 41-50 aralığında olan işgörelere göre, yaşı 41-50 aralığında olan işgörelere yaşı 31-40 yaş aralığında olan işgörelere göre, yaşı 31-40 yaş aralığında olan işgörelere yaşı 21-30 aralığında olan işgörelere göre daha fazladır.

Örgütsel sosyalleşmenin işgörelerin medeni durumlarına ve eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Örgütsel sosyalleşmenin işgörelerin sektördeki çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği ve sektördeki çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olan işgörelere ile sektördeki çalışma süresi 1 yıldan az olan işgörelerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya göre sektördeki çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olan işgörelere sektördeki çalışma süresi 1 yıldan az olan işgörelere göre örgütsel sosyalleşmeye daha fazla önem vermektedir.

Araştırmada örgütsel sosyalleşme işgörenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği ve kurumdaki çalışma süresi 7-9 yıl aralığında olan işgörenler ile kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az olan işgörenlerin örgütsel sosyalleşmeye verdikleri önem arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Kurumdaki çalışma süresi 7-9 yıl olan işgörenler kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az olan işgörelere göre örgütsel sosyalleşmeye daha fazla önem vermektedir.

Kariyer çapalarının demografik değişkenlere göre analizleri yapıldığında; tüm kariyer çapalarının cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Kariyer çapalarının hizmete veya bir olaya kendini adama boyutu ile işgörenlerin yaşı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuşken kariyer çapasının diğer boyutları ile işgörenlerin yaşı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Araştırmada 21-30 yaş aralığında olan işgörenler, 41-50 yaş aralığında olan işgörelere göre hizmete veya bir olaya kendini adama kariyer çapasına daha fazla önem vermektedir.

Kariyer çapalarının hizmete veya bir olaya kendini adama boyutu ile işgörenlerin medeni durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuşken kariyer çapasının diğer boyutları ile işgörenlerin medeni durumu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Araştırmaya göre bekar olan işgörenler hizmete veya bir olaya kendini adama kariyer çapasına evli işgörelere göre daha fazla önem vermektedir.

Kariyer çapalarının bağımsızlık boyutu ile işgörenlerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuşken kariyer çapasının diğer boyutları ile işgörenlerin eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Lisans mezunu işgörenler ile yüksek lisans mezunu işgörenlerin bağımsızlık kariyer çapaları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiş ve lisans mezunu işgörenler yüksek lisans mezunu işgörelere göre bağımsızlık kariyer çapasına daha fazla önem verdiği görülmüştür.

Kariyer çapalarının saf meydan okuma boyutu ile işgörenlerin sektördeki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuşken kariyer çapasının diğer boyutları ile işgörenlerin sektördeki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Sektördeki çalışma süresi 7-9 yıl aralığında olan işgörenler ile sektördeki çalışma süresi 1-3 yıl aralığında

olan işgörenlerin saf meydan okuma kariyer çapası arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark tespit edilmiş ve sektördeki çalışma süresi 1-3 yıl aralığında olan işgörenler sektördeki çalışma süresi 7-9 yıl olan işgörelere göre saf meydan okuma kariyer çapasına daha fazla önem verdiği görölmüştür. Sektördeki çalışma süresi 4-6 yıl aralığında olan işgörenler ile sektördeki çalışma süresi 7-9 yıl aralığında olan işgörenlerin saf meydan okuma kariyer arasında anlamlı bir fark tespit edilmiş ve sektördeki çalışma süresi 4-6 yıl olan işgörenler sektördeki çalışma süresi 7-9 yıl olan işgörelere göre saf meydan okuma kariyer çapasına daha fazla önem vermektedir.





KAYNAKLAR

- Adıgüzel, O. (2009). Schein' in kariyer çapaları perspektifinde Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF öğrencilerinin kariyer değerlerine ilişkin bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2), 277-292.
- Adkins, L. C. (1995). Work experience and organizational socialization: A longitudinal examination. *Academy of Management Journal*, 38(3), 839-862.
- Aktaş, H. (2004). *The importance of career anchor notion for an effective career planning and an example application at the turkish air force undergraduate and graduate schools*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akyüz, H. (1992). *Eğitim sosyolojisinin temel kavram ve alanları üzerine bir araştırma*. İstanbul: MEB Yayınları, 210.
- Akyüz, Ö. F. (2001). *İnsan kaynakları planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 78.
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?. *Journal of Management*, 32(2), 237-256.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990a). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- Anafarta, N. (2001). Orta düzey yöneticilerin kariyer planlamasına bireysel perspektif. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 1(2), 6-17.
- Anakwe, U. P. and Greenhaus, J. H. (1999). Effective socialization of employees: Socialization content perspective. *Journal of Managerial Issues*, 11(3), 315-329.
- Ardts, J., Jansen, P., and Van der Velde, M. (2001). The breaking in of new employees: Effectiveness of socialisation tactics and personnel instruments. *Journal of Management Development*, 20(2), 159-167.
- Argon, T. ve Altay E. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları, 252.
- Ashforth, B. E. and Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *The Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.
- Aydemir, N. (1995). *TÜGİAD 2000'li yıllara doğru özel sektör imalat sanayinde insan kaynakları yönetimi ve kariyer arayışları*. İstanbul: Simge Ofis Matbaacılık ve Ticaret Ltd. Şti., 11.
- Aydın, B. (2007). *Örgütlerde kariyer yönetimi, kariyer planlaması, kariyer geliştirmesi ve bir kariyer geliştirme programı olarak koçluk uygulamaları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Aydın, V. (1977). *Örgüt gerçeği ve personel sorunları*. Ankara: Sevinç Matbaası, 56.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlanması geliştirmesi sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayınları, 77-190.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer planlaması gelişimi ve sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi, 48-225.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel sosyalleşme: Kuram, strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 15-72.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme: Kuram, strateji ve taktikler* (ikinci baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık, 12-47.
- Balcı, A., Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C., ve Acar, U. (2012). The relationship of organizational socialization to organizational identification and organizational citizenship: a search on Turkish primary school administrators. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi Uluslararası E-Dergi*, 2(2), 48-49.
- Balcı, N. (1999). *İşletmelerde kariyer planlaması ve kkk'nda bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers theory and practice*. London: Prentice Hall, 3-126.
- Başar, H. (2005). *Okulda denetim eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 156.
- Bauer, T. N. (2006). Organizational socialization tactics. In S. Rogelberg and C. Reeve (Eds.), *The encyclopedia of industrial/organizational psychology*. New York: Sage Press, pp. 584.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdoğan, B., Truxillo, D. M., and Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Beck, J. and Lopa, J. M. (2001). An exploratory application of Schein's career anchors inventory to hotel executive operating committee members. *International Journal of Hospitality Management*, 20(1), 15-18.
- Bhatt, A. S. (2011). A career anchor perspective of employees in a large company. *2011 International Conference on Advancements in Information Technology (IACSIT)*, 20(1), 265-270.
- Bigliardi, B., Petroni, A., and Dormio, A. I. (2005). Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(6), 424-441.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi* (Sekizinci baskı). İstanbul: Beta Basım, 329.

- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiği ve kariyer yönetimi ilişkisi: Normatif etik boyutuyla bir değerlendirme. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 13(45), 3-19.
- Brown, D. (2003). *Career information, career counseling and career development*. USA: Allyn And Bacon, 23-40.
- Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi, 282-283.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 310-332.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 298-354.
- Can, H., Akgün, A., ve Kavuncubaşı, S. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi* (Dördüncü baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi, 154-166.
- Cenzo, D. and Robbins, S. (1996). *Human resource management* (Fifth edition), New York: John Willey and Sons, 277.
- Cerit, Uzdil, Ö. (2007). *İşletmelerde kariyer planlaması ve çalışanların mesleki tükenme düzeyi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., and Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: It's content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Chow, H. S. I. (2002). Organizational socialization and career success of Asian managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 720-737.
- Coetzee, M. and Dries, S. (2009). Psychological career resources as predictors of working adults' career anchors: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 35(1), 1-11.
- Crepeau, R. G., Crook, C. W., Goslar, M. D., and McMurtrey, M. E. (1992). Career anchors of information systems personnel. *Journal of Management Information Systems*, 9(2), 145-160.
- Çalık, T. (2003). İşgörenlerin örgüte uyumu (Örgütsel sosyalleşme). *Türk Eğitim Bilimler Dergisi*, 1(2), 1-177.
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer yönetimi tanımlar, kavramlar, ilkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi, 1-65.
- Çelik, V. (1998). Alan dışından gelen sınıf öğretmenlerinin sosyalizasyonu, *Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(14), 191-208.

- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 40-46.
- Çerik, Ş. ve Bozkurt, S. (2010). Çalışanların örgütsel sosyalizasyon ve kariyer çapalarına yönelik algılamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve banka çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(35), 77-97.
- Çetin, C. ve Aktaş, H. (2001, 27-29 Mayıs). *Etkin bir kariyer planlaması için işletmeler ve bireyler açısından kariyer değerleri kavramının önemi*. 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunuldu, Bursa.
- Daft, R. L. (2004). *Organization theory and design*. Mason, Ohio: Thomson/ South-Western, 11.
- Danziger, N. and Valency, R. (2006). Career anchors: Distribution and impact on job satisfaction, The Israeli case. *Career Development International*, 11(4), 293-303.
- Danziger, N., Rachman-Moore, D., and Valency, R. (2008). The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory. *Career Development International*, 13(1), 7-19.
- Decenzo, D. A. and Robbins, S. P. (2007). *Fundamentals of human resource management* (Ninth edition). United States Of America: Wiley, 233.
- Delong, T. J. (1987). Teachers and their careers: Why do they choose teaching?. *Journal of Career Development*, 14(2), 118-125.
- Demirbilek, T. (2009). Örgütsel sosyalleşmede işe alıştırma eğitiminin yeri ve önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 353-373.
- Dökmen, Ü. (1997). *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayınları, 37.
- Elci, D. (2008). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer geliştirme kuram ve uygulama*. Ankara: Nobel Yayınevi, 12-104.
- Erdoğan, N. (2004). Career orientations of salaried professionals: The case of Turkey. *Career Development International*, 9(2), 153-175.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 120.
- Ergün, E. ve Taşgıt, Y. E. (2011). Örgütsel sosyalleşme taktiklerinin sosyalleşme çıktıları üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(31), 97-112.
- Ersoy, S. (2007). *Kariyer geliştirme programlarının örgütsel bağlılığa etkisi: Tekstil sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Eryiğit, S. (2000). Kariyer yönetimi. *Kamu-İş Dergisi*, 6(1), 1-26.
- Evans, C. (1996). A review of career anchors in use. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 5(4), 609-615.
- Fang, R., Duffy, M. K., and Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *Journal of Management*, 37(1), 127-152.
- Feldman, D. C. (1976b). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452.
- Feldman, D. C. (1980). A Socialization process that help new recruits succeed. In J.R.Hackman, E.E.Lawler, and L.W. Porter (Eds.), *Perspectives on behaviour in organization*. New York: Mc Graw-Hill Book Company, pp. 175.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Journal*, 6(2), 309-318.
- Feldman, D. C. and Arnold, J. H. (1983). *Managing individual and group behavior in organization*. New York: Mc Graw-Hill Book Company, 79-86.
- Feldman, D. C. and Bolino, M. C. (1996). Career within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, 6(2), 89-112.
- Fırat, Ö. (2010). *Aile şirketlerinde örgütsel sosyalizasyon ve örgüt kültürünün öneminin analizi: Eczacıbaşı ve Hacı Bekir'in karşılaştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Filstad, C. (2011). Organizational commitment through organizational socialization tactics. *Journal of Workplace Learning*, 23(6), 376-390.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In K. M. Rowland, and G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 101-145.
- Flanagin, A. J. and Waldeck, J. H. (2004). Technology use and organizational newcomer socialization. *Journal of Business Communication*, 41(2), 137-165.
- Geçikli, F. (2002). Bireysel kariyer planlama ve geliştirmede imajın rolü. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1(15), 337-354.
- Gruman, J. A., Saks, A. M., and Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 90-104.
- Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi (kuramsal ve uygulamalı)*. Ankara: Eğitim Kitabevi, 78-176.

- Gürüz, D. ve Özdemir Yaylacı, G. (2004). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi* (Birinci baskı). İstanbul: Mediacat Yayınevi, 187.
- Güzel, T. (2005). Eğitim ve gelişme., C. Demir (Ed.). *Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi: İlkeler ve uygulamalar içinde*. Ankara: Nobel Yayınları, 121.
- Hamedoğlu, M. A. ve Özdil, K. (2004). Eğitimin sosyal temelleri., Ş. Erçetin (Ed.). *İlk günden başöğretmenliğe*. Ankara: Asil Dağıtım, s. 229-230.
- Hellriegel, D. (1986). *Organizational behavior*. St Paul: West Publishing Company, 354.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personality and work environments* (Third edition). Odessa, FL: Consulting Psychologists Press, 2-4.
- Holton, E. F. III. (2005). Holton's evaluation model: New evidence and construct elaborations. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 37-54.
- Hsu, M. K., Jiang, J., Klein, G., and Tang, Z. (2003). Perceived career incentives and intent to leave. *Information and Management*, 40(1), 361-369.
- Iacobucci, D., and Duhachek, A. (2003). Advancing alpha: Measuring reliability with confidence. *Journal of consumer psychology*, 13(4), 478-487.
- Igbaria, M., Kassicieh, S. and Silver, M. (1999). Career orientations and career success among research, and development and engineering professionals. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16(1), 29-54.
- İbicioğlu, H., Adıgüzel, O., ve Öztürk, U. C. (2011, 27-29 Mayıs). *Kariyer danışmanlığını bir sonraki adıma taşımak: Süreç danışmanlığı perspektifinde kariyer çapaları kullanımı ve bir uygulama*. Uluslararası Yükseköğretim Kongresinde sunuldu, İstanbul.
- İnternet: Ashforth, B. E., Sluss, D. M., and Saks, A. M. (February 2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70. Web: [http://bernard.bianca.pivot.free.fr/Articles/Socialisation%20Organisationnelle/Ashforth%20\(2007\).pdf](http://bernard.bianca.pivot.free.fr/Articles/Socialisation%20Organisationnelle/Ashforth%20(2007).pdf) adresinden 6 Haziran 2015' de alınmıştır.
- İnternet: Harrison, C. (2006). *Career development in the workplace*. Web: <https://www.ericdigests.org/pre-9212/career.htm> adresinden 15 Nisan 2016'da alınmıştır.
- İnternet: Kariyer çapaları alanında yapılan çalışmalar. Web: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> adresinden 20 Mayıs 2017'de alınmıştır.
- İnternet: Keser, A. (1999). İşletmelerde mesleki oryantasyon eğitimi ve verimlilik ilişkisi. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 1(1). Web: <http://www.isguc.org/?p=article&id=8&cilt=1&sayi=1&yil=1999> adresinden 18 Nisan 2016'da alınmıştır.

- İnternet: Neault, R. (2000). *Planning for serendipity? Career management for changing times*. Web: <http://onestep.on.ca/resource/files2/Career%20Management%20for%20Changing%20Times.pdf>
- İnternet: Örgütsel sosyalleşme alanında ülkemizde yapılan çalışmalar. Web: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> 2 Mayıs 2015’de alınmıştır.
- İnternet: Öztürk, Z., Teber, S. (2006). Kariyer yönetiminin çalışan motivasyonuna etkileri, jandarma havacılık komutanlığı örneği. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19. Web: <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esef/article/view/5000091968/5000085406> adresinden 20 Mayıs 2016’da alınmıştır.
- İnternet: Pascale, R. (1985). The paradox of corporate culture: reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, 27(2). Web: <http://webpace.ship.edu/nwgoates/OB/paradox.pdf> adresinden 25 Mayıs 2016’da alınmıştır.
- İnternet: Perrot, S., Bauer, T. N., and Rouse, P. (2012). Organizational socialization tactics: Determining the relative impact of context, content, and social tactics. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. Web: https://drive.google.com/file/d/0B_I__In38jzmZFhzc25UYy1uUkU/view adresinden 14 Nisan 2016’da alınmıştır.
- İplik, F. N. (2009). Türkiye’deki dört ve beş yıldızlı otellerde uygulanan örgütsel sosyalleşme taktiklerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(2), 185-196.
- İshakoğlu, G. (1998). *Örgüt-birey uyumunun sağlanmasında personel seçimi ve sosyalleşmenin önemi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Jarlström, M. (2000). Personality preferences and career expectations of finnish business students. *Career Development International*, 5(3), 144-154.
- Jaskyte, K. (2005). The impact of organizational socialization tactics on role ambiguity and role conflict of newly hired social workers. *Administration in Social Work*, 29(4), 69-87.
- Jiang, J. J. and Klein, G. (2000). Supervisor support and career anchor impact on the career satisfaction of the entry-level information systems professional. *Journal of Management Information Systems*, 16(3): 219-240.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *The Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.

- Karaevli, A. (2008). Yönetici yedekleme planı bir örgütün değişim kapasitesini nasıl azaltabilir? Kuramsal bir model. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 145-167.
- Kartal, S. (2003). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin sosyalleşme düzeyi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kartal, S. (2008). Eğitim çalışanlarının örgütsel sosyalleşmelerinde ilköğretim okulu yöneticilerinin katkıları ve iki örnek olay. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 75-88.
- Kaynak, T. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 241-243.
- Kırçı, Z. (2007). *Motivasyon unsuru olarak kariyer geliştirme ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- King, R. C., Xia, W., Quick, J. C., and Sethi, V. (2005). Socialization and organizational outcomes of information technology professionals. *Career Development International*, 10(1), 26-51.
- Koca, A. İ. (2010). Kariyer seçiminde kariyer değerleri ile demografik faktör ilişkisi: Çukurova Üniversitesi'nde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 56-70.
- Korkut, F. (2007). Psikolojik danışmanların mesleki rehberlik ve psikolojik danışmanlık ile ilgili düşünceleri ve uygulamaları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(32), 188.
- Kristof, A. L., Zimmerman, R. D., and Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals fit at work: a meta-analysis of person-job person-organization person-group and person-supervisor fit. *Personel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kuşdemir, Y. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleşme stratejilerini kullanma becerileri (Kırıkkale ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Kuzgun, Y. (1995). *Rehberlik ve psikolojik danışma*. Ankara: ÖSYM Yayınları, 102.
- Kuzgun, Y. (2003). *Meslek rehberliği ve danışmanlığına giriş*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 3-100.
- Leblebici, H. ve Salancik, G. R. (1981). Effects of environmental uncertainty on information and decision processes in banks. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 578-596.
- Lee, S.H. and Wong, P.K. (2004). An exploratory study of technopreneurial intentions: A career anchor perspective. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 7-28.
- Liang, S. and Hsieh, A. (2008). The role of organizational socialization in burnout: A Taiwanese example. *Social Behavior and Personality*, 36(2), 197-216.

- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). Örgütsel sosyalleşme ve Türk eğitim sisteminde örgütsel sosyalleşme süreci. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 137-153.
- Messara, L., Nona, M., and Nour A. (2009). The linkage between professionals' goal orientation and career anchors. *International Journal of Business Research*, 9(1), 50-56.
- Mignonac, K. and Herrbach, O. (2003). Managing individual career aspirations and corporate needs: A study of software engineers in France, *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(3), 205-230.
- Mitchell, T.R. and Larson, J.R.(1987). *People in organizations*, New York: McGraw Hill, 512.
- Mitus, J. S. (2006). Organizational socialization from a content perspective and its effect on the affective commitment of newly hired rehabilitation counselors. *Journal of Rehabilitation*, 72(2), 12-20.
- Morrison, W. E. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173-183.
- Mutlu, B. (2008). *İstanbul ortaöğretim okullarında okul kültürü ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Nelson, D. L. and Quick, J. C. (1997). *Organizational behavior: Foundations, realities and challenges*. New York: West Publishing Company, 48-487.
- Noe, A. R. (2009). *İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi* (Birinci baskı). (Çev. C. Çetin). İstanbul: Beta Yayıncılık. (Eserin orijinali 1999'da yayımlandı), 324-327.
- Nordvik, H. (1996). Relationships between Holland's vocational typology, Schein's career anchors and myers-briggs' types. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(3), 263-275.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (Second edition.). New York: McGraw Hill, 701.
- Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal Of Manpower*, 15(1), 27-37.
- Osipow, S. H., Fitzgerald, L. F. (1996). *Theories of career development*. USA: Allyn And Bacon, 17-168.
- Ostroff, C. and Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874.
- Örücü, E. (2006). *Modern işletmecilik*. Ankara: Gazi Kitabevi, 230.

- Özen, Y. (2011). Kişisel sorumluluk bağlamında kariyer seçimini etkileyen sosyal psikolojik faktörler. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 2(3), 81-96.
- Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalçın, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi, 147.
- Özkalp, E., Kirel, Ç., Sungur, Z., ve Cengiz, A. A. (2006). Örgütsel toplumsallaşma sürecinde mentorluk ve mentor' un yeri ve önemi: Anadolu Üniversitesi araştırma görevlileri üzerine bir inceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 55-70.
- Özkan, Y. (2005). *Göreve yeni başlayan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde okul yöneticilerinin görevlerine ilişkin algıları (Ordu ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Palmer, M. and Winters, K. T. *İnsan kaynakları* (Çev. D. Şahiner). İstanbul: Rota Yayınları. (Eserin orijinali 1993'de yayımlandı), 80.
- Pehlivanlı, F. (2004). *Kariyer yönetimi ve bir işletme uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., and Hackman, R. J. (1981). *Behavior in organizations* (International student edition). New York: Mc Graw- Hill International Book Company, 163-167.
- Ramakrishna, H. and Potosky, D. (2003). Conceptualization and exploration of composite career anchors: An analysis of information systems personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 14(2), 199-214.
- Ramakrishna, H. and Potosky, D. (2002). Structural shifts in career anchors of information systems personnel: a preliminary empirical analysis. *Journal of Computer Information Systems*, 42(2), 83-89.
- Robbins, S. P. (1994). *Management* (Fourth edition). London: Prentice Hall, 25-27.
- Saks, A. M. and Gruman, J. A. (2011). Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 383-402.
- Sav, D. (2008). *Bireysel kariyer planlamada etkili olan faktörler ve üniversitelerin etkisi üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs, reading*. MA: Addison- Wesley Pub, 90.
- Schein, E. H. (1990). *Development of career anchor*. San Diego: University Associates, 1-16.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century, *Academy of Management Executive*, 10(4), 80-88.

- Schein, E. H. (2006b). *Career anchors* (Self assessment) (Third edition). San Francisco: John Wiley and Sons Inc., 6-13.
- Scot, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (Fifth edition). Upper Saddle River: N.J. Prentice Hall, 8.
- Selçuk, M. H. (2010).). *İlköğretim ikinci kademe öğrenci velilerinin beden eğitimi dersinin sosyalleşmeye etkilerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Sharf, R. S. (2002). *Applying career development theory to counseling*. USA: Brooks/Cole Thomson Learning, 25-337.
- Super, D. E. and Sverko, B. (1995). *Life roles, values and careers: international findings of the work importance study*. San Francisco: Jossey- Bass, 25.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2004). *Kariyer yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi, 13.
- Tan, H. H. and Quek, B. C. (2001). An exploratory study on the career anchors of educators in Singapore. *The Journal of Psychology*, 135(5), 527-545.
- Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 1(2), 133-145.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process.] *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.
- Taormina, R. J. and Law, C. M. (2000). Approaches to preventing burnout: The effects of personal stress management and organizational socialization. *Journal of Nursing Management*, 8(2), 89-99.
- Terzi, A. R. (1999). *Özel ve devlet liselerinde örgüt kültürü*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tunç, A. ve Uygur, A. (2001). *Kariyer, yönetimi, planlaması ve geliştirme*. Ankara: Gazi Kitabevi, 41.
- Tuttle, M. (2002). A review and critique of Van Maanen and Schein's toward a theory of organizational socialization and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(1), 66-90.
- Türkay, O. ve Eryılmaz, B. (2010). Kariyer değerleri ve kariyer yolu tercihleri ilişkisi: Türk turizm sektöründen örnekler. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi*, 1(24), 179-199.
- Uğurlu, Z., Kırıl, E., ve Aksoy, İ. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin görüşlerine göre öğretmenlerin sosyalleşmesinde kullandıkları örgütsel sosyalleşme strateji ve taktikleri*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 708-712.

- Van Maanen, J. and Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI, pp. 209-264.
- Wanous, J. P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection and socialization of newcomers*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 169-180.
- Wesson, M. J. and Gogus, C. I. (2005). Shaking hands with a computer: An examination of two methods of organizational newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1018–1026.
- Yahyagil, M. Y. (2005). Birey-organizasyon uyumu ve çalışanların iş tutumlarına etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 6(24), 7-149.
- Yarnall, J. (1998). Career anchors: Results of an organizational study in the UK. *Career Development International*, 3(2), 56-61.
- Yaylacı, G. Ö. (2007). İlköğretim düzeyinde kariyer eğitimi ve danışmanlığı. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(40), 119-140.
- Yeşil, E. (2011). *Kariyer geliştirme faaliyetlerinin örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yeşilyaprak, B. (2012). *Mesleki rehberlik ve kariyer danışmanlığı kuramdan uygulamaya*. Ankara: Pegem Akademi, 8.
- Yüksel, İ. (2006). Kariyer değerlerinin analitik hiyerarşi proses yöntemiyle önceliklendirilmesi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(25), 59-67.
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi, 114-129.
- Zonana, M. (2011). *İş stresinin işgörenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine etkileri ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



EKLER

EK-1 Kariyer apaları ile örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişki anketi

Kariyer apaları ile rgtsel Sosyalleşme Arasındaki İlişki Anketi

Bu anket, “kariyer apaları ile örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişki ve telekomünikasyon sektöründe bir uygulama” isimli yüksek lisans tezine veri toplamak amacıyla uygulanmaktadır. Ankete verilecek cevaplar bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Araştırmanın sonucunda anlamlı ve sağlıklı bilgiler elde edilmesi için anketin tam ve doğru olarak doldurulması büyük önem taşımaktadır.

Anket  bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel bilgileriniz ile ilgili sorular, ikinci bölümünde örgütsel sosyalleşme düzeyini ölçmeye yönelik sorular ve son bölümde kariyer çapalarının düzeylerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır.

* Gerekli

1. Bölüm: Kişisel Bilgiler

Bu bölümde kişisel durumunuzla ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz

Cinsiyetiniz? *

- ☐ Kadın
- ☐ Erkek

Yaşınız? *

- ☐ 21-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51 ve zeri

EK-1 (devam) Kariyer çapaları ile örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişki anketi

Yaşınız? *

- ☐ 21-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51 ve üzeri

Medeni durumunuz? *

- ☐ Evli
- ☐ Bekar

Eğitim durumunuz? *

- ☐ Lisans
- ☐ Yüksek lisans
- ☐ Doktora

Telekomünikasyon sektöründeki çalışma süreniz? *

- ☐ 1 yıldan az
- ☐ 1-3 yıl
- ☐ 4-6 yıl
- ☐ 7-9 yıl
- ☐ 10 yıl ve üzeri

Şu an çalıştığınız kurumdaki çalışma süreniz? *

- ☐ 1 yıldan az
- ☐ 1-3 yıl
- ☐ 4-6 yıl
- ☐ 7-9 yıl
- ☐ 10 yıl ve üzeri

EK-1 (devam) Kariyer çapaları ile örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişki anketi

2. ölüm: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği

Bu bölümde örgütsel sosyalleşme düzeyini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Lütfen size uygun olan en uygun seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılıyorum	Ne katılmıyorum ne katılıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum
Bu kurum yaptığım iş konusunda bana mükemmel yetiştirme olanakları sağlamıştır.					
Bu kurum tarafından sağlanan yetiştirme programları işimi çok iyi bir şekilde yapmamı sağlamaktadır.					
Bu kurum çalışanların iş becerilerini geliştirmeleri için gerekli tüm olanakları sunmaktadır.					
Üstlerimin verdiği talimatlar işimi daha iyi bir şekilde yapabilmem için önem taşımaktadır.					
Bu kurumun sağladığı işe ilişkin yetiştirme programları oldukça etkilidir.					
Bu kurumda işlerin nasıl yürütüldüğünü çok iyi şekilde biliyorum.					
Bu kurumda görevimin ne olduğunu çok iyi biliyorum.					
Bu kurumun amaçları net bir şekilde tanımlanmıştır.					
Bu kurumun nasıl işlediğine ilişkin iyi derecede bilgi sahibiyim.					
Bu kurumun amaçları neredeyse tüm çalışanlarca anlaşılmıştır.					
Diğer çalışanlar yaptığım iş konusunda bana pek çok şekilde yardımcı olmuşlardır.					

EK-1 (devam) Kariyer çapaları ile örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişki anketi

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İş arkadaşlarım destek ve önerilerini sunmakta genellikle istekli davranırlar.					
Çalışma arkadaşlarımdan çoğu beni bu örgütün bir üyesi kabul etmektedir.					
Çalışma arkadaşlarım bu kuruma uyum sağlamamda oldukça yardımcı olmuşturlar.					
Bu kurumda diğer çalışanlar ile ilişkilerim oldukça iyidir.					
Bu kurumda iyi bir kariyer için pek çok fırsat bulunmaktadır.					
Bu kurumun sağladığı ödüllerden mutlu olmaktayım.					
Bu kurumdaki yükselme olanakları neredeyse herkese açıktır.					
Bu kurumda ne zaman terfi edeceğimi kolaylıkla öngörebilirim.					
Bu kurumun beni daha uzun yıllar istihdam etmesini bekliyorum.					

3. Bölüm: Kariyer Çapası Ölçeği

Bu bölümde kariyer çapası düzeylerini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Lütfen size uygun olan en uygun seçeneği işaretleyiniz.

EK-1 (devam) Kariyer çapaları ile örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişki anketi

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Önemli olan yaratıcı bir projede yer almaktır.					
Kendi işimin patronu olmak benim için önemlidir.					
Yönetici pozisyonunda çalışmak benim için önemlidir.					
Kendi alanımda çalışamayacaksam işimi değiştirmeyi tercih ederim.					
İş garantisi olan bir pozisyonda çalışmak benim için önceliklidir.					
Yeni proje ve programlarda yaratıcılığımı kullanmak benim için önemlidir.					
İşimin sosyal yaşantıma fırsat vermesi benim için önemlidir.					
Rekabet ve başarı kariyerimin öncelikleridir.					
İşim inisiyatif kullanabilme imkânı sağlamalıdır.					
Tanınmış bir kurumda çalışmayı başka bir kurumda çalışmaya tercih ederim.					
Uzmanlık gerektiren görevlerde çalışmayı tercih ederim.					

EK-1 (devam) Kariyer çapaları ile örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişki anketi

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Toplumun saygı duyduğu bir kurumda çalışmak benim için çok önemlidir.					
İşten atılma ihtimali olmayan bir kurumda çalışmayı tercih ederim.					
Rekabet ve kazanma ortamı sağlayan iş imkânlarını her zaman değerlendiririm.					
İşimde ilerleyebilmek için bilgimi ve yeteneklerimi kullanabileceğim işleri tercih ederim.					
Kurum içinde insanları yöneterek başarılı görevler yapmayı önemsiyorum.					

EK-2 Bildiri kabul mektubu

Uluslararası Ekonomi, Finans ve Yönetim Kongresi (ICEFM2017)

Sayın **Demet Türkmen,**

13-15 Nisan tarihleri arasında İstanbul Gelişim Üniversitesi University of the West of the England işbirliği ile düzenlenecek olan ICEFM2017 Kongresi'ne gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederiz.

Kongremize göndermiş olduğunuz "**Örgütsel Sosyalleşimin Kariyer Çaplarındaki Rolü: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Uygulama**" başlıklı bildiriniz bilimsel komite tarafından değerlendirilmiş ve sunuma uygun bulunmuştur.

Sunumunuzu 15 dakika sürecek şekilde hazırlayarak, lütfen en geç 5 Nisan 2017 Çarşamba günü saat 17:00 ye kadar bize gönderiniz.

Kabul edilen bildirilerin abstractleri, bildirinin yazarı veya yazarlarından biri tarafından sunulması koşuluyla abstract kitapçığında yayınlanacaktır

Simültane çeviri uzmanları konferans kapsamındaki konulara ilişkin teknik terimlere yabancı olabilirler. Bu nedenle sunumunuzda yer alan teknik terimlerin, sunum İngilizce ise Türkçesini, Türkçe ise İngilizcesini sunumunuzla birlikte gönderiniz.

Başarı dileklerimle.

Prof. Dr. N. Hülya Talu Tırmandioğlu

Kongre Başkanı

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : TÜRKMEN, Demet
Uyruğu : TC
Doğum tarihi ve yeri : 09.09.1989 İstanbul
Medeni hali : Evli
Telefon : 0543 249 26 07
e-posta : bassevincdemet@gmail.com



Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet yılı
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü/İnsan kaynakları yönetimi	Devam Ediyor
Lisans	Çukurova Üniversitesi/Endüstri Mühendisliği	2011
	Anadolu Üniversitesi/İşletme	2013
Lise	Karaman Anadolu Lisesi	2007

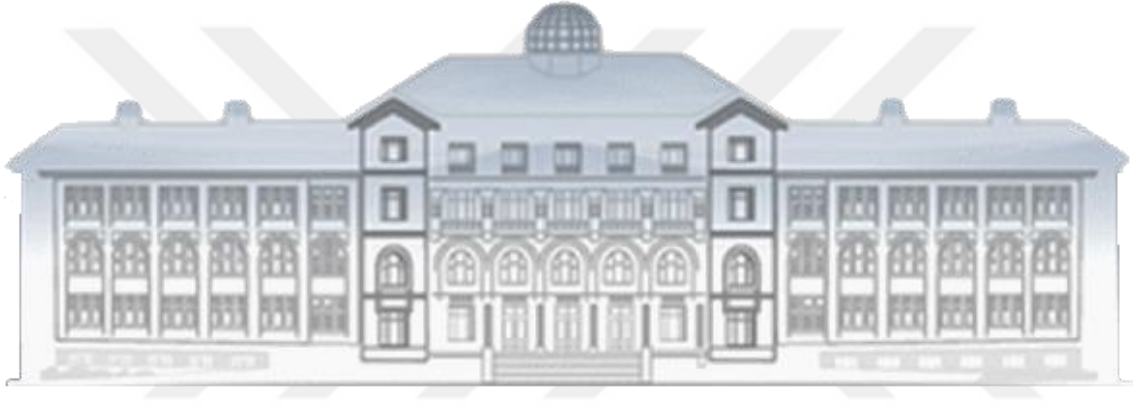
İş Deneyimi, Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
4 yıl	AssisTT	İnsan kaynakları uzman yardımcısı

Yabancı Dili

İngilizce

Hobiler

Yüzme, Kitap okuma



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

