



T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TIPLERİNİN KARIYER YÖNETİM SİSTEMİ
UYGULAMALARINA ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan
Gül GÜN

Danışman
Doç. Dr. Neslihan DERİN

İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Doktora Tezi

Malatya, 2015

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİNİN KARIYER YÖNETİM SİSTEMİ
UYGULAMALARINA ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan

Gül GÜN

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programı

Danışman

Doç. Dr. Neslihan DERİN

Doktora Tezi

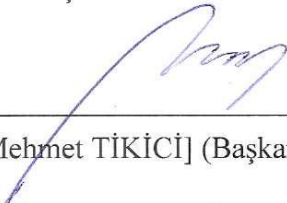
İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim
Yönetmeliğinin İŞLETME ANABİLİM DALI İçin Öngördüğü DOKTORA TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır.

Malatya, 2015

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

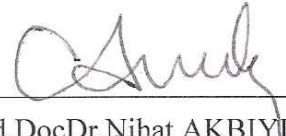
KABUL VE ONAY SAYFASI

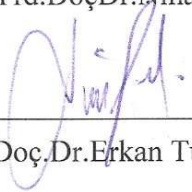
Gül GÜN tarafından hazırlanan “Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamalarına Etkisi: Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, / / 2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda, başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.


[Prof.Dr.Mehmet TİKİCİ] (Başkan)


[Doç.Dr.Neslihan DERİN] (Danışman)


[Doç.Dr.Mehmet DENİZ]


[Yrd.DoçDr.Nihat AKBIYIK]


[Doç.Dr.Erkan Turan DEMİREL]

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof.Dr.Mehmet KARAGÖZ
Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Doç.Dr. Neslihan DERİN danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım **“ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİNİN KARIYER YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARINA ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA”** başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını ve tezimde yararlandığım kaynakların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterildiğini belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Gül GÜN

ÖZET

Emek yoğun bir sektör olan otel işletmelerinde çalışanların motive edilmesi, iş yerine bağlılıklarının sağlanması, terfi ve atamaların belli kriterlere göre gerçekleştirilmesi, örgütün yeni yapılanmalara hazır olması ve üretimin etkinliğini artırması gibi birçok nedenle kariyer yönetim sistemlerinin oluşturulması gereklidir

Örgütlerde karar almada; çalışanlara bir çerçeve çizen ve örgüt yapısını yönlendiren, çalışanları ortak amaçlar etrafında bir araya toplayarak koordinasyonu sağlayan, bu amaçlar doğrultusunda işgücünün harekete geçirilmesine yardım ederek yürütme işlevini kolaylaştıran ve işgören davranışlarını şekillendirerek denetimi sağlayan örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin kararları etkileyen önemli bir faktördür. Örgütlerde etkin bir kariyer yönetim sisteminin varlığı örgüt kültürü değerlerine bağlıdır. Bu da bir bakıma yöneticilerin çalışanlarını geliştirmek için kendilerini sorumlu hissettikleri, insani değerleri odak noktasına alan, ilişki yönelimli destekleyici ve gelişmeye, risk almaya, büyümeye önem veren yenilikçi örgüt kültürü tiplerinin varlığıyla mümkün olacağı düşünülmektedir.

Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarına göre örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim sistemi uygulamalarına etkisini belirlemektir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü Tipi, Kariyer Yönetim Sistemi, Otel İşletmeleri.

ABSTRACT

It is essential for hotel establishment as an important example of labor-intensive sectors to form human sources administration system in order to motivate employees, to obtain their loyalty to work, to effectuate the promotions and appointments according to specific criterias, to get the organisation ready for new settlements and to increase the productive efficiency of the establishment.

The organisational culture forms the framework and the organisational structure for employees, coordinates the jobs, helps to set the executive functions of the labour force in motion, shapes the worker's behaviours and inspects the decision-making process of the organisation which is a significant factor affecting the decisions of human sources management practices.

The existance of an active career management system of the organisation is related to the organisation's cultural values. In a way, it is believed that those organisational cultural values will be created with administors who will feel responsible to improve their employees, focus on the humanistic values, supports oriented, supportive, improving, risk-taking, innovative relationships.

Accordingly, the aim of this study is to determine the effects of the organisation culture of 4 and 5 star hotel employees which are located in East and Southeast Region of Turkey, to the practices of the career management system.

Key Words: Organisational Culture Type , Career Management System, Hotel Establishment

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ONUR SÖZÜ	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1.GENEL OLARAK KÜLTÜR	6
1.1.1. Kültürün Tanımı	6
1.1.2. Kültürün Özellikleri	9
1.1.3. Kültür Çeşitleri	12
1.1.3.1.Genel Kültür ve Alt Kültür	12
1.1.3.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür	13
1.1.3.3. Karşı Kültür	14
1.1.3.4. Popüler Kültür.....	14
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI	15
1.2.1. Örgüt Kültürünün Kuramsal Temelleri	15
1.2.2. Örgüt Kültürünün Tanımı.....	18
1.2.3. Örgüt Kültürünün İşlevleri ve Özellikleri	20
1.2.4. Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Başlıca Etmenler	23
1.2.5. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri	25
1.2.5.1. Temel Varsayımlar	27
1.2.5.2. Değerler	29
1.2.5.3. Normlar	30
1.2.5.4. Kahramanlar.....	32
1.2.5.5. Hikâyeler.....	32
1.2.5.6. Törenler ve Toplantılar	33
1.2.5.7. Ritüeller	34
1.2.5.8. Semboller	35
1.2.5.9. Dil	36
1.2.6. Örgüt Kültürü Tipleri	36

1.2.6.1. Temel Örgüt Kültürü Tipleri.....	37
1.2.6.1.1. Burns ve Stalker'ın Mekanik ve Organik Organizasyon Yapısı	37
1.2.6.1.2. Likert'in Sistem 1- Sistem 4 Modeli	40
1.2.6.1.3. Ouchi'nin (1981) Z Kuramı	41
1.2.6.2. İkincil Örgüt Kültürü Tipleri	44
1.2.6.2.1. Blake ve Mouton'ın Yönetim Izgarası	44
1.2.6.2.2. Edgar Schein'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması	46
1.2.6.2.3. Handy'nin Kültür Sınıflaması	48
1.2.6.3. Üçüncül Kültür Tipleri.....	50
1.2.6.3.1. Sethia ve Glinow'un Örgüt Kültürü Sınıflaması	50
1.2.6.3.2. Mc Donald ve Ganz'ın Kültür Sınıflaması	52
1.2.6.3.3. Cameron ve Quin'in Kültür Sınıflaması	52
1.2.6.4. Örgüt Kültürü Çalışmalarında Diğer Sınıflandırmalar	57
1.2.6.4.1. Deal ve Kennedy Modeli	57
1.2.6.4.2. Geert Hofstede'nin Kültürel Analizi	60
1.2.6.4.3. Miles ve Snow Modeli	64
1.2.6.4.4. Goffee ve Jones'ın Sınıflandırmasına Göre Örgüt Kültürü Tipleri	65
1.2.6.4.5. Kirsch-Trux'un Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	68
1.2.6.4.6. Pheysey'in Kültür Sınıflaması	69
1.2.6.4.7. Wallach'ın Örgüt Kültür Sınıflaması	70

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. KARİYER KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI.....	72
2.2. KARİYER BOYUTLARI.....	76
2.3. KARİYER EVRELERİ	78
2.4. KARİYER KALIPLARI	83
2.4.1. Devamlı Durumdaki Kariyer	83
2.4.2. Geleneksel Kariyer Kalıbı	83
2.4.3. Kararsız Kariyer Kalıbı	84
2.4.4. Spiral Kariyer Kalıbı	84
2.5. KARİYER PLANLAMA.....	85
2.5.1. Kariyer Planlamanın Tanımı	85
2.5.2. Kariyer Planlamanın Önemi	85

2.5.3. Kariyer Planlamasının Boyutları	86
2.5.3.1. Bireysel Kariyer Planlama	86
2.5.3.2. Örgütsel Kariyer Planlaması	90
2.5.3.2.1. Kurumsal Değerlendirme	91
2.5.3.2.2. Pozisyonun Özelliğinin Tanımlanması ve Personelin Belirlenmesi	91
2.5.3.2.3. Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Hedeflerinin Belirlenmesi	92
2.5.3.2.4. Bireyin Potansiyel Özellikleri İle Pozisyonun Özelliklerinin Karşılaştırılıp Bütünleştirilmesi	92
2.5.3.2.5. Potansiyelin Tespiti ve Performans Değerlendirme	93
2.5.3.2.6. Kariyer Olanaklarına Yönelik Eğitimler	93
2.5.3.2.7. Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi	93
2.5.4. Örgütlerde Kariyer Yolları Süreci ve Kariyer Planlaması İlişkisi	95
2.5.5. Örgütlerde Kariyer Yolları Özellikleri ve Çeşitleri	97
2.5.5.1. Kariyer Yolu Olarak Dikey, Radyal ve Çevresel Hareketler	98
2.5.5.2. Klasik (Geleneksel) Kariyer Yolu	99
2.5.5.3. Örgütsel (iki basamaklı) Kariyer Yolu	101
2.5.5.4. Ağ Tipi (Davranışsal) Kariyer Yolu	102
2.5.5.5. Esnek Kariyer Yolu	103
2.5.5.6. Sınırsız Kariyer Yolu	104
2.5.5.7. Portföy Kariyer Yolu	104
2.6. KARIYER YÖNETİMİ	105
2.6.1. Kariyer Yönetiminin Tanımı	105
2.6.2. Kariyer Yönetiminin Önemi	105
2.6.3. Organizasyon Açısından Kariyer Yönetimi	106
2.6.3.1. Kariyer Planlamasında Yer Alacak Personelin Belirlenmesi	106
2.6.3.2. Kariyer Patikasının Çizilmesi	107
2.6.3.3. Kariyer Danışmanlarının Atanması	107
2.6.3.4. Bireysel Planların Geliştirilmesi	107
2.6.4. Birey Açısından Kariyer Yönetimi	108
2.6.5. Kariyer Yönetiminde Birey-Örgüt Bütünleştirilmesi	109
2.6.6. Örgütlerde Kariyer Yönetimi Uygulamaları	110
2.6.6.1. Terfi	110
2.6.6.2. Transfer veya Yer Değiştirme	111

2.6.6.3. İşten Çıkarma	112
2.6.6.4. Emeklilik.....	113
2.6.6.5. Oryantasyon	114
2.6.6.6. Örgütsel Yedekleme	114
2.6.7.1. Akademik Model	115
2.6.7.2. Klüp Modeli	115
2.6.7.3. Kale Modeli	116
2.6.7.4. Futbol Takımı Modeli	117
2.7. KARIYER GELİŞTİRME	118
2.7.1. Kariyer Geliştirme Kavramının Tanımı ve Önemi.....	118
2.7.2. Kariyer Geliştirme Araçları	121
2.7.2.1. Kariyer Planlama Atölyeleri(Workshops)	121
2.7.2.2. Yazılı Kaynaklar, Alıştırma Kitapları (Workbooks)	122
2.7.2.3. Kariyer Danışmanlığı.....	123
2.7.2.4. Koçluk.....	123
2.7.2.5. Kariyer Merkezleri.....	124
2.7.2.6. İş Zenginleştirme	125
2.7.2.7. İş Rotasyonu	125
2.8. KARIYER SORUNLARI.....	126
2.8.1. Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar.....	126
2.8.1.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar	126
2.8.1.2. Çift Kariyerli Eşler.....	127
2.8.1.3. Ay Işığı Sorunu	128
2.8.1.4. Çift Kariyerlik.....	128
2.8.2. Kariyer Dönemi Sorunları	129
2.8.2.1. Başlangıç Dönemi Sorunları.....	129
2.8.2.2. Kariyer Ortası Sorunları.....	130
2.8.2.3. Kariyer Sonu Sorunları	131

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM **GENEL OLARAK OTEL İŞLETMELERİ**

3.1. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI	133
3.2. OTEL İŞLETMELERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ	133
3.3. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI	134
3.4. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ	135
3.5. OTEL İŞLETMELERİNDE KARİYER	136
3.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ İLE KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	140

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KATKILARI	147
4.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	147
4.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI	149
4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	149
4.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	153
4.5.1. Veri Toplama Araçları ve Uygulama	153
4.5.2. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler	153
4.6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ	154
4.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	154
4.7. KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN GÜVENİRLİK VE FAKTÖR ANALİZİ	158
4.8. ÖLÇEKLERİN ARİTMETİK ORTALAMALARI	162
4.9. HİPOTEZ TEST SONUÇLARI	167
4.9.1. Demografik Özelliklerin Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgüt Kültür Tipi Açısından Ortalamalarının Karşılaştırılması	167
4.9. 2. Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgüt Kültürü Tiplerine İlişkin Korelasyon Analizi	184
4.9.3. Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgüt Kültürü Tiplerine İlişkin Regresyon Analizi	188

SONUÇ VE ÖNERİLER	196
KAYNAKÇA	199
EK-1: KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANKETİ	214

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1.1: Kültür ve Örgüt Kuramlarının Kesişme Noktaları	16
Tablo 1.2: Likert'e Göre Liderlik Tipleri	41
Tablo 1.3: Ouchi'nin Z Kuramı.....	44
Tablo 2.1: Profesyonel Kariyerliğin Dört Safhası.....	82
Tablo 4.1: Araştırma Kapsamındaki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Bulundukları Şehre Göre Örneklemen Dağılımı	148
Tablo 4.2: Araştırmanın Hipotezleri	151
Tablo 4.2: Araştırmanın Hipotezleri	152
Tablo 4.3: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	154
Tablo 4.4: Katılımcıların Çalıştıkları İşletmeye İlişkin Değişkenlere Göre Dağılımı	156
Tablo 4.5: Kariyer Yönetim Sistemine Ait Örneklem Yeterliliği ve Güvenirlik Analizi.....	158
Tablo 4.6: Kariyer Yönetim Sistemi Ölçeği Faktör Yükleri	159
Tablo 4.7: Örgüt Kültürü Tipine Ait Örneklem Yeterliliği ve Güvenirlik Analizi	160
Tablo 4.8: Örgüt Kültürü Tipi Ölçeği Faktör Yükleri.....	162
Tablo 4.9: Örgüt Kültürü Tipleri Ölçeği Aritmetik Ortalamaları	163
Tablo 4.10: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	164
Tablo 4.11: Kariyer Yönetim Sistemi Ölçeğine Ait Aritmetik Ortalamaları	165
Tablo 4.12: Kariyer Yönetim Sistemi Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	166
Tablo 4.13: Kariyer Yönetim Sistemi ve Alt Boyutlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	168
Tablo 4.14: Kariyer Yönetim Sistemi ve Alt Boyutlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	170
Tablo 4.14: Kariyer Yönetim Sistemi ve Alt Boyutlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	173
Tablo 4.15: Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	176
Tablo 4.16: Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	179
Tablo 4.17: Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	182
Tablo 4.18: Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Korelasyon Analizi	185
Tablo 4.19: Örgüt Kültürü Tipleri ve Kariyer Yönetimi İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	189
Tablo 4.20: Örgüt Kültürü Tipleri ve Kariyer Planlama İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	190
Tablo 4.21: Örgüt Kültür Tipleri ve Kariyer Geliştirme İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	191
Tablo 4.22: Örgüt Kültürü Tipleri ve Kariyer Yönetim Sistemi İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	192
Tablo 4.23: Hipotez Testi Sonuçları	193

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1: Örgüt Kültürünün 4 Fonksiyonu	22
Şekil 1.2: Örgüt Kültürünün Öğeleri	27
Şekil 1.3: Rekabetçi Değerler Analizi Ölçeğine Göre Örgüt Kültürü Tipleri.....	56
Şekil 2.1: Kariyer Sürecine Biçimsel Yaklaşım.....	77
Şekil 2.2: Kariyer Evreleri (Aşamaları)	81
Şekil 2.3: Bireysel Kariyer Planlama Aşamaları.....	90
Şekil 2.4: Kariyer Planlamasında Kişi ve Örgütün Karşılıklı Etkileşimi.....	94
Şekil 2.5: Kariyer Planlama–Kariyer Yolu Süreci	96
Şekil 2.6: Üç Boyutlu Örgüt Modeli	99
Şekil 2.7: Geleneksel Kariyer Yolu	100
Şekil 2.8: Mühendislik Pozisyonları Arasında Geleneksel Kariyer Yolları	100
Şekil 2.9: Çift Basamaklı Kariyer Yolu	101
Şekil 2.10: Ağ Tipi Kariyer Yolu.....	103
Şekil 2.11: Sonnenfeld’in Kariyer Sistemleri Sınıflandırması.....	118
Şekil 2.12: Gutteridge’nin Kariyer Geliştirme Modeli	120
Şekil 4.1: Araştırma Modeli	150

GİRİŞ

Örgütlerde karar almada; çalışanlara bir çerçeve çizen ve örgüt yapısını yönlendiren, çalışanları ortak amaçlar etrafında bir araya toplayarak koordinasyonu sağlayan, bu amaçlar doğrultusunda işgücünün harekete geçirilmesine yardım ederek yürütme işlevini kolaylaştıran ve işgören davranışlarını şekillendirerek denetimi sağlayan örgüt kültürü (Leibowitz vd., 1986:47) insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin kararları etkileyen önemli bir faktördür (Hayton ve Machitella, 2013:14). Örgüt kültürü çalışmaları, ana hatları ile örgütlerin baskın kültürel özelliklerinin belirlenmesine ve bu özellikler ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkilerin açıklanmasına yöneliktir. Bu farklı özelliklerin belirlenmesi ve tanımlanması örgüt kültürü tipleri olarak ele alınmaktadır (Doğan, 2007:123). Örgüt kültürü tipleri ile ilgili olarak yazında çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır (Torun, 2012:31). Bunlardan birtanesi de bürokratik örgüt kültürü, destekleyici örgüt kültürü, yenilikçi örgüt kültürü olmak üzere 3 boyuttan oluşan Wallach'ın örgüt kültürü sınıflandırmasıdır. Wallach'ın örgüt kültürüne yönelik bu sınıflandırmayı yaptığı yıllarda insan kaynakları da önem kazanmıştır. Bu tez çalışmasında kariyer yönetim sistemi üzerinde Wallach'ın bu kültür sınıflandırması etkili olabileceği düşünülerek bu sınıflandırmaya yer verilmiştir.

Yenilikçi kültürler; gelişmeye, risk almaya, yeni fikirlere açık olmaya, yeni rekabet koşullarına uyum sağlamaya ve büyümeye önem veren değerler bütününden oluşan kültür tipidir (Williams vd., 1993:35.)

Bürokratik kültür tipine sahip olan firmalarda; Güç ve kontrol, sorumluluk ve otorite açıkça tanımlanmakta ve sistemli bir yapı ve formalite etrafında konumlandırılmaktadır (Wallach, 1983:32). Rol kültürü, mantık ve rasyonellikle çalışan, bürokratik örgütün bir diğer adıdır. “Klasik bürokrasi” olarak nitelendirilen rol kültürüne sahip örgütlerde rasyonel ve yasal yapılanmalar söz konusudur

(Sönmez, 2006:87). Bu kültür istikrarlı pazarda yer alan işletmeler için uygundur (Wallach, 1983:32).

Bürokratik anlayış kariyer bakımından “kapalı kariyer” sistemini benimsemektedir. Örgütte boşalan görevlere ancak örgüt içinden üyeler atanmaktadır, dışarıdan elaman alınmasına pek fazla olanak tanınmamaktadır. Çalışanların kurumdaki yükselmeleri, işteki başarılarından daha çok çalışma hayatındaki kıdemlerine bağlanmaktadır (Eren, 2006:231).

Destekleyici kültür tipine hakim olan işletmeler; insani değerleri odak noktasına almaktadır (Wallach, 1983: 34). Bu bağlamda; destekleyici kültürler, çalışanların birbirlerinden öğrenebilecekleri “sıcak bir aile” çevresine sahip olmaları, işbirlikçi ve ilişki yönelimli olmaları ile karakterize edilir (Wallach, 1983:33). Bu tip kültüre dâhil kurumlar, yöneticilerin çalışanlarını geliştirmek için kendilerini sorumlu hissettikleri bir örgüt ortamıdır. Bu kültürde yöneticiler, çalışanlarına her türlü imkân ve ortamı oluşturarak onların gelecekleri ile ilgili planlarına(kariyer planlama, gelişim, daha fazla ücret alma vb.) yardımcı olmayı amaçlamaktadır (Leibowitz vd., 1986:48).

Örgüt kültürünün bir yansıması olan kariyer yönetim sistemi uygulamalarını örgütlerin belli bir rekabet ortamı oluşturmak için kullanmaları giderek hızla yayılmaktadır (Aytaç, 1997:125). Buradan hareketle kariyer yönetim sistemi kavramına baktığımızda; Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramları yazında birbirleriyle iç içe geçmiş kavramlardır ve bu kavramlar net olarak birbirinden ayrılmış durumda değildir. Bazı çalışmalarda kariyer yönetim, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramları birbirinden bağımsız olarak ele alınırken (Harvey ve Bowin, 1996; Byars ve Rue, 2006:202; Ivancevich, 2003:202; Bayraktaroğlu, 2003; Aswathappa, 2009) bazı çalışmalarda kariyer planlama ve kariyer geliştirme, “kariyer yönetiminin” işlevleri olarak düşünülmesi gereken kavramlar olduğu belirtilmiştir (Greenhaus vd., 2007; Akat vd., 2002; Argon ve Eren, 2004; Hughes ve Thomas, 2006; Ünsalan ve Şimşeker, 2008). Diğer taraftan, Guttteridge (1986) ve Leibowitz vd., (1986), Guttteridge vd (1993) ve Erdoğan

(2003), Aytaç (1997) “kariyer geliştirmeyi”, kariyer yönetimini ve kariyer planlamayı kapsayan bir kavram olarak ele almışlardır.

Ayrıca, Mondy ve Noe (2005) ve Çalık ve Ereş (2006), Kılıç (2008), kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme kavramlarını “kariyer yönetim sistemi” başlığı altında ele almışlardır. Bu tez çalışmasında kavram karmaşıklığının önlenmesi ve temel ve alt kavramların daha anlaşılır bir dille sunulması amacıyla kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamaları kariyer yönetim sisteminin birer alt boyutu olarak ele alınmıştır.

Kariyer yönetimi sistemi; kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetiminin birleşiminden oluşan bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle, bu kavramları kapsayan ve tüm bu faaliyetlerin birleşmesinden meydana gelen bir sistemdir (Kılıç, 2008:14). Kariyer yönetim sistemi kavramı ile örgütsel kariyer faaliyetlerinin birbiriyle uyumlu ve bir üst sisteme bağılı olarak yürütölmesi şeklinde ifade edilebilir. Bu bağlamda; Kariyer yönetimi, bireyin kariyer plânının, örgütün kariyer araçları ile desteklenmesidir (Çalık ve Ereş, 2006: 80). Kariyer planlama; bireyin, kendisi sahip olduğı fırsatlar ve sınırlılıklar yaptığı seçimler ve bunların sonuçlarının farkında olarak kariyer hedefleri belirlemek ve belli kariyer hedeflerine ulaştıracak iş, eğitim ve ilgili gelişim programlarını oluşturma sürecidir (Byars ve Rue, 2006:200; Gutteridge, 1986:54; Leibowitz vd., 1986:37; Hitt vd., 1983:54; Aswathappa, 2009:231). Kariyer geliştirme, kişinin eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekteşmesinin sağlanmasıdır (Aytaç, 1997:126).

Emek yoğun bir sektör olan otel işletmelerinde çalışanların motive edilmesi, iş yerine bağılılıklarının sağlanması, terfi ve atamaların belli kriterlere göre gerçekteşirilmesi, örgütün yeni yapılanmalara hazır olması ve üretimin etkinliğini artırması gibi birçok nedenle kariyer yönetim sistemlerinin oluşturulması gereklidir (Kozak, 2001: 53). Örgütlerde etkin bir kariyer yönetim sisteminin varlığı örgüt kültürü değerlerine bağılıdır. Bu da bir bakıma yöneticilerin çalışanlarını geliştirmek için kendilerini sorumlu hissettikleri, insani değerleri odak noktasına alan, ilişki

yönelimli destekleyici ve gelişmeye, risk almaya büyümeye önem veren yenilikçi örgüt kültürü tiplerinin varlığıyla mümkün olacağı düşünülmektedir (Leibowitz vd., 1986: 47).

Bu doğrultuda yapılan çalışmalar incelendiğinde; Marjaana Gunkel ve arkadaşlarının (2013) Ulusal kültürün öğrencilerin kariyer tutumlarına (kariyer planlama, kariyer iyimserliği) etkisini inceleyen makalesi; Hüseyin Altay' ın (2006), Kariyer ve Kültür ilişkisinde kültürün destekleyici etkisini ele alan makalesi; Ayşen Bakioğlu ve Dilek Pekince'nin (2011), "Kariyer gelişiminde örgütteki destek kültürünün etkisini ele alan makalesidir (Gunkel vd., 2013:47; Altay, 2006:29; Bakioğlu ve Pekince, 2011:1272). Yapılan literatür taramasında örgüt kültürü tipleri ve kariyer yönetim sistemi ilişkisini doğrudan bu düzlemde incelemiş bir çalışmaya, araştırmacı tarafından rastlanılmamıştır. Çalışmamız, bu çalışmalardan örgütsel kariyer yönetim uygulamalarını kapsamaması ve Wallach'ın tüm kültür boyutları üzerinde yoğunlaşması bakımından farklılaşmaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın bu konulardaki bilgi stokuna özgün bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu kapsamda çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde; "Örgüt Kültürü" kavramı ele alınmıştır. Bu başlık altında; örgüt kültürünün tanımı, örgüt kültürünün temel öğeleri, örgüt kültürünün işlevleri ve sınıflandırılması, hakkında bilgi verilmektedir. Araştırmanın ikinci bölümünde; "kariyer yönetim sistemi" ele alınmıştır. Bu bölümde; kariyerin tanımı ve boyutları, kariyer evreleri, kariyer kalıpları, kariyer yönetimi kavramı, kariyer yönetimi uygulamaları, kariyer planlaması, kariyer planlamasının tanımı, önemi ve boyutları, örgütlerde kariyer yolları süreci ve kariyer planlaması ilişkisi, örgütlerde kariyer yolları özellikleri ve çeşitleri, kariyer geliştirmenin tanımı ve önemi, kariyer geliştirme araçları, hakkında bilgi verilmektedir. Araştırmanın üçüncü bölümünde; otel işletmelerinin tanımı, otel işletmelerinin genel özellikleri, otel işletmelerinin sınıflandırılması, otel işletmelerinde örgüt kültürünün önemi, otel işletmelerinde kariyer, örgüt kültürü tipleri ile kariyer yönetim sistemi arasındaki ilişki hakkında bilgi verilmektedir. Çalışmanın son ve dördüncü bölümünde; araştırmanın konusu kapsamında yapılan uygulama yer almakta olup, bu bağlamda araştırmanın amacı, evreni, örnekleme,

varsayım ve sınırlılıkları, hipotezleri, verilerin analizi ve bulgular yer almaktadır. Bu bölümde, Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarına göre örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim sistemi uygulamalarına etkisi incelenmiştir.

Bu kapsamda çalışmanın temel hipotezi “örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim sistemi uygulamalarına etkisi vardır” şeklindedir. Bu çalışma sonucunda; Örgüt kültürü tiplerinden destekleyici ve yenilikçi örgüt kültürü tipleri kariyer yönetim sistemi uygulamalarını pozitif yönde etkilerken bürokratik örgüt kültürü tipi kariyer yönetim sistemi uygulamalarını negatif yönde etkilemektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1.GENEL OLARAK KÜLTÜR

Kültür, üzerinde sürekli tartışılan, tanımlamasında bir netliğin olmadığı; bu nedenle sınırlarının çizilmesinde, bazı güçlüklerin ortaya çıktığı bir kavramdır. Kavramın soyut, çok yönlü ve kapsamlı olması ve araştırmacıların da bir kültüre mensup olup tarafsız olamamaları, kültür konusunu çalışırken ortaya çıkabilecek güçlüklerdendir (Torun, 2012:3; Can vd., 2006:413). Kültür tüm toplum bireylerinin paylaştığı bir kavramdır (Yüksel, 2006:162). İnsan kültürünü üretir ve biriktirir. Sonuçta ortaya kendisi üzerinde önemli etkisi olan, insan yapısı bir simgeler evreni çıkar (Sargut, 1994: 44). Toplum hayatının bütün sosyal pencereleri kültür tarafından kapsanır. Zira kültür dediğimiz zaman hemen akla bir arada yaşama ihtiyacı duyan, sürekli, farklı ölçülerde teşkilatlı bir yapıya sahip insan topluluğu gelir (Erkal, 1991: 36). İnsanoğlu ihtiyaçları doğrultusunda kültürel değerler oluştururlar (Güney, 2011: 25). Bu manada kültür; insanların ihtiyaçlarını gidermek için meydana getirdikleri maddi ve manevi her şeydir (Nalçaoğlu, 2004:5; Güney, 2011:25). İnsanın toplumla ahenkli bir bütünlüğe erişmesi kültür sayesinde mümkün olur. Yani insan kültürleşme yoluyla kendi kültürünü oluşturan duygu, düşünce ve eylem biçimlerini benimser. Kültür insanların etkileşimleri sonucu ortaya çıktığı için toplumdaki yaşamın, üretimin, bilginin, sanatın, ilerlemenin ve gelişmenin düzeyi hakkında fikir verir (Yüksel, 2006:162).

1.1.1. Kültürün Tanımı

Kültür kavramının tanımına geçmeden önce, kelimenin kısaca tarihçesini vermekte yarar vardır. Kelime, Latincedeki "Cultura" veya "Cole-re" fiilinden kaynaklanmıştır. Klasik Latince bu fiil, "bakmak" veya "yetiştirmek" anlamına

gelmektedir (Usal ve Kuşluvan, 2002:106; Tutar, 2013:350) Kültür kavramı, 1843'te Gustav Klemn tarafından yazılan "İnsanlığın Genel Kültür Tarihi" adlı kitapta "Cultur" kelimesine, çok açık ve net bir şekilde, "bir insan topluluğunun yetenek ve becerileri, sanatları ve gelenekleri olarak topyek n yaşama stili"  eklinde anlam kazandırılmıştır (Eroğlu, 2010:5). Ko ut bir tanımlamayı da 1871 yılında Edward B.Taylor, "Primitive Culture" adlı kitabında  u şekilde bir tanım getirmiştir: "Kültür bir toplumun  yesi olarak insanoğlunun öğrendiği ya da kazandığı bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür (Mengü, 2003:15; Güvenç, 1985:29).

American Heritage Dictionary, kültürü: "Sosyal yolla aktarılan, insan düşüncesinin ürünleri olan, davranış kalıpları, inançlar, değerler ve diğer tüm ürünler" olarak tanımlamaktadır (Neagu ve Nicula, 2012:420).

Ziya Gökalp, "kültür" kelimesine karşılık olarak "hars" kelimesini kullanır. Gökalp'e göre, kültür kelimesinin iki ayrı anlamı vardır: Bu anlamlardan birini "hars", diğerini ise "tehzib" (terbiye etme, eğitim) tabiriyle Türkçeye çevirmek gerektiğini söyler. Gökalp'e göre, "Hars, halkın an'anelerinden, e ilimlerinden,  rflerinden, sözlü ve yazılı edebiyatından, estetik ve iktisad  ürünlerinden ibarettir." Bu tanımlı yaptıktan sonra Gökalp, tüm bu güzellikler hazinesinin ve müzesinin halk olduğunu söyler ( nalın, 2012:175).

Weber kültürü şöyle tanımlar: "Kültür, dünyadaki sonsuzcasına anlamsız olayların sınırlı bir parçasının insan varlıklarının görüş noktasından anlam ve önemle donatılmasıdır" (Schroeder, 1996:35). Bir grubun kültürü, grubun ırksal yaradılı ı ve tarihsel yaşamından dolayı toplumsal bir anlam kazanan, toplumsal mirasların örgütlenmesi ve toplam b t nl   d r (Smith, 2007:27). Bu bağlamda kültürün insanların toplumsal yaşamlarında tarih boyunca ürettikleri bütün maddi ve manevi değerleri dile getirdiğini söylemek mümkündür.

Williams (1976), kültür terimine    yaklaşımda bakmı tır. Birincisi: Bir birey, grup ya da toplumun entellektüel, ruhsal estetik gelişimini ifade etmek. İkinci

kullanım, bir toplum ya da belirli bir grubun yaşam tarzı, düşünce biçimidir. Örneğin; edebi kültür, tatiller, sporlar ve dini bayramlar gibi. En son olarak kültür; entelektüel ve sanat aktiviteleri çalışmaları ve bunların ürünlerini (film, resim, tiyatro, bale, opera) saptamaktır (Storey, 2012:2). Son zamanlara kadar bu kullanımlardan ilki ve ikincisi daha yaygındır ve çoğu kez entelektüel çalışmalarda sentezlenmiştir. Filozof John Dewey'e göre kültür, "Her şeyi taşıdığı değer ve amaçlarına bakarak algılama ve değerlendirme alışkanlığı" dır (Ünal, 2012:175).

Yapılan bir tanımlamaya göre kültür “Bir insan toplumunun duygu, düşünce ve yargı birliğini sağlayan değerlerin tümü olup, kültürün bu anlamı “gelenek, görenek, düşünce ve sanat değerleri gibi, bir toplumun sanat değerlerini kapsamaktadır ve kısaca “bilgi” anlamına gelmektedir (Okay, 2012:186).

Genel olarak, kültür: “Bir insan grubunun elemanlarını diğerinden ayırt eden zihin programlaması” dır (McDermott ve Stock, 1998:52). Hofsted'e göre; programlama aileden başlamakta, okul, arkadaş grupları, çalışma ortamı ve içinde yaşanılan toplumdan oluşmaktadır (Güler, 2005:7). Bu bağlamda kültür, toplumun önceki kuşaklarınca geliştirilir ve yeni kuşaklara aktarılır; yeni kuşaklarda kültürü geliştirerek sonraki kuşaklara devrederler (Başaran, 2000:10). Bu yönüyle kültür, insan tarafından sonradan kazanılmış bütün kapasite ve alışkanlıkların tümüdür (Journet, 2009: 78). Bugünün kültürü, geçmiş kuşakların çabalarının ve deneyimlerinin bir ürünüdür ve halen yaşayan insanların deneyimlerine göre değişir ve zenginleşir. Bu haliyle kültür, öğrenilen tavır ve hareketler olup, bir arada toplumun ortak yaşama biçimini oluşturur (Usal ve Kuşluyan, 2002:105; Güvenç, 2002:7). Bu öğrenilmiş davranışlar ya da düşünceler yoluyla bireyler iyiyi ve kötüyü, güzeli ve çirkini, ya da adil olanla olmayanı açıklayabilmekte, dünyayı tanımlayabilmekte ve toplumsal yaşamda neyin hangi yöntemlerle yapılabileceğini bilebilmektedir (Güven, 1999:172).

Bu tanımları daha da artırmak mümkündür. Kültür, Nermin Uygur'un sözleriyle şudur: “Kültür, insanın ortaya koyduğu, içinde insanın var olduğu tüm gerçeklik demektir.” Öyleyse “kültür” deyiimiyle insan dünyasını taşıyan yani insan

varlığını gördüğümüz her şey anlaşılabilir. Kültür, doğanın insanlaştırılma biçimi, bu insanlaştırmaya özgü süreç ve verimdir (Özlem, 2008:212).

“Kültür, bir milletin tarih boyunca biriktirip kendine özgü bir şekil verdiği zihnî, manevî, tarihî, edebî, dinî ve sanatla ilgili birikimlerinin semboller, işaretler, gelenekler, âdet, sosyal hayat ve eserler şeklinde ortaya çıkmasıdır” (Ünal, 2012: 185).

Taylor’a göre kültür, bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşan karmaşık bir bütündür (Seymen, 2008:5). Yine koştur bir tanımlamayla kültür, günlük hayattaki eşyaların sembolü, sanat eseri ve değerlerin ve normların her biridir ve tüm yaşam tarzıdır (Barker, 2012:42).

Tüm yapılan tanımların ortak yönü ise, kültürün öğrenilmiş davranışlar topluluğu olması, toplumun üyelerince paylaşılması, değişebilmesi, insanın biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılaması ve bütünleyici eğilimi olmasıdır (Torun, 2012:56; Şimşek ve Fidan, 2005:5).

1.1.2. Kültürün Özellikleri

Kültür, bir toplumun üyesi olarak insanın öğrendiği, kazandığı, bilgi, sanat, gelenek, görenek, beceri ve alışkanlıklarını içine alan karmaşık bir bütündür. Yeme, içme ve gibi temel ihtiyaçlar tüm kültürlerde benzerlik gösterir. Asıl ayrılık veya kültürü ortaya çıkaran; mimarî, giyim, beslenme, inanç ve düşünce yapıları gibi ikincil kültür kalıplarıdır (Tutar, 2013:354). Her kültür, işlevlerine göre farklı özelliklere sahiptir. Kültürün bazı özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

a. Kültür Öğrenilir

Kültürün en önemli özelliği öğrenilebilir olmasıdır. Kültür insanlar tarafından öğrenilen bir olgudur. Kısaca; kimse doğuştan bir kültür olgusuna sahip değildir. Bireyler, zaman içinde yaşadıkları yerle etkileşime geçerek içinde bulundukları

kültürü öğrenirler. Kültür önce ailede daha sonra okul ve iş hayatında ve toplumda öğrenme ve etkileşim süreçleri içerisinde öğrenilir ve içselleştirilir (Torun, 2012:57).

b. Kültür Tarihidir ve Süreklidir

Kültürün yeni nesillere aktarılması onun süreklilik özelliğini oluşturmaktadır. Kültür süreklidir. Düünden bugüne devam eden ve yarın da olacak bir kavramdır. Dolayısıyla, kültürler bir nesilden diğerine geçmeleri bakımından, süreklilik arz ederler. Kültür bir kuşaktan diğerine öğrenme ve şartlanma yoluyla geçerek süreklilik kazanır (Torun, 2012: 57).

c. Kültür Toplumsaldır

Kültürün öğrettikleri yalnız zaman boyutunda sürekli değil, fakat aynı zamanda, toplumsal, yani mekâna görelidir. Toplumdan topluma değişir. Bir toplumun sahip olduğu, yarattığı, paylaştığı tüm alışkanlıklar o toplumun kültürüdür. Bu anlamda, toplumun aile, mahalle, köy, kasaba gibi ait birimlerinin sahip olduğu farklı kültür birikimlerine toplumun alt kültürleri denebilir. Kültür toplumsal olduğuna göre, geleceği (kaderi) topluma bağlıdır (Güvenç, 2002:6).

d. Kültür İdeal veya İdealleştirilmiş Kurallar Sistemidir

Kültür farkında olunan ve olunmayan öğelerden oluşur. Kültürün bu bilinen ve bilinmeyen yönleri insan davranışlarını sınırlar. Her toplumda o toplumun üyelerince kabul edilmiş ve benimsenmiş davranış kalıpları vardır. Kültürün içinde davranışları düzenleyen değerler, sosyal yapı ve kurallar bulunur. Birey o kurallar çerçevesinde nasıl davranması gerektiğini bilir. Dolayısıyla kültürün getirdiği kurallar insan davranışlarının önceden belirlenmesine de yardımcı olur. Kültürel kuralların, davranış biçimlerinin, tutum ve tavırların bilinmesi insanların birbirlerini tanımalarını ve karşılıklı iyi ilişkiler kurmalarını kolaylaştırır (Yüksel, 2006:165).

e. Kültür Değişir

Sürekli olan kültür, içinde değişimi de barındırır. Bu nedenle, kültür, değişebilme özelliğine sahiptir. Kültür dinamik bir kavram olarak, değişime açıktır. İnsanların gereksinimleri doğrultusunda ortaya çıkan kültür, ihtiyaçların değişimine

cevap verebilir özellikte olmalıdır. Durağan bir özelliğe sahip olmayan kültür, üyelerince bir yandan öğrenilerek, bir yandan da değiştirilerek ve yeniden yorumlanarak sürekli yeniden üretilir ve sonrakilere aktarılır (Torun, 2012:57). Bu kapsamda kültür, insana özgü, süper- organik, kendi kendini üreten, şartlara göre dinamik bir değişme ve işleyiş içinde bulunmakta ancak geçmişin birikiminden de yararlanmaktadır (Köse ve Ünal, 2003:7).

f. Kültür Gereksinimleri Karşılایıcı ve Doyum Sağlayıcıdır

Kültür, gereksinimleri karşılayıcı ve doyum sağlayıcı bir özelliğe sahiptir. Top-lumun bireylerinin ihtiyaçlarını karşılar ve doyum sağlar. Kültür, insanların psikolojik ve biyolojik ihtiyaçlarını karşılar. Yemek yeme ihtiyacı bütün insanlığın ihtiyacı iken; peyniri sabah kahvaltıda ya da yemekten sonra yeme alışkanlığı kültürel bir olgudur. Dolayısıyla, her kültür ihtiyaçlarını kendine göre belirler (Torun, 2012: 57). Kültür temel biyolojik ihtiyaçları ve bunlardan doğan ikinci derecedeki ihtiyaçları çoğu zaman ve önemli ölçüde karşılar (Köse ve Ünal, 2003:4). İnsanların bu ihtiyaçlarını gidermek amacıyla geliştirdikleri teknik aletler, ekonomik sistemler, inançlar, yaşam tarzı ve felsefesi vb. unsurlar kültürü yaratır (Yüksel, 2006:165) .

g. Kültür Bütünleştiricidir

Aynı kültür ortamında yer alan bireyler az çok birbirine benzer inanç, tutum ve davranışlara sahiptirler. Benzer kültürel değerlerin yaygınlığı toplumun örgütlenmesinde işe yarar. Toplumsal kültür öğelerinin yaygınlığı toplumun kültürünün sağlamlığının bir göstergesi olarak düşünülebileceği gibi kültür bütünlüğü olarak da görülebilir. Belirli bir kültürü paylaşan insanlar arasındaki hâkim değerler grup üyelerince benimsenip, paylaşılan his ve heyecanlara sebep olurlar ve ortak sosyal amaç ve değerlerin de gelişmesini sağlarlar (Yüksel, 2006: 165).

1.1.3. Kültür  e itleri

Kültür, belirli bir kökten gelmiş bir toplumun temel değerleri ve ortaya koyduğu eserleridir. Bir toplumun temel değerlerini o toplumun, dil, yazı, tarih, din, t re, edebiyat ve sanat gibi o topluma ait değerler kurallar ve kurumlar belirler. Bir toplumun benliğini oluşturan bu ortak değerler, o toplumu diğer toplumlardan ayıran, söz konusu topluma bir kimlik ve özellik kazandıran kültürel unsurlardır. Kültürel unsurlar aynı zamanda kültür çeşitlerini belirler (Tutar, 2013:358). Literatürde en yaygın olan kültür çeşitlerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

1.1.3.1.Genel Kültür ve Alt Kültür

Genel kültür ve alt kültür ayrımı, kültürün yaygınlık derecesine göre yapılır. Genel kültür, özel bir toplumun genel alışkanlıkları, değerleri, inançları sanat ve mimari şekilleri, kısaca somut ve soyut tüm değerlerini ifade eder (Tutar, 2013:358). Belli bir ülkenin veya toplumun hâkim inançları, değerleri hareket tarzları yaptırım türleri, sosyal ilişkileri ve her türlü ortak paylaşılan davranış kalıpları genel kültürü oluşturan önemli parçalardır. Bir ülkenin veya milletin kültüründen söz edildiğinde genel kültürden bahsediliyor demektir (Yüksel, 2006:166). Genel kültür, her toplumun sahip olduğu ve sadece kendine has olan özellikleri içerir. Bu açıklamaya dayanarak dünyada ne kadar toplum varsa o kadar da genel kültür vardır sonucuna gidilebilir.

Genel kültür bir toplumun tüm kültürünü ifade etmektedir. Daha açık bir ifade ile belli bir toplumun payla tı ı ve benimsediği değerleri, inançları, davranış tarzları, yaptırım biçimleri, örf, adet, gelenek, görenekleri o toplumun genel kültürünü oluşturur. Dolayısıyla genel kültür, toplumun bütün bölgelerinde ve sosyal gruplarında geçerli, etkili ve benimsenen ögelerden oluşmaktadır (Güney, 2006:43).

Bir toplum içindeki çeşitli sınıf ve kümeler farklı kültürel özelliklere sahip olabilirler. Bir başka deyişle, bir toplumdaki çeşitli sınıf ve kümelerin, bütünsel kültüre oranla, yarı bağımsız bir alt kültürü oluşturmaları olanaklıdır. ”İkincil kültür”

olarak da tanımlanan alt kültür; bir toplum içinde az veya çok farklılaşmış olan,o toplumun kültürel yapısına tam olarak uyum yapamamış ancak yine de onun temel bir üyesi olan belirli bir sosyo-ekonomik veya etnik kümenin ayırt edici toplumsal kuralları ve yaşam biçimi olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda alt kültürler, toplumun temel kültürel değerlerini paylaşmakla birlikte, bunun dışında kendilerini öteki toplumsal kümelerden ayıran değerleri, normları ve yaşam biçimleri olan kümeleri içermektedirler (Güven,1999:176).

Alt kültürlerin genel kültürle bazı ortak yönleri bulunmakla beraber aralarında önemli farklılıklar da mevcut olabilir. Alt kültürler genel kültürün bazı hakim değerlerini kapsarlar ancak alt kültürlerin de kendilerine özgü yaşama biçimleri, değerleri, normları, tutum ve davranışları vardır. Genel kültür ile alt kültürler arasında her zaman tam bir uyum olması beklenemez bazı farklılıkların olması kaçınılmazdır (Yüksel, 2006: 165; Tutar, 2013:360). Etnik ve dinsel gruplar, siyasi partiler, ekonomik kuruluşlar birer alt kültürdür. Alt kültürler, üst kültürlere ait baskın özellikleri taşımalarına ve onun genel yapısına ve değerlerine uymakla birlikte, kendilerine özgü amaçları ve buna bağlı olarak geliştirdikleri özellikleri, yaşam biçimleri ve değer sistemleri bulunmaktadır (Seymen, 2008:40).

1.1.3.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür

Bir diğer kültür ayrımı, maddi ve manevi kültür şeklinde yapılabilir. Kültür, insanın yaşamak için yarattığı ortamdır. Maddi kültür, insan eliyle yapılan alet ve eserlerden ve el emeğinin hammaddeyi belirli biçimde işleyip ona şekil vermesinden oluşur. Sanat yapıtları, mimari, ev biçimleri, üretim araçları, taşıtlar, saklama ve koruma aletleri, sanat yapıtları mimari ve ev biçimleri kültürün maddi unsurlarını oluşturur (Erdoğan, 1997:123; Sabuncuoğlu ve Tüz 2005:328; Usal ve Kuşluyan, 2002:96).

Kültürün fizyolojik gereksinimleri karşılayan bu maddi yönünden başka, ruhsal ve sosyal gereksinimleri karşılayan psikolojik ve sosyolojik bir yönü de vardır. İnsan belleğinin yarattığı, maddi yapıyı da şekillendiren yaşam tarzları,

inançları ve değerleri, davranış tarzları manevi kültürü oluşturur. Toplumda yerleşik olan inançlar, konuşulan dil, hukuk, din, yerleşik ahlak anlayışı, inançlar, değerler, semboller (şekiller), normlar şeklinde tasnif edilebilir. Normlar da folklör, örf ve adetler, kanunlar şeklinde ele alınabilir (Erkal, 2000:130; Sabuncuoğlu ve Tüz 2005:328). Bir televizyon vericisi maddi bir kültür unsurudur. Ama o vericiden yayınlanan programlar evrensel bazı değerlerle beraber manevi kültürü yansıtabilir. Kültürün manevi çehresi daha karmaşık ve soyuttur. Maddi kültür, kültürün manevi çehresine göre daha çabuk değişebilir. Kılık kıyafet, araç ve gereçte bu çabuk değişme izlenebilir (Erkal, 2000:130).

Kültürü maddi ve manevi unsurlarıyla bir ayrıma tabi tutmak demek, bunların birbirinden ayrı ve bağımsız varlıklar olduğunu söylemek değildir. Bunlar karşılıklı etki içinde bulunurlar. Ancak daha çok fiziki, maddi ve somut olarak insanın gözünün önünde olanlar daha çok dikkat çekmektedir. Bu bakımdan, maddi kültürü şekillendiren maddi olmayan kültür unsurları bazılarınca ihmal edilir (Erkal,1991: 36).

1.1.3.3. Karşı Kültür

Bir toplum içinde o toplumun egemen kültürünün temel değerlerinin dışına çıkan ve onların yerine önerilen bir değerler sistemini ifade etmektedir (Barutçugil, 2011:175). Karşı kültür oluşturmak isteyenler, temel veya genel kültürü bilmektedirler. Ancak, bu temel kültürün bazı unsurlarını veya tümünü zayıflatmak ve yıkmak için bunun karşısında yapay bir kültür oluşturmak istemektedirler. Bu bakımdan, bir toplumda hoşgörü sınırlarını aşan, toplum norm ve değerleriyle çatışan, sosyo-ekonomik ve politik düzenin karşısında olan oluşumlar karşı kültür kavramı içerisinde yer alırlar (Eroğlu, 2010:156).

1.1.3.4. Popüler Kültür

Popüler kültür terimi kitle iletişim araçlarının oluşturduğu, oldukça şematik bir kavramlar, simgeler ve modeller bütünü olan toplumsal davranış, bilgi, yaşam,

eğlenme ve ilişki kurma biçimini tanımlamak için kullanılagelen bir kavram olmuştur (Barutçugil, 2011:175). Storey (2012)' den yapılan bir tanımlamaya göre popüler kültür; kişilerin aktif olarak yaptıkları, ticari ve metalaşmış uygulamalarıdır. Genel olarak kabul edilen popüler kültür deyimi; popüler izleyicileri tarafından üretilen ve anlık tüketilen kültürel öğelerin bütünüdür (Barker, 2012: 43).

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgüt kültürü kavramı 1980'li yılların başında ortaya çıkmış ve yönetim alanında yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Gerek örgüt kültürünün ne anlama geldiği ve nasıl tanımlandığı, gerekse nasıl ölçüleceği ve değiştirilebileceği konularında pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Örgüt kültürü, karmaşık, değiştirilmesi ve yönetimi güç bir olgu olarak görülebilir. Ancak örgüt kültürü, bir örgütün faaliyet alanlarının sınırlarını belirleyen, bu faaliyetlerin içeriğini tayin eden ve şekillendirdiği örgüt yapısı ve kurduğu sistem ile kurumsal faaliyetleri destekleyen önemli bir olgudur (Şimşek ve Fidan, 2005:4).

1.2.1. Örgüt Kültürünün Kuramsal Temelleri

Kültür kavramını tanımlamada görülen karışıklığa benzer bir karışıklık örgüt kültürü kavramını tanımlarken de yaşanmaktadır (Torun, 2012:7; Can vd., 2006: 427; Smircich, 1983:343). Örgüt kültürü birçok disiplinin antropoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranışın kesişim noktasında yer almaktadır (Schein, 2002: 25). Dolayısıyla bu durum, aynı alandan gelen araştırmacılar arasında bile kültür ve örgüt kültürü konusunda ortak bir algı dayanağının geliştirilmesine engel oluşturmaktadır (Şişman, 2007:105). Örgüt kültürü kavramının açıklanması öncelikle kültürün örgütsel sistemle olan bağıntısını öne çıkarmaktadır (Smircich, 1983:341). Kültür kuramı ile örgüt kuramının kesişme noktaları ve ortaya çıkan araştırma alanları Tablo 1.1' de gösterilmektedir.

Tablo 1.1: Kültür ve Örgüt Kuramlarının Kesişme Noktaları

Kültür Kuramı	Yönetim ve Örgüt Araştırma Konuları	Örgüt kuramı
Kültür insanın biyolojik ve fiziksel ihtiyaçlarına hizmet eden bir araçtır. (Molinovski Fonksiyonalizmi)	Karşılaştırmalı Yönetim	Örgütler görevlerin başarılmaları için sosyal bir araçtır. (Klasik Yönetim Teorisi)
Kültür uyarlayıcı ve düzenleyici bir mekanizmadır (Radcliffe- Brown'ın yapısal fonksiyonalizmi)	Örgüt Kültürü	Örgütler çevreleriyle etkileşimde bulunarak varolan uyarlayıcı mekanizmalardır (Durumsallık Kuramı)
Kültür paylaşılmış biliş sistemleridir. İnsan düşüncesi kültürü sınırlı kurallar vasıtasıyla meydana getirir. (Goodenough'un etnobilimi)	Örgütsel Biliş	Örgütler, bilgi sistemleridir. Örgüt, üyelerince paylaşılan öznel bir anlamlar şebekesi olarak çalışır. (Bilişsel Örgüt Teorisi)
Kültür paylaşılmış semboller ve anlamlar sistemidir. Sembolik hareketin anlaşılabilmesi için çözümlenmesi ve yorumlanması gerekir. (Geertz'in sembolik antropolojik yaklaşımı)	Örgütsel Sembolizm	Örgütler sembolik sistemlerdir (Sembolik Örgüt Teorisi)
Kültür insan zihninin evrensel bilinçdışı altyapısının bir yansımasıdır. (Levi- Strauss yapısalcılığı)	Bilinçdışı Süreçler ve Örgüt	Örgütsel biçimler ve uygulamalar bilinçdışı süreçlerin açığa çıkmasıdır. Dönüşümsel Örgüt Teorisi

Kaynak: Smircich, Linda, "Concept of Cultura and Organizational Analysis", administrative Science Quarterly, 28, 1983, s.342.

Karşılaştırmalı Yönetim araştırmalarında kültür, çevrenin bir parçasıdır ve belirleyici bir güçtür (Can vd., 2006:423). Karşılaştırmalı yönetim araştırmalarında, kültür (örneğin ulusal kültür gibi) örgütteki öz inançlar ve değerlerin geliştirilmesi ve güçlendirilmesini etkileyen dış kaynaklı bağımsız bir değişken olarak görülmektedir (Aydıntan ve Göksel, 2012: 54). Bu tür araştırmalarda kültürün örgütün dışında oluştuğu ve örgüt üyelerince örgüte taşınan bir unsur olarak varsayılmaktadır. Bu çerçevede kültür açıklayıcı bir değişken, bir arka plan, inançların desteklenmesinde ve gelişmesinde etkili bir kavramsal çerçeve olarak değerlendirilmektedir (Smircich, 1983:343).

Araştırmacılar tarafından örgüt ve kültür arasındaki bağın kurulmasında kullanılan ikinci temel yaklaşım olan örgütsel kültür araştırmalarında, kültür örgüt içi bir değişken olarak ele alınmaktadır. Bu çerçevede örgütler kültür üreten kurumlar olarak ifade edilir. Mal ve hizmet üreten sosyal araçlar olmalarının yanısıra, rituel, destan ve törenler gibi kültürel artifakları da ürettikleri kabul edilmektedir. Örgütsel kültür araştırmalarında kültür kavramı genellikle sistem teorisi ekseninde ele alınmaktadır. Bu tür araştırmalarda kültür, paylaşılmış inanç ve değerler olarak birkaç önemli işlevi yerine getirir (Terzi, 2000:17).

Örgütsel biliş yaklaşımına göre kültür, örgütün üyelerince paylaşılan özümsemeler veya bilgi ve inanç sistemlerinden oluşur. Bu yaklaşımda kültür, maddi unsurları, olayları, davranışları ve duyguları algılamada ve düzenlemede tek başına bir sistem olarak düşünülmektedir. Şu halde kültür, örgüt içindeki grup ve birey davranışlarını yönlendiren temel inanç ve değerlerden oluşur. Adı geçen özümsemeler, değer yargılarını, inanç sistemi ile bireylerin kendi dünyalarını, içinde çalıştıkları grup yapılarını ve davranışlarını ortaya koyar (Eren, 2001:140). Bu yaklaşımda kültür duyguları, davranışları olayları idrak etmede biricik bir sistem olarak görülür. Benzer alandaki yaklaşımıcılarda bu teoriyi kurallar teorisi olarak adlandırmaktadır (Smircich, 1983:347).

Sembolik yaklaşımda kültür, insanların zihinlerinde oluşmaktadır ve bu nedenle zihinlerde ne olduğunun tam olarak bilinemeyeceği belirtilerek, göstergeler ve sembollerin bilinebileceği ileri sürülmektedir (Terzi, 2000:23). Sembolik yaklaşımda kültür, ortak anlam ya da semboller sistemidir (Smircich, 1983:350). Sembolik yaklaşımda bireylerin kendi deneyimlerini nasıl algıladıkları ve yorumladıkları, bu yorum ve anlayışların eylemle nasıl ilişkilendirildiği, önem verilen konudur (Alvesson, 2002: 78). Örgütün anlaşılabilmesi için yorumlanmaya, okunmaya ve deşifre edilmeye gereksinimi vardır (Can vd., 2006:423). Bu örgüt kültürü yaklaşımı örgüt içindeki davranışların sosyalleşmesini anlamak ve örgüte yeni kabul edilecek üyelerin seçimi için bir sistem kurma açısından çok yararlıdır (Eren, 2001:140). Ayrıca bu anlamda kültür, (özellikle semboller olarak) yönetimin kullanabileceği bir kontrol aracı olarak ele alınmakta ve çözümlenmektedir

(Alvesson, 2002:78). Örgütsel sembolizm araştırmalarında temel nokta bireylerin kendi deneyimlerini nasıl algılayıp yorumladıkları ve bu yorum ve anlayışların eylemle nasıl ilişkilendirildiğine odaklanmaktadırlar (Smircich, 1983:350).

Kültürü bilinçdişı psikolojik süreçlerin ifadesi olarak görmek, Levi Strauss'un yapısal antropolojisinin temelini oluştırmaktadır. Bu yapısalcılık insan aklının fiziksel ve zihinsel tehditler içinde olduğunu ileri sürmektedir. Bu tehditlerin farkında olmadığımız için bunlar bilinçdişı altyapı olarak adlandırılır. Kültür bu bilinçdişı alt yapının çalışmasını gösterir. Bu nedenle kültür araştırmalarında esas gaye insan zihninin gizli ve evrensel boyutlarını ortaya çıkarmaktır (Terzi, 2000: 18).

1.2.2. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt Kültürü, farklı disiplinlerden kavramlar, perspektifler, modeller ve yöntemler alıp kullanan, birden fazla bilim dalıyla ilgili olan bir araştırma alanıdır. Bu bağlamda farklı disiplinlerin kesişiminden oluşan örgüt kültürü kavramının tanımı da çeşitlidir (Can vd., 2006:476). Aşağıda bu konuda yapılan tanımların bazıları sıralanmıştır:

Burada işler nasıl yapılrı temsil etmektedir (Cameron ve Quinn, 2006:16; Martin, 2002:58). Bu çok geniş anlamda kullanılan tanım, işletmenin çalışma biçiminden ücret biçimine, çalışanlar arasındaki ilişkilerden, iş görenlerine karşı olan tavırlarına kadar birçok olguyu içermektedir (Martin, 2002: 58).

Deal ve Kennedy (2000) örgütsel kültürü; “örgütte yapılan her şeyin yapılrı biçimi olarak tanımlayıp, örgüt kültürünün özünü değerlerin meydana getirdiğini belirtir. Koşut bir tanımlamayla; Örgüt kültürü; genel olarak belirlenmiş (kanıksanmış) değerler setidir. Örgüt çalışanlarına hangi davranışların kabul edilir, hangilerinin kabul edilmez olduğuna yardım eder (Moorhead ve Griffin, 1989:7; Alvesson, 2002:3). Bu bağlamda Örgüt kültürü, organizasyon içindeki kişileri yönlendiren kolektif normların bir seti olarak düşünülebilir (Derin, 2008:126).

Örgüt Kültürü; Örgüt üyelerinin paylaştığı değerler, inançlar ve temel varsayımlar bütünüdür (Prajogo ve McDermott, 2011: 712; Gibson vd. 1982:5; Eren, 2001:136). Bu paylaşılan inanç ve beklentiler, ürün ve hizmetleri, iletişim ve diğer sözlü ifadeleri, davranış ve duyguları oluşturur (Hellriegel vd. 1986: 532; McDermott ve Stock, 1998:52; Reigle, 2003: 24).

Tanım olarak kültür, tarif edilmesi zor, soyut, üstü kapalı ve bir kavramdır (Robbins,2001: 512). Bu bağlamda örgüt kültürü; bir grubun sahip olduğu ve çeşitli ortamlarını nasıl algıladıkları, düşündükleri ve tepki verdiklerine dair, paylaşılan, hâlihazırda olan gizli varsayımlardır (Kinicki ve Kreitner, 2003:78). Örgüt kültürünün, örgütü diğer örgütlerden ayırt eden üyeler tarafından paylaşılan anlamlar sistemini ifade ettiği konusunda bir fikir birliği olduğu görülmektedir (Robbins, 2001:512; Jerome, 2013:72; Florentina ve Maxim, 2012:371; Prajogo ve McDermott, 2011:712; Gordon, 1992: 30). Bu paylaşılan anlam sistemi, daha detaylı bir incelemeyle, örgütün değer verdiği önemli özellikler bütünüdür (Robbins, 2001:512). Bu özellikler bütünü kapsamında örgütün kültür değerlerini şu boyutlarda ele aldığımızda 1) Eylemlerde normlara uygunluk 2) Ayrıntılara Önem verme 3) Süreç ya da sonuçlara Yönelme 4) Göreve veya sosyal ilişkilere yönelme 5) Kontrol biçimi (gevşek ya da katı kontrol sistemi) 6) Değişime karşı tutum 7) Örgüte bağlılık düzeyi, kültürler arasındaki farklılığı belirlemede bir ölçüt olarak kullanılabilir (Doğan, 2007: 120). Bu bağlamda örgütü, bu boyutlar üzerinden değerlendirmek,örgütün kültürü hakkında tam bir resim ortaya koyar. Bu resim, üyelerin örgüt hakkında sahip oldukları, örgüt içinde nelerin nasıl yapıldığı ve üyelerin nasıl davranmaları beklendiği gibi paylaşılan anlayış duyguları için temel oluşturmaktadır (Robbins, 2001:24). Tanımların çeşitliliğine rağmen bunlar arasında bazı ortak noktalarda görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:37).

- 1) Öncelikle tüm tanımlarda örgüt üyelerince paylaşılan bir değerler bütününden bahsedilmektedir. Bu bütün, üyelere doğru ve kabul edilebilir olan davranışla yanlış ve kabul edilemez olan davranışın ne olduğunu bildirir.

- 2) İkinci ortak nokta, değerler bütünü'nün tüm üyelerce sorgulanmaksızın doğru kabul edilmesidir.
- 3) Tanımlarda kültürel yapıya genellikle işlevselci bir anlayışla yaklaşılmaktadır.
- 4) Tanımlardaki bir diğer ortak yön de değerlerin iletimi ve paylaşılmasında kullanılan yollara ilişkindir. Örgüt içindeki sembollerin, bunlara yüklenen anlamların, hikâyelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültürün yaratımı ve iletimini sağlayan hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir.

Örgüt kültürünün tanımı konusunda görüş birliği olmamakla birlikte, bu konuda yapılmış tanımlar incelendiğinde örgüt kültürünü “ paylaşılmış değerler ve normlar” ve bunları örgütte gösteren sembollerin oluşturduğunu söylemek yanıltıcı olmaz.

1.2.3. Örgüt Kültürünün İşlevleri ve Özellikleri

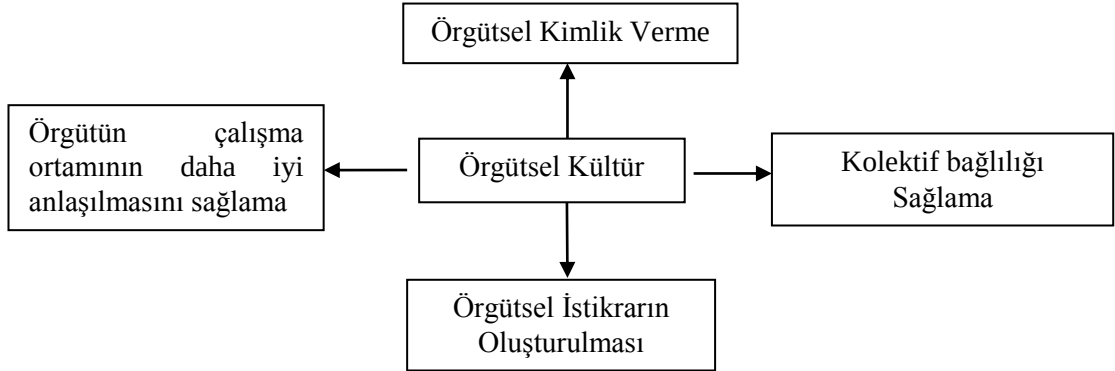
Schein’e göre kültür belirli bir grubun dış çevreye uyum ve içte varlığını sürdürme kapasitesini sağlamak için sorunlarını çözerken öğrendiği, geçerli sayılabilecek kadar iyi işleyen, dolayısıyla yeni üyelere bu sorunlarla ilgili doğru algılama düşünme ve hissetme biçimi olarak öğretilebilecek paylaşılan temel varsayımlar örüntüsüdür (Schein, 1990:138). Örgüt kültürü insanların kafalarındaki egemen ideolojiyi yansıtır. Çalışanlara bir kimlik aktarır, örgüt içinde nasıl ilerlenmesi konusunda yazılı olmayan ve çoğunlukla konuşulmamış yolları öğretir ve deneyimledikleri sosyal sistem içinde dengeyi kurar (Cameron ve Quinn, 2006:16).

Robbins (2001:512)’e göre kültürün örgütlerde bir dizi işlevi vardır: İlk olarak sınır belirleme rolü vardır yani bir örgüt ile diğeri arasında ayrımlar ortaya koyar. İkinci olarak, örgüt üyeleri için bir kimlik duygusu oluşturur. Üçüncü olarak, kültür, örgüt üyeleri arasında bağlılığı sağlar. Dördüncü olarak, sosyal sistem

dengeğini artırır. Sosyal sistem dengesi, çalışma ortamının güçlendirici aynı zamanda çatışma ve değişimin etkili olarak yönetildiği durumu yansıtmaktadır.

Ayrıca kültür, çalışanların söylemesi ve yapması gerekenler için uygun standartlar oluşturarak örgütü bir arada tutmaya yardımcı olan sosyal bir yapıştırıcıdır (Smircich, 1983:344). Bu kültür işlevi, örgütün neyi neden yaptığını ve uzun vadeli hedeflerini başarmak için nasıl kararlı olduğunu çalışanların anlamasına yardımcı olur. Son olarak, çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren anlamlandırma ve kontrol mekanizması olarak görev yapar. Ayrıca kültür oyunun kurallarını ortaya koyar (Kinicki ve Kreitner, 2003: 28). Örgüt kültürü, iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır. Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikâyelerle nesilden nesile aktarılarak örgütsel yaşamı sürekli kılar. Hatta bazı durumlarda işletmenin sahibi olan yönetici ölse dahi, kültür ve buna bağlı inanç ve değerler devam eder (Aktepe vd., 2009: 121). Tüm bu işlevleri ile işletme kültürünün bir algılama, davranış ve yargılama kodu, diğer yandan bağlılık ve uyum yaratma özelliği nedeniyle dinamik bir yapıya sahip olduğu söylenebilir (Erdem, 1996:28).

Örgüt kültürünün fonksiyonları bir başka açıdan, örgütsel kimlik verme, kolektif bağlılık sağlama, örgütsel istikrarın oluşturulması ve örgütün çalışma ortamının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olma şeklinde dört ayrı grup altında incelenmektedir. Yukarıda ele alınıp açıklanan söz konusu fonksiyonlar Şekil 1.1’de gösterilmektedir:



Kaynak: Kreitner, Kinicki ve Buelens, Organizational Behavior, Second edition, New York, McGraw Hill, 2002, p.74

Şekil 1.1: Örgüt Kültürünün 4 Fonksiyonu

Williams vd. (1993:17) Örgüt kültürünün özelliklerini beş başlık altında toplamaktadırlar:

- 1- Kültür öğrenilebilir: Bireysel inançlar, tutumlar ve değerler bireysel çevreden edinilir. Bu nedenle örgütün hem iç hem de dış çevresi örgüt kültürünü etkiler. İç çevre, örgütün teknik ve sosyal sisteminden oluşur. Bu çerçevede kültür, bu sosyo-teknik sistemin ürünüdür. Sosyo-teknik sistem örgütün karar alma, planlama ve denetleme süreçlerini ihtiva eder. Örgüt, sosyal, politik, hukuki, ekonomik sistemler içerisinde yer alır. Bu örgütün dış çevresidir. Örgüt bu çevrenin farklı taleplerine ve rekabet ortamına göre çalıştığından, cevap verdiği bu çevreyi öğrenme davranışını kazanır.
- 2- Kültür kısmen bilinçsizce oluşur: Örgüt kültürü alan yazınında inançların oluşumuyla ilgili olarak genel kabul gören iki anlayışı vardır. Birincisi, örgütlerde işgörenlerin düşüncelerini etkileyen bilgilerin bilinçsizce oluştuğudur. Bu durum işgörenlerin birbirlerini alışılmış davranış biçimlerine yönlendirmeleriyle oluşmaktadır. İkinci görüş, davranışın temelini oluşturan tutum ve bilinçli inançlar tekrarlanarak doğru gibi kabul edilirler.

- 3- Kültür bir örgütün hem girdisi hem de çıktısıdır: Örgüt kültürü örgütün hem gelecekteki uygulamalarının  n görülmesi hem de bugünkü eylemlerinin sonuçlarını içerir.
- 4- Kültür yaygın olarak kabul gören değer ve tutumlardan oluşur: Belirli bir kültür içerisindeki bireyler belirli durumlarda nasıl davranacakları, nasıl d   necekleri konusunda uzlaşmaya varmışlardır. Aynı kültür içerisinde yaşayan bireyler, genellikle benzeri kişiler arası ilişki biçimlerini, giyim tarzlarını, yetkinin kime ait olduğunu nasıl işlediğini benimsemişlerdir. Benzer biçimde bir örgütte de i  görenler işlevlere ve farklı coğraf  bölgelerden gelmiş olsalar bile aynı düşünce ve davranış biçimlerini benimseyeceklerdir. Bu yaygın düşünce ve davranış ortak öğrenme, ortak tarih, tecrübe ve ortak bir  evre oluşturur.
- 5- Örgüt kültürü heterojendir. Örgüt kültürünün tamamıyla homojen olması mümkün değildir. Örgütlerde, egemen kültürden bağımsız farklı işlevler ve roller etrafında şekillenen alt kültürler oluşabilir.

1.2.4. Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Başlıca Etmenler

Örgüt kültürünün oluşumunda birbiriyle ilgili iki boyutun birlikte düşünülmesi gerekir. Boyutlardan biri, örgüt kültürünün ortaya çıkmasında ya da deği tirilmesinde rol oynayan etmenlerin neler olduğu ve bunların olası etkileridir. İkinci boyut ise, örgüt kültürünün nasıl bir süreçle oluştuğunun belirlenmesidir. Başka bir deyişle örgüt kültürünün kendisine özgü temel varsayımlarının, değerlerinin, normlarının, geleneklerinin, mitlerinin ve biçimsel düzenlemelerinin nasıl oluştuğunun belirlenmesidir (Doğan, 2007:113).

Örgüt kültürünün oluşumunda çeşitli faktörler rol oynayabilir. Dolayısıyla kültürün, söz konusu faktörlerin etkileşiminin bir ürünü olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Bunlardan bazıları diğerlerine göre daha baskın olabilir ( i man, 2007: 101). Kültür, insanlar tarafından üretilir, paylaşılır ve yeniden üretilir.  u halde insanlar, sadece mekanik olarak kültüre uyum sağlayan ya da kültürü olduğu gibi

aktaran mekanizmalar olmayıp bizzat kültürün oluşturucularıdır. Onlar, kültür tarafından üretildikleri gibi, kendileri de kültürü oluşturmak ve yeniden üretmek durumundadırlar (Alvesson, 2002: 26).

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi vardır. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucuların sahip oldukları inanç, felsefe, ideoloji ve değerlerinin kuracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması kaçınılmazdır (Terzi, 2000: 25). Kültür, genellikle, ortak bir vizyonu paylaşan temel bir grubu oluşturan bir kurucu ya da üst seviye yönetici tarafından oluşturulur. Bu grup, hep birlikte bu vizyonu devam ettirmek için gerekli olan kültürel değerleri, normları ve ortamı oluşturur (Hellrigel vd., 1986: 532; Luthans, 1995: 123).

Ortak kültürün oluşabilmesi, insanlar arası etkileşime bağlıdır. Örgütsel aktörler, örgüt kültürünün özneleridir. Bir örgüt ortamında bir araya gelen insanların kendi aralarındaki öğrenim ve deneyimlerinin karışık etkileşimi örgüt kültürünün oluşumunda önemlidir (Hellrigel vd., 1986: 532). Yöneticiler ve liderler stratejik kararların alınmasında ve hedeflerin belirlenmesinde etkin konumdadırlar. Bunların yöneticilik anlayışı, çalışanlarla ilişkileri, yenilik ve gelişmeye karşı tutumları ve daha birçok özellikleri şirketin paylaşılan ortak değerlerinin oluşumunu etkiler (Altay, 2005:214).

Örgüt kültürünün oluşum süreci, özde toplumsal kültürün oluşumuyla benzer bir süreçle ortaya çıkmaktadır denilebilir (Doğan, 2007:113). Firmanın bulunduğu ülkenin kültür, gelenek ve toplumsal normları, örgüt kültürü üzerinde baskındır. Diğer bir deyişle, daha geniş toplumların kültürü, şirketlerin çalışmakta olduğu ülkelerin örgüt kültürünü etkiler. Örnek olarak, Amerikan ve Japon firmaları arasındaki bazı farklılıklar, Amerikan ve Japon toplumları arasındaki farklılıklarla açıklanabilir (Hellrigel vd., 1986:346). Japon kültürünün Mitsubishi'nin kurumsal kültürü ile nasıl yakından bağlantılı olduğu ve ulusal kültürün çalışanlar üzerinde örgüt kültüründen daha büyük etkisi olduğunu göstermektedir. Bu şu anlama gelmektedir: Örgüt kültürü çalışan davranışını şekillendirmekte ne kadar etkili olursa olsun, ulusal kültürün ondan daha etkili olduğu söylenebilir (Robbins, 2001:101).

Örgütün içinde faaliyette bulunduğu sektörel koşullar örgüt kültürünün oluşum ve değişimi için önemli etmenler olarak ortaya çıkmaktadır. Her bir sektörün üretim süreci, teknolojisi, rekabet biçimi ve düzeyi, sektörün kurumsallaşma düzeyi, dağıtım kanalları, sektörün değişme hızı, karmaşıklık düzeyi diğerlerine göre farklılıklar gösterir. Sektördeki rekabet koşulları ve düzeyi rekabetle başa çıkabilmek için farklı çözümler, farklı strateji arayışlarına iter. İşletmelerin strateji arayışları veya geliştirmiş oldukları farklı stratejiler ya da daha genel olarak başarıya ilişkin varsayım ve kabulleri farklı yapılanmalar, farklı süreçler ve örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin farklı biçimlerde oluşmasına neden olur (Doğan, 2007:113).

1.2.5. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Örgütlerin kültürü, birbirinden farklı çok sayıda unsurun bir araya getirdiği bir bütündür. Bu unsurlardan bir kısmı, aynı zamanda örgütün geleneksel yapısını da simgeleyen, yani geçmişten (kuruluştan) devralınıp sürdürülen unsurlardır. Bir kısmı zaman içinde kazanılır, bir kısmı ise mevcut unsurların zaman içinde dönüşüm geçirmesi ile oluşurlar (Seymen, 2008:45).

Örgüt kültürünün nasıl şekillendiği ve çalışanlar tarafından nasıl kullanıldığını daha iyi anlamak için araştırmacılar kültürü birtakım ögelere ayırarak çözümlemeye gitmişlerdir (Kinicki ve Kreitner, 2003:79).

Örneğin;

Ouchi (1981), örgüt çalışanlarını birbirine bağlayan temel varsayımların, inançlar, mitler, seremoniler ve sembollerden oluştuğunu belirtmektedir (Reigle, 2003: 22).

Stoner (1989) ise örgüt kültürünün öğelerini; varsayımlar, değerler, gözle görülen davranışsal öğeler olmak üzere üç boyutta açıklarken (Aktepe vd. 2009:122)

Meek (1988:453)'de örgüt kültürünün öğelerini;semboller, dil, mimari özellikler, artifaktlar- (insanlar tarafından yapılan şeyler), ideoloji ve törenler olmak üzere üç bölümde ele almıştır.

Dyer (1985) artifaktları sözlü, davranışsal ve fiziksel artifaktlar olarak üçe ayırmaktadır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan mitler, hikayeler ve dil “sözlü artifaktları”, ritüel ve törenlerde yapılan eylemler “davranışsal artifaktları”, teknoloji, fiziksel çevrenin düzenlenme, kullanılan iş elbiseleri gibi unsurlar da “fiziksel artifaktları” oluşturmaktadır (Reigle, 2003:20).

Hofstede (1997:7) ve Robbins (2001:520) de örgütsel kültürün değerler ve çalışanlara aktarılan uygulamalar (törenler, toplantılar, kahramanlar, dil, giyim, iletişim biçimleri) olmak üzere iki tür öğeden oluştuğunu belirtmiştir.

Barney ise örgüt kültürünün bir dizi değerler, inançlar, semboller ve varsayımlardan oluştuğunu belirtmiştir (Reigle, 2003:22).

Bazıları da örgüt kültürlerinin, birtakım yönetsel, örgütsel uygulamaların (örgütsel yapı, kontrol sistemleri, ödül-ceza sistemleri, performans değerlendirme sistemi vb.) çözümlenmesiyle açıklanabileceğini ileri sürmüşlerdir (Şişman, 2007:128).

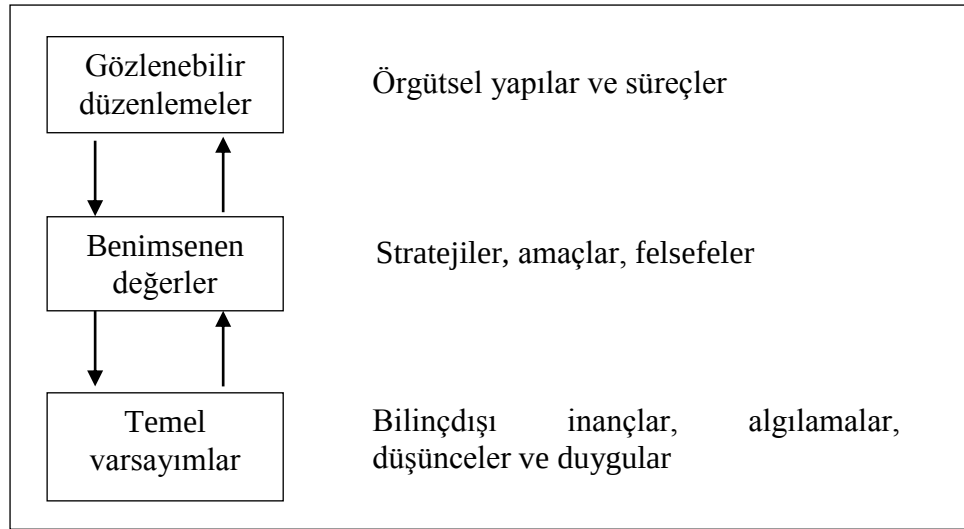
Kozlu (1986)'da örgütsel kültürün öğelerini,paylaşılan temel değerler,lider ve kahramanlar, merasim, hikaye ve efsaneler olmak üzere üç kısımda açıklamıştır (Aktepe vd., 2009:122).

Schein (1990:7) örgüt kültürünün öğelerini üç boyutta açıklamıştır. Bu öğeler şunlardan oluşmaktadır:

Temel Sayılılar: Örgüt üyelerinin çevreyle ilişkiler, gerçek, zaman, mekan, insan, insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğası konularında paylaştıkları temel inançlardır.

Temel Değerler: Örgüt üyelerinin olay, durum ve davranışları değerlendirme ve yargılamada benimsedikleri ölçütlerdir.

Artifaktlar: Kültürün gözle görülen yönü olup teknoloji, üyelerce icat edilen, gerçekleştirilen sanat-mitler, semboller, hikâyeler, efsaneler ve görülen, işitilen davranış örüntüleridir. Schein'in kültür düzeyleri modeli Şekil 1.2' de gösterilmiştir:



Kaynak: Schein, Edgar H, Organizational Culture and Leadership, (2. B), Jossey-Bass, 1997, s. 7.

Şekil 1.2: Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün öğeleri incelenirken öncelikle Temel varsayımlar, Değerler ve Normlar daha sonra ise bunların paralelinde şekillenen Kahramanlar, Ritüeller, Tören, Seremoni, Hikayeler, Sembol ve Dil gibi unsurlar açıklanacaktır. Aşağıda, yukarıda sınıflamalardan yola çıkarak ve daha çok da Schein'in sınıflaması temel alınarak geliştirilen modele bağlı olarak örgüt kültürünün öğeleri daha ayrıntıda açıklanmaya çalışılmıştır:

1.2.5.1. Temel Varsayımlar

Ashforth (1985) varsayımları, “dünya ve işleyişi” hakkında büyük ölçüde bilinçaltında bulunan, bireysel temelli ve derin kökleri olan düşünceler” olarak,

tanımlamaktadır (Seymen, 2008:61). Varsayımlar, örgüt üyelerinin, algı, düşünce, duygu ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin olarak taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön-kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:341).

Schein, (1997:33) varsayımların, bir grubun üyelerine düşünme, hissetme, yargılama ve ilişkilerinde temel bir algı dayanağı oluşturmaktadır.

Bir örgütün kültürünün araştırılmasında öncelikle örgütün üyesi olan insanların paylaşmış oldukları bu algı dayanaklarının analiz edilmesi gerekmektedir. Çünkü bunlar, kültürün iç dünyasını, özünü, temelini oluşturmaktadır. Diğer öğeler, bir bakıma bunların değişik biçimlerdeki görünüşleri olarak nitelendirilebilir (Şişman, 2007:83). Temel varsayımlar gözlenemez ve örgüt kültürünün temelini temsil ederler. Örgüt davranışını yönlendiren varsayımlar zamanla ortada olan örgüt değerlerini oluştururlar (Kinicki ve Kreitner, 2003:25). Bir kültürel varsayım, örgüt içerisinde o kadar tutarlı bir biçimde bağlanmış ve kanıksanmış olunabilir ki hiç kimse onu çığnemeye cesaret edemez. Çünkü varsayımlar, örgütsel sorun çözme süreci içerisinde başarıları kanıtlanmış yöntemler olduklarından zaman içerisinde işgörenlerin sorgulama alanından çekilerek bilinçaltına yerleşirler (Terzi, 2000: 46).

Schein (1990: 89) varsayımlar ile ilgili ayrıntılı bir tanım yapmıştır. Bunlar gerçekliğe ve doğruya, zamana, insan doğasına, insan faaliyetine ve insan ilişkilerine yönelik olarak aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

Gerçekliğe ve Doğruya Yönelik Varsayımlar: Bir kültürde neyin gerçek olup olmadığını içerir. Bir örgüt, bilimsel bir çalışmanın, yapılan tartışmaların veya çatışmaların sonuçlarına dayanarak ya da uzmanlara danışarak gerçeğin ne olduğuna karar verebilir. Bu konudaki belirli bir uzlaşmanın varlığı esas alındığında, bu kültürün bir özelliğidir (Schein,1990:89).

Zamana Yönelik Varsayımlar:Zamanın nasıl tanımlandığı ve ölçüldüğü, kaç tip zaman olduğu ve zamanın ne kadar önemli olduğu ile ilgilidir. Zaman

monokronik (belli bir zamanda yalnızca tek bir işin tamamlandığı) ya da polikronik (çok sayıda işin eşzamanlı yapıldığı) olarak ele alınabilir. Monokronik bir zamanda çalışan bir yönetici, astlarıyla özel toplantılar düzenleyebilirken; zamanı polikronik gören bir yönetici, bir toplantı sırasında, bir rapor üzerinde çalışabilir, telefonlara yanıt verebilir ve diğer işgörenlerin sorunlarıyla ilgilenebilir (Schein, 1990:89).

İnsanın Doğasına Yönelik Varsayımlar: Örgütler açısından örgüt kültürünün bir ögesi olarak insan doğasına ilişkin sayıltılar kapsamında cevaplanması öngörülen başlıca sorular şunlar olabilir: İnsan olmanın anlamı nedir? İdeal bir insan hangi özelliklere sahip olmalıdır? İnsan, doğuştan (yaratılış itibarıyla) nasıl (iyi, kötü, ne iyi ne kötü, karmaşık) bir varlık mıdır? İnsan, mükemmel ve kusursuz bir varlık haline gelebilir mi? Örgüt ve yönetim açısından McGregor'un geliştirdiği X kuramı mı, yoksa Y kuramı mı geçerlidir? Örneğin Y teorisini kuram olsa daha iyi olur kabul edildiği bir yapıda yöneticiler işgörenlerini çok denetlemeyeceklerdir (Schein, 1990:89).

İnsan Faaliyetlerinin Yapısına Yönelik Varsayımlar: Bir örgütün üyelerinin, egemenlik, tabi olma, itaat, uyum, uzlaşma gibi konulardaki temel inançları, insan- çevre ilişkileri kapsamında yer alan sayıltıları oluşturur. İnsan ilişkilerine yönelik varsayımlar, bir grubun yaşamını düzenli bir biçimde sürdürebilmesi için grup üyelerinin birbirleriyle olan çeşitli ilişkilerinde uygun olarak kabul ettikleri yolları tanımlamaktadır. İnsan ilişkilerinin doğasıyla ilgili sayıltılar, bir yönüyle grubun işlevlerinin ve amaçlarının yerine getirilmesinde ve grupla ilgili sorunların çözülmesinde ya yetki, güç ve hiyerarşiye dayalı yöntemlerin kullanılmasını ya da etkileme, sevgi, saygı, dostluk ve iyi ilişkilerle işlerin yapılmasını ve sorunların da bu yollarla çözülmesini temel yöntemler olarak görebilir (Schein, 1990:89).

1.2.5.2. Değerler

Örgüt içinde bireylerin eylemlerine yol gösteren, onların gereksinimlerini karşılayan veya karşılayacağına inanılan standartlar, amaçlar ve şartlardır (Seymen,

2008:54). Değerler, örgüt tarafından açıkça ifade edilen normları temsil eder. (Kinicki ve Kreitner, 2003: 23) Örgütsel değerler değiştirilemeyen ve uyulması zorunlu reçetelerdir (Baumgartner ve Zielowski, 2007:1321).

Değerler, örgütte neyin yapıp neyin yapılamayacağını kabul ettiren mantıksal açıklamalardır. Örgütte neyin önemli olduğu sorusuna cevap verir. Organizasyon için olumlu veya olumsuz neyin değerli olduğunu görmeyi sağlar (Reigle, 2003:20). Değerler, bilinçli, duygusal isteklerdir ve kişiler için önemli olan şeylerdir (Schein, 1990:30). Örgütler ve yönetim açısından değerler, örgütte neyin arzu edilir ve istenir olduğunu gösteren ölçütlerdir. Bir başka ifade ile örgüt üyelerinin çeşitli durum, eylem, uygulama, nesne ve bireyleri iyi ve kötü biçiminde değerlendirme ve yargılamada kullandıkları ölçütler olarak tanımlanabilir (Şişman, 2007: 90). Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, örgüt kültürünün önemli bir unsurudur. Kültür, insanların paylaştığı değer ve inançlarla başladığı için, söz konusu değerlerin tümü, örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır. Örgüt bu temel anlayışı, hem iç hem de dış uyumlaştırma ve bütünleştirme sorunlarında kullanır (Seymen, 2008:54).

Organizasyon üyelerinin ortak bir tutuma yönelmesi için normatif inançlarla oluşturulmuş ve paylaşılan ortak bir değer sistemi gerekir. Değerler paylaşıldığında bunlar hem motivasyon için güçlü bir kaynak yaratır (iş stresinin azalması, uygun davranış, özgüven), hem de işletmenin hedef, politika, strateji ve eylemleri için bir kılavuzluk görevini görür. İşletmenin sürekli başarısı, bütün çalışanların etrafında toplanacağı anahtar değerleri yaratma yeteneğine bağlıdır (Erdem, 1996:38). Değerler, temel kararları almada değerlendirmede, davranışları açıklamada işlev gördükleri gibi (Schein, 1990:30) ayrıca artifaktların açıklanmasına yardımcı olurlar (Baumgartner ve Zielowski, 2006:1321).

1.2.5.3. Normlar

Sosyal sistem içinde belirli bir değerler sistemine bağlı olarak normlar oluşmaktadır. Normlar, olay, olgu ve durumları açıklama ve yorumlamada sosyal

sistemin üyelerine yol gösteren sosyal kurallar ve standartlardır (Şişman, 2007: 94). Normlar, insanların nasıl davranmalarını tarif eden kurallardır. İnsanların belli bir durumda neyi yapıp yapmayacakları, neyi düşünüp düşünmeyecekleri, neyi söyleyip söylemeyecekleri ile ilgili kural veya kurallar manzumesidir. Bütün toplumlarda düzeni sağlayan, insanlara yol gösteren, olumlu ve olumsuz, doğru ve yanlış ayırt eden kurallar, standartlar ve fikirler mevcuttur. Normlar neyin doğru neyin yanlış olduğunun ölçütüdür (Uzunçarşılı vd., 2000:7). Normlar, davranışı doğrudan etkileyen genellikle yazılmamış ve informal beklentilerdir. Normlar, temel varsayımlar ve değerlerden çok daha fazla belirgin olduklarından örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında daha somut araçlardır (Başaran, 2000:244). Normlar örgütte “neyin ne kadar yapılacağını” belirler (Luthans, 1992:34). Öte yandan Schein'in diğer bir davranış kalıbı olarak belirttiği, oyunun kuralları, örgütte sürdürülen kesin kuralları ifade eder: "Burada işler böyle yapılır" gibi ifadeler, işe yeni başlayanın kabul gören bir eleman olması için öğrenilmesi gerekenleri anlatır (Reigle, 2003:29).

Genel olarak uyulması gereken kurallar olarak ifade edilen normlar, bazen açık olarak dile getirilmez; bazen de yazılı değildirler. Ancak örgüt üyelerinin davranışları üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin, “üstlerinizle tartışmaya girmeyin”, “mesai arkadaşınıza yardımcı olun”, “patronunuzla tartışmayın”, “gemiye batırmayın”, “patronla fazla laubali olmayın”, “işe yalnızca koyu renk kıyafetle gidin”, “başka gruplarla bilgi paylaşmayın”, “meşgul olun, boş durmayın” şeklindeki normlar, örgüt üyelerine davranışları konusunda yol gösterirler (Reigle, 2003:28). Örgüte yeni gelenler, grubun üyesi olabilmek için bu kuralları öğrenmeleri gerekmektedir (Luthans, 1992:563).

Yöneticilerin örgütte egemen olan değer ve normları tanımaları, onlara çok yönlü yararlar sağlayabilir. Bunlar bilinirse üyelerin davranışları önceden kestirilebilir, gerektiğinde davranışların düzeltilmesi için çareler düşünülebilir. Yöneticiler tarafından da güçlü bir kontrol aracı olarak da kullanılabilir (Şişman, 2007:95).

1.2.5.4. Kahramanlar

Temel değerler ve inançlar nasıl örgütün özünü oluşturuyorsa, kahramanlar da bu değerleri simgeleyip ortaya koyan, o kültürün gücünü temsil eden kimselerdir (Kozlu, 1986: 67). Çoğu örgütlerde örgüt tarihi içinde çeşitli başarılarıyla takdir kazanmış üyeler vardır. Bunlar, yönetici ya da çalışan konumunda olabilir. Bunlar, çalışmalarıyla, performans ve başarılarıyla, temsil güçleriyle, örnek davranışlarıyla diğer üyelerin teşvik edilmesinde ve motivasyonunda önemli işlevleri yerine getirebilir (Deal ve Kennedy, 2000:8). Güçlü ve etkili kültürlere sahip örgütler, düşünce, davranış, kişilik ve başarılarıyla örgütün temel değerlerini temsil eden örgütsel kahramanları sürekli yaşatır, onları anar ve kutlar. Bazı örgütlerde örgüt kurucuları, sahipleri, yöneticileri ve başarılı olmuş bazı çalışanların hikayeleri sürekli anlatılır ve bu hikayeler hep canlı tutulur. Örgüt kültürleri üzerinde yapılan araştırmaların birçoğu örgütsel kahramanlarla ilgilidir (Şişman, 2007:96).

Kahramanlar, ortak değerleri temsil eder ve aktarırlar; ayrıca organizasyonu dengede tutma ve değişimi hızlandırmada önemli rol oynarlar. Örgütte kahramanların fonksiyonu; örgütün temel değerlerinde rol model olma ve dış çevrede örgütü sembolize etme, örgütün özel değerlerini koruma, performans standartları düzenleme ve personeli motive etme olarak sıralanabilir (Gordon, 1992:30).

1.2.5.5. Hikâyeler

Hikâyeler, örgütsel değer ve inançları yerleştirmek amacıyla, örgütün tarihinden alınan yaşanmış olayların sözlü ifadesidir. Örgütsel kültür anlamında hikâye ve mitler, örgütlerde birey, grup ve alt kültür unsurlarının örgütün geçmişiyle ilgili önemli faydalar sağlamış olan kahramanlar ve liderler hakkında kuşaklar arasında büyük bir övgü ve takdir duygusuyla anlatılan ve aktarılan olağanüstü nitelikler taşıyan inançlar, hikâye ve mitleri oluşturur (Tutar, 2013:370).

Bu hikâyeler, bugünü geçmişe bağlar ve mevcut uygulamalar için meşruiyet kazandırır ve kültürün devamına ve korunmasına kolaylık sağlar (Robbins, 2001;

Şişman, 1994:71; Gordon, 1992:30). Örgüt üyeleri arasında anlatılan hikâyeler, bunların iletmeye çalıştığı mesajların ve temsil ettiği kavramların akılda kalmasını kolaylaştırmaktadır. Bu hikâyelerin ağızdan ağza dolaşması ve sık sık hatırlatılması, örgütte informel kuralların akılda kalmasını ve yerleşmesini sağlar. İşgörenlerin, çalıştıkları işletmenin nasıl bu günlere geldiğini ve şu anki faaliyetleriyle, politikaların niye uygulamadıklarını anlamaları açısından önem taşır (Şişman, 1994:71).

1.2.5.6. Törenler ve Toplantılar

Törenler ve seremoniler belirli zamanlarda, belirli nedenlere bağlı olarak gerçekleştirilen gelenekselleşmiş hareketler şeklinde açıklanabilir (Unutkan, 1995: 45). Törenler, örgütün temel değerlerini, en önemli amaçlarını, iş yerinde nelerin önemli olduğunu, kimlerin feda edilebileceğini açıklayan ve pekiştiren ardı ardına tekrarlanan hareketlerdir (Robbins, 1994:317). Törenler, örgütsel yaşamda ve örgütsel kültür içinde davranışlara anlam kazandırır ve kültürel değerleri pekiştirerek çalışanlar arasında bağlılığı artırır (Tutar, 2013:171).

Bir örgütteki tören ve simgeler, o örgütün kıyafetlerini, selamlaşmalarını, yemeklerini, kokteyllerini ve buralardaki davranış ve araçları içerir. Örgütün neleri başarı olarak kabul ettiği ve başarılı olanlara verilen hediyeler, nişanlar ve bunlara takılan isimlerle birlikte örgütün rozet ve flamaları, yönetimin çalışanları ile arasına koyduğu uzaklık ya da yakınlık bir örgütün tören ve simgelerinin örnekleridir (Robbins, 1986:443). Bu toplantı ve törenlerde yapılan etkinlikler, toplulukça paylaşılan değerleri anlatmaktadır. Bu etkinliklerin temel amacının, örgütün sürekliliğini sağlamaya dönük olarak, örgüt üyelerini ortak ilgiler ve amaçlar etrafında toplamak; yani bütünleşmeyi sağlamak olduğu söylenebilir (Aktepe vd., 2009: 125). Sayılan sembol ve seremoniler çalışanlarda “biz” duygusu oluşturur. Bu sayede çalışanların bireysel davranışları kurumsal davranışa dönüşür (Tutar, 2013:171).

1.2.5.7. Ritüeller

Ritüeller, hangi amaçların önemli olduğunu, hangi insanların önemli ve hangilerinin gözden çıkarılabilir olduğuna dair örgütün anahtar değerlerini ifade eden ve güçlendiren etkinliklerin tekrarlanan dizileridir. Ritüeller törenlere göre daha çok tiyatrolaştırılmış kültürel aktivitelerdir. İzleyen örgüt üyelerinin yararlanmalarına yöneliktir. Ritüellerin temel amacı, örgüt üyelerine kurumsal kültürü benimsetip bu kültürü sürekli kılmaktır. Kısacası tekrarlanan ve alışılan faaliyetleri ifade ederler (Robbins, 2001:522).

Ritüeller, genellikle büyük bir ciddiyetle planlanan faaliyetler dizisi olup sosyal etkileşimlerle gerçekleştirilen ve sosyal neticeleri olan aktivitelerdir. Ritüeller sayesinde çalışanların algılama süreçlerini ve davranışlarını etkileyerek örgütsel kültür benimsetilmeye çalışılır. Örgüte katılan yeni yöneticileri tanıtmak için yapılan toplantılar, resmi yemekler, ödüllendirme ve değerlendirme toplantıları, veda törenleri ve çalışma programları ritüel faaliyetlerin kapsamında yer alan bazı örneklerdir (Coşkun, 2010:132). En iyi bilinen kurumsal ritüellerden biri, Mary Kay Cosmetics'in yıllık ödül törenidir. Bu tören, birkaç gün boyunca büyük bir konferans salonunda, çok sayıda izleyiciler önünde geçer. Satıcılar, satış kotasındaki başarılarına dayanarak göz alıcı hediyelerle, altın ve elmas broşlar, kürk etoller, pembe Cadillac'lar ile ödüllendirilirler. Bu "şov", herkesin önünde göze çarpan satış performansı ile bir motivasyon kaynağıdır (Robbins, 2001:522). Seremoniler, emeklilik törenleri ya da ayın ödülü, organizasyonun temel değerlerine katkıda bulunmaktadır. Örneğin şirkette 25. yılını doldurmuş bir kişiye verilen ödül şirketteki bağlılığı sağlayacaktır. Genellikle bu tür hikayeler yeni bir davranışın modelini açıklamayı sağlar (Gordon, 1992:30).

İşletmede özel olaylara ilişkin gelenekleri ve sistematik programlanmış günlük faaliyetlere ilişkin kuralları içeren ritüeller, işletmeye ait olma duygusunu geliştirirler, temel değerleri yaşatan olayların önemini vurgularlar, işletme kültürünü moda eğilimlere göre dalgalanmalardan korurlar (Erdem, 1996: 45).

1.2.5.8. Semboller

Örgüt kültürü açısından semboller, birçok şeyi kapsayan ve paylaşılan anlam kodlarıdır (Meek, 1988:453). Semboller örgüt kültürünün ve eylemlerin görünür yönüyle ilgilidir ve örgüt kültürünün oluşmasında bir işleve sahiptir (Doğan, 2007: 55). Sembolleri, örgüt içerisindeki bir takım fikirleri, değerleri ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan ve göründüklerinden daha fazla anlam yüklü nesneler, objeler veya eylemler olarak ifade edebiliriz (Terzi, 2000:56). Semboller, kültür içinde önemli bir yer tuttuğu gibi örgüt kültürü içinde de geniş bir yer tutmaktadır. Semboller, kodlanmış özel anlamlar olarak bir kültürün en kapsamlı öğeleridir. Örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmesinde, örgütün değer ve normların tanımlarında ve öğrenmelerinde önemli bir yer tutmakta, bu yönüyle sosyal öğrenme aracı olarak iş görmektedir (Şişman, 2007:95).

Bir sembol, kültürel düzene ilişkin bir işaretle yüklüdür, iç ve dış çevreye bir mesaj iletir. Bazen işletmenin çevresine herhangi bir şey iletmesine gerek kalmadan kendiliğinden iletilen mesajlar söz konusudur. Örneğin telefona verilen cevap, görünüşte basit ve herkes tarafından gerçekleştirilebilecek bir faaliyettir. Oysa bu, işletmeyle kurulan ilk temas, ilk izlenimdir ve dolayısıyla dış çevrede işletmeye ilişkin bir semboldür. Örneğin; bölümlerdeki faaliyetlerin işleyişi, alanların mimari ve materyal düzenlemesi, renk kullanımı, iletişim şekli, ödül sistemi, terfilerin ve değişimlerin açıklanma şekli vs. olaylar işletmeleri sembolize eden durumlardır (Erdem, 1996:37). Bu sembollerden özellikle logolar, işletmenin iç ve özellikle dış çevresinde görsel kimliğini ifade ederler Şirket logoları, bayrakları ve ticari unvanları kolayca hatırlanıp akılda kalabilecek sembollerdir. Örneğin Mercedes'in üç köşeli yıldız logosu kaliteyle eş anlamlı bir semboldür ve akılda kalan bir şeydir (Erdem, 1996:37).

Aynı şekilde McDonalds'ın sarı yay şeklindeki işareti en ufak çocuğa bile McDonalds fast food'un nerede olduğunu işaret edebilir (Özkalp ve Kirel, 2010:189). Örgütlerde ayrıca resmi unvanlar da birer sembol olabilirler. Örneğin genel müdür veya genel müdür teknik yardımcısı gibi. Bunların dışında özel bir

yiyecek merkezi, resmi bir araç veya uçak bile sembolik bir statüyü ifade edebilir. Söz gelimi Us Air Force 1 çağrı adlı uçak ABD Başkanı'nı sembolize eden bir araçtır. Bazen bir işgörenin ofisinin büyüklüğü veya içindeki mobilya ve araç gereçler bile özel sembolik değer taşıyabilirler (Özkalp ve Kirel, 2010:189).

1.2.5.9. Dil

Dil, bir kültürü bütünleştiren, yaşatan ve diğer kültürlerden farklılaştırarak özgünleştiren en önemli sistemlerden biridir (Barutçugil, 2011:28). Dil, bir ifade vasıtası olmanın yanında bir kültür taşıyıcısıdır da (Ünalan, 2012:178). Örgütsel kültürü aktaran temel araç dildir. Kültürel açıdan duygu, düşünce ve fikirlerin anlatılıp birlik, beraberlik ve dayanışmanın sağlanmasında dilin rolü çok büyüktür. Örgütsel dilin kapsamında, çalışma yaşamında öğrenilen şarkılar, özel anlamlar yüklenen kelimeler, argo konuşmalar ya da iletişim biçimleri yer almaktadır (Coşkun, 2010:83). İş yaşamında çalışanların "ortak dili" öğrenip kullanmaları, örgütsel kültürü kabul ettiklerinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Robbins, 2001:523). Örgütte çalışanlar kullandıkları dil ile örgütün kültürünü ifade ederler (Özkalp ve Kirel, 2010:189).

1.2.6. Örgüt Kültürü Tipleri

Örgüt kültürü çalışmaları, ana hatları ile örgütlerin baskın kültürel özelliklerinin belirlenmesine ve bu özellikler ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkilerin açıklanmasına yöneliktir. Bu farklı özelliklerin belirlenmesi ve tanımlanması örgüt kültürü tipleri olarak ele alınmaktadır (Doğan, 2007:123). Örgüt kültürü tipleri ile ilgili olarak yazında çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Örgüt kültürü kavramının tanımlarının disiplinlere göre farklılaştığını ve bu nedenle de çeşitli şekillerde tanımlanabildiği görülmektedir. Kavram hakkında araştırma yapanların tanımları arasında farklılaşma olduğu gibi kavramı sınıflandırmaları da değişmektedir. Sınıflandırmaları yapan araştırmacılar kültüre kendi perspektiflerinden bakarak sınıflandırma yapmışlardır (Torun, 2012:31). Bu konudaki sınıflandırmalar

araştırmacıların vurgularına ve çalışmalarında dayanak olarak seçtikleri kuramsal modellere göre farklılık göstermektedir.

Reigle (2003), örgütleri, Temel Örgüt Kültürü Tipleri, İkincil Örgüt Kültürü Tipleri ve Üçüncü Derece Örgüt Kültürü Tipleri olarak sınıflandırmaktadır. Temel Kültür Tipleri, Burns ve Stalker tarafından (1961) organik ve mekanik olarak; Likert tarafından (1967) Sistem 1-4 olarak; Ouchi tarafından (1981) Z Kuramı, olarak tanımlanmıştır. Burns ve Stalker'ın örgüt kültürünü tanımlamaları bütüncül bir özellik göstermiş olup diğer teoriler bu iki uç yapı arasındadır; İkincil Kültür Tipleri, Schein'in (1966) üç yönetim kültürünü, Blake ve Mouton'un (1969) Yönetim Izgarasını ve Handy'nin (1976) yapısal kültür tiplerini kapsamaktadır. Bu kültür tipleri çeşitli bakış açılarını temsil etmekle birlikte, örgüt kültürüne tamamen bütünsel bir yaklaşım getiremezler. Sethia ve Von Glinow (1985), McDonald ve Gandz (1992) ve Cameron ve Quinn (1983) yazarlar ise Üçüncü Kültür Tiplerini ortaya koymuşlardır (Reigle, 2003:35).

İlgili yazında yer alan ve örgüt kültürünü açıklamayı amaçlayan çeşitli modeller de bu kapsamda incelenebilir. Bunların tümü, aşağıda ayrı ayrı açıklanmaktadır.

1.2.6.1. Temel Örgüt Kültürü Tipleri

Bu bölümde tanımlanan kültür tipleri yazında en çok atıf yapılan tiplerdir. Burns ve Stalker'ın organik ve mekanik sistemleri kültür tanımında yer verilen beş unsurun her birine ilişkin bütünlük kapsamında örgütsel özellikleri ortaya koyar. Aşağıda, sözü edilen temel örgüt tipleri ana hatları itibariyle açıklanmaktadır.

1.2.6.1.1. Burns ve Stalker'ın Mekanik ve Organik Organizasyon Yapısı

Burns ve Stalker, araştırmalarında örgüt yapısı ve yönetim uygulamalarının dış çevre koşulları tarafından nasıl etkilendiğini bulmaya çalışmışlardır. Burns ve Stalker, "çevre" unsurunu "teknoloji ve pazardaki değişme hızı" boyutuna göre

incelemişlerdir. Teknoloji ve pazar ile ilgili bu tür değişimler ve değişim hızı, örgütlerdeki yönetim süreçlerini etkileyen en önemli unsur olarak belirlenmiştir (Koçel, 2001:229).

Bu çalışmalar sonucu Burns ve Stalker, örgüt yapılarını “mekanik” ve “organik” olmak üzere ikiye ayırarak sınıflandırmıştır. Mekanik yapıda, örgütün faaliyetleri ayırık, özelleştirilmiş görevlere bölünmüştür. Amaçlar ve otorite üst seviyedeki yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Ayrıca örgütte merkezi bir karar alma yapısı vardır. Bu tip örgütler klasik bürokrasi zincirini takip etmektedir. Organik sistemler istikrarsız koşullara adapte olabilen ve işlerin resmi tanımlamalardan uzak farklı olarak çalışanların her bir görevde farklılaşmasını esas alır. Çalışanlar, yalnız başına çalışmaktansa grup çalışmasını tercih ederler. Karar alma sorumluluğu merkezi değildir (Reigle, 2003:35).

Değişik örgütleri inceledikten sonra Burns ve Stalker mekanik yapının en iyi durgun çevrelere, organik yapının ise en iyi değişken çevrelere uyduğunu saptamışlar, bu iki yapının özelliklerini belirlemişlerdir (Uygur ve Göral, 2005:77).

Burns ve Stalker (1995) **mekanik örgütlerin** özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Reigle, 2003:35):

- a) Örgütte yürütülen görevler, uzmanlık alanlarına ayrılarak farklılaştırılmıştır.
- b) Her bireysel iş ve görev doğal olarak kendine has teknikleri ve amaçları içermekte ve tüm örgütü ilgilendiren amaçlar göz ardı edilmektedir.
- c) Haklar, yükümlülükler ve teknik yöntemlerin kesin tanımları, her işlevsel görev için belirlenmiştir.
- d) Denetimin, otoritenin ve iletişimin hiyerarşik yapısı belirlenmiştir.
- e) Farklı görevlerin ve değerlendirmelerin uzmanlaştırılması için hiyerarşik yapının en üst düzeyinde bilgiler toplanır ve hiyerarşik yapı güçlendirilir.
- f) Örgüt çalışanları arasındaki iletişim dikey yöndedir. Örgüte bağlılıktaki devamlılık ve üstlere itaat çalışan olmanın koşullarındandır.

- g) Dar bir kontrol alanı vardır.
- h) Örgütte terfilerde iç atama daha çok yapılır.

Organik örgütlerin özellikleri ise şöyle sıralanmıştır (Reigle, 2003:35):

- a) Özel bilgiler ve yetenekler, örgütün ortak amaçlarına katkıda bulunur.
- b) Bireysel işler birbiriyle olan ilişkileri doğrultusunda yeniden tanımlanır ve uyarlanır.
- c) Denetim, otorite ve iletişimin yapısı bütünleşik ve bir ağ yapısı gibidir.
- d) Birçok konuda örgütün tepe yönetimine gerek kalmadan daha alt seviyede bilgiler toplanır ve karar verilir.
- e) Örgütte dikey iletişimden çok yatay iletişim söz konusudur.
- f) İletişimin içeriğinde emir ve kararlardan çok bilgi ve tavsiye vardır.
- g) Örgüte bağlılık için teknik bir tanımlamaya gerek yoktur
- h) Görev tanımları daha geniştir.
- i) Yerinden yönetim vardır; hiyerarşik yapıya sıkı sıkıya bağlanılmaz.
- j) Örgütlerde yetki devri yapılır.

Burns ve Stalker, örgüt kültürü tanımında örgütün özelliklerinin tümünü açıklaması açısından önemlidir. Mekanik ve organik kültür tiplerinin özellikleri diğer sınıflamaların temelini oluşturması bakımından önemlidir. Dessler (1985)'e göre, Burns ve Stalker'ın çalışması örgüt kültürünün önemine odaklanması bakımından ilk çalışmadır. Burns ve Stalker'ın (1994) örgütsel yapıyı betimlemek adına ortaya attıkları bir firmanın “organik” veya “mekanik” olması nosyonu, bir örgütün biçimselliği ve merkeziyetçiliğinin onun yapısına yansıdığına dayanır. Buna göre örgütler iki uçlu bir düzlemde sıralanabilirler. Bir uç genel anlamda âdemi-merkeziyetçi ve biçimsel olmayan, yatay ilişki, güç ve bilgi dağılımının öne çıktığı organik örgütleri ifade ederken diğer uç çok daha yüksek oranda merkeziyetçi ve biçimsel, güç ve bilgi dağılımının dikey düzlemde gerçekleştiği mekanistik örgütleri ifade etmektedir (Reigle, 2003:35).

1.2.6.1.2. Likert'in Sistem 1- Sistem 4 Modeli

Likert, örgütleri etkin ve etkin olmayan şeklinde bir ayrıma tabi tutarak, bu iki tip örgütü birbirinden ayıran yapısal, yönetsel ve davranışsal faktörler üzerinde durmuştur. İnsan unsurunun, örgütler için en önemli unsurlardan biri olduğunu savunan Likert, yönetici davranışlarını dört grupta toplamıştır. Bir liderin davranışlarını bir uçta Sistem 1 (istismarcı otokratik), Sistem 2 (yardımsever otokratik), Sistem 3 (katılımcı) ve diğer uçta Sistem 4 (demokratik) şeklinde gruplandırmanın mümkün olabileceğini göstermiştir (Koçel, 2010:583). Bunlar

Sistem 1 (İstismarcı-Otokratik Sistem): Yönetici astlarına güvenmez; kararlar üst düzeyde alınır ve astlar korku, tehdit ve ceza ile çalıştırılır.

Sistem 2 (İyiliksever-Otokratik Sistem): Yönetici astlarına güven duyar; alınan kararlarla ilgili olarak kimi zaman bilgilendirmede bulunur, gerektiği durumlarda cezalar affedilebilir ve işgörenlere çoğunlukla maddi nitelikte çeşitli ödüller verilir.

Sistem 3 (Katılımcı Sistem): Yönetici genellikle astlarının görüşlerini alır, astlarının inisiyatif kullanmalarına ve sorumluluk almalarına izin verir.

Sistem 4 (Demokratik Sistem): Yöneticinin her konuda astlarına güveni tamdır. Kararların birlikte alınmasını ister ve astlarına bu yönde geniş düzeyde yetki ve sorumluluk verir.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir (Koçel, 2010:583). Aşağıdaki Tablo 1.2 Likert'in dört tip liderini özet olarak göstermektedir.

Tablo1.2: Likert'e Göre Liderlik Tipleri

Liderlik Değişkeni	Sistem-1 İstismarcı	Sistem-2 Yardımsever	Sistem-3 Katılımcı	Sistem-4 Demokratik
Astlara olan güven	Astlarına Güvenmez	Hizmetçi -Efendi güveni	Sınırlı güven, karar Kontrolü liderde	Tüm konularda, tam güven
Astların duyduğu serbestlik hissi	Astlar iş konularını üstleri ile görüşmede kendilerini serbest hissetmezler.	İş konularında astlar Kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler.	Astlar kendilerini tam olarak serbest hissederler.
Üstün astla olan ilişkisi	İş konularında astın fikrini çok az alır.	Ara-sıra astın fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır, onlardan yararlanır.	Her zaman astların fikrini alır.

Kaynak: Tamer Koçel, 2010, İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 12.Baskı, Beta yayınları, s.582.

1.2.6.1.3. Ouchi'nin (1981) Z Kuramı

Japonların yazında büyük ilgi gören yönetim tarzını ifade eden Z Kuramı, ilk olarak Ouchi tarafından ele alınmıştır. Ouchi, Z Kuramı'ndan alınacak ilk dersin güven olduğunu ve Japonya'daki örgütlerde meydana gelen verimlilik artışında kilit etkenin, işgörenlerin yönetsel faaliyetlere katılmaları olduğunu öne sürmektedir (Luthans, 1992:575). Z Kuramının geçerli olduğu örgüt kültüründe işgörenler, örgütlerine daha fazla güvenir, daha fazla katılım duygusuna sahip olur, bireysel çıkarlar için değil grubun refahı için çalışır ve kendisini örgütü ile özdeşleştirebilir. Japon yönetim anlayışı bir grup ruhu üzerine kuruludur ve birey yaşadığı topluma ya da üyesi bulunduğu gruba yararlı olabildiği oranda değer kazanmaktadır (Seymen, 2008:138). Bir Japon şirketinde çalışmaya başlayan bir kişi artık işinden çıkarılmayacağı garantisini altında çalışır. Amerika'daki Z tipi şirketler de uzun dönem çalışma garantisini açık olarak belli ederek işe personel alırlar (Moorhead ve Griffin, 1989:503). Bu değerlerin tümü, söz konusu kuramda örgütsel bağlılığı en önemli unsur haline getirmektedir.

Japonya’da insanlar işten çıkarılmama garantisi ile çalışırken, Amerikan(Z) tipi yönetimde Japon yönetimindeki gibi hayat boyu istihdam olmasa bile uzun dönem istihdam imkânları mevcuttur (Eren, 2001:101); Moorhead ve Griffin, 1989:503) IBM, HP ve GE gibi dev Amerikan işletmeleri bu konuda başarılı bir örnektir (Eren, 2001: 101). Buna karşın tipik Amerikan şirketlerinde aynı kültürel değer yoktur. Daha çok kısa dönem çalışma söz konusudur. Şirketin en ufak bir biçimde zarar ettiği durumlarda şirket hem işçi hem de yöneticileri işten çıkarabilir (Moorhead ve Griffin, 1989:503). Japon örgütlerinde yöneticiler, yıllar boyu birbirine benzer görevlerde ve çoğunlukla aynı örgütte bulundukları için, ortak deneyimlere sahiptirler. Birbirlerine öyküler anlatabilir ve benimsedikleri ortak inanç ve değerleri sembolik olaylarla hatırlatabilirler. Bu tür ortak noktaların çokluğu, aralarındaki iletişimde onlara önemli kolaylıklar sağlar (Seymen, 2008: 138; Türk, 2007:130). Japon ve Z Tipi Amerikan şirketlerinde karar verme, fikir birliğine dayanan katılımcı bir içerik taşır. Ouchi gözlemlerinde Japon firmalarının güçlü kültürel normların toplu sorumlulukla destekleneceğini belirtmiştir. Tek kişinin kararının sorumluluğundansa grup halinde karar vermenin ve sorumluluğu grup olarak üstlenmeyi kabul etmektedir (Moorhead ve Griffin, 1989:503). Buna karşın tipik Amerikan şirketlerinde yöneticilerin veya işçilerin karar verme sorumlulukları yok denecek kadar azdır. Genellikle kararın sorumluluğu tek bir kişinin sorumluluğuna bırakılır (Özkalp ve Kırel, 2010:170; Luthans, 1992:575). Yalnız ABD’de işletmeler "ben" kültürüne sahip oldukları için başarı veya başarısızlık hallerinde departman yöneticileri ile proje takımı yöneticileri sorumlu tutulmaktadırlar (Eren, 2001:101).

Ouchi’nin gözlemlerine göre Japon şirketlerinde ve Amerikan Z tipi şirketlerde hem işçiler hem de yöneticiler devamlı değerlendirmeye alınırlar. Bu değerlendirmeler bazen on yıl sürebilir ve işgörenler hem nitel hem de nicel teknikler kullanılarak değerlendirilir. Bu nedenle bu tür şirketlerde terfi daha yavaştır (Moorhead ve Griffin, 1989:503). Belirli kademelere ulaşabilmek için belli bir kıdeme sahip olmak gereklidir. Buna karşın tipik Amerikan şirketlerinde değerlendirme çok kısa sürede ve daha çok nicel yöntemlerle yapılır. Terfiler hızlı ve çabuk olur; ancak kısa dönemlidir (Moorhead ve Griffin, 1989:503). Amerikalılar,

alışageldikleri devamlı kontrolü, yazılı başarı (performans) değerlendirme sistemleri ve benzeri yöntemlerle açık biçimselleştirilmiş ölçümlerden vazgeçmemekte, iki sistemi birden kullanma yoluna gitmektedirler (Eren, 2001:101).

Ouchi'nin gözlemlerine göre Japon ve Amerikan Z tipi şirketlerde kariyer gelişimi en önemli değer taşıyan unsurdur. Çalışanlar çeşitli görevler ve bürolar arasında farklı fonksiyonları icra ederek gelişirler. Bu durum şirkete özgü becerilerin gelişmesine katkıda bulunur. Kariyerinin ilk safhalarında çalışanlar birçok çoklu kriterde değerlendirilmektedir (Hellrigel vd., 1986:530). Ancak tipik Amerikan firmalarında bu gelişim daha dar anlamlıdır, yani çok büyük bir değer taşımaz. Yani Amerika'da yöneticiler bir veya iki yöneticilik fonksiyonlarını icra ettikten sonra hemen yükseltilebilirler (Moorhead ve Griffin, 1989:503). Bu nedenle Amerikan şirketlerinde ihtisaslaşmanın önem taşıdığı söylenebilir.

Bütün organizasyonlarda belirli bir düzeyde kontrol söz konusudur. Kontrol veya denetim olmaksızın bir koordinasyon söz konusu değildir. Bu nedenle Japon ve Amerikan Z şirketlerinde örgütsel kontrole büyük önem verilir. Japon ve Amerikan şirketlerinde bu kontrol gayri resmi kanallarla ve gizli olarak yapılır. Burada en güçlü mekanizma şirketin kültürüdür. Yöneticiler şirketin kültürü doğrultusunda ne tür harekette bulunacaklarını kendi kendilerine tayin ederler. Fakat tipik Amerikan firmalarında kontrol doğal yöntemlerle değildir. Hikâyeler, bu tip firmalarda kontrol için oluşturulabilir ve yanlış işlerden uzak durulması için mesaj verebilir (Moorhead ve Griffin, 1989:503).

(Z) tipi kültürün klasik Amerikan yaklaşımını Japon yaklaşımı ile mukayese eden özet tablo aşağıda Tablo 1.2'de görülmektedir. Bu tablo Japon ve ABD toplumlarına hâkim değer yargılarının karmasından oluşturulmuştur.

Tablo 1.3: Ouchi'nin Z Kuramı

Kültürel Değerler	Tipik Japon Örgütü	Tipik ABD'li Örgüt	“Z” Tipi Örgüt
İşgörenlere Bağlılık	Yaşam Boyu İstihdam	Kısa Dönem İstihdam	Uzun Dönem istihdam
Değerlendirme	Yavaş ve Nicel	Hızlı ve İstatistiksel	Yavaş ve Nicel
Kariyer Gelişimi	Geniş Zamana yayılmış	Çok Dar Kapsamlı	Orta Genişlikte
Denetim	Gizli ve Biçimsel Olmayan	Açık ve Biçimsel	Gizli ve Biçimsel Olmayan
Karar Yeme	Gruba Bağlı ve Katılımcı	Bireysel Sorumluluğa Bağlı	Gruba Bağlı ve Katılımcı
Sorumluluk	Gruba Ait	Bireysel	Bireysel
İşgörenlere İlgi	Bütüncül ve geniş kapsamlı Geniş Kapsamlı	İş ile Sınırlı ve Dar	Bütüncül ve Geniş Kapsamlı

Kaynak: Oya Aytemiz Seymen, 2008, Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine bir Araştırma, Ankara, Detay Yayıncılık, s: 34

1.2.6.2. İkincil Örgüt Kültürü Tipleri

1.2.6.2.1. Blake ve Mouton'ın Yönetim Izgarası

Blake ve Mouton'un (1969) yönetim ızgarası modeli, iş davranış dinamiklerini sınıflandırmak için kullanılabilir. Izgara ekseninin bir yönü üretimle ilgiliyken diğer yönü insanla ilgilidir. İnsana ilgi, işgörene yönelik bir liderlik tarzını, başka bir deyişle, görevden ve üretimden ziyade işgörenlere ve onların gereksinim ve refahlarına önem verilen bir liderlik tarzını ifade etmektedir. Kişilere, çalışanlara yakınlık sonuç olarak güven odaklı, saygı, itaat ve anlayış ortaya çıkarıyor. Üretime ilgi ise, insan unsurundan ziyade yapılan işe ve üretime ağırlık verilen bir liderlik tarzını ifade etmektedir. Yazarların buradan yola çıkarak geliştirdikleri ve yazında "Yönetim Izgarası" olarak bilinen model ise, bu iki boyutun çeşitli birleşimleri sonucunda çok sayıda liderlik tarzlarından beş tanesini özellikle ön plana çıkarmaktadır. Aşağıda açıklanmaya çalışılan bu liderlik tarzları, aynı zamanda o örgütlerde geçerli olan ya da ağırlık kazanan kültürel dokuyu da ortaya koymaktadır. Yönetim Izgarasını oluşturan farklı liderlik tipleri aynı zamanda örgütlerin kültürel dokularını da aşağıdaki şekilde açıklamaktadır (Reigle, 2003: 40).

Cılız Yönetim

Liderin hem insana hem de üretime ilgisi en alt düzeydedir. Bu örgütlerde planlamaya fazla zaman ayrılmaz; çatışmalardan da hoşlanılmaz. Yaratıcılığa ilgi düşük düzeydedir ve bu nedenle işgörenler yaratıcı olmaları yönünde teşvik edilmezler ve ast-üst ilişkileri son derece mesafelidir (Reigle, 2003:40).

Şehir Kulübü Yönetimi

Liderin insanlara gösterdiği ilgi yüksekken, üretime olan ilgisi en alt düzeydedir. Bu tip örgütlerde amaçlara ulaşmak önemli olmakla birlikte, işgörelere bu konuda baskı yapılmaz. Kişilerin ihtiyaçlarını dikkate alan tatmin edici ilişkiler ve samimi bir organizasyon ortamı yaratılmaya çalışılır (Reigle, 2003:40). Örgüt içinde olumlu bir iletişim iklimi yaratılmaya çalışılır; çatışmalar; ceza, eleştiri gibi yöntemlerle değil uzlaşma ve konuşma yoluyla çözüm geliştirme tercih edilir (Seymen, 2008:86).

Görev Yönetimi

Lider verimliliği sağlarken otoritesini de kullanır; öte yandan insan ilişkileriyle ilgisi yok denecek kadar azdır. Bu tür örgütlerde planlama, girişimcilik, yüksek performans gibi olgular çok önemlidir; ast-üst ilişkilerinde otorite ve itaat önemlidir (Reigle, 2003:40).

Orta Yollu Yönetim

Lider, yapılacak işin miktarı ile işgörelere moralini dengede tutmaya çalışan uzlaşmacı bir tiptir. Bu tür örgütlerde hata ve aksaklıklarda, işgörelere bir şans daha verilir (Reigle, 2003:40).

Takım Yönetimi

Lider kendisini örgüte adayan kişiler yoluyla yüksek verimliliğe odaklanmıştır. Örgütte karşılıklı güven ve saygı tamdır; herkes birbirine bağımlı olduğunun bilincindedir. Astlarla üstler arasında karşılıklı anlayış, uzlaşma, açıklık, sorunlara birlikte çözüm arayışı bu tür örgütlerin temel özellikleri arasındadır (Seymen, 2008:87). En yüksek başarıya ulaşmak için ve en iyi üretimi elde etmek

için yöneticiler çalışanlara mükemmel ilgi göstermekte ve motive sağlamaktadırlar. Bu yöneticiler değişime esnek ve uyumludur ve değişimin gerekliliğini savunurlar. Bu tip örgütlerde uyumsuzluk gelişmek için fırsattır (Reigle, 2003:40).

1.2.6.2.2. Edgar Schein'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Edgar H.Schein ikisi mesleki topluluklara dayanan, üçüncüsü ait kültürden oluşan bir sınıflandırma yapmıştır. Teknisyen kültürü, Mühendislik kültürü ve Üst yönetim kültürü:

Teknisyen Kültürü

Teknisyen kültürü örgütlerde ve fonksiyonel birimlerde yerel olarak gelişir. Herhangi bir işyerinde, bir petrokimya ya da otomobil fabrikasında teknisyen kültürü kolayca tanımlanabilir. Fakat hangi unsurların bu kültürü yerel birimden daha geniş hale getirdiği açık değildir. Belirli endüstride kişinin işleri yapış tarzının, o endüstriyi yaratan çekirdek teknolojileri yansıttığı görülür. Bu çekirdek teknolojiler kendi kendilerine geliştikçe faaliyetlerin niteliği de değişmektedir. Örneğin, bilgi teknolojisi pek çok endüstride kol gücüyle yapılan fiziksel işlerin beyin gücüyle yapılmasına sebep olmuştur. Bugün bir kimya fabrikasında çalışanlar artık gözlem yaparak, koklayarak, dokunarak gereken kontrollerini yapmazlar. Bunun yerine bir kontrol odasında oturur ve bilgisayar ekranına gelen çeşitli bilgilerden fabrikayı gözlemler ve kontrollerini yaparlar (Demir, 2007:51). Teknisyen kültürü insan etkileşimine dayanır. İnsanlar, yüksek seviyedeki iletişimin, güvenin ve takım halinde işbirliği ile çalışmanın işi verimli şekilde yapmak açısından esas olduğunu öğrenirler. Teknisyenler aynı zamanda, bazı koşullarda ne yapılması gerektiğine dair kurallar belirtmelerine rağmen, birtakım belirsizlikleri göz önünde bulundurarak kişinin kendi yenilikçi becerilerini kullanması gereğini ve öğrenme kapasitelerini artırmayı öğrenirler (Reigle, 2003:40).

Mühendislik Kültürü

Tüm örgütlerde mühendislik kültürüne sahip grup, örgütün işinin temelini teşkil eden teknolojinin temel tasarım unsurlarını temsil eder. Grup aynı zamanda o

teknolojinin nasıl kullanılacağına dair bilgiye sahiptir (Reigle, 2003: 39). Mühendis topluluğunun ortak varsayımları, ortak eğitime, iş deneyimine ve iş gereklerine dayanır. Uçak veya nükleer tesis gibi karmaşık sistemlerin tasarımında, mühendis güvenliğin sağlanmasında her türlü ihtimale karşı insanlardan çok teknik iş programını tercih eder. Mühendisler insan faktörünü göz önüne almakla birlikte, işleri olabildiğince otomatikleştirmeyi tercih ederler. Bir başka deyişle, mühendislik kültüründeki anahtar konu, insanları sistemlerin içine değil, dışına tasarlama endişesidir (Demir, 2007:51).

Üst Yönetim Kültürü

Bu kültürde yönetimin bakış açısı, örgütün finansal sağlığını koruma gerekliliği etrafına kurulmuştur ve kurallar, yatırımcılar ve sermaye piyasaları ile ilgilidir. Yöneticilerin odak noktası örgütlerinin mali açıdan ayakta kalması ve büyümesidir. Hiyerarşi içinde yükselen yöneticilerin yükümlülük ve sorumluluk seviyeleri arttıkça, finansal konulardan başka örgütün temel işini gözlemlemenin ve etkilemenin daha da zorlaştığını görürler; uzaktan yönetmek zorunda olduklarını keşfederler (Reigle, 2003: 39). Bu kültürde yöneticilerin yönettiği birimler gittikçe büyür hatta birimde çalışanları kişisel olarak tanımak imkânsız hale gelir. Bu nedenle yöneticiler örgütü yönetmek için sistemler ve kurallar geliştirme ihtiyacı duyarlar; insanları gitgide sermaye yatırımı yerine, maliyet olarak ele alınacak “insan kaynakları” olarak görürler. Hem üst yönetim kültürü, hem de mühendislik kültürü insanları ve ilişkileri, verimlilik ve üretkenlik amaçlarına giden araçlar olarak görürler (Demir, 2007:51).

Schein’a göre, çok sayıda endüstride bu üç kültür arasında bir uyum vardır. Teknisyenler tarafından tanımlanan işin ihtiyaçları, mühendislerin güvenli ve verimli operasyonlara olan ihtiyaçları ve yöneticilerin maliyetleri düşürme ve kazançları arttırmaya olan ihtiyaçları arasında yeterli derecede bir uyum mevcuttur. Ancak, teknolojiler ve çevresel koşullar büyük ölçüde değiştiğinde, kendilerine yeniden yatırım yapma gerekliliği ortaya çıktığında bu kültürler çatışabilmektedir. Kültürlerarası bu tür çatışmalar, özellikle mühendislik grubunun tercihen insan müdahalesi olmaksızın sorunlara standart çözümler bulmaya odaklandığında ve

yönetim ise öncelikle para ve maliyet kontrolüne odaklandığında daha fazla ortaya çıkmaktadır (Demir, 2007: 51).

1.2.6.2.3. Handy'nin Kültür Sınıflaması

Handy (1985) örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren bir normlar sistemi olarak ele almakta ve buradan hareketle, örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri dört temel gruba ayırarak incelemektedir. Bunları, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak adlandırılmıştır. Bu sınıflama daha sonra bu konuda yapılan bazı sınıflamalara da kaynaklık etmiştir. Bu kültürlerin başlıca özellikleri de şöyle ifade edilmiştir (Seymen, 2008: 93):

Güç Kültürü

Gücün ve denetimin merkezde toplandığı örgüt ya da kültür tipidir. Bu kültür, egemenlik ve çıkar temeline dayalı bir kültür tipi olarak tanımlanmaktadır. Örgütte gücü elinde bulunduranlar, diğerleri üzerinde bir egemenlik kurarlar. Bu örgütleri karakterize eden temel özellik, sürekli güç ve çıkar çatışmalarıdır (Williams vd. 1993: 26). Değişen çevreye ve ortaya çıkan fırsatlara çabuk uyum sağlayan esnek bir örgüt yapısı vardır (Demir, 2007: 62). Bu kültürdeki işletmeler tehlikeye karşı çabuk hareket edebilirler (Smith, 1986: 78). Bu kültür genellikle, az sayıda kural ve prosedürün ve az sayıda bürokrasinin olduğu örgütlerde bulunmaktadır (Vural, 1998: 74).

Rol kültürü

Bu kültür tipi bürokrasi olarak adlandırılır (Williams vd., 1993:26). Rasyonellik kuralları, hiyerarşi, rol, statü, makam, sorumluluk gibi konulara önem verilir. Gücün kaynağını uzmanlık ve örgütsel işlevler oluşturmaktadır. Örgütte işlerin ve rollerin tanımına önem verilir. Gücün kaynağı makamdır (Smith, 1986: 78). Rol kültürünün temelinde mantık ve rasyonelliğin bulunduğu bir bürokrasi söz konusudur (Williams vd, 1993: 26).

İşletmenin finans, üretim, satın alma gibi fonksiyonel bölümleri üst yönetim tarafından koordine edilir. Dış çevreye uyum sağlayacak, değişim ihtiyacını zamanında algılayacak esnek bir yapı yoktur (Demir, 2007: 62).

Weber'in bürokratik örgütsel yapıda detaylandığı gibi, bu kültürde mantık ve sebep, sistem ve prosedür, örgütsel davranışı yönetmektedir. Firma, tanımlanan rollere uygun kişileri işe almakta ve böylece bireysel katkıların ötesinde varlığını muhafaza etmektedir. Kurallar açısından zengin olan bu kültürde; iş tanımları, işe eleman alma, işle ilgili kurallar, anlaşmazlıkların giderilmesinde kullanılacak iletişim prosedürleri ve kıdemli yöneticiler tarafından koordine edilen hiyerarşi ve otorite tanımları üzerinde durulmaktadır. Rol kültürleri, değişime tepki vermede yavaştır; fakat bireylere güvenlik duygusu ve her şeyi önceden bilme imkânı verir. Bu tür kültür, özellikle büyük banka ve sigorta şirketlerinde görülür. Özellikle istikrar, iş tanımlarında açıklık ve sorumluluklarında sınır arayan bireyler için rol kültüründe çalışmak zevklidir (Vural, 1998:77).

Görev Kültürü

Bu kültürde temel ilgi noktası örgütsel amaçlar olup bu kültürün egemen olduğu örgütler, iş veya görev merkezli örgütler olarak nitelendirilmektedir. Örgütte hemen her şey, amaçlara hizmet etmesi oranında değerlendirilir. Dolayısıyla örgütsel yapı, rol ve süreçlerin, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye dönük olarak düzenlenmesi, gerektiğinde değiştirilmesi esastır (Şişman, 2007: 133). Hızlı ve esnek bir organizasyon yapısı vardır. Bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlar ön plandadır. Gücün kaynağı uzmanlıktır. Karar yetkileri ekiplere verilmiştir (Williams vd., 1993:26). Görev kültürü bir iş ya da proje odaklıdır. Örgüt yapısal olarak matrixs organizasyon niteliğindedir. Bireysel çabalar yerine takım çalışması ön plandadır. Projelerin başarılı bir şekilde bitirilmesi için uygun kaynaklar, uygun insanlarla bir araya getirilmektedir (Smith,1986:78).

Bu kültür, daha çok bir işin ya da projenin tamamlanmasıyla ilgilenmektedir. Bu yüzden de bir projenin bitirilmesinde, doğru insanların, doğru zamanda belli bir görev etrafında organize olmuş disiplinler arası proje gruplarından oluşmaktadır.

Özellikle mühendislik ve yüksek teknoloji firmalarında görülen görev kültüründe, bireysel çaba veya ödül değil, takım çalışması en önemli öğedir (Vural, 1998:78).

Birey Kültürü

Bu kültürde bireysellik merkezdir. Yapı mümkün olduğu kadar küçüktür. Bu kültürde kontrol mekanizması bireyler arasındadır. (Smith, 1986:78) Öncelik, bireysel amaç ve çıkarlara verilmektedir (Williams vd., 1993:26). Görev merkezli örgütlerde bireyler, örgüt ve örgütsel amaçlar için bir araç olarak görülürken, birey merkezli örgütlerde de örgütler, bireyler ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için birer araç olarak görülmektedir (Şişman, 2007:140). Bu tür kültüre sahip kurumlarda birey kuruma değil, kurum bireye hizmet etmektedir. Kurumun varlığı, bireyin varlığı yanında ikinci planda kaldığı için, kurum bireyi bünyesinden ihraç edemez, birey arzu ederse kurumdan kendiliğinden ayrılır. Yönetmelik güç, bireyler arasında paylaştırılmış olup uzmanlığa dayalıdır var olan kurumsal yapı, kurum içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Bu kültür, avukatlık büroları, küçük danışmanlık şirketleri ve sivil toplum örgütlerinde görülebilir (Terzi, 2000:79).

1.2.6.3. Üçüncül Kültür Tipleri

1.2.6.3.1. Sethia ve Glinow'un Örgüt Kültürü Sınıflaması

Sethia ve Glinow (1988), bir örgütte insan kaynaklarına, verimliliğe ve ödüllendirme şekillerine dayalı olarak dört tip örgüt kültürünün varlığını belirtmektedir: İlgisiz Kültür, Dikkatli Kültür, Titiz Kültür ve Tamamlayıcı Kültür. Bu kültür tipleri aşağıda açıklanmaktadır (Bakan vd., 2004:104; Terzi, 2000:89):

İlgisiz Örgüt Kültürü: İşgörenlerin performans düzeylerine ve başarılarına karşı bir ilgisizlik söz konusudur. Etik dışı davranışların, moral düşüklüğünün ve karamsarlığın yaygın olduğu batı kültürlerinde, maddi ve işe yönelik kariyer ödülleri düşük, statü farklılıkları yüksektir. Performans, ödül için bir ölçüt değildir;

sözleşmelerden kaynaklanan zorunluluklara dayalıdır. İşgörenlerin güvenliği düşük, yükselme olanakları ise sınırlıdır (Bakan vd., 2004:107).

Dikkatli Örgüt Kültürü: İşgörenler, üzerlerinde çok yüksek performans ölçütleri saptanmadan dikkatli bir biçimde gözetilirler. Örgüt kurucularının babacan tutumundan kaynaklanan bu kültürlerde, rekabetçi çevre büyük baskılar uygulamadığı sürece, işgörenler kendilerine gösterilen bu babacan tavır nedeniyle itaatkâr bir davranış sergileyebilir ve örgütün varlığını sürdürebilirler. Hatta işgörenlerin sebatkâr ve dürüst tutumları nedeniyle, zaman içinde bu tür örgütlerin büyük başarılar gösterdikleri de görülmüştür. İşbirliği, takım çalışması, liderlik ve çabuk kavrama gibi davranış ve eylemler, işgörenlerin aldığı ödülleri etkileyebilir (Bakan vd., 2004:107).

Titiz Örgüt Kültürü: İşgörenlereduyarlılık daha azdır; ancak onlardan beklenen performans daha yüksektir. Performansa ve başarıya odaklı bu kültüre sahip örgütlerde, risk alma ve yaratıcılık teşvik edilip onaylanır; ancak istenilen performans gösteremeyenlerin başarısız kabul edilip cezalandırılmaları, işgörenleri risk almaktan ve yaratıcı fikirlerini açığa vurmaktan alıkoyabilir (Bakan vd., 2004:107).

Tamamlayıcı Örgüt Kültürü: Yüksek derecede performans beklentisi kadar, işgörelere ilgi de yüksek düzeydedir. İşgörenlerin örgüt performansı açısından anlamlı katkılar sağlayacaklarına inanılır ve bu onlardan beklenir. İnsana değer verilen bu kültürlerde, yetenekli ve başarılı işgörenleri elinde tuttuğu ve cezpt ettiğı için, maddi ödüller piyasa koşulları ile karşılaştırıldığında çok yüksektir; üyelere büyük ölçüde özgürlük, sorumluluk, tanınma, iş güvenliği ve kalite, eğitim ve geliştirme programları sağlanır (Seymen, 2008:91).

Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, tamamlayıcı kültür ile ilgisiz kültür birbirlerinin karşıtı olan kültürlerdir. Tamamlayıcı olan kültürlerde, işgörelere ilgi ve performans beklentileri yüksek düzeydeyken; ilgisiz kültürde hem işgörelere hem de performansa karşı ilgisizlik söz konusudur. Titiz kültürde, işgörelere karşı

ilgi düzeyi düşük, performans beklentileri yüksek iken; dikkatli kültürde işgörenlere ilgi yüksek, ancak fazla yüksek olmayan performans beklentileri bulunmaktadır (Bakan vd., 2004:107).

1.2.6.3.2. Mc Donald ve Ganz'ın Kültür Sınıflaması

Mc Donald ve Gandz (1992) üst düzey yöneticiler ve yönetim danışmaları ile yaptıkları görüşmeler sonucunda ortak değerleri dört kültür tipi kapsamında düzenlemişlerdir: İlişki-odaklı kültür; açık fikirlilik, düşünceli olma, işbirliği, nezaket, incelik, adil olma, bağışlayıcılık, onur, ahlaki bütünlük, açıklık ve sosyal eşitlik gibi ortak değerlere önem verir. Değişim-odaklı kültür; uyumluluk, bağımsızlık, yaratıcılık, gelişme ve deneysellik değerlerine odaklanır. Statüko kültürü; ihtiyatlılık, ekonomiklik, biçimsellik, mantık, itaat ve düzenlilik değerlerine odaklanır. Son olarak Görev kültürü; mücadelecilik ve çalışkanlık değerlerine önem verir (Reigle, 2003:42).

1.2.6.3.3. Cameron ve Quin'in Kültür Sınıflaması

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve arkadaşları “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır. Quinn ve Cameron'a göre kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edildiğine ve bu unsurlar bazı ortak hususlar yardımıyla düzenlenebileceğine göre kültür tipleriyle ilgili bir model yaratılabilir. Rekabetçi değerler modelinde 4 kültür tipi tanımlanmıştır (Hiyerarşi, Pazar, Klan, Adhokrasi). Aşağıda geniş biçimde kültür tipleri açıklanmaktadır (Eren, 2001:148):

Hiyerarşi Kültürü: Hiyerarşi kültürü, formüle edilmiş ve yapılaştırılmış işyerlerini nitelemektedir. Resmi kural ve politikalar, örgütü bir arada tutar. Bu örgütlerde açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde formellik, yapılaşma söz konusudur (Cameron ve Quinn, 2006: 41).

Yöneticiler/liderler iyi organizatör ve koordinatör olmakla övünürler. İyi işleyen bir örgütü korumak çok önemlidir. Uzun dönemde denge, öngörülebilirlik ve yeterlilik aranır. Bu anlamda daha çok denge, kontrol, resmi işbirliği, merkezileşmiş kararlar, dikey iletişim ve üyelik bu kültürün baskın özellikleridir. Düzen, resmi kural ve düzenlemeler ile sağlanır. Resmi kural ve politikalar örgütü bir arada tutar (Kuşçu, 2011:39). Tipik bir Amerikan fast-food restoranından (McDonald's gibi) büyük işletmelere (Ford Motor Şirketi gibi) varan örgütler ve devlet kurumları (Adalet Bakanlığı gibi), hiyerarşi kültürünün örnekleridir (Cameron ve Quinn, 2006:41).

Pazar Kültürü: Bu kültür tipinde üretkenlik ve etkinlik temel değerdir. Başarı odaklı olarak merkezileşmiş kararlar ve daha resmi işbirliği ile kontrol sistemleri yer alır. Liderler zorlayıcı, üretken ve rekabetçidir. Örgütü bir arada tutmak için “kazanma” kavramından yola çıkılır. Uzun vadede rekabetçi faaliyetlere, ölçülebilir amaç ve hedeflere ulaşma öngörülmektedir. Başarı kriterleri olarak pazar payı ve pazar nüfuzu esas alınmaktadır. Rekabetçi bir fiyatlandırma politikası ve pazar liderliği önemsenmektedir. Zorlu bir rekabetin varlığı, örgüt için çok önemlidir (Kuşçu, 2011:39).

Pazar terimi, pazarlama işlevi ya da pazar alanındaki müşterilerle eşanlamlı değildir. Bundan ziyade, kendisi bir pazar gibi işleyen bir örgüt türü anlamına gelmektedir. Karlılık, sonuçlar, pazarda güç, zaman hedefleri ve güvenli müşteri temelleri, örgütün temel hedefleridir. Pazar tipi örgütleri açıklayan temel değerler, rekabetçilik ve üretkenliktir. Pazar kültüründe sonuç odaklı bir çalışma alanı mevcuttur. Liderler, istekli, sert ve talepkardırlar. Örgütü bir arada tutan şey, kazanma vurgusudur. Bu kültürde hedef, amaçların başarılmasıdır. Başarı, pazar payı terimiyle tanımlanmıştır. Rakipleri geride bırakmak ve pazar liderliği önemlidir (Cameron ve Quinn, 2006:41).

Klan Kültürü: Klan kültürü çalışanların birçok şey paylaştığı arkadaşça bir çalışma ortamının olduğu kültür tipi olarak özetlenebilir. Ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların

örgütte bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri teşvik edilir (Cameron ve Quinn, 2006: 42). Örgütün lideri ya da başındaki kişi daha çok bir mentor, yol gösterici veya bir aile üyesi figürü olarak görülür. Lider örgütte sadakati sağlar ve gelenekleri sürdürür. Bu tür örgütler yüksek bağlılık ve moralin önemli olduğu insan kaynakları gelişiminin uzun dönem faydalarına öncelik vermektedirler. Başarı, kişi memnuniyeti açısından tanımlanır. Yapısal olarak resmi işbirliğine ve kontrol sistemlerine daha az önem verilir. Katılım ve kararların merkezileşmemiş olması en önemli özelliklerden biridir. Bu anlamda bilgiye dayalı karar alma süreci yer alır, yatay iletişim daha yaygındır ve takım çalışması daha çok vurgulanır (Kuşçu, 2011: 39; Şişman, 2007:145). Liderler, birer yol gösterici olup çalışanlar arasında bağlılık, sadakat ve bütünleşme ileri düzeydedir. Sağlık kurumları, üniversiteler ve bazı endüstri firmalarında bu tür kültür gözlenebilir (Cameron ve Quinn, 2006:42).

Adhokrasi Kültürü: Şişman (2007:145) Adhokrasi kültürünü Türkçeleştirirken “*Girişimci Kültür*” ifadesini kullanmaktadır. Bu kültür tipi dinamik, girişimci ve yaratıcı iş yerlerini tanımlamak için kullanılmaktadır. Çalışanlar genelde öne çıkıp risk almaktadır. Liderler yenilikçi ve risk alan olarak görülür. Örgüt çalışanlarını bir arada tutan şey deneyim ve yeniliğe olan bağlılıktır. Teknolojide gelişmiş olmak önemlidir. Değişime hazır olma ve yeni fırsatlarla karşılaşma çok önemlidir. Uzun dönemde gelişme ve yeni kaynaklar edinme önceliklidir. Başarı biriciktir ve yeni ürünler veya hizmetler anlamına gelir. Bireysel inisiyatif ve özgürlük desteklenir (Kuşçu, 2011:39).

Adhokrasi kültür tipinde örgüt niteliği ve yönelimi, girişimciliğe, yaratıcılığa ve uyum sağlamaya dönüktür. Esneklik ve tolerans gerekli nitelikler olup, başarı ve etkinlik için yeni pazarlar bulma, yeni alanlara doğru genişleme büyük önem taşımaktadır (Cameron ve Quinn, 2006:43). Bu kültür tipi daha çok yüksek teknoloji, bilişim ve telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren firmalarda görülmektedir (Kuşçu, 2011:39). Bu örgütler için önemli bir zorluk, yenilikçi ürün ve hizmetler üretmek ve yeni olanaklara hızlı bir şekilde uyum sağlamaktır. Adhokrasi kültürü, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma alanıdır. İnsanlar tehlikeye girer ve risk alırlar. Pazar ya da hiyerarşilerden farklı olarak, adhokrasilerin merkezi gücü ya

da otorite ilişkileri yoktur. Aksine, soruna göre güç kişiden kişiye ya da iş takımından iş takımına geçer. Etkili liderlik hayalperest, yenilikçi ve risk odaklıdır. Değişime hazırlıklı olmak ve yeni sorunlarla yüzleşmek önemlidir. Adhokrasideki herkes üretim, müşteriler, araştırma ve geliştirme ve diğer sorunlar dâhilinde olduğu için bireysellik, risk alma ve geleceği sezme vurgusu, çok önemlidir. Başarı, tek ve orijinal ürünler ve hizmetler üretmek anlamına gelmektedir. Örgütün uzun süreli vurgusu, hızlı büyüme ve yeni kaynaklar elde etmektir (Cameron ve Quinn, 2006:43). Rekabetçi değerler modelinde 4 kültür tipi tanımlanmıştır (Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi, Piyasa). Her kültür tipi altında yer alan ortak değerler de yine 4 başlık altında toplanmıştır (Baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları, stratejik önem). Kültür tiplerinin tanımladığı şema iki eksen oluşmaktadır. Eksenlerden dikey olanı organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru yayılımı göstermektedir. Organik süreçler örgütte esnekliğe, kendiliğinden oluşmaya önem verirken, mekanik süreçler ise kontrole, dengeye ve düzene daha fazla önem vermektedir. Bu iki boyut birbirine zıttır. Yatay eksen ise dâhili koruma (internal maintenance) ve dış konumlandırma (external positioning) boyutları üzerinde kurulmuştur (Eren, 2001:148). İkinci boyutta ise içselin karşısında dışsal yer almaktadır. Buna göre içsel odaklanma bir örgütün sosyal ve teknik sistemlerinin devamlılığına vurgu yapmaktadır. Dışsal odaklanma ise, örgütün dışarıyla olan bağlantısının önemini vurgular. Çevre, tehdittir; ama aynı zamanda fırsatlar için kaynaktır. Çevreyle uyumlu bir bağlantı örgütün hayatta kalması için bir anahtardır (Quinn ve Rohrbaugh, 1983:361). Rekabetçi değerler modeli şekil 1.3'teki gibi gösterilmiştir:

Organik Süreçler (Esneklik, kendiliğinden olma)

TİP: Klan BASKIN NİTELİKLER Birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması, aile bilinci, LİDER STİLİ Danışman, kolaylaştırıcı, atalık rolü KAYNAŞTIRMA Sadakat, gelenek, kişilerarası bağlılık STRATEJİK ÖNEM İnsan kaynaklarını geliştirmeye, bağlılığa, morale yönelik	TİP:Adhokrasi BASKIN NİTELİKLER Girişimcilik, yaratıcılık, uyum sağlama LİDER STİLİ Girişimci, yaratıcı risk alıcı KAYNAŞTIRMA Girişimcilik, esneklik, risk STRATEJİK ÖNEM Yaratıcılığa, büyümeye, yeni kaynaklara yönelik –
İÇSEL KORUMA (Internal Maintenance) (düzenleme faaliyetleri entegrasyon) TİP: Hiyerarşi BASKIN NİTELİKLER Düzen, kurallar ve düzenlemeler Yeknesaklık LİDER STİLİ Koordinatör, İdareci KAYNAŞTIRMA Kurallar, politikalar ve yöntemler STRATEJİK ÖNEM Dengeye, tahmin edilebilirliği düzenli işlere yönelik	DIŞ KONUMLANDIRMA (External Positioning) (rekabet, farklılaşma) TİP: Piyasa BASKIN NİTELİKLER Rekabet amaca ulaşma LİDER STİLİ Kararlı, iş bitirici KAYNAŞTIRMA Hedefe yönelim, üretim, rekabet STRATEJİK ÖNEM Rekabet gücüne ve pazar üstünlüğüne yönelik

Mekanik Süreçler (kontrol, düzen, denge)

Kaynak: Cameron, Kim S., Robert, E. Quinn, (2006), Diagnosing and Changing Organizational Culture, Revised Edition, San Fransico, s: 46

Şekil 1.3: Rekabetçi Değerler Analizi Ölçeğine Göre Örgüt Kültürü Tipleri

1.2.6.4. Örgüt Kültürü Çalışmalarında Diğer Sınıflandırmalar

1.2.6.4.1. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy isimli iki araştırmacı, çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmektedirler. Bu değişik kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değişkenlerden biri, işletmelerin stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi, bir diğeri ise, kararın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri beslemenin hızı ile ilgilidir (Eren, 2001:151). Yazarların kültürel sınıflandırmaları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

Sert Erkek, Maço Kültürü: Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin (geri besleme) hızlı olduğu durumlarda bu kültür ortaya çıkmaktadır (Deal ve Kennedy, 2000: 12). Bu nedenle kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır. Bu kültürde çalışanlar bireycidirler. Bu kültürde, kanuna aykırı davrananlar, başarılı oldukları sürece istedikleri gibi davranmakta serbesttirler. Çünkü risk alıp başaranlar bu kültürde cesaretlendirilmektedir. Bu şirketler ani cesur kararlar veren, sürprizlerden çekinmeyen, ortaya çıkabilecek sonuçlara, her an hazır olan kişiler ve çalışanlar ister. Özellikle lider konumunda olan kimse, çalışanların üzerinde cesaret ve girişim sembolü olarak etki yapmak zorundadır (Luthans, 1995:568; Eren, 2001:151).

Şans bu kültürde önemli rol oynamaktadır. Bu kültürün kariyer olanakları uzun zamanda oluşmaktadır. Bu kültürün ikliminde yüksek personel devrinden dolayı kısa dönemde güçlü ve birleştirici bir kültür yaratmak zordur. Geçmişteki hatalardan ders çıkarmazlar. Her şey kısa dönemli oryantasyon eğitimi ile öğrenilir. Birliktelik yoktur. Küresel dünyada birçok firma bu kategori içinde yer almaktadır. Bu kültürün en güzel temsilcisi yapı, kozmetik, film ve reklam sektöründe çalışan firmalardır (Deal ve Kennedy, 2000:12; Luthans, 1995:568).

Çok Çalış/ Sert Oyna Kültürü: Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen çevreden alınan kararların yanlış veya doğru oldukları, başarılı veya başarısız oldukları konusundaki geri beslemeleri hızlıdır. Bu kültürde endüstride alınan kararların risk derecesi düşük olduğundan, yaşayabilme ve gelişebilmenin sırrı çok çalışmaya ve gayret göstermeye bağlıdır (Deal ve Kennedy, 2000:12). Takımlar halinde ve örgütlü çalışma egemendir; çok çalışarak yüksek performans elde edenler kahramandır; başarı hırsla birlikte gelir ve bu yüzden ödüllendirilir; müşteri merkezlidirler. Problemleri çözmede takım çalışması yaklaşımını kullanırlar. Çabuk çözüme odaklanırlar. Kısa dönemli bakış açıları vardır. Bu kültürün kahramanları süper satıcılardır (Luthans, 1995:568).

Bu kültürde atalet, vurdumduymazlık, monotonluk başarısızlığa götüren en önemli tehlikelerdir. Bu nedenle yaratıcılığın, rekabet ve heyecanın düştüğü anlarda genç yetenekleri içine alarak heyecanı, yarışma güdüsünü canlandırmakta, gücü azalan ve yorulanları kültür dışına çıkarmakta yarar vardır. Çünkü içindeki bu canlılık, sert dış rekabetteki başarı için kaçınılmazdır. Bu kültür, pazarlama yönetimikuvvetli olan ve satış organizasyonlarının, başarıda önem taşıdığı firmalarda gereklidir (Eren, 2001:150). Moda sektörü, meşrubat, perakende satış yapan marketler, bilgisayar üretip pazarlayan firmalar ve benzeri endüstri ve hizmet sektörleri bu kültürün özelliklerini taşımaktadırlar (Deal ve Kennedy, 2000:12).

Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü: Temel özelliğini, alınan kararların riskinin yüksek ve geri beslemenin yavaş olmasıdır. Geri beslemenin yavaş olması, alınan kararların doğruluğunun ya da yanlışlığının öğrenilmesinin uzun zaman almasına yol açar (Deal ve Kennedy, 2000:12). Bu sektörde kahraman olmanın sırrı, teknik rekabetteki üstünlüğe ve başarıya bağlıdır. Bu kültürde verilen kararların uygulama süreci uzun bir zaman alır. Ayrıca başarıya bağlı en önemli hususlardan biri de firmaların teknik alt yapılarının güçlü olması gerektiğidir. Liderler uzun dönemli belirsizliğe katlanabilirler. Kararlarını iki kez kontrol ederler. Liderler teknik olarak yeterlidirler. Bu kültürde liderler yüksek kaliteli yatırımlar oluştururlar. Büyük bilimsel atılımlar gerçekleştirilir. Kısa dönemde ekonomideki dalgalanmalardan etkilenebilirler. Bu organizasyonlar sıklıkla nakit akışı problemiyle

karşı karşıyadır. Ayrıca bu kültürde yaşlı üyeler gençler için bir mentor görevindedir (Demir, 2007:62). Bu kültürde değerler, geleceğe odaklıdır ve en büyük yatırımdır. Bu kültürü temsil eden endüstriler olarak uzay ve havacılık alanında üretim ve yatırım yapan şirketler, araştırma ve geliştirme alanında faaliyet yapan işletmeler ya da birimler, sermayeye yoğun yatırımlar yapan inşaat, kazı ve madencilik araçları üreten sektörlerdir (Deal ve Kennedy, 2000:12).

Süreç Kültürü: Çevresel belirsizlik riski düşük olan kararlar için çevreden elde edilen geri beslemenin yavaş olduğu işletme ve kurumların kültürüdür. Bu kültürde işletme personeli oldukça fazla çalışmakta, hata yapmamaya gayret göstermektedir. Bu kültürde ünvan ve maaş dışı gelirler oldukça önemlidir. Çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlendirmek oldukça zordur. Çalışanlar kararların nasıl alındığı ve nasıl icra edildiği konularına ve bu konularda çıkarılan yönetmelik ve yönergelere yoğunlaşmışlardır. Bu kültürde en önemli değer, yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir (Eren, 2001:151). Süreç Kültürü bir anlamda bürokratik örgütlerin özelliklerini taşır. Bu kültürde korumacılık ön plandadır; işler zamanında yapılır ve ayrıntılara özen gösterilir. Biçimlenmiş prosedürlerin, alışlagelmiş selamlaşma biçimleri ve sembollerin yaygın olması bu kültürün tipik özelliklerindendir. Liderler, kendilerini savunmada ihtiyatlı ve korumacı davranırlar. Detaylara özen gösterme konusunda iyidirler. Bu kültürde örnek olarak hükümet örgütlerini, kamu kurumlarını, sigorta şirketlerini, finansal hizmet yapan ve kredi açan banka ve bankerleri gösterebiliriz. Bu kurumlar riski asgariye indirecek karar ve emniyet süreçlerine gerekli dikkatleri gösterirler ancak sonuçlar hakkında geri besleme yavaştır. Bu kültürde ne yapıldığı değil işin nasıl yapıldığına önem verilir. Sonuç olarak çalışanlar firmalarının performanslarını değerlendirmeden önce çalışanların birbirlerinin eksiklerini görmemelerine neden olmaktadır (Deal ve Kennedy, 2000:12).

1.2.6.4.2. Geert Hofstede'nin Kültürel Analizi

Hofstede (1997) ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını inceleyerek kırk ülke üzerinde yapmış olduğu araştırmada elde ettiği sonuçları dört başlık altında incelemektedir.

Güç Mesafesi Özelliği: Güç aralığı, kişiler arası güç ilişkisi üzerinde durularak açıklanmaktadır. Burada üzerinde önemle durulan nokta, toplum ve örgütlerdeki güç dağılımının eşitsizliğidir. Örgütsel ya da toplumsal eşitsizlik daha çok refah, saygı ve güç alanlarında görülür (Hoang, 2008:120). Güç mesafesi, toplumların daha azgüçlü olan bireylerinin değer sistemleri göz önünde bulundurularak açıklanan bir kültürel boyuttur. Gücün dağılımı dahagüçlü olan bireylerin davranışlarıyla açıklanır. Toplumların güç mesafesi düşük ya da yüksek olabilir (Can vd., 2006:38).

Hofstede (1997:36)'a göre, güç mesafesinin bireylerce düşük hissedildiği yerlerde toplumsal sınıflamanın daha düşük olduğu görülür. Büyük bir olasılıkla demokratik katılımın daha çok olacağı, yöneticilerden çekinmenin daha az olduğu söylenebilir. Astlar ve üstler birbirlerini eşit hissederler. Bu tip toplumlarda herkes eşit haklara sahiptir ve güçlü insanlar sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemekte ve sosyal sistem sorgulanabilmektedir. Değişik güç seviyesindeki insanlar kendilerini daha az tehdit içinde algılamakta, güçlü ve güçsüzler arasında gizli bir uyum söz konusu ve güçsüzler arasındaki işbirliği dayanışma temelinde oluşabilmektedir. Hiyerarşik sistem roller arasında eşit olmayan şekilde yerleştirilmiştir ve roller değişebilmektedir ve bir gün ast konumunda olan kişi yarı yönetici olabilir. Bu örgütlerde merkezkaç yapı vardır. Örgüt yapısı basıktır. Örgütteki en üst ve en alt tabakalardaki çalışanların ücretleri arasında maaş farkı azdır. Alt ve üst arasındaki ayrıcalıklar hoşla gitmeyen durumdur ve üstler ile astlar aynı kafeteryayı, lavaboları kullanabilirler. İdeal yönetici tipi demokratik yöneticidir.

Yüksek güç mesafesinin olduğu yerlerde yöneticiler ve astlar birbirlerini varoluşsal olarak eşit olarak görmemektedirler. Hiyerarşi sistemi bu eşitsizlik üzerine

kurulmuştur. Güç, toplumun temel gerçeğidir, iyi ve kötünden önce gelir. Güç sahipleri ayrıcalıklı olmaya hak kazanırlar. Örgütteki güç birkaç kişinin elinde yer almaktadır. Astlar ne söylenirse yapmak durumundadır. Güç mesafesi yüksek bir toplumda, üstler astlarına değer verirler, ancak aralarındaki mesafeyi de her zaman korumak isterler. İnsanlar arasındaki eşitsizlik ve az güçlü insanların daha güçlülere bağımlı olması beklenen bir durumdur. Üstlerle çalışanlar arasındaki farklılık daha çabuk algılanır ve yöneticilerin daha özel ayrıcalıkları olduğuna inanılır. Birçok gözetleyici çalışanları denetleme durumundadır. Örgütlerde biçimsel iletişim yukarıdan aşağıya doğru işler (Hofstede, 1997:36). Böyle bir toplumda, patronlar, rütbeliler, üst makamlarda bulunanlar haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değillerdir. Çünkü haklılıkları sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır. Türk toplumu Hofstede'nin yapmış olduğu araştırmada güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlar arasında yer almaktadır (Sargut,1994:121).

Belirsizlikten Kaçınma Özelliği: Kültürün bu boyutu bir toplumun belirsizlikten ne ölçüde kaçındığını ifade etmektedir. Toplumlarda aşırı belirsizlik tahammül edilemez bir gerilim yaratır ve toplumlar bu gerilimle başa çıkma yöntemleri geliştirirler. Bu yöntemler, din, teknoloji ve hukuk alanları ile ilgilidir (Hoang, 2008:121) Teknoloji, insanın yarattığı maddi şeyleri, hukuk sosyal davranışa rehberlik eden formel ve informel kuralları, din bilinmeyenin bilgisini gösterir. Belirsizlikle başa çıkma yolları toplumların kültürel mirasıyla ilişkilidir. Belirsizlikle başa çıkma yolları okul, aile gibi temel kurumlar vasıtasıyla transfer edilir ve desteklenir (Terzi, 2000:67).

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, toplumda düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi, değişime düşük duygusal tepki görülür. Örgütlerde işverene sadakat bir erdem olarak kabul görmez, kuşaklar arasında az bir mesafe vardır. Yöneticiler yaş kriterinden başka kriterlerle de seçilebilir. İşgörenlerde yüksek risk alma, bireysel ilerlemeler için güçlü bir ihtiras bulunur. Yöneticinin yönettiği alanda uzman olması gerekmez. Hiyerarşi pragmatik nedenlerden dolayı çiğnenebilir. İş görenler arası yarışma doğru ve haklı olarak kabul edilir. Belirsizlikler tehdit olarak kabul edilmez. Tam tersi ortadan kaldırılması

gereken bir durum olarak algılanır. Çalışanlar arasında rekabet normal karşılanır. Yükselmek için çalışanlarda büyük hırs vardır (Hofstede, 1997:36). Belirsizliğe toleransı yüksek olan bireylerin enformasyona özen gösterdikleri, ipuçlarını yorumlama eğiliminde oldukları, enformasyon iletme becerilerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu kişiler diğer insanların içsel özelliklerine daha duyarlıdırlar. Belirsizliğe toleransı yüksek olan yöneticiler eylemlerinde girişimci özellikler sergilerler. Daha çeşitli ve geniş bilgi toplama eğilimindedirler (Terzi, 2000:67).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, gelecek hakkında yüksek kaygı, yüksek iş stresi, değişime yüksek duygusal tepki gösterilir, kuşaklar arasında mesafe büyüktür. Çalışanlar arasında rekabet pek hoş karşılanmaz. Çalışanlar pek risk üstlenmezler. Örgütlerde, yöneticiler yaş temeline göre seçilirler, işgörenlerde düşük risk alma, bireysel ilerlemeler için düşük ihtiras görülür. Örgütlerdeki hiyerarşik yapılar açık olmalı ve hiyerarşik kurallar uygulanmalıdır. Örgüt kuralları ihlal edilemez. İşgörenler arası yarışma duygusal olarak kabul görmez (Hofstede, 1997:36). Belirli bir toplumda insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli bir duruma getirmek amacıyla iş güvencesini, yazılı ve biçimsel kuralları artırmaya çalışacaklardır. Farklı düşünce ve davranışlara da karşı çıkıp değişmez doğruların peşine düşeceklerdir (Sargut, 1994:120). Hofstede'nin araştırmalarında Türkiye, belirsizliğe toleransın düşük olduğu ülkeler arasındadır. Ülkemizde yaygın olan yaşam boyu istihdam kavramı, belirsizlikten kaçınmanın doğal bir sonucu olarak değerlendirilebilir (Sargut, 1994:120).

Bireycilik/Kolektivizm Özelliği: Kültürün bu boyutu bir toplumdaki insanların bir arada veya toplu olarak gösterdikleri davranışları ile ilgilidir. Bireycilik belirli bir toplumda topluluk veya bireyler arasındaki ilişkileri tanımlar. Bireysellik değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda herkes kendisine ve en yakın ailesine dikkat eder. “Ben” tercih edilir. Kimliğin temeli bireydir. Birey kendi kararlarına inanır. Bireysellik kültüründe çalışanlar kendi isteklerine göre davranmak isterler ve iş kendi isteklerine göre dizayn edilmiştir. Çalışanlar ekonomik çıkarları doğrultusunda davranmak zorundadır. Kolektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda ise,

bireyler bir aileyi ve klanı devam ettirmek ve büyötmek için doğarlar. “Biz” tercih edilir. Kimlik, sosyal sistem içerisinde şekillenir. Grup kararlarına inanılır (Terzi, 2000:67).

Örgütlerde ise bir toplumun üyelerinden beklenen bireysellik/kollektivizm ile ilgili yaygın bir norm, işgörenler arasındaki ilişkilerin doğasını güçlü bir şekilde etkileyecektir. Kollektivist toplumlarda bulunan örgütlerdeki işgörenlerde daha güçlü bir duygusal bağ aranır. Toplumlardaki bireycilik/kollektivizmin derecesi örgütlerde işgörenlerin örgütsel kurallara uyma nedenlerini de etkileyecektir. Kollektivist değerlerin yaygın olduğu örgütlerde "moral" bağlılıklar, bireyselci değerlerin yüksek olduğu örgütlerde ise “kâra dayalı”bağlılıklar oluşabilir. Kollektivist toplumlarda ilişkiler görevin üzerindedir. Bu toplumlarda düşük performanslı çalışanların işten çıkarılması mümkün değildir. Kollektivist kültürlerde çalışanlar grubun isteklerine göre hareket etmek zorundadırlar. Toplumcu kültürlerde işe almada akrabalar öncelikle tercih edilir. Aileden birini almanın işyerinde riski azaltacağı varsayılır.Bireyselliğin olduğu toplumlarda iş yerindeki ilişkilerde aileden birinin işe alınması genel olarak arzulanmaz nepotizme ve çatışmaya yol açacağına inanılır (Hofstede, 1997:36). Türk toplumu ortaklaşa davranmayı önde tutan bir kültürün ürünüdür. Hemşerilik ve adam kayırmanın kökeninde ortaklaşa davranışçı kültürü bulabilirsiniz (Sargut, 1994:124).

Eril (masculen) Dişil (feminen) Özellikler: Kültürün bu boyutu toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir (Hoang, 2008:122). Topluma yansıyan egemen değerlerden yola çıkarak, bir kültürün erkek mi, yoksa dişil mi olduğunu saptamak olanaklıdır eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumların egemen değerlerinin erkek kültürünü öne aldığı söylenebilir (Sargut, 1994:114). Dişil kültürün göstergeleriye insanlar arası ilişkilere verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlarda genellikle dişil özelliklerle ilişkili kavramlar, şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak ve başkalarına karşı duyarlılık olarak ifade edilirken; eril özellikler ise, yükselme tutkusunu, dediğim dedik tavrı, egemen ve

baskıcı tavır takınmak, bağımsızlık olarak öne çıkmaktadır. Erkeksi ve dişi kültürler değişik kahramanları yaratırlar. Erkeksi kültürlerde liderler, kararlı saldırgan, iddialıdır. Bu kültürde grup kararlarındansa liderler kendi kararlarına önem verir. Dişi kültürlerde yöneticiler, sezgisel kararlara yönelirler ve fikir birliğine önem verirler (Hofstede, 1997:36).

1.2.6.4.3. Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow isimli düşünürler örgütlerin gelenek ve alışkanlıklara göre sahip olduğu bu özellikleri birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamakta, bunların özelliklerini ve strateji oluşumuna katkılarını aşağıdaki gibi açıklamaktadırlar (Eren, 2001:157):

Koruyucu Kültür Tipi: Örgütsel başarının mevcut pazarlarda alışılmış yöntemlerle sağlanacağı inancına dayanan, yenilikten ve risklerden sakınılan, güven ve istikrara dayanan örgütsel sistem kültürüdür (Doğan, 2007:48). Örgüt, muhafazakâr inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle düşük risk stratejisi tercih edilmekte, yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedir. Güvenli pazarlar ifadesi, geniş pazar ve müşteri yelpazesi yerine firmanın dar bir pazara yoğunlaşmayı tercih ettiği anlamına gelmektedir (Eren, 2001:157). Koruyucu kültür tipine sahip olan firmaların üretim stratejisini düşük maliyetli üretime odaklanma oluşturmaktadır (Williams vd., 1993:35). Bu firmalar, transaksyonel biçimde geçmişteki faaliyetlerini muhafaza ederek sürdürmeyi tercih etmekte, büyüme ve gelişme stratejisinin taşıdığı risklere girmeyi arzu etmemektedirler (Vural,1998:93).

Geliştirici Kültür Tipi: Örgütsel başarının yenilik yapma, risk yüklenme ve esneklikle sağlanacağı inancına dayanan örgüt kültürü tipidir (Doğan, 2007:48). Bu tip örgütler yenilikçidir. Bu kültür tipine sahip olan firmaların yöneticileri yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girme eğilimindedirler ve riske girmekten hoşlanırlar. Bu örgütlerde adem-i merkeziyetçi yapı görülür (Williams vd., 1993: 35). Bu örgütlerin faaliyet sahaları ve endüstrileri genellikle yeniliklere açıktır ve

yöneticiler yeni fırsatlar aramayı tercih ederek strateji ve yapılarında değişim ve belirsizlikler yaratmayı arzulamaktadırlar. Bu firmaların stratejisi gelişme ve büyümedir. Yöneticilerin ise tutumu girişimci ve risk almaya dönüktür (Vural, 1998: 93; Eren, 2001:157).

Analizci Kültür Tipi: Başarıya ulaşmanın analitik karar süreçleriyle sağlanacağı inancına dayanan, örgütsel yapı ve işleyişin buna göre oluştuğu örgüt kültürü tipidir (Doğan, 2007:48). Bu tip örgütlerde denge ve değişim gibi iki farklı yön bir arada bulunmaktadır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve mevcut faaliyetlerin etkinliğinin araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek ve onların davranış ve fikirleri dikkate alınarak geliştirilen temkinli stratejilerdir (Vural, 1998: 93). Bu tip kültürlerde, pazarda istikrarlı büyüme stratejisi tercih edilmektedir. Yöneticiler maceraperest değil, kontrollü ve temkinli büyüme ve değişiklik taraftarıdır (Williams vd., 1993:35).

Tepki Verici Kültür Tipi: Örgütsel varlığın çevresel değişimlere tepki verme yoluyla sağlandığı örgüt kültürü tipidir (Doğan, 2007:49). Bu tip örgütlerde değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte, ancak buna yöneticiler etkili biçimde cevap verebilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadır (Vural, 1998:93). Yöneticiler, bıçak kemiğe dayanınca, ortaya yeni bir kriz çıktığında, firmaya hissedarlardan, müşterilerden, satıcılardan veya diğer yakın çevre elemanlarından gelen uyarı ve baskılar nedeniyle, ürün ve pazarlarda, diğer işletme fonksiyonlarında ayarlamalar yapmaktadırlar. Bu tür stratejiler, iflas etmemek ve yaşamak için yapılan ayarlamalar ya da uyarlamalar niteliğindedir. Çoğu kez tasarruf stratejileri krizden kurtulmak ve yaşayabilmek için bu tür kültürler içinde oluşmaktadır (Eren, 2001:158) .

1.2.6.4.4. Goffee ve Jones' ın Sınıflandırmasına Göre Örgüt Kültürü Tipleri

Goffee ve Jones, (2001) çeşitli örgüt kültürü tiplerinde sosyallik ve dayanışma ile ilgili dinamikleri araştırmışlardır. Bu iki kavram, birbirlerine tamamen ters, birbirlerinden bağımsız veya doğrudan birbirlerine bağlı olabilmektedir.

Örneğin; iş ortamı dışında dostluk kuran iş arkadaşları, bunu gerçek bir arkadaşlıktan ziyade, işte hissedilen bir dayanışmanın uzantısı olarak yapabilirler. Bununla birlikte, farklı bir örgüt kültüründe, bir grubun sosyalliği onların dayanışmasına destek sağlayabilir. Sınıflandırmaları, kendi geliştirdikleri "Çift S" Kuramı üzerine oturtmuş olan yazarlar, bu kuram yardımıyla, çeşitli örgütlerin kültürlerini bir "sosyalleşme-dayanışma" ölçeğinde incelemekte olup, dört örgütsel biçim üzerinde durmuşlardır: Bunlar, Şebekesel, Çıkarıcı, Bölünmüş ve Toplumsal örgüt kültür tipleridir (Robbins, 2001:571).

Şebekeleşmiş Kurumsal Kültür: Yüksek sosyallik ve düşük dayanışma düzeyleri, şebekeleşmiş bir örgütü karakterize eder. Genelde bu tip bir örgüt kültürü, güçlü bir sadakat, samimiyet ve arkadaşlık duygusunu içerir. Örgüt üyeleri bilgileri paylaşmaya açıktır. Örgütün her düzeyinde danışmanlık vardır. En büyük eksi yönü; düşük performanslı çalışanları tolere edebilmesi ve politik klikler oluşturmalarıdır (Robbins, 2001:527). Ayrıca yüksek düzeyde sosyalliğin yanı sıra düşük düzeyli dayanışmanın etkisi ile bu kuruluşlar araçlarla, amaçlardan çok daha fazla ilgilenebilmektedirler (Goffee ve Jones, 2002:81). Bu tip örgütlerde insanların dışadönük, sosyal açıdan uyumlu, empatik, hoşgörülü, sadık, sabırlı ve rahat oldukları örgütler verilebilir. Bu örgütler, sorunlara esnek ve yaratıcı çözümlerin üretilebildiği ve işgörenler arasında kolayca iletişim kurulabilen bir ortamın oluşmasını sağlayabilir (Bakan vd., 2004:81). Çalışanlar birbirleri arasında fark gözetmezler, sosyalliğin neden olduğu yakın bağlar, birey olarak benzer olunduğu duygusunu verir. Kişileri kuruluşa bağlayan, sosyal etkinlikler (Sosyal kulüpler, mezunlar dernekler gibi) sıkça görülür (Goffee ve Jones, 2002:81).

Kar Amacı Güden Kurumsal Kültür: Yüksek ölçüde dayanışma ve düşük düzeyde sosyalliğin olduğu yapılardır. Çıkarıcı kültürler, amacın açıkça anlaşılması ve iş arkadaşları tarafından düşük performansın/başarısızlıkların hoş görülmemesi ile karakterize edilir. Bu tip bir grupta bireyler, amaçlara ulaşmak için kaynakları hızlı biçimde hareket ettirebilme becerisine sahiptirler (Robbins, 2001:527). Bu kültürde insanları bir arada tutan, hassasiyetler ve duygulardan çok, paylaşılmış deneyimler, hedefler ve ortak ilgi alanlarıdır (Goffee ve Jones, 2002:81). Çatışmacı kültürler

sadece kazanmaya değil düşmanı yok etmeye de odaklanırlar. Bu kültürün dezavantajı düşük performanslı çalışanlara insafsızca davranmalarıdır (Robbins, 2001:527).

Bu tip örgütlerde çalışma alanları, insanlara işlerini görmelerinde yardımcı olacak kadar “işlevsel” bir biçimde tahsis edilmiştir. Bu örgütlerde iletişim hızlı, doğrudan ve işe endekslidir. Çatışmalar çoğunlukla centilmence bir anlaşma ile çözümlenmez. Performans ve zaman ölçüleri kesin ve nettir (Goffee ve Jones, 2002: 81). Kar amacı güden kurumsal kültür, hızlı eylemin zorunlu olduğu durumlarda hayli işe yaramaktadır. Bu kültürün zayıf tarafı ortaya çıkan çeşitli dinamikler, kar amacı güden kültürü tehlikeli bir kargaşa ortamına çevirebilir (Goffee ve Jones, 2002: 81).

Bölünmüş Kurumsal Kültür: Genellikle her iki tip ilişkiye düşük düzeyde rastlanır. Bu durum ise, ileride bireyler arasında yaratıcılık ve beceri geliştirmeyi artırarak üyeler arasında yüksek düzeyde bağımsızlık ve özerkliğe neden olur. Bölünmüş bir örgüt kültüründe yer alan bireyler, genellikle dışa dönük, çözümlemeci ve bağımsızdırlar. Sakıncaları arasında, Organizasyonla özdeşleme yoktur. Çalışanlar sadece kendi işlerinin verimlilik ve kalitelerinden sorumludurlar (Robbins, 2001:527).

Bölünmüş kültürlerde çalışanlar, üretkenliklerine ve çalışanların kalitesine göre değerlendirilirler. İletişim birebir ve kısadır. Bireyler yalnızca konuşmaya değer gördükleri kişilerle konuşurlar. Zamanın çoğu bireysel profesyonelliğe ve teknik mükemmeliyete ulaşmak adına ayrılmıştır. Bireyler için yıllarca birbirlerini tanımadan “birlikte” çalışmak olasıdır. Çalışma alanları, bireylerin herhangi bir dış etkiden ötürü rahatsız olmayacakları biçimde tasarlanmıştır (Goffee ve Jones, 2002:81).

Topluluksal Kurumsal Kültür: Yüksek ölçüde sosyallik ve dayanışma vardır ve tipik olarak ideal kültür modeli olarak kabul edilir. Üyeler bağlı bulundukları örgütün vizyon ve misyonu ile özdeşleşirler. Bu tip kültür çoğunlukla

kurucu veya liderler etrafında oluşur. Bu kültürdeki liderler ilham verici ve karizmatiktirler ve stratejik bakış açısına sahiptirler (Robbins, 2001:527).

Topluluksal kültürde, şebekeleşmiş kültürlerde olduğu gibi güçlü bir aile anlayışı, bağlılık ve karşılıklı ilişki vardır. Topluluksal yapıdaki kültürün lideri, firmanın gündemini ve tavrını belirleyen kişidir. Bu kültürde çalışanlar, hem bir davanın, hem de bir kişinin takipçileri olurlar. Kişiler, firmanın değer yargıları ve misyonu ile özdeşleşmişlerdir. İş, bir yaşam biçimini almıştır. Bu tip örgütlerde bölümler veya işlevlerin arasında çok az miktarda bariyerler vardır. İletişim her kanalda görülebilir. Fakat sözel ve yüz yüze yöntemler ağırlıktadır. Bu kültürün olumsuz özelliği kişilerin özel hayatını bitirmeleridir (Goffee ve Jones, 2002:81).

1.2.6.4.5. Kirsch-Trux'un Örgüt Kültürü Sınıflaması

Kirsch-Trux, sınıflamalarında temel ölçüt olarak örgütlerin yeniliklere ve değişimlere karşı izledikleri tutum ve uzmanlaşma eğilimleri almışlardır. Bu sınıflamalarda örgütsel yapıya hâkim olan, değer kural ve tutumların stratejik davranışı etkilediği varsayımı önemlidir. Bu nedenle stratejilerin başarılı olmasında etkili olan faktörlerden biri de örgüt kültürüdür. Stratejiler tespit edilirken örgüt kültürü, gözden geçirilmeli, gerekirse yeni değerler oluşturulmalıdır. Bu sınıflamada değişiklikler söz konusu olduğunda örgütler üç farklı tutum sergilemektedir (Şişman, 2007: 99):

Muhafazakâr Tutumlar: Örgütsel yapıda değişikliklere karşı muhafazakâr tutum sergilenmesi demek, yeniliği kabul etmeyen ve mevcut yapıyı koruyan değer ve kuralların kabul edilmesi demektir (Şişman, 2007:99).

Yenilikçi Tutumlar: Bu tutumun sergilenmesi halinde yenilik ve değişiklikler kolayca kabul edilir ve istekle karşılanır sergilemektedir (Şişman, 2007: 99).

Liberal-Analizci Tutumlar: Bu tutumlara sahip olanlar muhafazakâr ve yenilikçiler arasında bir geçit görevi üstlenirler. Başka bir deyişle liberal- analizciler ne tam durumun korunmasından ne de tam olarak yeniliklerden yanadırlar. Tam orta noktada yer alırlar. Muhafazakârların ve yenilikçilerin yarar ve sakıncalarının ortaya konulması liberal-analizcilerin sergiledikleri tutumların gereğidir sergilemektedir (Şişman, 2007:99).

1.2.6.4.6. Pheysey'in Kültür Sınıflaması

Bu sınıflamada da Harrison (1972) ve Handy (1985)' nin sınıflamaları temel alınmış,örgüt kültürleri, rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü olarak 4 grupta toplanmıştır. Bunların özellikleri de şöyledir (Şişman, 2007:41):

Rol Kültürü: Daha çok küçük işletmelerde görülebilecek bir kültür tipi olarak nitelendirilmekte, piramit tipi bir hiyerarşinin söz konusu olduğu örgütlerde gözlenen bir kültür olarak tanımlanmaktadır. Örgütte hiyerarşi ve otorite ön plandadır. Rol kültürlerinde diğer kültürlerle göre bütün düzenlemeler tıpkı bir termostat gibi önceden belirlenen kurallara bağlanmıştır. İş görevleri ve sorumluluklar önceden belirlenmiştir (Pheysey, 1993:37). Klasik bürokrasiler olarak nitelendirilen örgütler bu gruba girmektedir. Bu kültürlerin egemen olduğu örgütlerde otoriter bir yönetim biçimi söz konusudur. İnsan doğasına ilişkin de daha çok X Kuramının varsayımları kabul görmektedir (Şişman, 2007:141).

Başarı Kültürü: Bu kültürün özellikleri arasında kişisel sorumlukta başarı için yetki devri, birlikte problem çözme arayışları ve kendi kendini kontrol bu manada özerk çalışma grupları yani; işlerin planlama ve yürütülmesinde kendi kendilerine karar vermeleri bu kültürün özüdür (Pheysey, 1993:37). Bürokratik yapılanmanın ötesinde esnek yapılanma, esnek bürokrasi, matrix örgütlenme tipi esastır. Uzmanlaşmaya ve bireysel sorumluluğa önem verilmektedir. İnsan doğasına ilişkin olarak da daha çok Y kuramının varsayımları ön plandadır (Şişman, 2007:141).

Destek Kültürü: Herkesin değerli olarak görüldüğü örgütlerde var olabilecek bir kültür türü olup insanlar arası karşılıklı ilişki, etkileşim, informal ilişkiler, yardımlaşma, karşılıklı hesap verebilme zorunluluğu, güven ve karara katılmaya önem verilir (Şişman, 2007: 141; Pheysey, 1993:37).

Güç Kültürü: Planları yerine getirmeyi sağlamada liderlere büyük güven vardır. Güç kültürünün özünde başarı ve meydan okuma vardır. İşletmelerin temel stratejileri fiyat indirme ve rakiplerini ele geçirme üzerinedir (Pheysey, 1993:37).

Yukarıda ayrıntılı olarak açıklanan modeller dışında, aşağıdaki örgüt kültürü sınıflamalarına da rastlanılmaktadır (Seymen, 2008:108):

Pumpin, örgüt kültürünün; Sonuç Merkezli, İşgören Merkezli, Örgüt Merkezli, Kazanç Merkezli ve Müşteri Merkezli olmak üzere beş grupta incelenebileceğini belirtmektedir (Seymen, 2008:108)

Bourantas vd. (1990), örgüt kültürünü, Kulüp Kültürü (iyi ilişkiler üzerine kurulmuş), Rol Kültürü (hiyerarşi ve kurallar üzerine kurulmuş), Görev Kültürü (görev temeli üzerine kurulmuş) ve Varoluşçu Kültür (kadercilik kültürü) olarak sınıflandırmışlardır. Jones (1983), Üretken, Bürokratik ve Profesyonel olmak üzere üç tip örgüt kültüründen söz etmektedir (Seymen, 2008:108):

1.2.6.4.7. Wallach'ın Örgüt Kültür Sınıflaması

Wallach (1983), örgüt kültürünü yenilikçi, bürokratik ve destekleyici kültür olarak üç alt boyutta ele almıştır:

Yenilikçi Kültür:

Değişim, girişimcilik, heyecan ve dinamizm gibi değerleri içerisinde barındırmaktadır. Yenilikçi kültür tipine sahip olan firmaların yöneticileri yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girme eğilimindedirler ve riske girmekten hoşlanırlar. Bu örgütlerde adem-i merkeziyetçi yapı görülür (Williams vd., 1993:35.)

Bu örgütlerin faaliyet sahaları ve endüstrileri genellikle yeniliklere açıktır ve yöneticiler yeni fırsatlar aramayı tercih ederek strateji ve yapılarında değişim ve belirsizlikler yaratmayı arzulamaktadırlar (Vural, 1998:93; Eren, 2001:157). Girişimci ve istekli kişiler bu ortamlarda gelişirler (Wallach, 1983:32).

Bürokratik Kültür:

Güç ve kontrol, sorumluluk ve otorite açıkça tanımlanmakta ve sistemli bir yapı ve formalite etrafında konumlandırılmaktadır (Wallach, 1983: 32). Rol kültürü, mantık ve rasyonellikle çalışan, bürokratik örgütün bir diğer adıdır. “Klasik bürokrasi” olarak nitelendirilen rol kültürüne sahip örgütlerde rasyonel ve yasal yapılanmalar söz konusudur (Sönmez, 2006: 87). Bu kültür istikrarlı pazarda yer alan işletmeler için uygundur. Ayrıca bu kültür yaratıcı kişileri bünyesinde çalıştırmak istemez (Wallach, 1983: 32).

Bürokratik anlayış kariyer bakımından “kapalı kariyer” sistemini benimsemektedir. Örgütte boşalan görevlere ancak örgüt içinden üyeler atanmaktadır, dışarıdan elaman alınmasına pek fazla olanak tanınmamaktadır. Çalışanların kurumdaki yükselmeleri, işteki başarılarından daha çok çalışma hayatındaki kıdemlerine bağlanmaktadır (Eren, 2006:231).

Destekleyici Kültür :

Geniş bir aile ile uyumlu ilişkiler ve insani değerleri odak noktasına almaktadır (Wallach, 1983: 34). Bu bağlamda; destekleyici kültürler, çalışanların birbirlerinden öğrenebilecekleri “sıcak bir aile” çevresine sahip olmaları, işbirlikçi ve ilişki yönelimli olmaları ile karakterize edilir (Wallach, 1983:33). Destekleyici kültürlerde özellikle liderlerin ve çalışanın birbirine güvendiği, bu da bir bakıma çift yönlü iletişim ve samimi geri bildirimin olduğu, çalışanların birbirlerine ve işlerine karşı nerede durduğunu bildiği ve bunun sonucunda da endişe ve merak etmek için çabalarını harcamadıkları, yöneticilerin çalışanlarını geliştirmek için kendilerini sorumlu hissettikleri bir örgüt ortamıdır (Leibowitz vd., 1986:48).

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramları birbirleriyle iç içe geçmiş kavramlardır ve bu kavramlar net olarak birbirinden ayrılmış durumda değildir. Bazı çalışmalarda kariyer yönetim, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramları birbirinden bağımsız olarak ele alınırken (Harvey ve Bowin, 1996; Byars ve Rue, 2006:202; Ivancevich, 2003:202; Bayraktaroğlu, 2003; Aswathappa, 2009) bazı çalışmalarda kariyer planlama ve kariyer geliştirme kariyer yönetiminin işlevleri olarak düşünülmesi gereken kavramlar olduğu belirtilmiştir (Greenhaus vd., 2007; Akat vd., 2002; Argon ve Eren, 2004; Hughes ve Thomas, 2006; Ünsalan ve Şimşeker, 2008) Diğer taraftan, Guttteridge (1986) ve Leibowitz vd.,(1986) , Guttteridge vd., (1993) ve Erdoğan (2003), Aytaç (1997) kariyer geliştirmeyi, kariyer yönetimini ve kariyer planlamayı kapsayan bir kavram olarak ele almışlardır. Ayrıca, Mondy ve Noe (2005) ve Çalık ve Ereş (2006), Kılıç (2008), kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme kavramlarını kariyer yönetim sistemi başlığı altında ele almışlardır. Kariyer yönetimi sistemi kariyer planlama, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirmenin birleşiminden oluşan bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle, bu kavramları kapsayan ve tüm bu faaliyetlerin birleşmesinden meydana gelen bir sistemdir (Kılıç, 2008: 14). Kariyer yönetim sistemi kavramı ile örgütsel kariyer faaliyetlerinin birbiriyle uyumlu ve bir üst sisteme bağlı olarak yürütülmesi şeklinde ifade edilebilir.

2.1. KARİYER KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

Son yıllarda yaşanan hızlı gelişmeler, bireyler üzerinde etkili olduğu gibi örgütleri de farklı konularda değişime zorlamaktadır. Örgüt yapılarında, özellikle insan kaynakları alanında oluşan bu değişiklikler ve iş tanımlarında meydana gelen

farklılıklar her geçen gün kariyer konusunun önemini daha da artırmıştır (Kılıç, 2008:20). İş dünyasında rekabet koşullarının artması ve değişime odaklanma sonucunda işgörenler için bireyselliğin önemi de artmıştır. Bu durum geçmişin devamlı ve sadık iş anlayışı (Dessler, 2003:274; Mc donald ve Hite, 2008:63) fikrinin yerine her durumda yükselme için örgüt değişikliği yapabilme durumunu ortaya çıkarmış ve yaşam standartlarının yükseltilmesi düşüncesinin yayılması ile iş değiştirme ve farklı mesleklere geçme gibi koşulları ortaya çıkarmıştır. Örgütler açısından meydana gelen bu değişim kariyer kavramının önemini günümüze taşıyan önemli etkenlerden biri olmuştur (Çelik, 2007:10).

Kariyer hem çalışanlar hem de organizasyon açısından önem taşımaktadır. Çalışanların, ilgi, değer, nitelik, güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmalarına, işletmedeki iş fırsatları ile ilgili bilgi sahibi olmalarına, kariyer hedeflerini belirlemelerine, kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak eylem planlarını oluşturmalarına destek olan kariyer geliştirme uygulamaları; organizasyonların da ileride gereksinim duyacakları elemanları, önceden belirli bir sistem çerçevesinde geliştirmelerine olanak sağlayacaktır (Uyargil vd., 2010:265).

Kariyer; Fransızca “Carrierre” ve İngilizce “Career” kelimesinin karşılığı olarak literatüre girmiştir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:184). Genel anlamda kariyer, kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlanırsa da (Mondy ve Noe, 2005:237) bu tanımının ötesinde, daha geniş bir anlam taşımaktadır (Yalçın, 2002: 95). Bir kişinin sahip olduğu kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır (Bayraktaroğlu, 2003:117). Kariyer psikolojik ve fiziksel olarak insanların hayatlarını devam ettirmelerini sağlayan işe ait olan insan hayatının bir parçasıdır (Clowson vd., 1992:233). Super, kariyeri “Bireyin organizasyonda karşılaştığı bir dizi yaşam görevlerini ve bunların üstesinden gelme girişimlerini içeren bir yaşam yolu” olarak kavramsallaştırmıştır (Niles ve Bowlsbey, 2013:50).

Genel olarak kariyer, çok düzenli, uzun dönemde planlanmış, personelin sadece işini değil aynı zamanda ailesini, boş zaman uğraşlarını ve toplumsal etkinliklerini de kapsayan biçimde tanımlanmaktadır (Ünsalan ve Şimşeker, 2008:107). Kariyer, işe ilişkin konum ve iş hayatında elde edilebilecek her türlü ilerlemedir. Kariyer kavramı, belirli bir alanda uzmanlık gerektiren bir mesleği, belirli bir iş alanında ilerlemeyi ve bireyin çalıştığı firmada yükselmesini ifade etmektedir (Erdoğan, 2008:158). Tıp uzmanlığı buna güzel bir örnektir (Decenzo ve Robbins, 2005:225). Aynı zamanda kariyer; zamanla bir kişinin gelişen iş tecrübesidir (Greenhaus vd., 2007:3). Koşut bir tanımlamayla kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Greenhaus vd., 2007:3; Tunçer, 2011:239). Bir kişinin kariyeri, onun sadece sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır (Yalçın, 2002:95). Kariyer, bir örgütte ya da profesyonel hiyerarşide genellikle yukarıya doğru olan hareketliliklerdir (Klatt vd., 1985:380; Dessler, 2003:274). Çalışanların bu yönde daha fazla ücret ile sorumluluk, prestij ve statüye sahip olmasını niteler (Aswathappa, 2009:231; De cenzo ve Robbins, 2005:225; Soysal, 2004:114; Hitt vd., 1983:54). İhtiyacın tatmini bireyin iş ve yaşam doyumunun artmasına, dolayısıyla performans ve verimliliğinin yükselmesine yol açmaktadır. Bu çerçevede kariyerin hem örgütsel hem de bireysel açıdan önemi oldukça fazladır (Aytaç, 1997:389).

Bütün tanımlardan sonra kariyer; kişinin iş yaşamındaki seçenekleri kullanarak sorumluluk ve tecrübelerini artırarak ilerlemesidir. Bu şekilde kariyerin dinamik bir süreç olduğunu ve işgörenin görevlerindeki gelişimini içerdiğini söylemek mümkündür.

Kariyer, temelde bir kişi tarafından bir ömür boyunca işgal edilen işle alakalı pozisyonların bir dizisidir. Kariyerin popüler görüşü genellikle kurum basamaklarını tırmanma düşüncesiyle sınırlıdır. Ancak kariyer, işle ilgili faaliyetlerin ve deneyimlerin devam dizisinin bir parçası olan tutumları ve davranışları da içerir.

İnsanlar aynı işte kalmayı, beceriler kazanmayı ve geliştirmeyi sürdürebilir ve hiçbir terfi almadan başarılı bir kariyere sahip olabilirler ya da insanlar farklı alanlardaki ve kurumlardaki çeşitli işler arasında hareket ederek de bir kariyer oluşturabilirler. Bu nedenle, kariyer kavramı sadece geleneksel iş deneyimleri değildir. Bu kavram ayrıca kariyer alternatifleri çeşitliliğini, bireysel seçimleri, ve bireysel deneyimleri de kapsar (Hellrigel vd., 1986:546). Bu bağlamda, kariyer kavramının içeriği ile ilgili şunları söylemek mümkündür:

- Sadece üst düzeyde, yüksek statülü işler için değil her meslek için kariyer vardır. Bir genel müdürün, bir işçinin, bir akademisyenin vb. kendilerine özgü birer kariyer yaşantıları vardır. Dikey hareketlilik yanında, aynı örgütsel kademede kalarak çeşitli bilgi, beceri ve yetenekler edinilerek de kariyer kazanılabilir (Bayraktaroğlu, 2003:117). Kariyer terimi yalnızca yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişilerle ilgili değildir. Daha "demokratikleşmiş" bir anlama sahiptir. Yaptıkları işlere ve örgütsel konumlarına bakılmaksızın personelin iş yaşamları boyunca yaptıkları işler dizisini ifade etmektedir. Yöneticilerin kariyerleri vardır; ancak yönetici sekreterlerinin de kariyeri bulunmaktadır (Can vd., 2001:159).
- Kariyer niteliği kendi içinde başarı ya da başarısızlık, hızlı ya da yavaş ilerleme anlamına gelmez. Kariyer başarısı ya da başarısızlığı en iyi araştırmacılar, işverenler, ebeveyn, eş ya da arkadaşlar tarafından belirlenir. Bir bireyin kariyer başarısı ya da başarısızlığının ölçümü kişi kadar benzersizdir.
- Kariyerler hem nesnel (ya da objektif) hem de (subjektif) karakter yapısına sahiptir (Clowson vd., 1992:233; Hellrigel vd., 1986:546). Öznel yön; değerler, tutumlar, kişilik, motivler, davranışlardan oluşur ve insan değiştikçe bunlar da değişir. Nesnel yön ise; iş, işsel eylemler, tercihler, planlar ve pozisyonlar gibi somut olgulardır (Kaynak vd., 2000:239). Birey, objektif çevreyi (iş) değiştirerek veya bir durumun

sübjektif algılanmasında (beklentiler) değişiklikler yaparak kariyerini yönetir (Erdoğan, 2003:3).

2.2. KARIYER BOYUTLARI

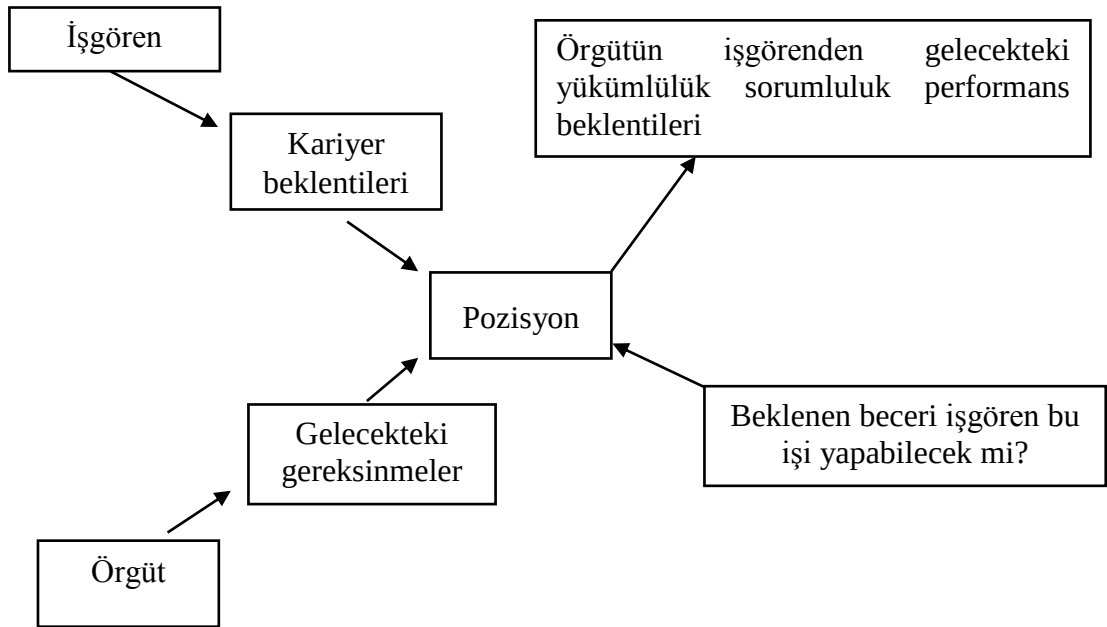
Kariyer, bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süreci boyunca peş peşe kullanmasıdır (Kaynak, 1996:162; Argon ve Eren; 2004:243; Çalık ve Ereş, 2006:31). Bu tanımdan çıkarak, kariyer olgusu açısından iki önemli boyutun olduğu söylenebilir: Bunlardan birincisi kariyerini planlama durumunda olan birey (Kaynak, 2000:332) İkincisi ise, pozisyonların sağlayıcısı olan örgüttür (Argon ve Eren; 2004: 243). Bu bağlamda ilk boyut, kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. Birey, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu organizasyon içinde yerini bilme ve anlama, ayrıca, giderek gelecekte de, nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumunda olacaktır.

Bu bağlamda kişinin kendine soracağı sorular: Ben kimim ve benim için gerçekten önemli olan ne? Kurumlar arasında nasıl bağlantı kurarım ve düzgün teklifler oluşturabilirim? Sahip olduğum tercihleri nasıl değerlendiririm ve birini nasıl seçerim? İşimde etkili ilerleme yollarını nasıl yönetebilirim? (Clowson vd., 1992:232) Bu bireysel yönelim terminolojide “kendini gerçekleştirme” olgusu olarak nitelenir. Bu güdü doğrultusunda birey kariyerini geliştirmek, ilerlemek ve yükselmek gereksinimi duyacaktır (Öge ve Şimşek, 2012:282; Kaynak, 2000:232).

İkinci boyutu, bireysel kariyerin organizasyonaşısından irdelenmesi ve yönlendirilmesi oluşturacaktır. Önce, ilke olarak şunun saptanması gerekecektir: İşletme kendi temel amaç ve yönelimini gözden uzak tutmadan ve söz konusu amaç ve yönelimlerinin gerektirdiği felsefesinin bilincinde kalarak kariyer planlamaları doğrultusunda biçimlenmiş bireysel amaç ve yönelimlere uymak ya da onları içerik ve felsefe olarak zedelemekten kendine uydurmak zorunda olmalıdır (Kaynak, 1996: 232). Bu ilke, ilgili literatürde "amaçların bütünleştirilmesi" kavramıyla somut olarak belirlenir ve organizasyonel amaçlarla bireysel amaçların özdeşleşmesi gereğini

yansıtır (Leibowitz vd., 1986:90). Organizasyon, ana ilke olarak bu uyumu sağlayamadığı ölçüde, özellikle üst pozisyonların yetkin ve başarı güduları yüksek yöneticilerle doldurulması gerçekleştirilemez (Kaynak, 1996:232).

Bu bütünleştirmenin somut amacı, bir işgörenin kişisel yeti ve güduları doğrultusunda işletme içinde izleyeceği yolun ya da ilerleme çizgisinin belirlenmesidir. Bu amaç tanımı doğrultusunda kariyer olgusu bireysel ve organizasyonel açıdan aşağıda şekil 2.1’deki gibi bütünleştirilerek şekillendirilebilir.



Kaynak: Tuğray Kaynak, İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa basım yayım dağıtım, 1996, 164.

Şekil 2.1: Kariyer Sürecine Biçimsel Yaklaşım

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi pozisyon, gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan üzerinden pek çok sürecin yürütüldüğü bir odak noktası durumundadır (Kaynak, 2000:231; Şimşek, 2002:333). Bu odak noktasının fonksiyonel özelliği, şekilde ifade edilen “işgören bu işi yapabilecek mi?” sorusunun cevabıyla belirginleşmektedir. Başka bir deyişle, örgütün bireyden geleceğe yönelik olarak beklediği performans, özünde birey ve pozisyon uyumunun gerçekleşmesini gerektirmektedir (Clawson vd., 1992:238).

Yukarıdaki şekilde de açıkça görüntülediği gibi kariyer olgusunda daha önce de değindiğimiz "pozisyon" üzerinden birçok sürecin yürütüldüğü ve gerçekleştirildiği bir odak olma durumundadır. Yönetimin bu odakta öncelikle pozisyona ilişkin fonksiyonel özellikleri saptama zorunluluğu vardır ki süreci sağlıklı işletebilsin (Kaynak, 2000:165).

2.3. KARİYER EVRELERİ

Kariyer evreleri (dönemleri), işgörenin işe girmesinden önce başlayarak örgütten ayrılmasına kadar geçen süreci kapsamaktadır. Kariyer evrelerine ilişkin birçok model geliştirilmiştir. Bu modellere göre, kariyer evrelerinin yaş unsuruna göre dönemlere ayrıldığı pek çok araştırma (Baruch, 2004; Greenhaus vd., 2007:108; Cascio, 1998; Soylu, 2002:7) ortaya konulmuştur. Kariyer ile ilgili evreler, genel olarak Erikson (1950) kuramındaki yaşam aşamalarına dayandırılmaktadır. Erikson (1950) kuramına göre, bireyin yaşamı sekiz evreden oluşmaktadır. Bunların dördü çocukluk, diğer dördü ise yetişkinlik evreleridir. Kariyer evrelerinde sadece yetişkinlik dönemleri ele alınmaktadır (Werner ve Desimone, 2006:463).

Bununla birlikte, kariyer evrelerinde yaş unsuruna ilişkin yaklaşımlarda da farklılıklar olduğu ve kariyer evrelerinin araştırmacılar tarafından üç dönemde (Kaynak vd., 2000:244; Mathis ve Jackson, 2000:370; Şimşek, 2002:357; Barutçugil, 2004:327), dört dönemde (Kaur ve Sandhu, 2010:141; Harvey ve Bowin, 1996: 199; Çelik, 2007:18) beş ve daha fazla dönemde (Greenhaus vd., 2007; Kaur vd., 2010:141; Bayraktaroğlu, 2003:130; Özgen vd., 2005:197; Aytaç, 1997:64; De Cenzo ve Robbins, 1996:273) incelendiği tespit edilmiştir. Keşif (araştırma), kariyer başlangıcı, kariyer ortası ve emeklilik olmak üzere kariyer evrelerine ilişkin dört dönem aşağıda kısaca açıklanmıştır:

a) Keşif Dönemi

Bu dönem meslek öncesi ve mesleğe girişin ilk yıllarını kapsar. Bireyin, çevresindeki kişilere (aile, arkadaş, öğretmen, vb.) sosyal durumuna ve kişisel

gözlemleri sonucu meslek seçtiği dönem olarak tanımlanabilir (Kılıç, 2008:31). Diğer taraftan, bu dönemde kariyeri belirlemede kişinin kendi değerleri, kişiliği, ilgi alanları, istekleri ve beklentileri kariyer seçimini etkileyen önemli faktörlerdendir (De cenzo ve Robbins, 2005:231). Bu aşamada birey başarı ve başarısızlık duygusu geliştireceğinden geri besleme (feedback) ve hedef belirleme burada kritik öneme sahiptir. İlk aşama kişinin işe “bağlanma” aşaması olduğu gibi, bu aşamada da yanlışlar yapma ihtimali vardır. Bu yanlışlardan ders alınarak gittikçe artan sorumluluklar altına girilebilir Burada önemli olan bireyin meslek seçiminin doğru olup olmadığını değerlendirmesidir (Aytaç, 1997: 64). Mesleki tercihleri belirleme süreci, meslekler arasından düşünülen mesleği seçmede karar verme becerisi gerektirir. Uygulama süreci hangi seçimin belirlendiğine göre de değişiklik gösterir. Bazı seçimler o mesleğe girmek için daha fazla eğitim gerektirir. Diğer seçimler ise doğrudan bir mesleğe girişi sağlar (Niles ve Bowlsbey, 2013:51).

b) Kariyer Başlangıcı (Kurulma) Dönemi

Bireyin iş arama, bulma, işe başlama (işe yerleşme) ve tecrübe kazanarak çevresi tarafından kabullenmesi sürecini içerir. Bu aşamada asıl önemli olan nokta, bireyin kendine uygun işi seçip seçmediği durumudur. Bu nedenle, kariyer başlangıcı döneminde birey işin kendine uygun olup olmadığını değerlendirir (Kılıç, 2008:31). ve ilgilerin giriş yaptığı meslekte başarılı olması için gerekli olup olmadığının belirlenmesi gerekir. Birey, yetenekleri, değerleri ve istediği yaşam biçimi ile örgütün sağladığı olanaklar (çalışma ortamı, ödüller, terfi imkânı ve fırsatlar gibi) arasında karşılaştırma yapar (Niles ve Bowlsbey, 2013:51). Bu karşılaştırma sonucunda bireyin beklentileri ile sunulan imkânlar belirli bir uyum içerisinde ise birey çalışmaya devam edebilir. Aksi takdirde, beklentilerini karşılayabileceği farklı iş aramak durumunda kalabilir.

c) Kariyer Ortası Dönemi

Bireyin yaptığı işe yoğunlaştığı ve tecrübe açısından üst seviyelere ulaştığı bir dönemdir. Bu evrede işinde başarılı olan bireylere daha çok sorumluluk verme ve inisiyatif kullanma hakkı verilir. İşinde başarısız olan bireyler ise kariyer ortası

dönemde kendilerini yeniden değerlendirerek, bireysel kariyer planlarını yeniden oluşturabilir ve alternatif kariyer yolları arasından seçim yapabilirler (Kılıç, 2008:21).

Birçok kişi, kariyer ortası safhasına ulaşınca kadar ilk kariyer çıkmazıyla henüz yüz yüze değildir. Bu safhada kişi var olan kazanımlarını korumaya yönelir ve performansını geliştirmeye devam edebilir veya artık yeni kazanımlar sağlayamaz, eskidiğini fark eder (Aytaç, 1997: 64). Bu aşamada sadece bazı bireyler daha yüksek yönetsel pozisyonlara doğru hareket halindedirler. Diğer bir kısım birey ise kariyer platosu - hareketsiz kalmaları noktasındadırlar (Byars ve Rue, 2006:24).

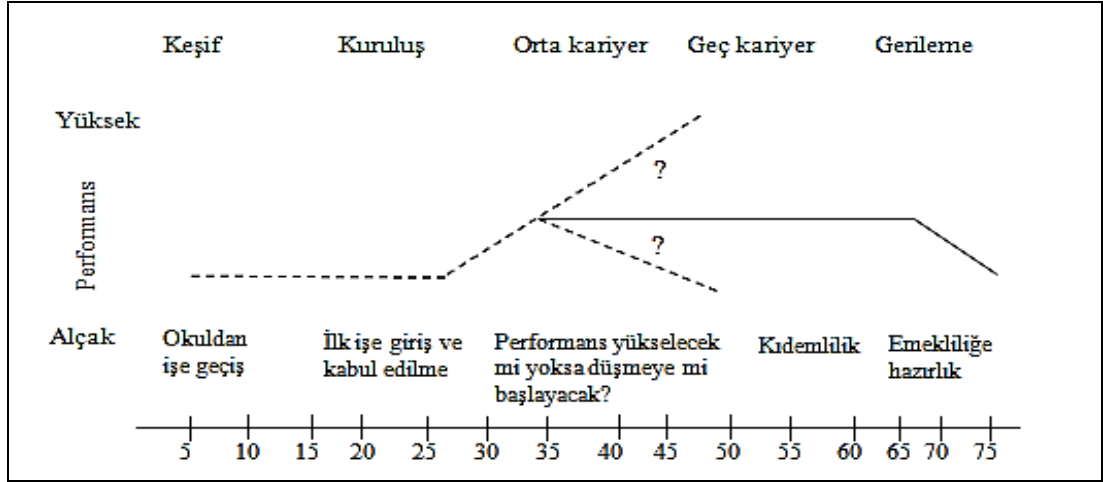
Bu dönemin bir diğer karakteristiği de durgunluk ve düşüş eğilimidir (Decenzo ve Robbins, 2005:231). Eğer bireyin belli fonksiyonlarında yavaşlama ve duraklama kendini gösterirse, bu onun açısından bilgi, yetenek ve beceri geliştirme süreçlerinin sona erdiğinin bir işaretidir (Kaynak vd., 2000:246). Bu durumlarda kariyer yenilemeye işaret eden kariyer müdahaleleri gerekir. Kendini güncelleyenler ve yenilikçi olanlar sıklıkla daha az deneyimli çalışanlar için mükemmel mentorler olurlar (Niles ve Bowsbey, 2013:51).

d) Emeklilik (Azalma) Dönemi

Bireyin kariyerinin son bulmuş hali olup, bu aşamaya gelmiş ve verimli çalışan bir işgörenin daha sonra örgüt tarafından nasıl değerlendirileceğinin belirlendiği bir dönemdir. Örneğin, tecrübeli tepe yöneticileri emekli olduktan sonra danışmanlık yaparak veya personele eğitim vererek aynı örgütte veya farklı örgütlerde çalışmaya devam edebilmektedir (Kılıç, 2008:20). Kariyer yaşamının en uzun dönemi ve kariyerin son aşamasıdır. Bu dönemde, kariyer yaşamının en üst düzeyine ulaşılması mümkündür. Bu aşama aynı zamanda birey için yaşama ve çalışma biçimine ilişkin yeni düzenlemeler yaptığı bir dönemdir (Kılıç, 2008: 20).

Emeklilik (azalma) dönemi, bireyin kariyerinin son bulmuş hali olup, bu aşamaya gelmiş ve verimli çalışan bir işgörenin daha sonra örgüt tarafından nasıl değerlendirileceğinin belirlendiği bir dönemdir (Bayraktaroğlu, 2003:133). Örneğin;

tecrübeli tepe yöneticileri emekli olduktan sonra danışmanlık yaparak veya personele eğitim vererek aynı örgütte veya farklı örgütlerde çalışmaya devam edebilmektedir. (Hellrigel vd., 1986:546) Şekil 2.2’ deki her aşama için verilen yaş aralıkları sadece genel hatları göstermek amacını taşımaktadır (De Cenzo ve Robbins, 2005:230).



Kaynak: De CenzoDavid veStephenRobbins, Fundamentals of Human Resource Management, 2005, Eight Edition, John Wiley & Sons, pp: 230

Şekil 2.2: Kariyer Evreleri (Aşamaları)

Bir diğer kariyer safhalarının sınıflandırılması ise Kreither ve Kinicki tarafından yapılandırılmıştır (Aytaç, 1997:70). Bu sınıflandırma yaş faktörü ile ilgili değildir. Kreither ve Kinicki’ye göre profesyonel kariyerlik art arda gelen 4 safhadan oluşmaktadır. “Çıracılık - Meslektaşlık - Danışmanlık - Destekleyicilik”. Burada bireye ve mesleğe bağlı olarak her safhanın uzunluğu farklıdır. Her safha farklı görevler, farklı temel yakın ilişkiler ve çözümlenebilen farklı psikolojik sonuçlar içerir.

Safha I. Çıracık: Yeni uzmanlar genelde tecrübe azlığı içindedirler. Bu safha boyunca merkezi faaliyetler, diğerlerine yardımcı olma, işin özelliklerini öğrenme, talimatları uygulama ve yönlenme şeklinde rutin olarak oluşur. Bu süreç usta çıracık ilişkisi şeklinde gerçekleşir. Birey bu süreçte kabiliyetlerini gösterme çabası içindedir. Birinci aşamadan başarılı bir biçimde geçmek için danışmanının otoritesinden çıkılmamalıdır (Ivancevich, 2003:444).

Safha II. Meslektaş: Bu safhada anahtar tema bağımsızlıktır. Bireyin teknik yetenek düzeyinin yayılmasıyla kazanılır. Bu teknik yetenek, herhangi bir alanda geliştirilerek yerleştirilir. Bu safhada kişilerin en büyük sorumluluğu bağımsız bir biçimde hareket edebilmeleridir. Burada kişi kendi standartlarını geliştirmek zorundadır. Bu safha kişilerin gelecek kariyerlerini geliştirmede oldukça önemlidir. Bazı kişilerin bu safhada başarısız olmalarının temel sebebi özgüven eksikliğidir (Ivancevich, 2003:444).

Safha III. Danışman: Burada anahtar faaliyetler eğitmenlik, yol göstermek, etkilemek veya diğerlerini yönetmektir. Bireyler burada başkaları adına sorumluluklar yüklenip diğer şahısları dikkate almalıdır. Kendine güvenme, iyi içsel beceriler ve diğerlerinin başarısından tatmin duymayı öğrenme, bu safha boyunca kariyer geçişinin başarılı bir şekilde sürmesi için gerekli olan temel unsurlardır. Bu safhada kişi yetiştirdiği kişilerin ilerlediğini, geliştiğini gördükçe bundan fazlasıyla tatmin olup bu durumlarını emeklilik aşamasına kadar sürdürebileceklerdir (Ivancevich, 2003:444).

Safha IV. Destekleyici: Organizasyonun işletme stratejisi veya yönünü etkilemek ve şekillendirmek kariyerin final safhası boyunca anahtar bir faaliyet olarak görülmektedir. Bu kişilerin organizasyondaki birinci görevi organizasyon dışındaki önemli kişilerle iletişime geçmesi ve girişimci ve yenilikçi roller üstlenmesini gerektirir (Ivancevich, 2003:444).

Tablo 2.1: Profesyonel Kariyerliğin Dört Safhası

	Safha I	Safha II	Safha III	Safha IV
Merkezi Faaliyetler	• Yardımcı olmak • Öğrenmek • Talimatları uygulamak (Yönlendirme)	Bağımsız Katılımcı	• Eğitim • Yorumlama	Yönetim kademe ve ihtiyaçlarını şekillendirmek
Temel birincil ilişkiler	Çırak	Meslektaş	Danışman	Destekleyici
Çözümlenebilen ana psikolojik konular	Bağımlılık	Bağımsızlık	Başkaları adına sorumluluk almak	İşletme gücü

Kaynak: Serpil Aytaç, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları, 1997, 72.

Hepsinde ortak olan nokta; kariyerin safhalardan ibaret olarak geliştiği yönündedir. Kariyer safhalarını bilmek, birey ve örgütlerin bu tipik konuyu anlamasına ve kariyer yaşam sürecinde ortaya çıkacak kariyer gelişim ihtiyaçlarını ve ortaya çıkacak sorunları önceden bilmelerine yardımcı olacaktır.

2.4. KARIYER KALIPLARI

Kariyer kalıbı, bireyin çalışma yaşamı boyunca gösterdiği iş ve kariyer davranışları olarak tanımlanmaktadır (Aytaç, 1997:214). Bireylerin beceri, ilgi ve beklentileri geniş ölçüde farklılık gösterdiğinden, kariyer kalıpları da değişiklik gösterebilmektedir. Genelde kariyer dört temel kategori içinde yer alır. Bunlar, devamlı, doğrusal , spiral vegeçiş tipi olmak üzere 4 gruba ayrılır (Hitt vd., 1983: 54).

2.4.1. Devamlı Durumdaki Kariyer

Bu tip kariyer kalıbına kararlı kariyer kalıbı adı da verilmektedir (Aytaç, 1997:213). Kişi bu örnekte okulu bitirdikten sonra, işe girer ve sonra kariyeri boyunca aynı işe devam eder. Eğitilmiş alanlarda çalışan röntgen uzmanları ve mühendisler gibi profesyoneller bu çeşidin tipik örnekleridir. Bazıları iş değişmesine rağmen, onlar genellikle işlerini değişmezler (Hitt vd., 1983:54).

2.4.2. Geleneksel Kariyer Kalıbı

Geleneksel kariyer kalıbına, ilk işler olarak öğrencilik dönemlerinde yapılan part-time işler ve yazın yapılan stajlar örnek olarak verilebilir. Bunu 20-30 yaşları arasında yapılan “ilk tam zamanlı işler” olan “deneme işler” izler. Daha sonra birey, yükselme olanaklarının sınırlı olduğu kararlı istihdam dönemine geçer ve bu genelde dönem dönem emekliliğe kadar sürer (Hitt vd., 1983:54). Bu kariyerde yer alan kişinin örgüt hiyerarşisi içindeki düzeyde ve bir önceki işe göre daha yüksek sorumluluk düzeyi, bilgi ve beceri gerektiren işlerde art arda ilerlemesidir. Çalışanlar aynı örgüt içinde kalarak basamaksal sırayı izleyebilir veya şirketten şirkete doğrusal

kariyeri izleyerek hareket edip kariyerlerini sürdürebilir. Birinin giriş düzeyindeki bir işte, örneğin; pazarlama departmanında kariyerine başlayıp iki yıl sonra üretim şefliğine terfi etmesi, daha sonra üst düzeyde yönetici olması ve en sonunda da başkanlık düzeyine ulaşması, doğrusal kariyere örnek verilebilir (Aytaç, 1997:214).

2.4.3. Kararsız Kariyer Kalıbı

Bazı bireyler kararlı istihdam dönemine kadar geleneksel kariyer kalıbını izler, daha sonra ise başka bir alana geçerek deneme işlere başlarlar ve süreç yeniden başlar Orta yaşlardaki bireylerin kariyer değişiklikleri ve hareketlilikleri bu türdendir (Hitt vd., 1983:54). Geçiş tipi kariyerli bir kişi çok sık iş değiştirir ve her iş bir öncekinden önemli farklılıklar içerir. Örneğin okuldan mezun olduktan sonra bir dükkânda iki yıl yönetici olarak çalışan birinin, daha sonra bir yıl bankada çalışması daha sonra polis memuru olmak için eğitilmesi. Bu kalıbı izleyen bireyler bir alanda karar vermede güçlük çekerek sık sık geçiş yaparlar. Özellikle eğitim düzeyi ve becerileri yetersiz kişiler genelde bu kalıbı izlerler. Taksi şoförlüğü, garsonluk, tezgâhtarlık, seyyar satıcılık gibi işleri kısa bir süre içinde yapan kişiler bu kalıpta yer alırlar (Aytaç, 1997:214).

2.4.4. Spiral Kariyer Kalıbı

Birbirinden önemli farklılıkları olmayan ancak her biri farklı alanda inşa edilen farklı tipteki işleri elinde tutan bir kişi spiral kariyerdedir. Spiral kariyere örnek olarak üniversitede işletme bölümünde doçent olan birinin 10 yıl çalıştığı üniversitedeki eğitmenlik görevinden ayrılarak büyük bir şirkette insan kaynakları departmanının yönetimine gelmesi, daha sonra şirket danışmanlığında işe başlamak için bir süre çalıştıktan sonra buradaki görevinden de ayrılması verilebilir (Aytaç, 1997:214).

2.5. KARIYER PLANLAMA

2.5.1. Kariyer Planlamanın Tanımı

Günümüz işletmelerinin üzerinde önemle durdukları ve insan kaynakları yönetimi açısından etkili olan bir unsur da kariyer planlamadır. Kariyer planlaması, kişinin, şirketin geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır (Aytaç, 1997:163). Koşut bir tanımlamayla kariyer planlama; bireyin, kendisi sahip olduğu fırsatlar ve sınırlılıklar yaptığı seçimler ve bunların sonuçlarının farkında olarak kariyer hedefleri belirlemek ve belli kariyer hedeflerine ulaştıracak iş, eğitim ve ilgili gelişim programlarını oluşturma sürecidir (Byars ve Rue, 2006:200; Gutteridge, 1986:54; Leibowitz vd., 1986:37; Hitt vd., 1983:54; Aswathappa, 2009:231). Süreç kesin bir işe girme, belirli bir şirkete katılma, yeni iş fırsatlarını (yeniden yerleştirme, transferler) kabul ya da reddetme ve son olarak yeni bir iş ya da emeklilik için bir şirketi bırakma kararlarıyla sonuçlanır (Hellrigel vd., 1986:564). Bu bağlamda; kariyer planlaması, kişilerin kariyer yollarını tanımlamasıdır. Kariyer planlaması hem bireyi hem organizasyonu etkiler; her ne kadar birey bu planın alıcısı ve uygulayıcısı olsa da bu süreçte örgütün bireyi desteklemesinin gerekli olacağını ve kariyer planlaması ile çalışanların iş tatmininin ve bunun sonucunda da işe bağlılığının artacağı söylenebilir.

2.5.2. Kariyer Planlamanın Önemi

Örgütsel kariyer planlamada temel amaç, örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılmasıdır. Ayrıca, bireyin gelişim ve ilerlemesini sağlamak suretiyle örgütte ihtiyaç duyulabilecek elemanlar önceden belirlenebilmektedir (Özgen vd., 2005:212). Geleceğe dönük personel ihtiyacına göre kariyer planlaması uygulayan örgütler, süreç içerisinde sektördeki diğer örgütlerle daha rahat rekabet edebilme şansı sağlayabilmektedir. Bu nedenle, yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren örgütlerin; kalifiye elemanları elde etme zorlukları ve maliyetleri, kariyer planlama

alışmalarının önemini arttırmaktadır (Kaynak vd., 1998:250). Belirtilen amaçlar çerçevesinde kariyer planlamanın; rgterin işgören yeteneklerinden daha fazla yararlanması, işten ayrılmaları azaltması, örgütsel performansın yükseltmesi, elemanların içine ve örgüte daha çok bağlılık duyması ve motivasyon artışı sağlaması gibi örgütlere sağladığı başka avantajlar da vardır (Hellrigel vd., 1986:547). Turizm işletmeleri açısından incelendiğinde kariyer planlama, gerek hizmet kalitesinin, işgücü verimliliğinin, müşteri tatmininin artırılması, işgücü planlamasının sağlanması ve işgören devir hızının azaltılması gibi örgütsel nedenler, gerekse işgörenlerin işinde motive olması, işlerinden yüksek düzeyde tatmin olması gibi bireysel nedenlerden dolayı büyük önem taşımaktadır (Kozak, 2001:88). Ayrıca, rgterin kariyer planlaması uygulamaları ile işgörenleri desteklemesi sonucunda, işgörenler kariyer amaçlarını belirlemeye daha kararlı olabilmektedirler. Bu aşamada da birey ve örgüt amaçlarının bütünleştirilmesinin büyük önem taşıdığı görülmektedir.

2.5.3. Kariyer Planlamasının Boyutları

Bireylerin bizzat kendileri için yaptığı bireysel kariyer planlaması ile örgütün çalışanlarının kariyerlerini geliştirme ve onlara kariyerlerini geliştirme eylemlerinde yardımcı olmak üzere oluşturdukları örgütsel kariyer planlaması olmak üzere iki tür planlama söz konusudur (Bingöl, 2003:250). Bu nedenle çalışmamızda bireysel ve örgütsel kariyer planlamasının aşamaları ayrı ayrı incelenecektir:

2.5.3.1. Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlama, kişinin kendi çalışma yaşamı boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi veya kendini geliştirmek için öngördüğü programları, eylemleri ve faaliyetleri kapsayan plandır (Bingöl, 2003:251).

Planlar aracılığıyla bir kişi, kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerler, alternatif kariyer fırsatlarını düşünür, kariyer amaçlarını ortaya koyar ve uygulanabilir geliştirme faaliyetlerini planlar. Kişinin kendi çalışma hayatı ile ilgili olarak yaptığı planları kapsamaktadır. Birey kendi kariyer kararını vermeden önce

kendini değerlendirip işinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik olup olmadığını sorgulamalıdır (Barutçugil, 2004: 321).

Bireysel kariyer planlama bireylerin meslek, örgüt, iş atama ve kendini geliştirmeye ilişkin bilinçli seçimler yapmak için uğraşması gereken aktivitelerden oluşur. Bu, çalışanların kendi kişisel kariyer gelişimini ilerletmek için kilit noktası olan öz değerlendirme, mevcut kariyer fırsatlarını değerlendirme ve kariyer stratejisinin hazırlığı gibi aktiviteleri içerir (Gutteridge, 1986: 54). Çalışanlar, kariyer planlamayı sadece bir terfi yolu olarak görmemelidir. Bireysel kariyer planlama çalışan için öncelikli sorumluluk ve bu sorumluluğun yerine getirilmesi için gösterilen çaba olarak anlaşılmalıdır. Bireysel düzeyde kariyer planlama, öncelikle kendini tanımayı gerektirir. Bir kariyer plânlamada, bireyin hedeflerini oluşturmadan önce gerçekten neyi istediğini dürüstçe belirlemesi gerekir (Çalık ve Ereş, 2006:101).

Bu bakımdan bireysel kariyer planlaması kendini anlama veya kendini değerlendirmeye başlamalıdır. Daha sonra kişi, açık amaçlar oluşturmali ve bu amaçlara ulaşmak için neler yapacağını belirlemelidir. Bireysel kariyer planlaması 6 aşamadan oluşabilmektedir. İlk aşama olan kişisel değerlendirme, kariyer planlama faaliyetlerinin esasıdır. Aşağıda kişisel değerlemeden başlayan aşamalar sırasıyla incelenecektir.

Aşama 1: Kendini Değerlendirme: Bireyin yeteneklerinin, becerilerinin, ilgilerinin ve arzularının tam bir dökümünü çıkarması (Palmer ve Winters, 1993: 133). Bu sayede bireyin kendini değerlendirme ve kendi kariyer ilgi alanlarını, değerlerini, yeteneklerini ve davranışsal eğilimlerinin belirlenmesi sağlanır. Bu aşama, değerleri, hedefleri, becerileri, güçlü ve zayıf yönleri ve bireysel amaçları kapsayan kişisel bir envanter yapmayı içerir. Burada kişi, kendi değerlerinin, hedeflerinin, becerilerinin güçlü ve zayıf yönlerinin ve amaçlarının ne olduğunu ortaya koyar (Bingöl, 2003:252). Bu aşamada öncelikle bireyin kendine şu soruları sorması gerekir (Bedejan ve Glueck, 1983:466):

- Büyük ya da daha küçük bir şirkette mi daha iyi çalışırım?
- İşimle ilgili hangi görevde daha iyi performans gösterebilirim?
- En çok neyi yapmaktan hoşlanırım?
- Gelecek beş yıl içinde sorumluluklarım neler olacak?
- Zayıf ve güçlü yönlerim nelerdir?

Birey, bu ve benzeri sorulara cevap bulmaya çalışacaktır. Kuşkusuz yukarıda belirttiğimiz gibi bunlar, bireyin kendini tanıması için yeterli değildir (Bedejan ve Glueck, 1983:466). Birey kendisini diğer insanlarla kıyaslayarak ve belirli testleri kendisine uygulamak veya uygulatmak suretiyle daha gerçekçi bir değerlemeye ulaşabilecektir.

Aşama 2: Fırsatları Tanımlama: Bu aşamada asıl görev bir kişinin kariyer alanındaki farklı seçenekleri belirlemeye çalışmasıdır (Clowson vd., 1992:232). Kariyer alternatiflerinin ortaya konmasından sonra bireyin ilgi ve davranışlarına yönelik iş tercihlerinin azaltılması bu aşamada yapılır. Birey bu aşamada fırsatları belirlerken kendi yetenek, ilgi ve değerlerini; sosyal çevresini; psikolojik özelliklerini dikkate almalıdır. Şirketlerin avantaj ve dezavantajlarını, kariyer yapma yolunun açık olduğu veya çok az engelin bulunduğu meslek ve örgütleri belirleme yoluna gidecektir (Çalık ve Ereş, 2006:101). Bu aşamada kişi ne kadar çok şirketle irtibata geçerse bu kişiye uygun iş piyasasına ulaşmasında yardımcı olacaktır (Bedejan ve Glueck, 1983:466).

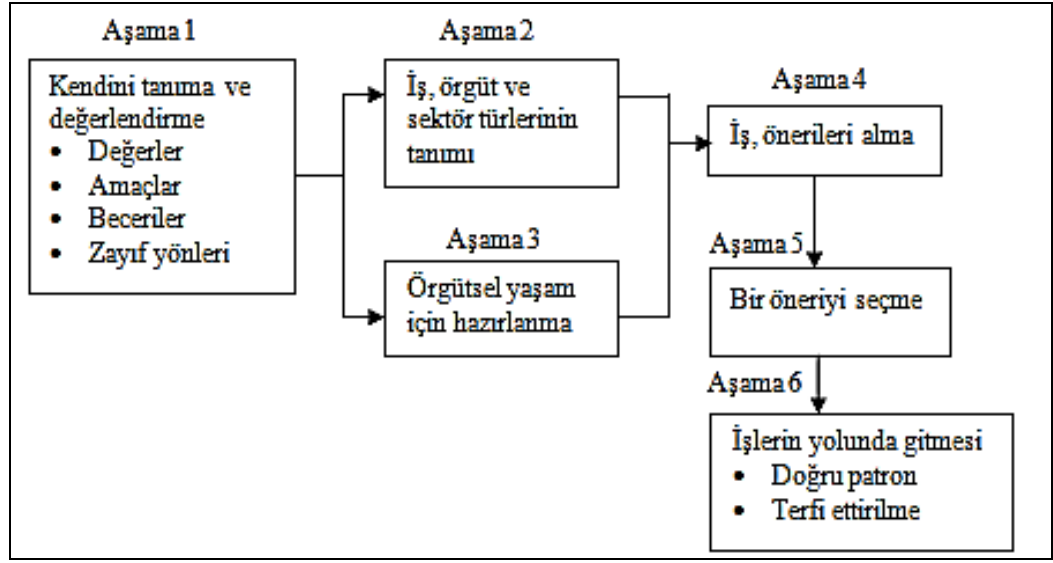
Aşama 3: Kişisel Özelliklerle Alternatifleri Karşılaştırma: Birey, alternatif meslekler, örgütler ve sektörler hakkında elde ettiği bilgileri bu aşamada değerlendirir ve kendi özellikleriyle karşılaştırır. Kuşkusuz insanların meslekler hakkındaki bilgilerle kendileri arasında ilişki kurmaları genellikle zordur. Özellikle benzer alternatifler arasında seçim yapmaya çalışmak önemli bir sorundur. Kuşkusuz isteyebileceğiniz iş türünü, çalışmak istediğiniz örgüt veya sektör türünü bilmek önemli bir adımdır (Bingöl, 2003:252).

Ancak şurası da unutulmamalıdır ki, çalışmak istediğiniz örgütte yaşamın ve çalışmanın gerçeklerini bilmek de tamamıyla farklı bir şeydir. Bilmeniz gereken örgütsel yaşamın iki yönü, örgütsel beklentiler ve sizi hayal kırıklığına uğratacak yönleridir. Öte yandan bir örgüt, sizi işe kabul ederken sizden yüksek beklentileri olabilir. Ayrıca siz o örgüte katıldıktan sonra, beklentilerinizin tam aksi durumlarla karşılaşabilirsiniz. Dolayısıyla plan yaparken bu tür olumsuzlukları da gözden uzak tutulmamalıdır (Bedejan ve Glueck, 1983:466).

Aşama 4: İş Önerileri Alma: Kariyer arayışları insanların kendilerini ve çevrelerini, iş dünyasını anlamalarına yardımcı olur (Bedejan ve Glueck, 1983: 466). Kişisel özelliklerle alternatifler arasında karşılaştırma yaptıktan sonra ilgilendiğiniz işlerin, örgütlerin ve sektörlerin sayısını azaltıp örgütsel yaşama, işgören hazırlanmış olur. Daha sonra yapılacak şey, tercih ettiğiniz işler ve örgütler için başvurmak veya bu örgütlerin size öneride bulunmasını sağlamaktır (Bingöl, 2003:252).

Aşama 5: Bir Öneriyi Seçme: Kuşkusuz bugün iş piyasasında sabırlı olunması gerekir. Bir iş önerisi alındığında stratejik ve bilinçli olmak gerekmektedir (Bingöl, 2003:251).

Aşama 6: İşlerin İyi Gitmesi: İşlerin iyi gitmesi, alternatif öneriler arasından seçilen ve işe başlanılan örgütte istenilen veya beklenen şeyleri bulmayı kasteder. Bu beklentilerin başında, yükselme olanağı gelir. Kuşkusuz kişi, bir örgütte iş yaşamına başladığında kariyerinin son aşamasına gelmemiştir. Nitekim işgören, bulunduğu pozisyondan daha yukarılara doğru hareket etmeyi arzu eder. Bu bakımdan bireysel kariyer planlamasının içerisinde, iş yaşamında ilerlemenin yolları da söz konusudur (Bingöl, 2003:251). Kişi bu süreçte kendi kişisel yetersizliklerini, tercihlerini, ilgilerini ve arzularını değerlendirmelidir.



Kaynak: Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2003, s. 251

Şekil 2.3: Bireysel Kariyer Planlama Aşamaları

2.5.3.2. Örgütsel Kariyer Planlaması

Örgütsel kariyer planlamada bireyin örgüt içindeki kariyeri ele alınmaktadır ve örgütte bireyin işinde ilerlemesini sağlamak amacıyla yapılan planlamaları içermektedir (Kılıç, 2008:31). Örgüt yöneticileri, amaçlar ve stratejiler çerçevesinde bireylerin kariyer planlarının oluşturulması ve değerlendirilmesi sürecini bir döngü halinde gerçekleştirirler. Örgütsel kariyer planlaması, özellikle bireysel kariyer planlama ile örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusundaki çalışmalara destek ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçların uyulanması konusunu içermektedir (Aytaç, 1997:173). İşletme, çalışanlarının başarılarını değerlemedeki çalışmalar ve karşılıklı olumlu beşeri ilişkiler sonucu, bir ilerleme kaydedilecektir. Dolayısıyla, şirket performansı olumlu bir şekilde etkilenecek ve yükselecektir. Çalışanların, çağa uygun bir şekilde sürekli verimli kalmalarını sağlamak için, onlara hizmet içi eğitim programları geliştirip, işletme için en uygun sonuçlar almak mümkündür. Aslında, personeli işe alma, eğitme ve başarısını değerlendirme ile örgütün işi bitmemektedir. Yeni gelişmelere ayak uydurmak, mevcut performansı korumak ve verimliliği arttırmak amacıyla yönetim, çalışanlar için dikkatli bir kariyer planlaması yapmak durumundadır (Hitt vd., 1983:54). Kariyer planlama, bireyin işe girmesi ile başlayan

ve daha sonra bireyin eğitimi ve özelliklerine yön verme ile devam eden bir süreçtir. Bu kapsamda özellikle çalışanların sürekli değişen beklentileri karşısında hazırlıklı olmak açısından da örgütler, kariyer planlama sürecine önem vermektedirler (Soysal, 2004:123). Örgüt içinde etkin bir iletişim ağının varlığını zorunlu kılan kariyer planlamasının aşamaları aşağıda sıralanmıştır (Aytaç, 1997:173; Kaynak, 1996-165; Sabuncuoğlu, 2000:154; Gutteridge, 1986:57):

- Kurumsal değerlendirme
- Pozisyonun özelliğinin tanımlanması ve personelin belirlenmesi
- Kariyer danışmanlığı ve kariyer hedeflerinin belirlenmesi
- Bireyin potansiyel özellikleri ile pozisyonun özelliklerinin karşılaştırılıp bütünleştirilmesi
- Personelin izlenmesi ve performans değerlendirme
- Kariyer olanaklarına yönelik eğitimler
- Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi

Bu başlıkları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

2.5.3.2.1. Kurumsal Değerlendirme

Bu aşamada örgütün sahip olduğu insan kaynağı gözden geçirilir. Kariyer planlaması için gerekli olan kurumsal değerlendirme aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin de başlangıç noktasını oluşturur. Bu aşamanın sonucunda bireyin mesleki açıdan gelişme ihtiyaçları da belirlenmiş olur (Fındıkçı, 1999:347).

2.5.3.2.2. Pozisyonun Özelliğinin Tanımlanması ve Personelin Belirlenmesi

Öncelikle kariyer yolları saptanan örgütte, bu yollar üzerinde bulunan her pozisyon ve görevin gerektirdiği niteliklerin açık seçik ortaya konması gerekmektedir. Bu aşamada örgüt bireylerin kariyer, vasıf ve sorumluluklarını araştırarak buna göre işin gerektirdiği eğitimin nasıl ve ne şekilde olacağını, işin

olumlu ve olumsuz yanlarını tespit etmeye çalışır (Aytaç, 1997:174). Örgütlerde kariyer planlamasına başlanıldığında ilk olarak bu planlamanın kimler üzerinde yapılacağını tespit edilmesi gerekir. Bu nedenden dolayı üçüncü aşamada kariyer planlarının içine alınacak uygun personel belirlenir. Eğer bir işletme başarılı olmak istiyorsa yetenekli insanları çalıştırmak ve bünyesinde bu insanları tutmak zorundadır. Bu amaçla örgütlerde kariyer planlaması yapılacak olan personelin öncelikle bilgi, beceri, yetenek, deneyim ve kariyeri ile ilgili beklentilerini içeren personel envanterleri ya da beceri envanterinin çıkartılması gerekir (Soysal, 2007: 119).

2.5.3.2.3. Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Hedeflerinin Belirlenmesi

Örgütsel kariyer planlamada önemli olan diğer bir aşama ise işgörenlerin kariyerlerinde ulaşmak istedikleri hedeflerin belirlenmesi durumudur. İşgörenler kariyer hedeflerini belirledikten sonra örgütlere düşen görev, bireyin amacına ulaşmasında gerekli olan desteği sağlamaktır (Mondy ve Noe, 2005:238). Bu aşamada dikkat edilmesi gereken konu, belirlenen hedeflerin gerçekçi ve objektif olmasıdır.

2.5.3.2.4. Bireyin Potansiyel Özellikleri İle Pozisyonun Özelliklerinin Karşılaştırılıp Bütünleştirilmesi

Pozisyonun özellikleri ve bunlara uygun nitelik ortaya konduktan sonra, bunların kariyer planlama süreci çerçevesinde bütünleştirilmesi gerekir (Kaynak, 1996:168). Başka bir deyişle, bireyin kariyeri ile ilgili görevler ve bu görevler için gerekli niteliklerin yanında bireyin potansiyel özellikleri de tespit edilir. İşin nitelikleri ile bireysel özellikler arasında karşılaştırma yapılarak farklılıklar ve eksiklikler ortaya çıkarılır (Clowson vd., 1992:238).

2.5.3.2.5. Potansiyelin Tespiti ve Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme; işgörenin iş başarı düzeyinin fotoğrafının çekilmesi olarak ifade edilebilir. Genel anlamda performans değerlendirmeyle işgörenlerin, yetenekleri, potansiyeli, iş alışkanlıkları, davranışları ve benzer niteliklerinin sistematik bir biçimde ölçülmesidir. Performans değerlendirme hem örgüt hem de işgören açısından önemlidir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi örgüt içerisindeki herkesin bu amaca katkıda bulunması ile mümkündür. Örgütün işgören hakkında bazı kararlar alabilmesi, performans değerlemeyi ve sonuçlarını referans noktası olarak tayin etmesi ile kolaylaşabilmektedir. Özellikle başarının ödüllendirilmesi bağlamında, başarının kariyerle ilişkisinin kurulması yoluyla kariyer önemli bir ödül olarak dikkat çekmektedir (Erdoğan, 2003:120). Buna karşılık işgörenin performans değerlendirilmesinde önemle üzerinde durulması gereken nokta rasyonel kriterlere göre objektif davranılması gerekliliğidir. Özellikle yöneticiler işgören performanslarını değerlendirme aşamasında gereken hassasiyeti göstermelidir.

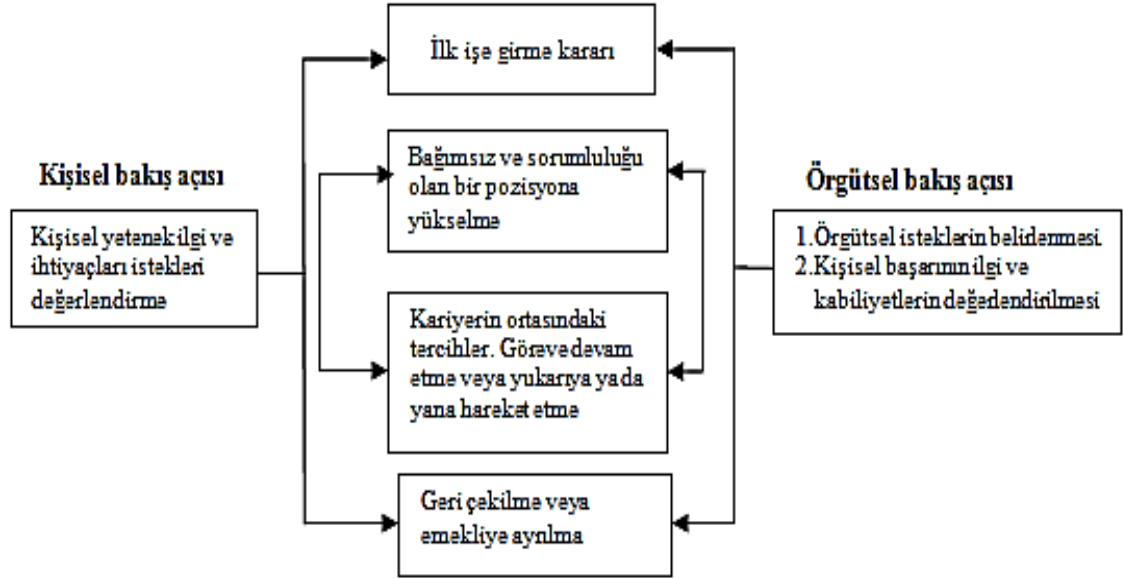
2.5.3.2.6. Kariyer Olanaklarına Yönelik Eğitimler

İnsan kaynağının verimli bir biçimde kullanılmasının şartlarından biri de işgörenlerin eğitilmesi ve geliştirilmesidir. Örgütlerde kariyere yönelik olarak işgörelere verilen; işe başlama eğitimi (oryantasyon), hizmet içi ve uyum eğitimi gibi eğitim programları vardır (Byars ve Rue, 2006:160). Belirtilen bu eğitim programları işgörenin yaptığı işe, pozisyona, görevine ve aldığı sorumluluğa göre farklı şekillerde uygulanmaktadır.

2.5.3.2.7. Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi

Kariyer stratejileri, bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasında yardımcı olan eylemlerden oluşur (Greenhaus vd., 2007:85). Kariyer stratejileri örgüt açısından bakıldığında örgütün uzun dönemli ve yüksek performanslı insan kaynağı ihtiyacını karşılamak için hazırlanan temel planlardır (Barutçugil, 2004:323). Kariyer

stratejileri tepe yönetimi tarafından belirlenmiş örgüt stratejilerinin paralellinde amaçlara uygun olarak oluşturulmalıdır.



Kaynak: Abdullah Soysal, Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, 2007, shf 111.

Şekil 2.4: Kariyer Planlamasında Kişi ve Örgütün Karşılıklı Etkileşimi

Kariyer planlama öncelikle birey tarafından sonra da örgüt tarafından planlanması gereken bir süreçtir. Kariyer amaçlarının saptanması ve kariyer yollarının oluşturulması ile başlayan bu süreç örgütün ve yönetimin katkıları ile kişisel gelişim planı haline dönüştürülür (Okakın, 2009:140). Bu kapsam doğrultusunda kariyer planlamasında temelde örgüt merkezli ve birey merkezli olarak iki farklı boyut ortaya çıkmaktadır. Kariyer planlamasında birey ve örgüt eşit derecede sorumluluğa sahiptirler. Bu nedenle kariyer planlaması sürecinde örgüt ve birey birbirini tamamlayıp, birlikte çalışırlar. Bu anlamda Şekil 2.5' ten de görülebileceği gibi, çalışanlar öncelikle kişisel olarak güçlü ve zayıf oldukları noktalarını, tercihlerini, değerlerini ve amaçlarını belirlemeli ve işletmenin kariyer planları tarafından gerçekleştirilen kariyer planlamasının fırsat ve avantajlarından faydalanmalı, kariyer planlama faaliyetlerini üstlenmeye hazır ve bunun için gerekli yeteneğe sahip olmalıdırlar. Diğer taraftan çalışanlar kendi kariyer başarıları, iş

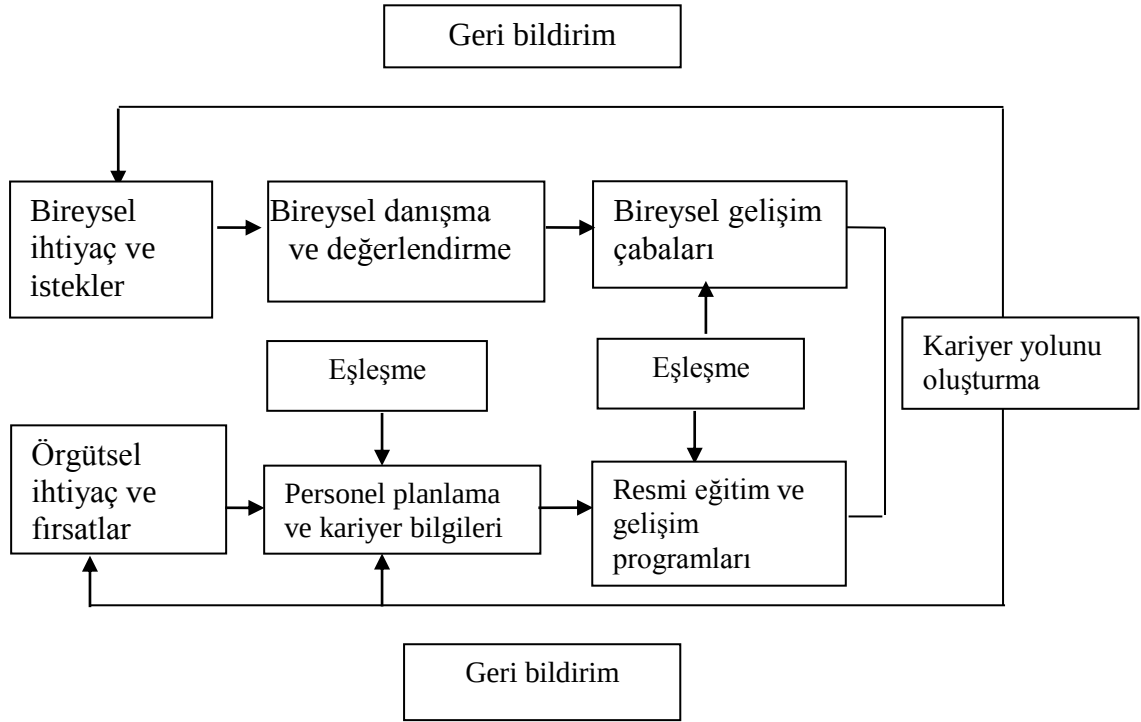
güvenliği, itibar, ilerleme ve isteklerini temin etmek için de kariyer planlama faaliyetlerini üstlenmelidirler (Soysal, 2007:110).

Kariyer planlamasında önemli görevi ilk başta çalışanlar üstlenmelidir. Yani çalışan ne yapmak istediğini hedeflerini bilmeli buna uygun çalışmalar yapmalıdır. Diğer taraftan örgütler çalışanları için fırsat yaratmalıdır. Örgüt ve bireyin her ikisinin de katılımıyla gerçekleştirilen kariyer planlaması ile çalışanın gelişme ve ilerlemesine ve bunun neticesinde çalıştığı örgütün de kalitesini ve verimliliğini artıracığı açıktır.

2.5.4. Örgütlerde Kariyer Yolları Süreci ve Kariyer Planlaması İlişkisi

Bireysel bir görünümle kariyer yolu, bireyin kişisel amaçlarına ulaşmak için geçtiği yollardır (Walker, 1980:308; Byars ve Rue, 2006:204). Bu yollar, bir anlamda, bir kişinin belirli organizasyon birimlerinde ilerlemesi için merdivenler ya da rotalardır. Örgütsel kariyer planlama uygulaması, örgüt içinde mevcut fırsatlarla bireyin kariyer isteklerinin eşleştirilmelerini içermektedir. Kariyer yolu, bu fırsatlarla ilişkilendirilmiş özel işlerin sıralamasıdır. Bu iki süreç iç içedir. Eğer kariyer yönetimi başarılı olacaksa, birey ve örgüt bunun için sorumlulukta eşit paya sahip olmalıdır. Birey, isteklerini ve becerilerini tanımalı ve danışmanlık yoluyla belli bir kariyer yolu için hangi eğitim ve gelişimin gerekli olduğunun farkına varmalıdır. Örgüt, ihtiyaç ve fırsatlarını tanımalı ve iş gücü planlaması yoluyla çalışanlarına gerekli mesleki bilgileri ve eğitimi sağlamalıdır (Ivancevich, 2003:457).

Kariyer planlaması bağlamında kariyer yolları, bu amaçları başarmak için gereken araçları ifade etmektedir. Sonuç olarak kariyer yollarının bilgilendirimi, gerçekçi olması koşuluyla çalışanların kariyer gelişimi ve insan kaynaklarının planlanması için önem taşımaktadır. Bir diğer ifade ile kariyer yolları, insan kaynağı planlama ve stratejik planlama eylemleri kapsamında geliştirilmesi gereken bir süreç olarak ifade edilebilir (Aytaç, 1997:198; Hitt vd., 1983:54). Bu süreç Şekil 2.6'da gösterilmektedir (Ivancevich, 2003:457).



Kaynakça: John M. Ivancevich, Human Resource Management, 2003, Ninth edition, Mc-graw-Hill companies.

Şekil 2.5: Kariyer Planlama–Kariyer Yolu Süreci

Şekilden de görüldüğü gibi, birey işte istek ve yeteneklerini belirlemeli ve danışmanlık yoluyla belli bir kariyer yolu için ne tür eğitim ve gelişime ihtiyacı olduğunu belirlemelidir. Diğer taraftan örgüt ise, kariyer planlaması için ihtiyaç ve olanaklarını tespit ederek, personel planlaması yöntemiyle çalışanlarına gerekli olan kariyer bilgilerini sağlamalıdır. Buna göre kariyer yolları, çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucu belirlenen, istihdam edilebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralaması olarak ifade edilebilir (Walker, 1980:308).

İnsan kaynakları departmanının bireylere kariyer yolları ile ilgili bilgileri aktarmaları ile çalışanların örgütte kariyer geçişlerinin kolaylaşacağını ve bu bilgilerin gelecekteki kariyer basamaklarında çalışan işgücü tarafından paylaşılacağını, bunun da örgüt kültürünü güçlendireceği söylenebilir.

2.5.5. Örgütlerde Kariyer Yolları Özellikleri ve Çeşitleri

Geçmişten günümüze her örgüt, personelin bir işten diğerine normal şartlarda nasıl ilerleyeceğine karar verme durumuyla karşı karşıya kalmıştır. Yine pek çok çalışan, önündeki kariyer fırsatlarını bilmek, ona göre kendisini değerlendirmek, yönlendirmek, hedeflerini belirlemek istemektedir. Bu nedenle örgüt tarafından çalışanların kariyer yolları hakkında bilgilendirilmesi, çalışanların kariyer gelişimi ve insan kaynaklarının planlanması açısından önem taşımaktadır (Aytaç, 1997:4).

Bir diğer ifade ile kariyer yolları, örgütteki personel için bir yol rehberi niteliğindedir. Kariyer yolları kariyer planlaması çerçevesinde çalışanların yaptığı işlerin analizi sonucu ortaya çıkan onlara uygun işlerin mantıklı bir sıralamasıdır (Soylu, 2002: 39).

Örgütlerde, ayrıntılı kariyer basamakları ya da kariyer yolu şemaları, çalışanın örgütsel hiyerarşi içinde izleyebileceği (hem yatay hem de dikey olarak) olası iş hareketi desenlerini ortaya koymak için kullanılmaktadır (Gutteridge, 1986:66). Kariyer yollarının, bir örgütte istenilen sonuca ulaşabilmesi için şu özellikleri içermesi gerekmektedir. Kariyer yolları sadece dikey değil, yatay olarak da bireylere ilerleme olanağı verebilmelidir. Kariyer yolları örgütün, yönetimin ve bireyin gereksinimlerindeki değişikliğe duyarlı olarak hazırlanmalıdır. Kariyer yolları üzerindeki tüm pozisyonlar için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek açık bir şekilde belirlenmelidir. Sadece, eğitimle ilgili bilgiler ve iş tecrübelerinden oluşmamalıdır. Kariyer yolları oluşturulmasında, birey ve yönetim bir arada çalışmalıdır. Bireylerin niteliklerini dikkate alacak kadar da esnek olmalıdır (Ivancevich, 2003:460). Günümüzde kariyerin doğası ve biçimi, hızla değişen ve gelişen insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde sürekli değişmekte, evrim geçirmekte ve kariyer gelişimi bugün çok daha önemli bir hale gelmektedir. Bu anlamda günümüz örgütlerinin kariyere bakış açılarındaki önemli değişmelerin olduğu görülmektedir. Bu kapsamda aşağıda ilk kariyer yolları yaklaşımlarından başlamak üzere değişen kariyer yaklaşımları ele alınmıştır (Aytaç, 1997:199).

2.5.5.1. Kariyer Yolu Olarak Dikey, Radyal ve Çevresel Hareketler

Schein'e göre örgütleri geleneksel olarak üçgen biçiminde bir hiyerarşik yapı'da göstermek yerine, üç boyutlu bir "koni" biçiminde sunmak daha yararlıdır. Schein'in kullanmış olduğu üç boyutlu koni ise; dikey, radyal ve çevresel hareketleri içermektedir. Koninin üç boyutu, bireyin örgütteki değişik kısımlar ve basamaklar arasındaki hareket edebileceği yolları göstermektedir (Leibowitz vd., 1986:90). Buna göre; Dikey hareket kişinin aşağısına ya da yukarısına bir hareket ile gösterilmiştir (Hellrigel vd., 1986:547). Bireyin yönetim basamaklarındaki yerini göstermektedir. Bir diğer ifade ile işgörenin örgütteki hiyerarşik düzey ve kademesindeki değişmeyi ifade eder ve çoğunlukla terfi şeklinde olan merkezden çevreye şeklinde olur (Soysal, 2004:125).

Yatay hareket ise, bireyin örgütün iç merkezine doğru ya da merkezden örgütün herhangi bir yanına doğru hareketini tanıtır (Soysal, 2004:125). Yatay hareket bireylerin bir kuruluştaki teknik ya da işlevsel alanlardaki yanlamasına hareketleri anlamına gelir. Üretim, pazarlama, personel pozisyonlarında dönüşümlü olarak çalıştırılan orta düzey yönetici yatay hareketliliğe bir örnek sağlar (Hellrigel vd., 1986:546). Çevresel hareket ise, bir kuruluşun merkezi grubuna ya da çekirdeğine doğru hareket anlamına gelir. Burada kişi çekirdek aktivitelere ve kararlara dahil edilmeden de hiyerarşide terfi edebilir (Hellrigel vd., 1986:547).

Şekil 2.7' de yatay hareket kişinin çevresinin etrafında bir fonksiyonel ya da teknik hareketten diğerine bir hareket ile gösterilmiştir. Dahili (içe doğru) hareket kişinin daha dış yüzeyinden merkeze doğru bir hareket ile gösterilmiştir (Hellrigel vd., 1986:547).

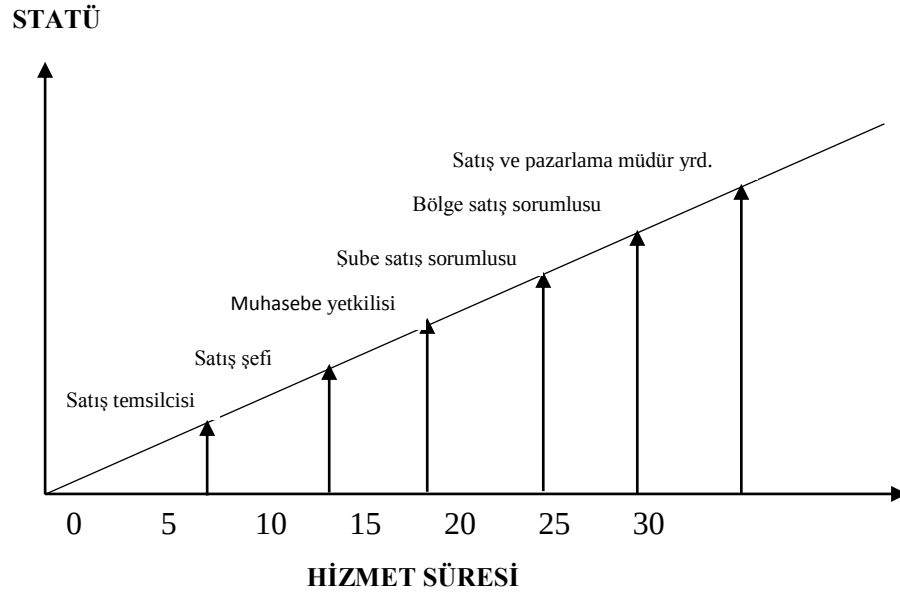


Kaynak: Zandy B. Leibowitz, Caela Farren, Beverly L.Kaye, Designing Career Development Systems, 1986, The Jossey-Bass Management Series

Şekil 2.6: Üç Boyutlu Örgüt Modeli

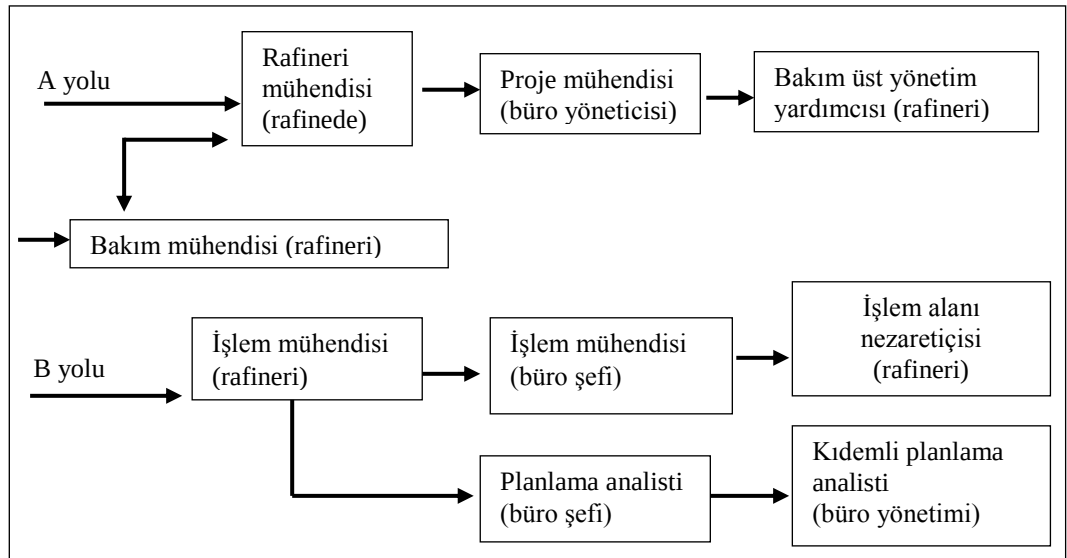
2.5.5.2. Klasik (Geleneksel) Kariyer Yolu

Geleneksel yaklaşım, tek bir meslekte veya işin fonksiyonel bir alanı içinde çalışanların yukarıya doğru hareket etmesi olarak tanımlanmaktadır (Walker, 1980:311; Greenhaus vd., 2007:5). Buna göre geleneksel kariyer yaklaşımında, kariyer gelişim olasılığı ve yatay tecrübe kazanımı söz konusu değildir. İnsanlara olayın bütününe tanıma, kariyerlerini planlama olanağı verilmez ve sübjektiftir (Soysal, 2004:124).



Kaynak: James W.Walker, Human ResorucePlanning, 1980, McGraw Hill Inc., USA, 1980, s. 311.

Şekil 2.7: Geleneksel Kariyer Yolu

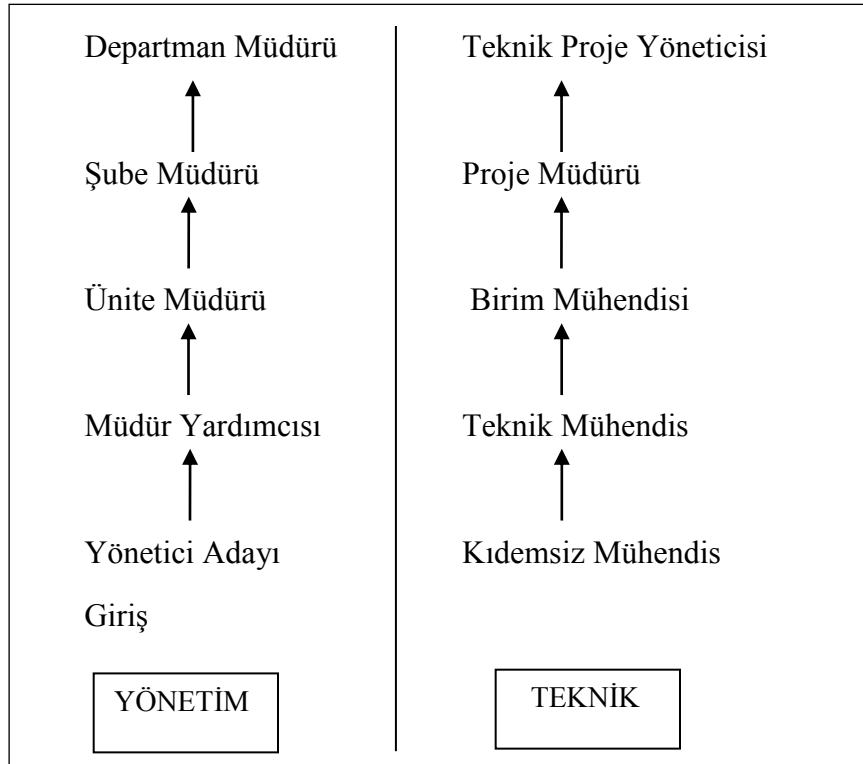


Kaynak: James W. WALKER, Human Resource Planning, Mc.Graw Hill Inc., USA, 1980, s. 316.

Şekil 2.8: Mühendislik Pozisyonları Arasında Geleneksel Kariyer Yolları

2.5.5.3. Örgütsel (iki basamaklı) Kariyer Yolu

Çift basamaklı kariyer modeli olarak da adlandırılan bu yaklaşım, teknik bir işte kalmak için çabalayan, aynı zamanda da yöneticilik pozisyonlarına aday bireylerin sorunlarını çözmek için geliştirilmiştir (Erdoğan, 2003: 59). Teknik elemanların yukarıya doğru hareketliliğine fırsat sağlayan bu yolda işgörenler, hem uzmanlık bilgilerini artırabilir ve hem de kendi örgütlerine katkıda bulunabilirler (Soysal, 2004:124). Çift yönlü kariyer yolu sistemi, personelin teknik kariyer yolunda kalmasını veya yönetici kariyer yollarına geçmesini mümkün kılar (Noe, 2009:361).



Kaynak: Serpil Aytaç, 1997, "Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları", Epsilon yayınları, İstanbul, s. 204

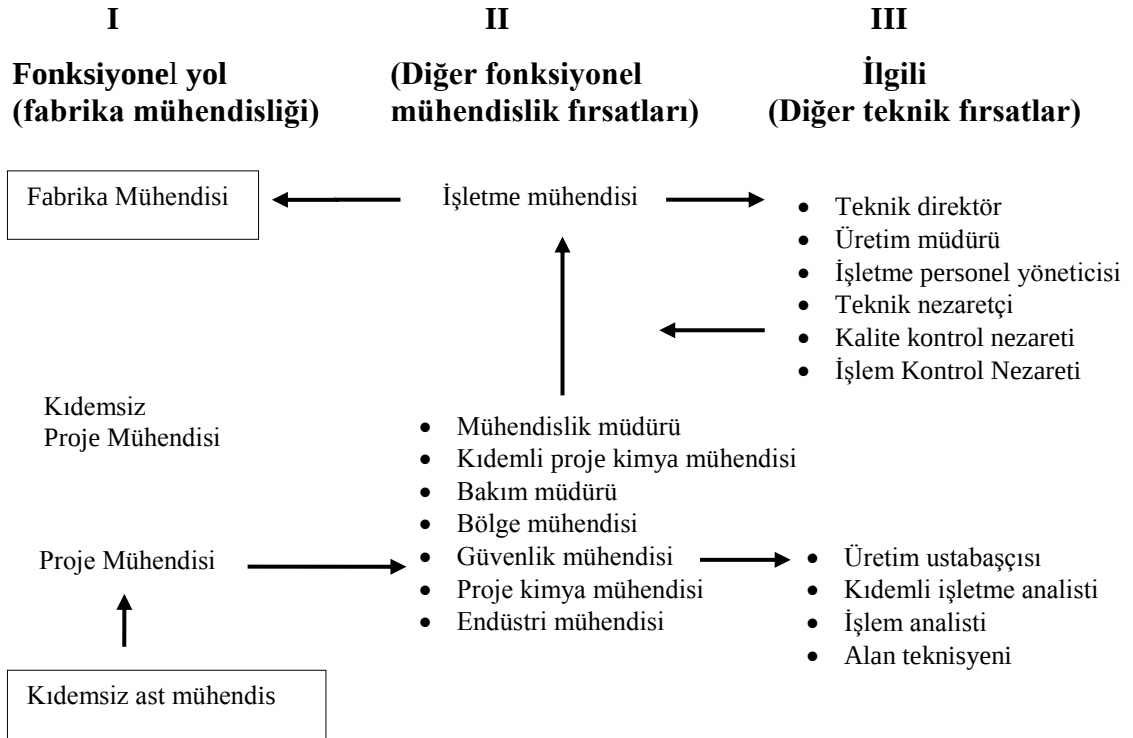
Şekil 2.9: Çift Basamaklı Kariyer Yolu

2.5.5.4. Ağ Tipi (Davranışsal) Kariyer Yolu

Doğrusal ve sınırlayıcı bir terfi sisteminden çok her noktayı bir mevki olarak düşünen bir ağ örgüsü yapılanmasıyla, mevkiler arasında pek çok terfi kombinasyonunu elde etmeyi amaçlayan ağ tipi kariyer yolunda hem yönetici hem çalışanlar hangi görevleri için ne tür niteliklerin gerektiğini bilirler. Yaş ve kıdem etkisizdir. Burada tecrübe, işin gerektirdiği şartlar, yükselmek için önemli parametrelerdir (Walker, 1980:323).

Davranışsal kariyer yolunda, iş aileleri arasında yatay ve dikey geçişler yapmak mümkün olduğundan, çalışanlar için sonsuz olasılıkla birçok kariyer yolu yaratmak olasıdır. Bu yolla, çalışanların gelişimi için daha fazla fırsatlar sağlanırken diğer taraftan, bir çalışanın başka bir çalışanın gelişimini engellemesi sorunu da azaltılmış olmaktadır (Soysal, 2004:125).

Özetle davranışsal kariyer yolunda iş ailelerini oluşturan ana etken işlerdeki ortak niteliklerdir. Bu nedenle klasik yaklaşımdaki geleneksel yola göre bir birey alt kademedeki bir mühendis iken, üst düzeyde mühendis olmak için tüm basamakları tek tek tırmanmak zorundayken, Şekil 2.10'da görüldüğü gibi davranışsal yaklaşımla yatay geçitler yaparak bu durumu gerçekleştirmek mümkündür. Böylece yönetim ve bireyler birlikte çalışarak kariyer planlamasını sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebilirler (Walker, 1980:320).



Kaynakça: James W. WALKER, **Human Resource Planning McGraw Hill Inc.**,1980, s. 322.

Şekil 2.10: Ağ Tipi Kariyer Yolu

2.5.5.5. Esnek Kariyer Yolu

Bu kariyer yolunda çalışanların kariyerleri, belli sınırlar çerçevesinde belirli bir organizasyona veya mesleğe bağlı değil de yetkinliğe göre esnek bir yaklaşımla değerlendirilmektedir (Greenhaus vd., 2007:5). Bu anlamda çalışan herhangi bir projede yönetici olarak çalışabiliyorken, diğer bir projede işçi olarak çalışabilecektir. Buna göre, gerçek bir kariyer gücü, hiyerarşiye göre değil, artan beceri düzeyine göre tanımlanmaktadır. Hatta daha da ileri gidilerek “ister proje yöneticisi, isterse yetenekli eleman olun, bir şirkette iş yapmanız için o şirkette çalışıyor olmanız gerekmez” denilerek, sözleşmeli çalışanların da geçici işler çerçevesinde kariyer oluşturabilecekleri ifade edilmiştir. Böylece kariyer esnek bir hale getirilmiştir (Aytaç, 1997:23; Soysal, 2004:125).

2.5.5.6. Sınırsız Kariyer Yolu

Sınırsız kariyer kavramına göre, işe ait faaliyetler sadece bir örgütle sınırlandırılmaz (Greenhaus vd., 2007:5). Ayrıca bu kavram geleneksel örgüt kariyerdüzenlemelerine bağlılığın yanı sıra onlardan bağımsız olma özelliğine de sahip olduğundan örgüte bağlı kariyerin aksine örgüt ötesinde bir kariyeri ifade eder (Kuen vd., 2013:44). Bu yaklaşım, geleneksel kariyer ilkelerinden ve örgütten bağımsız olarak ele alınmaktadır. Buna göre sınırsız örgütlerde kariyer anlayışı, doğrusal olmak yerine daha çok sürekli olarak becerilerin yenilenmesi ve yatay geçişlerle döngüsel hareketlilik şeklinde olabilmektedir (Soysal, 2004:125).

2.5.5.7. Portföy Kariyer Yolu

Yeni kariyer yaklaşımlarından bir diğeri ise, Handy'nin portföy kariyer kavramıdır. Bu kariyere göre, işgörenler bir örgüte bağlı olarak tam zamanlı çalışan ve oradan ücret alan bireyler olmak yerine, bağımsız olmak ve yaptıkları işin karşılığını alan bireyler olarak çalışmaktadır. Yani artık işin anlamı müşteri demektir. Çünkü işgören, birden çok müşteriyle çalışan ve birden çok işi yapan bir bireydir. (Erdoğan, 2003:533).

Günümüzde işgörenler, bir örgüte bağlı tek iş yapan bireyler olarak karşımıza çıkmamakta; fakat çalışanlar aynı anda farklı işleri bir örgüte bağlı olmadan yapan bireyler olmaktadır (Erdoğan, 2003:533). Yeni şeyleri takip etmek için her 5-10 yılda işsel ya da örgütsel bir kariyeri birçok nedenler için bırakan kariyer insanlarını karakterize eder. Çeşitlilik ya da yeni öğrenme isteği bu yoldaki işgörenlerin karakteristik özelliğidir. Burada işgörenler yeni gelişmeleri takip etmek için 5 yılda bir örgütlerini bırakırlar (Clowson vd., 1992:232).

2.6. KARIYER YÖNETİMİ

2.6.1. Kariyer Yönetiminin Tanımı

Kariyer yönetimi, işletmenin kariyer geliştirme programının bir bölümüdür ve genelde örgüt tarafından yapılması gereken faaliyet ve plânları içerir. Kariyer yönetimi kişilerin kariyerlerine ilişkin plânları (Greenhaus vd., 2007:3) ile işletmelerin ihtiyaçları arasında uyum sağlamaya çalışır. Kariyer yönetimi, şimdiki ve gelecekteki bireysel ve örgütsel ihtiyaç ve hedeflerin değerlendirilmesive eşleştirilmesi sürecidir (Wallach, 1983:29; Gutteridge, 1986:54; Greenhaus vd., 2007:3; Burack ve Mathys, 1980:6). Kariyer yönetimi, bireyin kariyer plânının, örgütün kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesidir. Diğer bir deyişle kariyer yönetimi bireysel hedeflerin ve örgüt ihtiyaçlarının uyumlaştırılması sürecidir. Bu süreçte birey ve örgüt karşı taraflarda değil, birbirlerini destekleyici roller üstlenirler ayrıca her iki tarafa düşen sorumluluklar vardır (Çalık ve Ereş, 2006:80).

Bu bağlamda kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel ve bireysel amaçların bütünleşmesinde oldukça yararlı bir uygulama olduğu, kariyer yönetimini başarılı bir şekilde uygulayan örgütlerin diğer bir ifadeyle, işgörene mesleklerinde ilerlemesi için gerekli alt yapıyı hazırlayan işletmelerin genç ve dinamik yeni meslek adaylarını örgüte çekmede ve iyi elemanın da örgütte kalmasını sağlamada başarılı olacakları açıktır.

2.6.2. Kariyer Yönetiminin Önemi

Yönetimde çağdaş yaklaşımların önem kazandığı son yıllarda, kariyer yönetimine de örgütler tarafından gereken önem vermeye başlanmıştır. Personel yönetimi anlayışının terk edilip, insan kaynakları yönetimi anlayışının hâkim olmasıyla insana verilen önem daha da artmıştır (Harvey ve Bowin, 1996: 16; Mathis ve Jackson, 2002:20). Sonuçta örgütsel ihtiyaçlar ile işgören ihtiyaçlarının aynı anda gerçekleştirilmesi esasına dayalı olan kariyer yönetimi anlayışı da dolaylı olarak önemini arttırmıştır. Gürüz ve Yaylacı (2004:186) kariyer yönetiminin örgütler

açısından önem kazanmasının nedenlerini; işlerin yenilenmesi ve karmaşık bir hale gelmesi, bilgi ve becerilerin sürekli olarak güncelleşmesi, özellikle büyük işletmelerde fazla personelin çalışması ve işgörenlerin aynı anda yukarı doğru terfisinin mümkün olamaması nedeniyle yatay hareketliliğe (rotasyon ve transfer gibi) ve uzmanlaşmaya yönelmeyi gerekli kılması, işten ayrılma oranlarının (işgören devir hızı) azaltılması ve örgüt içerisinde gerektiğinde eleman sağlamak suretiyle işgören motivasyonunun ve bağlılığının artırılması şeklinde özetlemiştir. Ayrıca etkili bir kariyer yönetimi ile örgüt için aday toplama, seçme, işe yerleştirme politikaları, işten çıkarma uygulamaları, terfi ve kariyer hareketliliğinin adil olarak yapılması sağlanabilecektir (Leibowitz vd., 1986:7).

Kariyer yönetimi süreci hem örgütsel hem de bireysel boyutta ele alınmalıdır. Örgütsel ve bireysel kariyer yönetim süreci birbirine eş ve destekleyici olduğu sürece anlam kazanabilecektir.

2.6.3. Organizasyon Açısından Kariyer Yönetimi

Örgüt açısından kariyer yönetimi ilkeleri; kariyer planlamasının uygulanacağı işgörenin tespit edilmesi, işgörenin kariyerinde ilerleyecek yolların belirlenmesi, personele kariyer aşamalarında yardımcı olacak kariyer danışmanlarının bulunması ve işgörene bireysel kariyer planlarının oluşturulması şeklinde ifade edilebilir (Kaynak, 1996:174; Kaynak vd., 2000:239; Cascio, 1998:363; Kılıç, 2008:57; Şimşek, 2002:358; Gutteridge, 1986:54).

2.6.3.1. Kariyer Planlamasında Yer Alacak Personelin Belirlenmesi

İşletme bazında bir kariyer modeli oluşturulurken öncelikle saptanması gereken, hangi personelin planlama kapsamında içerileceğinin belirlenmesidir. Burada ilke organizsyonda görev alan bütün personelin bir kariyer planlaması modeli çerçevesinde kapsanması durumu ve gereğidir. İdeal bir yaklaşım ancak budur. Uygulamanın başarıya ulaşması bu alanda sınırlamalara girmenin kaçınılmazlığını gerektirecektir (Kaynak vd., 2000:239).

2.6.3.2. Kariyer Patikasının Çizilmesi

Kariyer patikasının çizilmesinde ilk işlem örgüt içindeki pozisyonların işlevsel özelliklerinin belirlenmesidir. Bu amaçla iş analizi verilerinden faydalanılır. Böylece iş ya da görevlerin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve diğer nitelikler saptanmış olur. İkinci adımda, farklı pozisyonlar arasındaki benzerlikler araştırılarak ortak yön ve ilişkiler ortaya konmaya çalışılır. Bu iki çalışmanın neticesinde teorik ve uygulama açısından aralarında benzerlikler var olan işler “iş aileleri” adı altında bir araya getirilerek bütünleştirilirler (Walker, 1980:310).

Böylece örgütün alt kademelerinde bulunanlar gelecekte aynı iş ailesinin bir üst pozisyonundaki görevi için hazırlanabilecek, bilgi beceri ve yetenek açıkları eğitim ile kapatılarak söz konusu üst pozisyon için yetiştirilebilecektir. Diğer bir ifade ile bu durum, bireyin kendisi için çizilmiş kariyer patikasında yukarıya doğru yürümesi ya da yükselmesi manasına gelecektir (Kaynak vd., 2000:239).

2.6.3.3. Kariyer Danışmanlarının Atanması

Bu aşamada artık uygulamaya yönelinir. Çalışanın kariyer beklentilerini örgütün gereksinimleri ile karşılaştırma ve uyumlandırma işlevi görevlendirilecek danışman tarafından yerine getirilir. Danışmanlar kurum içi veya kurum dışından tedarik edilebilir. Psiko-sosyal açıdan yetkin, örgütsel kültürün bilincinde, örgütsel gerçeklerden haberdar, deneyimli ve olgun olma kurum içi danışman uygulamasında başarının temel gerekleridir. Bu özellikte deneyimli bireylerin kurum içinde yokluğu durumunda örgütün dışına yönelinerek bu alanda hizmet veren özel kuruluşlara başvurulacaktır (Kaynak vd., 2000:239).

2.6.3.4. Bireysel Planların Geliştirilmesi

Bireysel planların geliştirilmesi kariyer danışmanlarının önemli görevleri arasındadır. Bu amaçla onlar çalışanlar ile ilgili objektif verileri toplamak, potansiyel yetilerini saptamak gibi görevleri yanında literatürde “dead end job” olarak ifade

edilen önü kapalı işlerde mutsuz ve motivasyonlarını yitirmiş işgörenlere ufuk açma ve yönlendirmede bulunmak gibi önemli fonksiyonları da yerine getirirler (Kaynak vd., 2000: 209).

2.6.4. Birey Açısından Kariyer Yönetimi

Bireysel kariyer yönetimi kişinin kendisi hakkında öğrendikleriyle başlar. Bu kendini tanıma ve değerlendirme sürecinde kişi kendi arzuları, istekleri, zaafıları, değer ve tutumları ile amaçları beraberinde örgütteki kariyer fırsatları hakkında da bilgiler edinir (Greenhaus vd., 2007:85). Burada birey kendi kariyerini yönetirken örgüt, bireyin kariyer beklentisini değerlendirir (Aytaç, 1997:122).

Bireysel kariyer yönetimi; bireyin yetenekleri, becerileri, değerleri ve arzularına dayalı en uygun işi sağlamak için ayrıntılı araştırma yapma, plânlama ve karar verme sürecidir. Diğer bir ifadeyle bireysel kariyer yönetimi personelin, ilgi alanlarını, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri; örgüt içindeki iş fırsatları hakkında bilgi edindikleri; kariyer hedeflerini belirledikleri, bu hedeflerini de gerçekleştirmek için faaliyet plânları hazırladıkları bir süreçtir (Bingöl, 2003:252). Bu nedenle kariyer uzmanları, bireylerin öncelikle kariyer yönetiminden kendilerinin sorumlu olduklarını savunmaktadırlar. Buna göre bireysel kariyer yönetimi “bireyin, ilgi, değer ve becerilerinin farkına vardığı, iş fırsatları hakkında bilgi edindiği, kariyer amaçlarını belirlediği ve bu amaçlara ulaşmak için eylem plânı hazırladığı bir süreç” olarak tanımlanabilir (Çalık ve Ereş, 2006: 90). Kişiliğinin yaşam süreci boyunca oluşumunda etki yapmış olan duygular, düşünceler başarı vb psikolojik faktörler, bireyi kariyer seçimi ve sürecinde etkileyecektir (Kaynak vd., 2000:244).

Bireysel kariyer yönetimi, bireyin sorumluluklarını ve faaliyetlerini kapsar. Bireysel kariyer yönetiminde bireye düşen sorumluluklar, bireyin çeşitli faaliyetlerde bulunmasını gerektirir. Faaliyetlerin plânlanması, bu amaçla kullanılacak kaynak ve yöntemlerin organizasyonu, faaliyetlerin uygulanması, bireysel hedefler ve örgüt beklentileri ile koordinasyonu, sonuçlarını değerlendirilmesi, bireysel kariyer yönetimi içinde değerlendirilir (Özden, 2001:28). Bireysel kariyer yönetimi

kapsamında değerlendirilen başlıca faaliyetler; bireysel vizyonu belirleme, kariyer hedeflerini ve yetkinlikleri tespit etme, meslek seçimi, işe ilişkin öncelikleri belirleme, iş olanaklarını araştırma, öz geçmiş hazırlama, işe başvurma ve başvuru takibi, iş görüşmesi, işe başlama ve örgüt kültürüne uyum sağlama, mesleki yenilikleri takip etme, iş ilişkilerini yönlendirme, örgütün eğitim ve kariyer yönetim politikalarına uygun davranışlar sergileme ve emeklilik yaşamına hazırlık yapma şeklinde ifade edilebilir (Bedejan ve Glueck, 1983:466). Bu bağlamda bireysel kariyer yönetim faaliyetlerinin etkinliği ancak örgüt destekli kariyer plânlama ve kariyer geliştirme faaliyetleriyle gerçekleşebilecektir.

2.6.5. Kariyer Yönetiminde Birey-Örgüt Bütünleştirilmesi

Günümüzde kariyer planlamanın ve kariyer geliştirmenin sorumluluğu daha çok işgörene düşmektedir. İşgören sonuçta kariyerine ilişkin çeşitli konularda son kararı verecek kişidir. Örgüte katılıp katılmama, iş atamalarını kabul etme, bireysel gelişim ve performans için çaba harcama isteği gibi faktörleri kendisi belirlemektedir (Walker, 1980:236). Bununla birlikte sadece bireysel kariyer yönetimi de tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Örgütler tarafından desteklenmediği takdirde bireysel kariyer yönetiminin başarılı olması zor bir hal alabilmektedir. Örgütün sağladığı kariyer olanakları, mesleki gelişim konusunda çaba gösteren bireyler içindir. Ancak, bireyin mesleki gelişim ile ilgisi olmayan faaliyetlerde bulunması da doğru değildir. Bireyin ne istediğini (kariyer hedeflerini) ve bunu nasıl elde edeceğini (kariyer yollarını ve gelişim yöntemlerini) bilmesi, ayrıca bu konuda sistemli bir çaba göstermesi de gerekmektedir (Özden, 2001:29). Kariyer yönetiminin hem örgütsel hem de bireysel açıdan başarıya ulaşması, ancak ortak bir amaç etrafında bütünleştirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu koordinasyon sağlandığı takdirde, kariyer yönetimi başarılı olarak uygulanır (Hellrigel vd., 1986:546; Öge ve Şimşek, 2012:266). Birey-örgüt bütünleşmesinin, bireye çalışma ve doyum sağlamanın yanı sıra, kariyer yaşamıyla ilgili olumlu katkılar sağlayacağı da açıktır. Bu katkılar ile bireysel olarak sağlanan faydaların verimliliğe dönüşmesi, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi açısından da önemli olabilmektedir (Kılıç, 2008: 29).

Bu bağlamda kariyer yönetiminde etkinliği sağlamada kariyer danışmanlarına önemli görevler düşecektir.

2.6.6. Örgütlerde Kariyer Yönetimi Uygulamaları

Son birkaç yıldır şirket kültürünün bir parçası olan kariyer yönetimi uygulamasını, şirketlerin belli bir rekabet ortamı oluşturmak için kullanmaları giderek hızla yayılmaktadır. Ülkemizde de bu oluşumu çok yavaş da olsa büyük işletmelerde izlemek mümkündür. İnsan kaynakları yönetim sisteminin bir alt sistemini oluşturan kariyer yönetiminin hem örgütsel hem de bireysel anlamda başarıya ulaşması, her kişinin ortak bir amaç etrafında bütünleştirilmesi ile mümkün olabilmektedir (Aytaç, 1997:125). Organizasyonlar, iş pozisyonlarını çalışanlarına zamanında sunamadıkları durumda kariyer yönetimi uygulamalarının başarısını azaltacağı söylenebilir.

Örgüt bireyleri doğrudan etkileyen bir takım kararlar olarak çalışanların kariyer yönetimlerini gerçekleştirirler. Sonuçta çalışanlar da kariyer yönetimi çerçevesinde alınan kararlar ışığında kendi kariyer planlarını yapma olanağına kavuşur. Bu kararlar, işe alma, terfi, transfer, işten çıkarılma, örgütsel yedekleme ve emeklilik gibi faktörlerdir (Aldemir vd., 2004:232; Aytaç, 1997:126; Soylu, 2002:25). Bu bölümde, işletmelerin çalışanlar ile ilgili uyguladıkları bazı kariyer yönetimi uygulamaları açıklanacaktır.

2.6.6.1. Terfi

Terfiler daha fazla uğraşı gerektiren, fazla yükümlülük taşıyan, şu anki işten daha fazla otorite gerektiren, daha gelişmiş pozisyonlardır (Noe, 2009:270). Başka bir tanımlamayla terfi; çalışanların yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret artışı yönüyle daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması olarak belirtilebilir. Çalışanların terfi ettirilmesi, kariyer yönetiminin en önemli konularından biridir. Çünkü terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem işletmenin başarısı hem de çalışanların motivasyonları ve işletmeye olan bağlılıkları artmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003:142).

Yönetim, bireyin terfisi için karar verirken genel olarak geçmiş deneyimleri, çalışma sisteminin özellikleri kişilerin kariyer hedefleri ile uyumu ve çalışanların kişisel yetkinliğinin verilen pozisyona uyumunu dikkate almalıdır (Burack ve Mathys, 1988:2). Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterliliklerdir. Günümüzde baskın olan görüş ise terfinin yeterlilik esasına göre yapılması gerektiği, ancak nitelikleri birbirine yakın adaylar arasında kıdemli olana öncelik verilmesinin uygun olacağı yönündedir. Yeterlilik için ise geçmişteki performans ile çalışanın yetkinlikleri başlıca ölçütlerdir. Ancak geçmişteki başarının tek ölçüt olarak alınmasının en önemli sakıncası, bulunduğu pozisyonda başarılı olan bireyin niteliklerinin, daha yüksek bir pozisyon için yeterli olamama olasılığının bulunmasıdır. Bu nedenle çalışanın sadece mevcut pozisyonundaki başarısına bakarak çalışanı terfi ettirme, hatalı bir uygulama olarak görülmektedir. Buna karşılık sadece yetkinlikleri dikkate alarak terfi ettirme giderek daha fazla uygulanmaktadır (Bingöl, 2003:441; Özden, 2001:170). Çalışanların terfi ve ilerlemelerinde önemli bir konunun performans değerlemesi olduğu görülmektedir. Performans değerlemenin objektif olması kariyer yönetimi çalışmalarında sağlıklı sonuçlar vermesini sağlayacak ve sonuç olarak işgörenler arasındaki eşitlik algısını artırarak işgörenlerin verimliliğine yansıyacaktır.

2.6.6.2. Transfer veya Yer Değiştirme

Transfer veya yer değiştirme; çalışanların bir işten başka bir işe, bir bölümden başka bölüme, bir iş yerinden başka bir iş yerine veya yeni bir coğrafi bölgeye yatay geçişi ve atanmalarıdır (Noe, 2009:270). Bir diğer ifadeyle çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, başka bir yerdeki göreve veya mevcut iş yerinde aynı iş ailesinden benzer nitelikteki bir göreve atanması olarak tanımlanabilir. Transfer veya yer değiştirmede yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret düzeyi ya hiç değişmemekte ya da çok az değişmektedir. Bir anlamda işletme içersinde yatay değişiklik söz konusudur ve bu bağlamda dikey bir hareket olan terfiden ayrı olarak düşünülmelidir (Bingöl, 2003:443).

Transfer veya yer değiştirme, çalışanların çoğu için gelir artışı ve statünün yükselmesi olarak düşünülmesine karşın, bazıları için ailesel problemlerden ve evre değişikliğinden kaynaklanan yeni sorunlara neden olabilir (Noe, 2009:270).rneğin; bir kişinin çokuluslu bir şirketin denizaşırı bir ülkedeki şubesine terfi ettirilerek atanması; bireyin sosyal, finansal, hatta psikolojik sorunlar yaşamasına; eş ve çocuklarının da adaptasyon sorunu yaşamasına sebep olabilir. Bu durumda işletmeler, çalışanlarına destek hizmet sistemi geliştirerek yardımcı olabilirler (zden, 2001:169).

Günümüzde kariyer yönetiminde daha çok terfilere ağırlık verilmektedir. Ancak yakın gelecekte, işletmelerdeki dikey basamakların giderek azalması bir diğer deyişle yalın organizasyon yapısının ön plana çıkması, transfer veya yer değiştirmenin önemini artıracaktır (Bingöl, 2003:444). Bu uygulama çalışanlara günümüz örgütlerinde çalışanların kariyer fırsatlarını artırmalarında yardımcı olacaktır.

2.6.6.3. İşten ıkarma

Kariyer yönetiminin diğer uygulamalarında olduğu gibi işletmenin işten çıkarmada dikkate alacağı kriterler ve bunun yöntemi işten çıkarma politikası da belirli olmalıdır. İş Kanunu'nda belirtilen haklı nedenler dışında personelin işten çıkarılması, başarılı bir kariyer yönetimi açısından son derece önemlidir. Çünkü işe alınacak, terfi ettirilecek personelin seçimi kadar, işten çıkarılacak personelin belirlenmesi de büyük önem taşımaktadır (Aytaç, 1997:119).

İşten çıkarmanın hem çalışan birey hem de işveren üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. İşveren tarafından yasal çerçevelerle kişiye işten çıkarma, boşalan yere atama veya transferi ile başka bir kişinin gelmesini gerektirecektir. Örneğin; düşük performans, bir işçinin işten çıkarılmasını yasal görünüme sokabilir. Böyle bir durumda işten çıkartılan kişinin yerine işe uygun başka kişi yerleştirilecektir. Ayrıca alışanların duygusal, ailevi ve ekonomik sorunlarının ortaya çıkması nedeniyle işten çıkarma kararının verilmesi işletmeler açısından son derece zordur. Birey açısından

işten çıkarılma ise travmatik bir olaydır ve çalışanın egosunu tahrip eder (Bingöl, 2003:444). Ayrıca yapılan çalışmalarda bir çalışanı yerine yenisini yerleştirmenin örgüte masrafi çalışanın yıllık ücretinin yaklaşık yarısına mal olduğudur (Wallach,1983:37).

Bu bağlamda günümüz örgütlerinde küçülme, yalın yönetim vb. uygulamalarla örgütler işten çıkarma uygulamalarına gitmektedirler. Örgütler, işten çıkarmalarda yönetim politikalarını belirlediğinde, özellikle çıkardıkları personele diğer örgütlerde yerleştirme olanağı sağlayabilmeleri neticesinde, örgütte geride kalan işgöreninde güvenini kazanacaklardır. Bu durumda işgörenin motivasyonuna olumlu şekilde yansıtacağı söylenebilir.

2.6.6.4. Emeklilik

Kariyerin sonu anlamına gelmektedir ve örgütlerin çoğunda işgörenler emeklilik kararını kendileri vermektedirler. Birçok birey işten ayrılmak için özellikle emekliliğe hak kazanmışsa kendi belirlediği bir zamanda işten ayrılma yolunu tercih etmektedir (Aytaç, 1997:134). Genellikle bu ayrılış gönüllü olmaktadır. Bir diğer ifadeyle işletmenlerin çoğunda çalışanlar emeklilik kararını kendileri vermektedir. Hizmet süresi ya da yaş sınırı gibi konularda emekliliğe hak kazanan birey kendi belirlediği bir zamanı işten ayrılmak için seçmektedir (Bingöl, 2003:446).

İşletmeler için emeklilik konusu üç açıdan önem taşımaktadır. Birincisi, küçülme veya başka nedenlerle emekliliği özendirici uygulamalardır. Örneğin kamu kurumlarında belirli yaş sınırlamalarına gidilerek, personel zorunlu emekliliğe tabi tutulmaktadır. İkinci olarak, işletmenin emekli olan personelden ne şekilde yararlanacağına ilişkin tutumunun belirlenmesidir. Çalışmasından memnun olunan personelin aynı göreve emekli statüsünde de devam etmesi mümkündür (Özden, 2001:172). Ayrıca bu gibi kişilerin mesleki birikimlerinden danışman/mentor olarak da yararlanılabilir (Hellrigel vd., 1986:547). Son olarak emekli olacak personelin yeni yaşamlarına hazırlanması için destek verilmesidir. Bunun için emeklilik öncesi kariyer danışmanlık programları açılmaktadır. Özellikle kamuda çalışan personelin,

emekli olduktan sonra özel sektörde kariyerlerine devam etmek istemeleri durumunda hazırlık faaliyetlerine destek verilmesi çok önemlidir. Bu tür uygulamalar, insan kaynağına verilen önemin göstergesi olarak mevcut çalışanların motivasyonunu da olumlu biçimde etkiler (Özden, 2001:172).

2.6.6.5. Oryantasyon

Oryantasyon programları, kişilerin işletme içinde alacakları roller ile işletmenin kurallarını, işleyişini ve iş arkadaşlarıyla tanıştırılmasını kapsamaktadır. Kişiye yönelik doğrudan “burada işleri nasıl yürütüyoruz” anlatmak, yeni bir ortamda işi öğretmektir (Wallach, 1983:46). İşe yeni başlayanların, sosyalizasyon sürecinden geçerek işletmenin değer yargıları, inanç sistemleri, normları ve prensipleri hakkında fikir sahibi olmasına ve bunları benimsemesine yardımcı olmaya çalışır (Okakın, 2009:4). Bu bağlamda kişilerin örgüte olan uyumu arttıkça işten ayrılma eğilimi de azalacak ve işletme açısından personelin daha üretken hale getirilmesinde, birey açısından ise ihtiyaçlarına cevap verilmesinde etkili olacaktır.

2.6.6.6. Örgütsel Yedekleme

Örgütsel yedekleme, örgüt içerisinde özellikle tepe yöneticilerinin yerine, her an hazır olabilecek işgörenlerin planlaması için kullanılan bir yöntemdir. Bir başka ifadeyle; örgütsel yedekleme terfi, emeklilik, ölüm, ayrılma veya transfer nedeniyle oluşan yönetici boşluklarını doldurmak için uygun işgörenlerin önceden belirlenmesi durumudur (Çalık ve Ereş, 2006: 89; Noe, 2009:316). Etkili bir örgütsel yedekleme planlaması doğru zamanda, doğru pozisyonlar için doğru kişileri saptamayı ve hazırlamayı gerektirir. Bu aşamada performans değerlendirme yönteminden yararlanılabilmektedir (Kılıç, 2008:27). Başarılı bir örgütsel yedekleme sistemi, nitelikli bireylerin işe alınmasının ve seçiminin önemli olduğu tezi üzerinde kurulur. İçeriden terfi politikaları, örgütsel bir yetenek havuzu sağlar ve genç yöneticileri, sistem içerisindeki gelişme olanaklarını görebilmesini garanti altına alabilir (Soylu, 2002: 25).

Örgütsel yedekleme planlamasının, örgütte özellikle kilit personelin örgütten ayrılmasıyla doğacak sıkıntının önceden önlenmesi adına önemli olduğu söylenebilir.

Kariyer yönetimi, sadece kurumun veya sadece çalışanın üstlenebileceği, sorumluluk alabileceği ve başarılı olabileceği bir süreç olmayıp her kesimin üzerine düşen görevi yaparken diğerleriyle de karşılıklı koordinasyon ve destek içinde olabileceği bir süreçtir (Baruch ve Peiperl, 2003:1267). Bu kariyer modelleri kapsamında işletmeler içinde bulundukları sektörün niteliklerine, stratejik amaçlarına, ilgili sektördeki eleman kalitesine ve elde edilebilirlik durumuna bağlı olarak bir model seçmeleri gerekmektedir. Seçilen model ise maliyet/fayda analizleri yapılarak sürekli olarak değerlendirilmelidir. Bu anlamda kariyer yönetim stratejilerinde dört farklı modelden bahsedilebilir.

2.6.7.1. Akademik Model

Bu model, dışa kapalı bir model olup örgütte çalışanlar, kuruluşun en alt kademesinden işe başlarlar ve söz konusu elemanların işe alınışında bireysel gelişme potansiyeline büyük önem verilir. Akademik modelde, bireysel performansı ödüllendirmek için eleman alımı ve ilerleme fırsatı daha çok işletme içinden gerçekleştirilmektedir (Baruch ve Peiperl, 2003:1267). Bu modelde işçiler, kendilerini modern bir loncanın üyesi gibi görürler. Bu modelde, eleman ile şirket yakın işbirliği içinde kariyer çizgilerini belirlerler. İşletme kariyer çizgisinin gerektirdiği yoğun masraflı eğitim programlarını sağlarken elemanın da aynı istek ve heyecanla bu eğitim aşamalarını başarı ile geçmesi ve kariyer çizgisini izleyerek üst kademelere tırmanması beklenir (Soysal, 2006:10). Elektronik üreticileri, otomobil üreticileri, ilaç şirketleri ve tüketim ürünleri bu gruba girer (Erdoğan, 2003:113).

2.6.7.2. Klüp Modeli

Bu tip örgütlerde ana strateji, düşük maliyetle üretmek olduğu için maliyetlerin kontrolü üzerinde yoğunlaşılır. Bu modelin de akademik modelde olduğu gibi dışa kapalı bir model olduğu söylenebilir. Bu modeli benimseyen

işletmelerde elemanlar yine kariyerin ilk basamaklarından başlarlar (Erdoğan, 2003:113). Bu modelde ağırlık, gelişme potansiyeline değil, yönetimi daha kolay olduğu için hizmet sürelerine ya da kıdeme verilmektedir. Klüp modelinde, örgütün tüm üyeleri üzerinde tam bir hâkimiyeti vardır ve kıdemlilerin bağlılık değerleri üzerinde odaklanmıştır (Baruch ve Peiperl, 2003:1267). Bu modelde her fonksiyonel alan için belirli sürelerle otomatik olarak ulaşılan kariyer çizgileri işletme tarafından belirlenmiştir. Klüpte, güvenlik ve üyelik bağlılığın temelidir. Statüye ulaşma, istihdamda öncelik klüp tipindeki üyelerin önem verdikleri değerlerdir. Bu nedenle işgücü devri çok düşüktür. Bu modelde temel sorun, zaman içinde işletmenin kendisine bağlı; fakat yetenekleri oldukça kısıtlı elemanların elinde kalmasıdır. Bu modelin daha çok, yoğun bilgi birikiminin önemli olduğu ve rekabetin çok düşük olduğu ortamlarda yararlı olduğu söylenebilir (Soysal, 2006:10). Bu model daha çok kamu kurumları ve askeri örgütlerde görülür (Baruch ve Peiperl, 2003:1267).

2.6.7.3. Kale Modeli

Bu modeli benimseyen şirketin, emek arzı kanalları açık olup, bireyler tarafından verilen kararlar ile atamalar yapılmaktadır. Öncelikli amaç ise, kurumsal olarak hayatta kalmak ve üyelerin maliyetlerinde azaltmaya gitmektir (Baruch ve Peiperl, 2003:1267). Bu modelde, her görev iç ve dış rekabete tam olarak açıktır. Yani, o görevdeki eleman her an görevini başkalarına karşı bir kale gibi savunmak, korumak zorundadır. Bu ise elemanın sürekli olarak kendini yenilemesini, eğitmesini, geliştirmesini ve görevi yapabilecek en yetenekli elemanın kendisi olduğunu kanıtlamasını gerektirir. Bu modelde, işletme eleman tedariki için hiçbir çaba harcamaz. Yetişmiş ve kaliteli elemanlar, şirkete katılmaya davet edilirler. Bu modeli benimseyen kuruluşlarda işgücü devrinin ve dolayısıyla ücret ve yan ödemelerin çok yüksek olacağı söylenebilir. “Kale” türü işletmeler, genellikle yayımcılık; turizm ve petrol gibi iş kollarında görülür. Bu işletmelerde işe girenler, piyasaları iyi izler ve kısa sürede pişerler. Ancak bu sektörlerde sık sık görülen krizlerde, ilk harcananlar ise hep genç yönetici kuşağı olmaktadır (Soysal, 2006:10).

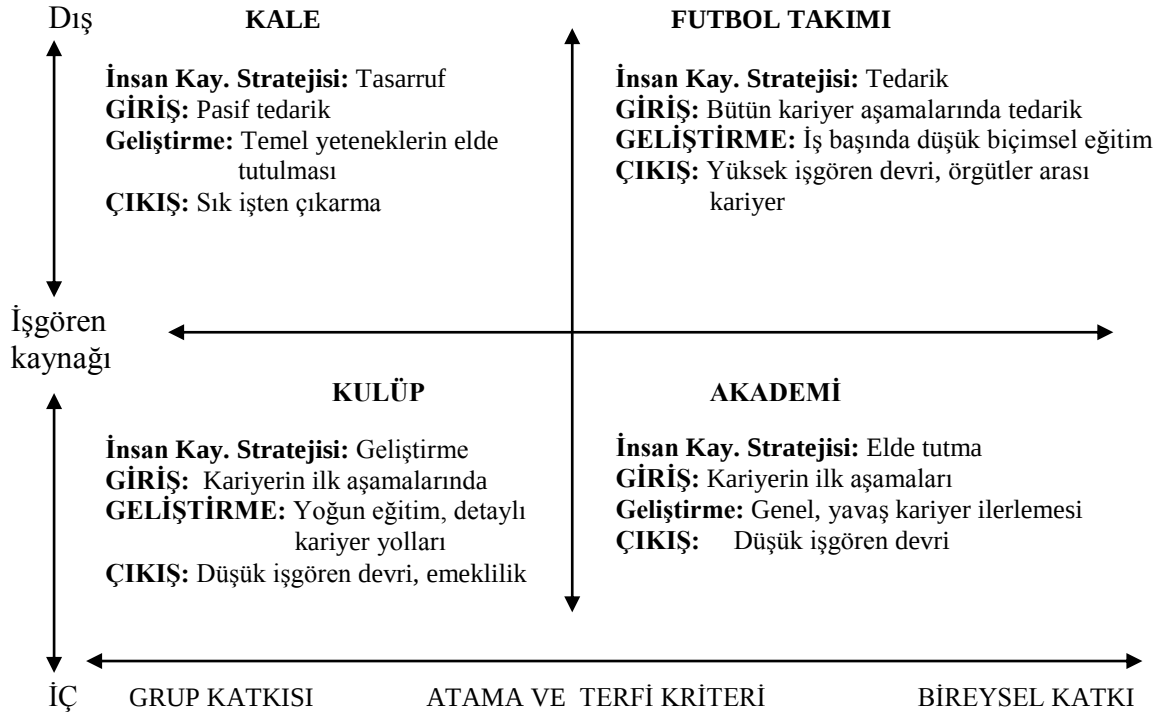
2.6.7.4. Futbol Takımı Modeli

Dışa açık bir model olup birliktelik ruhu içinde bireylerin bilinçli bir şekilde çalışması gerekliliğini ifade eder. Karşılıklı güvene dayalı bir takım oluşturmak amaçlanmaktadır. Kariyer geliştirmeye gereken önem verilmez. İşgören devir hızı bu modelde yüksektir. Aynı zamanda bağlılık derecesi de akademi ve klüp modeline göre daha düşüktür. Buna karşılık takımdaki her bireyin star olmak için çalışmasından dolayı bireylerin enerjisi ve hırsı yüksektir (Baruch, 2004:110).

Bu modelde nitelikli işgören ihtiyacı dışarıdan sağlanabilmektedir. Performans değerlendirme sonucuna göre içeriden boş mevkilere işgören sağlanabilmektedir. Bu modele avukatlık büroları, halkla ilişkiler ve reklam firmaları örnek gösterilebilir (Erdoğan, 2003:112). Sonnenfeld ve Peiperl'e göre kariyer sistemleri, işgörenlerin örgüt içine, örgüt dışına ve örgüt içi hareketlilikleriyle ilgili politikalar, öncelikler ve faaliyetler toplamıdır. Örgütler, birer açık sistem olarak ele alındığında kariyer sistemleriyle ilgili iki özellik dikkat çeker (Baruch ve Peiperl, 2003:1267):

- Örgüt içine veya örgütten dışarıya doğru hareketliliği gösteren arz akışı,
- Örgüt içindeki hareketliliği gösteren atama akışı,

Örgütlerin kariyer stratejileri, arz akışı ve atama akışı ekseninde geliştirilir. Örgütler kariyer sistemini oluştururken, örgüt içi kaynakları öncelikli olarak kullanabildikleri gibi; bazen giriş düzeyinde, bazen de kariyer ortası düzeyinde, dışarıdan tedarik yoluna gider. Örgüt dışına hareketlilik de daha çok giriş düzeyi veya kariyer ortası düzeyinde gerçekleşir. Bu 4 kariyer stratejisini Şekil 2.3' te gösterilmektedir (Baruch ve Peiperl, 2003:1267).



Kaynak: Yehuda Baruch and Maury Peiperl, "An empirical assessment of Sonnenfeld's career systems typology, Human Resource Management 14:7 November 2003, 1267-1283.

Şekil 2.11: Sonnenfeld'in Kariyer Sistemleri Sınıflandırması

2.7. KARIYER GELİŞTİRME

2.7.1. Kariyer Geliştirme Kavramının Tanımı ve Önemi

Kariyer gelişimi terimi geniş çaplı olarak ve geniş bir anlam çeşitliliğiyle kullanılmış bir yapıdır (Clowson vd., 1992:238). Kariyer geliştirme; kariyer seçimi, bu seçime uyum sağlama ve bu yolla çalışanın yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarının giderilmesini sağlayan bilinçli etkinlikler sürecidir. Başka bir ifadeyle kariyer geliştirme, belli bir yükseklik hedefine ulaşmak için bireylerin, belli bir plân doğrultusunda hareket etmeleridir (Çalık ve Ereş, 2006:101). Koşut bir tanımlamayla; kariyer geliştirme, kişinin eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır (Aytaç, 1997:126). Bu bağlamda kariyer planlama ve kariyer

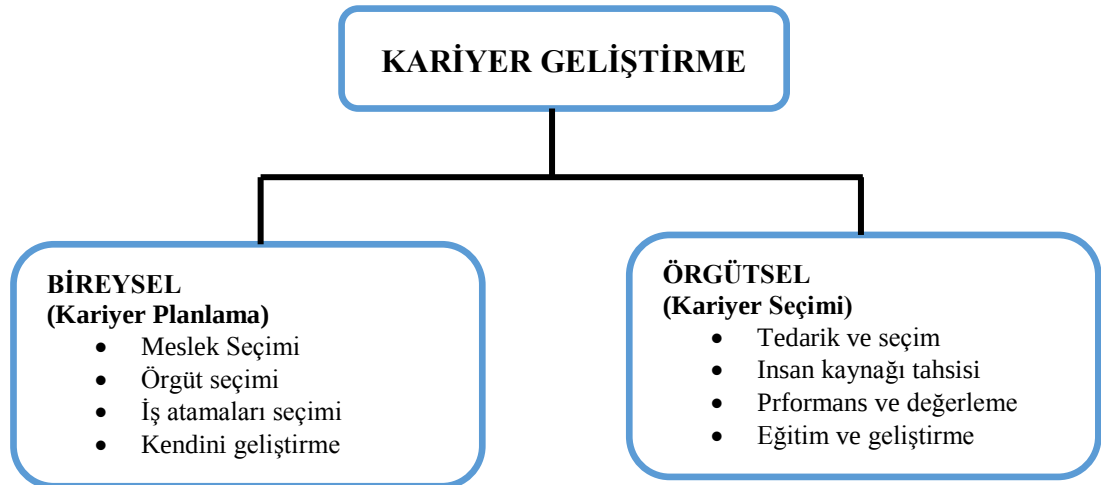
geliştirme faaliyetlerini birbirlerini destekleyen iki süreç olarak düşünebiliriz (Byars ve Rue, 2006:205).

Kariyer geliştirme, kariyer planlama faaliyetiyle başlayıp kariyer yolları aracılığı ile bireyin örgüt içindeki hedefine ulaşmasını kolaylaştıran ve bu süreçte bireyin yeterliliklerini ve verimini arttıran, bireyin değişen iş ve teknolojiye uyumunu sağlayan ve daha iyi iş performansı çıkartmasına yardımcı olan bir uygulama olarak ifade edilebilir (Soysal, 2004:127). Kariyer geliştirme, örgütün kariyer yönetimine yardımcı olmak için yapılan özellikle örgütte gerekli tecrübe ve nitelikteki personelin uygun zamanda bulunmasını kolaylaştıran bir yöntemdir (Mondy ve Noe, 2005:237).

Kariyer geliştirme, kariyer planlama ve kariyer yönetimi gibi iki ayrı unsur kapsamaktadır. Kariyer planlama bireylerin meslek, örgüt, iş atama ve kendini geliştirmeye ilişkin bilinçli seçimler yapmak için uğraşması gereken aktivitelerden oluşur. Bu, çalışanların kendi kişisel kariyer gelişimini ilerletmek için kilit noktası olan öz değerlendirme, mevcut kariyer fırsatlarını değerlendirme ve kariyer stratejisinin hazırlığı gibi aktiviteleri içerir. Kariyer yönetimi ise çalışanın ilgi ve becerilerinin örgütsel fırsatlarla eşleştirilmesine yardımcı olması için tasarlanan iş rotasyonu, potansiyel değerlendirmesi, meslek danışmanlığı ve eğitim-öğretim gibi belli insan kaynakları etkinliklerini ifade eder (Gutteridge, 1986: 54).

Kariyer geliştirme, stratejik bir avantaj sağlamada örgütleri destekler. Kariyer geliştirme sisteminin uygulanmasıyla bireyler, örgütün stratejik amaçlarına nasıl katkıda bulunacaklarını anlamış olurlar. Kariyer geliştirme, örgütlerin motive edilmiş ve örgüte bağlı elemanlarını korumasının bir yoludur (Mondy ve Noe, 2005:237). Örgütler bu elemanların daha uygun yerlere gelmesini sağlarlarsa, ellerindeki kaynağı daha iyi kullanmış olurlar. Kariyer geliştirme, çalışanların geliştirilmesini ve sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerle, örgütün sunduğu gelişme imkânları arasında bir uyumun sağlanmasını hedefler. Bu hedefteki temel amaç, örgüt içindeki insan kaynağını en verimli şekilde kullanılabilmektedir (Çalık ve Ereş, 2006:101; Hellrigel vd., 1986:546).

Kariyer geliştirme; çalışanların iş yaşam kalitesini artırma isteği ve bireysel hayatlarını planlama konusundaki endişelere karşı doğal bir cevap niteliği gibi görünmektedir. Kariyer geliştirme uygulamaları ile bireyler kariyerleri ile ilgili daha gerçekçi planlar yapma ve performansları hakkında etkin bir geri besleme alacaklardır (Leibowitz vd., 1986:7). Eğer çalışanlar örgütlerinin kendi kariyerlerini önemsediklerini anladıkları zaman, kendilerini örgütlerine karşı sorumlu hissedecekler ve örgütlerinin olumlu imajını korumaya yöneleceklerdir. Ayrıca, işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını, organizasyonun istek ve ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirmek için çalışmak; organizasyonun değişen istihdam gereksinimlerini karşılamak için doğru insanların bulunma olasılığını arttıracaktır (De cenzo ve Robbins, 2005:225). Örgüt açısından bu durum, işgörenlerin becerilerinin daha iyi kullanılmasına yardımcı olacaktır. Kariyer geliştirme tanımlanırken işi yapan birey ve işi tanımlayan örgütün her ikisi de ilgi alanımıza girer. Yani kariyer geliştirmeden bahsedebilmek için birey ve örgütün her ikisinin de olması gerekir. Bu bağlamda kariyer geliştirme, bireysel bir süreç olan kariyer planlama ile örgütsel bir süreç olan kariyer yönetiminin bütünleştirilmesi olarak tanımlanabilir (Gutteridge, 1986:54). Yukarıdaki ayrımla büyük ölçüde paralellik gösteren bu yaklaşım Şekil 2.12’de sunulmuştur (Gutteridge, 1986: 54).



Kaynak: T.G.Gutteridge (1986), Organizational Career Development Systems:The state of practice. In D.T.Hall, (ed), Career development in organizations (p.54)

Şekil 2.12: Gutteridge’nin Kariyer Geliştirme Modeli

Klasik yönetim geliştirme programları, kariyer gelişim sürecinin dolayısıyla sadece bir yarısı olan kariyer yönetim sürecinin bir alt kümesidir. Genellikle, çoğu yönetim geliştirme programları örgütlerde yönetim, grubun becerilerini güçlendirmek için tasarlanmıştır (Gutteridge, 1986:54). Günümüz işletmelerinin sadece yönetim pozisyonunda çalışanlarını ele almaktan öte örgütteki tüm çalışanlarının kariyerini desteklemek ve geliştirmek zorunda kalacağı söylenebilir.

2.7.2. Kariyer Geliştirme Araçları

Örgütler, işgörenlerin geliştirilmesiyle daha nitelikli insan kaynağına sahip olabilmek ve diğer işletmelerle rekabet edebilmek için farklı kariyer geliştirme yöntemleri kullanmaktadırlar. Bu yöntemlerden başlıcaları; kariyer merkezleri, kariyer danışmanlığı, koçluk, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, eğitim ve geliştirme programlarıdır (Gutteridge, 1986:60). Örgütler söz edilen bu programlardan işgörenlerin ihtiyaçlarına, örgüt yapısına, pozisyonlara ve işin gereklerine en uygun olanları belirleyerek uygularlar (Kılıç, 2008: 38). Burada anlatılan öz değerlendirme araçlarının hepsi de “kariyer planlama atölyeleri, kariyer çalışma kitapları ve emeklilik öncesi atölyeleri” ortak bir hedefe sahiptir. Çalışanları kurumsal kariyer yapısı içinde bireysel kariyer tercihlerine karşı tanımlama ve örgütte çalışmanın kapsamlı ve sistematik bir yolunu çalışanlarına aktarmaktır (Gutteridge, 1986:74). İşletmelerde kariyer geliştirme programlarının titizlikle uygulanması durumunda; işgörenin gelişme ihtiyaçlarıyla işletmenin amaçlarının uyumlaştırılacağını ve bunun sonucunda daha iyi bir geri besleme sistemi ile iş memnuniyetinin ve örgüte bağlılığın artacağı söylenebilir. Kariyer geliştirme araçları aşağıdaki başlıklar altındatoplanabilir;

2.7.2.1. Kariyer Planlama Atölyeleri (Workshops)

Kariyer planlama atölyeleri, çalışanları kişisel kariyer stratejilerini nasıl hazırlayıp uygulayacakları konusunda eğitmek için yaptıkları çalışmalardır. Bu çalışma, atölye katılımcılarına gereksinim duyan deneysel uygulama ve diğer

yapılandırılmış etkinliklerle başanlır. Temel olarak, bu atölye deneyimi, aşğıdaki sorulara diğr grup katılımcılarının yanıtlarının belirlenmesi ve tartışılmasını içerir: Ben kimim? Şimdi nerdeyim? Nerede olmak istiyorum? Oraya nasıl ulaşabilirim? gibi (Gutteridge, 1986:73).

Bu bağlamda bu atölyeler, bireyin kariyerinin nasıl geliştirileceğı noktasına yönelir. Örgütlerin kariyer sonu atölyeleri hizmeti sağlamasıyla, çalışanların emekliliğe hazırlığı için kısmen yararlı katkılar sağlanabilir. Kariyer ortası atölyeleri bireylerin kariyer gelişimine yardımcı olmak ve örgütte kalma süresini kariyer gelişimine bağı olarak uzatmak amacındadır (Aytaç, 1997:140).

2.7.2.2. Yazılı Kaynaklar, Alıştırma Kitapları (Workbooks)

İşletmenin her bir biriminin görevlerini belirterek çalışanların kariyer seçimlerini etkileyen trendler konusunda demografik veri ve bilgileri içerir (Aytaç, 1997:141). Bu alıştırma kitaplarının genelde kendi kendini analiz üzerinde deneyler, kariyer planlaması, kariyer amaçlarının yerleşimi vb. konularda bilgi sağladığı görölmektedir. Bu bilgi şirketlerin personel sistemlerini, politika ve pratiklerini, kariyer uygunluğu, ücret yönetimi ve diğr politikalarını da kapsar. Kitaplardaki yazılar, ilginin sürdürölmesine yardımcı olmak, bireysel düşünceye rehberlik etmek ve bireyi yönlendirmek amacındadır (Aytaç, 1997:141).

Kariyer atölyeleri ve çalışma kitapları örgütlerin kariyer gelişim programı uygulamaya karar verdiklerinde uyguladıkları ilk teknikler arasındadır. Bu çalışma ile kariyer planlama metodolojisini bilmeyen ve böylelikle kariyer stratejisinde yardıma ihtiyacı olan pek çok çalışan bilgilendirilir (Gutteridge, 1986:74). Kariyer atölyeleri ve çalışma kitapları, işğörenlerin kariyer yolu planlaması gibi diğr örgütsel kariyer planlama programlarına etkili katılımlarını sağlayan popüler örgütsel araçlar olduğı söylenebilir.

2.7.2.3. Kariyer Danışmanlığı

Organizasyonlar içinde yüksek yönetim seviyelerine gelmek isteyen çalışanların genellikle organizasyonda daha yüksek seviyedeki birinin yardımına ve savunuculuğuna ihtiyaç duyduğu açıklıkla ortaya çıkmıştır (De cenzo ve Robbins, 2005:230). Danışmanlar deneyimsiz işgörenlerin kariyer gelişim ve ilerlemesine yardım eden kimselerdir (Hitt vd., 1983:54). Çalışanlarına, kariyer hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için takip edilmesi gereken kariyer yolunu belirlerken yardımcı olacak, işletme ve işi hakkında edinmek isteyebileceği tüm bilgileri kendisine vererek yönlendirebilecek danışmanlar sağlanması kariyer geliştirmenin önem verdiği unsurlardan biridir (Işık, 1993: 10).

Kariyer danışmanlığının örgüt içinde farklı uygulamaları olabilir. Örneğin; kariyer danışmanlığı denetmenler ile astlar arasında çalışanların kariyer hedefleri ile örgütsel kariyer gerekliliklerinin eşleşmesiyle ilgili yıllık bir tartışma olabileceği gibi bazı örgütlerde, kariyer danışmanlığı bireysel bir kariyer planının hazırlanıp uygulanmasında çalışana tam zamanlı bir personel danışmanının yardımcı olduğu birkaç aylık süren bir saatlik oturumlar serisini de kapsayabilir (Gutteridge, 1986:74).

2.7.2.4. Koçluk

Koçluk, belli bir gruba belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir (Çalık ve Ereş, 2006:101; Aytac, 1997:147). Örgütün içinde koçlar, çalışanının gelişmesine yardım için yönlendirme, eleştiri ve önerilerle rehberlik verir. Bu kişiler, belirli kıdemsiz çalışanlara bir destek sistemi sağlayarak yardımlarını sunarlar. Bu sistem kısmen bayrağın devredilmesine benzetilebilir. Kıdemli çalışan deneyimlerini astlarıyla paylaşır, organizasyon içinde nasıl yolunu bulacağına dair rehberlik sağlar. Tıpkı beysbol koçlarının atletlerini gözlemlemesi, analiz etmesi ve onların performanslarını geliştirme çabasında bulunması gibi; iş hayatındaki “koçlar” da aynı şeyi yapar. Etkin koçlar beysbol sahasında olsun, şirket hiyerarşisinde olsun. Bir akıl hocası tarafından yönlendirilen

bu destek sistemi aday için kefil olur, organizasyonun en üst halkalarında aday için cevap verir, uygun tanıştırmaları gerçekleştirir ve adayın ne şekilde etkin olarak sistemin içinde hareket edeceği konusunda öneriler ve yönlendirmelerde bulunur (Decenzo ve Robbins, 2005:230). İşletmelerde bu teknikle çalışanlarının örgütle uyumunu yani sosyalizasyonunu daha çabuk sağlayacakları söylenebilir.

2.7.2.5. Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri, kariyer yönetimi uygulamalarına destek sağlamak üzere, işgörenlerin kendilerini değerlendirmelerini sağlayan ve bunun yanısıra örgüt elemanlarını geliştirmek için eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır. Bu merkezler kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin, gelişmiş ve kurumsallaşmış bir şeklidir (Bayraktaroğlu, 2003:141). Kariyer merkezleri bu yapılanma ile daha çok büyük ölçekli örgütlerde uygulama olanağı bulabilmektedir. Bu merkezlerin görevleri arasında grup atölyeleri (workshop) oluşturmak, yazılı materyaller ve kurslar düzenlemek, kariyer yolları ve işin gereklilikleri hakkında işgörenlere bilgi aktarmak, beceri ve yetenek testleri uygulamak, işletme içi ve dışı eğitim ve geliştirme programları oluşturmak şeklinde belirtilebilir (Kılıç, 2008:41).

Değerlendirme merkezleri, çalışanların yönetsel sorumluluklarını daha üst bir seviyeye çıkarmak ve çalışanların yeteneklerini değerlendirme amacı güder. Bir değerlendirme merkezinde, katılımcı kurumsal bir denetmenin gözetimi altında hem bireysel hem de grup içinde bir dizi duruma bağlı uygulamayı tamamlar. Bu kurumsal denetmenler, genelde üst düzey yöneticiler, değerlendirme merkezindeki katılımcıların davranışına bağlı bir değerlendirme paneli kurarlar, çalışanların yönetim potansiyellerini ve gelişim ihtiyaçlarını ortaya çıkarırlar (Gutteridge, 1986:74).

Gelişim bağlamında, bu değerlendirme merkezi raporları, bireysel katılımcının güçlü ve zayıf noktalarına dair ayrıntılı bir geri besleme sağlamaktadır. Bu girdiler sonrasında bireysel kariyer gelişim planı oluşturulması veya bir grup yönetim adayı için bir eğitim programı tasarlanmasında kullanılabilir. Son olarak,

değerlendirme merkezleri katılımcıların görevleri, rol davranışlarını ve çeşitli örgütsel pozisyonun diğer gerekliliklerini kavramasına yardımcı olabilir (Gutteridge, 1986: 60).

2.7.2.6. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme de kariyer geliştirme araçlarından biridir (Çalık ve Ereş, 2006:101). İş zenginleştirme, en basit şekliyle belirli bir işin, işçinin daha çok iş ve işlem yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesi demektir. Mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar, teşvik edici özellikler kazandırmak üzere yeniden biçim verilmesi şeklinde belirtilen iş zenginleştirme; çalışanları kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol ve değerlendirmekle yükümlü kılacak şekilde onlara yeni görevler vermeyi ifade eder (Aytaç, 1997:141). Başka bir ifadeyle iş gören açısından daha anlamlı hale getirilmesi için girişilen çabaların toplamıdır. Bu çabalar, yönetim kademesinde bulunan işi planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması ve bireyin başarı ve büyüme ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir araçtır (Ivancevich, 2003:452). İş zenginleştirme, çalışanların görevlerini çeşitlendirdiği gibi aynı zamanda onların yeni bilgiler edinmesini, performansları hakkında doğrudan geri besleme almalarını, iş yöntem ve çizelgeleri üzerinde denetim kurmasını, iletişim kaynaklarına dolaysızca ulaşabilmesini ve sonuçlardan bizzat sorumlu tutulmasını sağlayarak işin doğasını da değiştirir (Aytaç, 1997:141). Bu bağlamda iş zenginleştirme uygulamasının çalışan açısından işi daha anlamlı hale getireceği ve çalışanların verimliliklerini artırmada önemli bir araç olacağı söylenebilir.

2.7.2.7. İş Rotasyonu

Çalışanların kariyer gelişimini canlandırmak için yöneticiler, örgüt içinde periyodik iş rotasyonları düzenlerler. İş rotasyonu çalışanların organizasyon içinde yatay olarak yer değiştirmesidir. İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlar. Özellikle yeni işe girenlerin farklı iş değişikliklerini deneme yoluyla kendilerini test etmelerini ve kişisel değerleri ile iş

arasındaki uyum noktalarını (Career Anchor) karşılaştırarak değerlendirmelerine yol açar (Aytaç, 1997:146). İş rotasyonu, iş yerinde çapraz ya da yatay transfer geçişler, çalışanın kariyerindeki çeşitlilik ve büyümeyi ortaya çıkarmak için diğer bir tekniktir. Yeni profesyonel çalışanların gelişiminde geleneksel olarak bu yaklaşım kullanılırken, Hall (1976) ve diğerleri iş rotasyonunun özellikle işlevsel olarak aşırı uzmanlaşmış üst düzey personel için anlamlı olabileceğini iddia etmiştir(Gutteridge, 1986:62). İş rotasyonunda önemli olan nokta, rotasyona tabi tutulacak elemanların yeni mesleki bilgi ve beceriler kazanacak olmasına dikkat edilmesi, mevcut becerilerden yararlanırken de yeni bilgi ve beceriler edinmeye özendirilmesidir (Aytaç, 1997:146).

2.8. KARIYER SORUNLARI

Kariyer aşamalarında işgörenler çeşitli sorunlarla karşı karşıya gelebilmektedir. Karşılaşılan bu sorunları Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar, Kariyer Dönemi Sorunları, Kariyer Sonu Sorunları olmak üzere üç aşamada toplamak mümkündür.

2.8.1. Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar

2.8.1.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Çalışma yaşamı açısından cinsiyete dayalı ayrımcılık, cinsiyetin işin yapılmasında herhangi bir etkisi olmamasına rağmen, kadınların cinsiyetlerinden dolayı çalışma yaşamından dışlanması ve bunun sonucunda örgütteki güç, tatmin düzeyi ve gelirin erkekler arasında paylaşılması olarak tanımlanabilir (Tükeltürk ve Perçin, 2009:354).

Yönetici olmak belli ölçüde risk almaya hazır olmayı gerektirir. Kadın yönetici olmak içinse gerek yönetimde gerekse kişilerarası ilişkilerde daha çok risk almak gerekir. Hele yukarı çıkan bir kariyer merdiveninde kadın yönetici olmak daha da büyük risklere hazır olmak anlamına gelir (Aytaç,1997: 219). Zira aile yaşamının

kadınların iş yaşamı ve kariyerleri üzerindeki etkisini konu alan araştırma sonuçları, evlilik ve çocukların, kadının kariyerini sekteye uğrattığını ortaya koymaktadır. Oysa aynı durum bir erkeğin kariyeri için sorun teşkil etmemektedir. Kadın ve erkeklerin rollerine ilişkin bu bakış, kadınların kolayca üst kademelere yükselmesini engellemektedir. Bu düşüncenin yanı sıra kadının aile yaşamındaki rolü ve sorumluluğu, mesleğinde terfi ettirilme imkânını da kısıtlamaktadır (White vd., 1992:21).

Bu eğilim bugün birçok örgütte kadınlara yönelik ayrımcılığın esası olan “cam tavan” (glass ceiling) kavramını ortaya çıkarmaktadır. Cam tavan, kadınların ve azınlık grupların şirket merdivenlerinde yukarı doğru ilerlemesini önleyen görünmez örgütsel ve algısal engellerdir (Byars ve Rue, 2006:38). Bununla da iş yaşamında üst düzeylere tırmanan kadınların tepe noktalarda engelle karşılandıkları, “tavana” vurdukları anlatılmaya çalışılmaktadır. Birçok kadın bu durumdan şikâyetçidir. Bu tavan kırılması oldukça zor bir engel olarak görülmektedir. Zira çok az kadın bugün örgüt içinde tepe yönetime ulaşabilmektedir (Aytaç, 1997:219). Cam tavan sendromu olarak isimlendirilen bu sorunun gelişmiş ülkeler için de hala geçerli olduğu bilinmektedir. Cinsiyete bağlı kariyer sorunları bağlamında dile getirilmesi gereken sorunlar arasında, kadınların kariyerlerinde daha fazla araların olması, ücret adaletsizliği ve ailedeki sorumluluklarının fazlalığı sayılabilir (Erdoğan, 2003: 23).

2.8.1.2. Çift Kariyerli Eşler

Çalışan ve evli olan bayanların iş hayatında rol oynamaya başlamasıyla ve kariyer basamaklarında ilerlemeleriyle birlikte çift kariyerli eşler sorunu ortaya çıkmıştır (Ivancevich, 2003:462). Kariyer yapan çiftlerde, eşlerden birisinin kariyerine öncelik verilmesi yolu seçildiğinde bu genellikle erkek olmaktadır. Bu durum da, bayan çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerini olumsuz olarak etkilemektedir (Hitt vd., 1983:54).

Firmalar çift kariyerli eşler sorununun çözümüne, her iki eşe de mesleklerine uygun kariyer olanakları sağlama ve ortak işletmelerle anlaşma yaparak eşlerden

birini diğerk firmada istihdam edebilir ayrıca işletmeler, alternatif kariyer yolları oluşturma, özel kariyer danışmanları sağlama, esnek çalışma saatleri uygulama ve ailenin ihtiyaçları ile kariyer arasında denge kurularak alternatif yaklaşımlar geliştirilmesi ile söz konusu olumsuz koşullar engellenebilir veya minimize edilebilir (Ivancevich, 2003:462).

2.8.1.3. Ay Işığı Sorunu

Örgütte çalışan bir bireyin, gelir yetersizliği, tecrübe edinmek, kendini geliştirmek ve yeni beceriler kazanmak gibi amaçlar ile örgüt dışında da çalışması durumu ay ışığı sorunu olarak tanımlanmaktadır (Mathis ve Jackson, 2000:374). Bu kavram bir bireyin asli işi yanında, özellikle gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak vb. nedenlerle ikinci hatta üçüncü bir işte çalışmasını ifade eder. Örneğin; bir lise öğretmenin kendi hesabına ders vermesi ya da bir dershanede de çalışıyor oluşu onun ay ışığında olmasını niteler. Ay ışığı kavramı ikinci bir iş manasına gelmez daha çok kariyer gelişim stratejisi olarak dikkate alınır. Ay ışığı, bireyin özellikle asli işinde harcaması gereken enerji ile ortaya koyması gereken performansını diğerk farklı iş ya da işlerde kullanması nedeniyle örgüt üyesi bireylerde düşük performans, işe devamsızlık, iş sadakatinden taviz verme gibi sorunlara kaynaklık yapabilir (Öge ve Şimşek, 2012:256; Aytaç, 1997:226; Bayraktaroğlu, 2003:145; Çalık ve Ereş, 2006:69).

2.8.1.4. Çift Kariyerlik

Kariyerdeki bir diğerk sorun ise bir kişinin aynı anda iki kariyere birden sahip olmasıdır. Özellikle birden fazla işte çalışan kişiler açısından her iki iş de belli bir uzmanlık ve tecrübe gerektiriyor ise ve her ikisi de bireye unvan, statü ve kariyer sağlıyorsa, bu kişilerin çift kariyerli olduğunu söylemek mümkündür. Burada üzerinde durulması gereken nokta, kişinin hangi kariyerinin kendisi için önemli olduğu konusudur. Zira her iki kariyer basamağında da ilerlemeye çalışan bir kişi, muhtemelen zorluk çekecek ve birinde kullanılması gereken enerjiyi paylaştırdığı için başarıya ulaşamayacaktır. Bu nedenle iki işte birden kariyerini geliştirmek yerine

ilgi duyulan, hedeflenen bir kariyer basamağında ilerlemek, bireyin karşılaştığı zorlukları engelleyerek iş tatminini, motivasyonunu artıracaktır (Aytaç, 1997:226).

2.8.2. Kariyer Dönemi Sorunları

Kariyer aşamalarında işgörenler çeşitli sorunlarla karşı karşıya gelebilmektedir. Karşılaşılan bu sorunları başlangıç dönemi sorunları, kariyer ortası dönemi sorunları ve kariyer sonu sorunları olmak üzere üç aşamada toplamak mümkündür. Ayrıca, bireyler kariyerlerinin çeşitli dönemlerinde özel durumlardan kaynaklanan sorunlarla da karşı karşıya kalabilmektedir.

2.8.2.1. Başlangıç Dönemi Sorunları

Birey çalışma hayatına ilk başladığı zaman çeşitli sorunlarla karşılaşabilir. İşe yeni başlayan bireyin beklentilerinin yüksek olması ve örgütün sağladığı imkânların sınırlı olması durumunda gerçeklerle karşılaşan birey hayal kırıklığına uğrayabilir (Cascio, 1998:382; Ivancevich, 2003:449). Hem işgörenin, hem de örgütün gerçekçi olmayan beklentileri sonucunda “kariyer şoku sendromu” (Aldemir vd., 2004:206) yaşanabilir. Örgütsel sosyalleşme süreci bu dönemdeki uyum sorununu aşmak için en önemli çözüm yollarından birisidir. Ayrıca kişilerin öğrencilik yıllarında iş yaşamını yakından tanıyabilecekleri faaliyetlere katılmaları (kısmi zamanlı çalışma, staj vb) iş yaşamı ile ilgili daha gerçekçi beklentiler içine girmelerine, dolayısıyla uyum sorununu daha az yaşamalarını sağlamaktadır (Erdoğan, 2003:26). İşgörenler çalışanlarını cesaretlendirmeli, zor işlerde sorumluluk vermelidir. Yöneticiler açısından bu durumun bazı riskler taşıdığı doğrudur. Çünkü sorumluluk yöneticiye aittir (Ivancevich, 2003:452). Bu sorunun çözümünde işletmeler işe alımlarda kişilere örgüt gerçeklerini doğru biçimde anlatmalıdır (Ivancevich, 2003:452).

Başlangıç dönemi kariyer sorunlarından bir diğeri ise örgütün bürokratik yapısı nedeniyle kaynaklanan sorunlardır. Katı bir örgüt yapısı içerisinde üst yönetimle bireysel olarak iletişim kuramama veya az iletişim kurma işgörenin tam olarak tanınmamasına neden olabilir. Bu durum da bireyin yükselme şansını veya

daha çabuk ilerleme şansını engelleyebilir. Bazen büyük ümitlerle birey kendini kanıtlamak, performansını, yeteneklerini göstermek, etkin olmak için aşırı sosyal davranışlara girebilecektir. Bu da bireyin kurum içinde “olumsuz” değerlendirilmesine yol açabilecektir. Bu nedenle birey, ilk kariyer safhasında, kariyer oryantasyonunu geliştirip kariyer amaçlarını yerleştirmeli ve amaca ulaşma başarısı için muhtemel kariyer yollarını aramalıdır (Aytaç, 1997:277).

2.8.2.2. Kariyer Ortası Sorunları

Kariyer ortası dönem, bireyin belirli bir süre çalıştığı, çeşitli tecrübeler ve kazanımlar elde ettiği bir dönemdir. Kariyerleri ile ilgili henüz sorun yaşamamış olan iřęrenler bu dönemde kendi kariyerlerine ilişkin ilerleyememe sorunu ile karşı karşıya kalabilirler. Kariyer ortası dönemde, iş olanaklarına ilişkin ilerleme imkanının azalması ve örgüte yeni başlayan iřęörenlerin güncel bilgi ve yeteneğe sahip olması gibi nedenler, özellikle kariyer açısından aşırı rekabetin bulunduğu örgütlerde sorun teşkil edebilmektedir (Byars ve Rue, 2006: 24). Bu aşamada yaşanan en önemli sorun kariyer düzleşmesi veya kariyer platosu olarak adlandırılmaktadır. Kariyer düzleşmesi (Kariyer platosu), bireyin yetkinliklerinin daha st statüler için uygun olmadığı anlamına gelerek, iřęrenin aynı kariyer basamağında sabit kalması olarak da tanımlanabilir (Bayraktaroğlu, 2003:145; Byars ve Rue, 2006:24).

Bu noktada, örgütlerdeki yukarıya ilerleme imkânının kısıtlı oluşu, birçok çalışan için kariyer düzleşmesinin nedenlerinden biridir. Plato için iki neden açıklanmaktadır: Birinci olarak, örgütün st kademesinde daha az iş vardır ve yöneticilerin o seviyede iş yapma yeteneği olmasıyla birlikte herhangi bir kadro açığı olmaz. İkinci olarak, kadro açığı olabilir, ancak yöneticiler bunları doldurmak için beceri, yetenek ya da isteğe sahip olmayabilirler (Ivancevich, 2003:453). Kimi insan, eğitilmiş ve geliştirilmiş bile olsa kendinde ilerleme gücü bulamazsa, kariyer durgunluğuna ulaşır. Bu durum bireyi mesleki doyum azlığına ve daha yavaş ilerleme eğilimine yöneltir. Güven kaybı, stres, zihinsel, duygusal ve bazen fiziksel yorgunluk da kariyer düzleşmesine yol açabilir. Ayrıca emekliliği gelmiş birçok st

kademe yöneticisinin tıkadığı basamaklar da kariyer düzleşmesine etki eder (Aytaç,1997:229). Bireylerin “dead end job” diye nitelenen (Kaynak, 1996:179), önu kapalı işlerde çalışmalarının, onları süreç içinde mutsuz edeceği, motivasyonlarını kaybetmelerine neden olacağı ve verimliliklerini düşüreceğı açıktır.

Bu durumda hem bireyin kendisinin hem de örgütün bu sorunun üstesinden gelmek için beraber mücadele etmesine gerek vardır. Eğer birey güçlü bir irade ve başarı hırsına sahipse, bu sorunu çözümlemesi bireysel olarak mümkündür. Örgüt ise durgunluk dönemindeki çalışanlara yönelik yeni kariyer yönetim ve gelişim programlarına, motivasyon tekniklerine ihtiyaç duyabilir. Özellikle duraklamalara yol açan sorunlar kariyer ile bağlantılı ise, kariyer geliştirme danışmanlığı etkili olabilecektir. Ayrıca böyle durumlarda; yana doğru kariyer yolları, iş genişletme, bu dönemdeki bireyleri diğer işgörenlerin rehberi olarak geliştirme, günümüze uygun eğitim verme veya esnek bir ödöl sisteminin kullanımı gibi yöntemler, örgüt tarafından sunularak çalışanların gelişmeleri desteklenebilir (Byars ve Rue, 2006:24).

Bu nedenle örgütler, kariyer sorunları ile başa çıkan modeller geliştirmiştir. Bunlardan bazıları kariyer danışmanlığı aracılığı ile yapılan performans değerlendirme, örgütsel yedekleme planlaması, eğitim ve geliştirme faaliyetleridir. Örgütün geliştirdiğı bir diğer model ise, ek kariyer merdivenleri oluşturmaktır. En alttan en üste uzanan merdiven basamaklarında duraklamaya giren bir kişiye yeniden liderlik sorumluluğunun verileceğı özel görevler oluşturulabilir. Böylece bireyin kötü yönlerini azaltacak, güçlü yönlerini ortaya çıkartacak, yeni bir görev söz konusu olabilir (Aytaç, 1997:233).

2.8.2.3. Kariyer Sonu Sorunları

Kariyer sürecinin son safhalarında bulunan bireyler için en zor dönemin başlangıcı niteliğinde olan kariyer sonu sorunlarının en önemlisi emekliliktir. Zira emeklilik birçok duygusal, finansal ve sosyal zorunluluğı beraberinde getirmektedir (Aytaç, 1997:233). Emeklilik genelde 65-75 yaşlarında oluşur (Hellrigel vd., 1986:546). Emeklilik yaklaştıkça bireyin gücü, sorumlulukları ve kariyeri azalır.

Bazıları için bu durum bir şoktur. Şüphesiz emeklilik birinin kariyerinin son bulma halidir. Bazıları emeklilik dönemine ait planlar yaparken (Bayraktaroğlu, 2003:133); bazıları da örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerden örgütü ve genç çalışanları yararlandırırlar (Hellrigel vd., 1986:546; Ivancevich, 2003:456). Bu dönemde, örgüte düşen görev emeklilik öncesi ve sonrası destek programları düzenlemektir (Aldemir vd., 2004:224). Bu nedenle örgütlerdeki insan kaynakları yöneticisi kariyer sorunlarının çözümünde mevcut politikaları yeniden gözden geçirerek örgüt içinde bu durumdaki bireylere yardım programları oluşturmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GENEL OLARAK OTEL İŞLETMELERİ

3.1. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI

Otel işletmelerinin evrensel bir tanımının yapılmasının güç olmasıyla birlikte geniş çapta üzerinde fikir birliğine varılmış birkaç genel tanım vardır. Bunlardan biri; insanların konaklama beslenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal bir işletmedir (Sezgin ve Acar, 1991: 60; Hazar, 1994:112). Diğer bir tanımlama ise; Esas fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyacını karşılayan, bunun yanında yeme-içme ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı üniteleri de bünyesinde bulunduran ve en az 20 yatak ihtiva eden tesislere otel diyoruz (Ürger, 1993:228).

Bu bağlamda günümüz otellerinin modern insanın ihtiyaç duyduğu gereksinimleri karşılayan ve bunlardan ekonomik kazanç sağlayan konaklama tesisleri olduğu söylenebilir.

3.2. OTEL İŞLETMELERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Otel; yapısı, donatımı, konforu, müşteriye hizmet kalitesi gibi elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği geçici konaklama, yeme-içme, eğlence ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılayan en az 10 odalı bir konaklama tesisidir (Akat, 1997:84).

Otelin temel özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenmektedir (Acar ve Sezgin, 1991:61):

- Otel seyahat eden insanların konaklama, beslenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan bir işletmedir.
- Otel, ekonomik bir işletmedir. Bununla birlikte, sadece ekonomik bir ünite değil aynı zamanda toplantı, tören, ziyafet vb. gibi toplumsal faaliyetlerin yapıldığı sosyal bir ünedir.
- Otel seyahat eden insanların sadece konaklama ve beslenme ihtiyaçlarını karşılayan bir işletme değil, aynı zamanda teknik teçhizatı ve konforu ile müşterilerin diğer ihtiyaçlarını da karşılayan sosyal nitelikli bir işletmedir.
- Otel işletmeleri, müşterinin sadece maddi ihtiyaçları değil, aynı zamanda manevi ihtiyaçlarını da karşılamalıdır.

3.3. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında farklı kriterlerden yararlanılmaktadır. Bunların başlıcaları şunlardır (Kozak vd., 2001:51):

- Konaklama Amacı Bakımından Otel İşletmeleri: Otel işletmelerinin sundukları hizmetin amacına göre yapılan sınıflandırmadır. Bunlar kaplıca- kür otelleri, sayfiye otelleri, kongre otelleri ile dağ ve spor otelleridir.
- Faaliyet Süresi Bakımından Otel İşletmeleri: Bu sınıflandırmada otellerin hizmet verdiği süre esas alınmaktadır. Bu sınıflandırmada devamlı ve mevsimlik faaliyet gösteren otel işletmeleri yer alır.
- Bulundukları Yere Göre Otel İşletmeleri: Otellerin ulaştırma araçları ile bağlantıları ve onlara yakınlığı bu sınıflandırmanın esasını oluşturur. Bu sınıflandırmaya göre oteller; havayolu, istasyon, kent merkezlerindeki oteller ve liman otelleri olarak dörde ayrılmaktadır.
- Büyüklükleri Bakımından Otel İşletmeleri: Büyüklük kavramının öznel olması nedeniyle farklı görüşler bulunmaktadır. Genelde küçük (100 ve daha az oda sayısı), orta (100 ile 300 oda arası) ve büyük (300 ve daha

fazla oda sayısı) ölçekli otel işletmeleri şeklinde sınıflandırma yapılmaktadır.

- Hukuki Bakımdan Otel İşletmeleri: Bu sınıflandırmada belgelendirme şekli belirleyici olmakta ve ülkelerin konu ile ilgili düzenlemeleri geçerli olmaktadır. Türkiye’de otel işletmeleri iki şekilde ele alınmaktadır. Bunlardan biri olan Belediye Belgeli Otel İşletmeleri’nde sınıflandırma yerel yönetimler tarafından “nitelikli” ve “niteliksiz” olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Diğeri ise Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri’dir. Bu işletmeler Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği’ne göre Bakanlık tarafından değerlendirilerek “Bir Yıldızlı Oteller”, “İki Yıldızlı Oteller”, “Üç Yıldızlı Oteller”, “Dört Yıldızlı Oteller” ve “Beş Yıldızlı Oteller” olmak üzere beş ayrı grupta toplanmaktadır.

3.4. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Kişiler arası bağları güçlendirerek paylaşılan değerler platformu sunan örgüt kültürü güçlü bir rehberdir (Uzunçarşılı vd., 2000:17). Ayrıca, bir örgütün kültürü, uygun davranışları ve sınırları tanımlar, bireyleri motive eder ve belirsizlik durumunda çözüm yollarını gösterir. Kültür, örgüt içi ilişkileri ve değerleri düzenleyerek, örgütteki bilgi işleme ve akış şeklini yönetir. Kısaca işlerin nasıl yerine getirileceği hakkındaki temel varsayımlar kültürü belirlemektedir (Öztürk, 2012: 33).

Örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü kültür işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilerce seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araçtır (Eren, 2001: 393). Güçlü bir kültürde, örgütün çekirdek değerleri hem daha yoğun bir şekilde tutulur hem de daha geniş bir şekilde paylaşılır. Çekirdek değerleri kabul eden ne kadar üye varsa ve o değerlere bağlılıkları ne kadar büyükse, kültür o kadar güçlü olur (Robbins, 2001:548). Güçlü kültürlerin davranışsal tutarlılığı artırmasından yola

çıkarak, kurum içinde gizli bir kontrol mekanizması oluşturduğu ve resmiyetin yerini alan bir rol üstlendiği söylenebilir (Şimşek ve Fidan, 2005:35). Güçlü bir örgüt kültürü çalışanların örgüte bağlılıklarını etkileyebilir (Hellrigel vd., 1986:540).

Örgüt kültürü, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin davranışlarına yön veren, çalışanları ortak bir gaye etrafında bir bütün olarak hareket etmeye yönelten değer, norm, inanç, sembol, tören, varsayım, hikâye, mit, söylence, dil, kahramanlar ve sloganların oluşturduğu bir sistem olarak açıklanabilir.

Otel işletmelerinde güçlü bir örgüt kültürü yaratabilmek, örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesiyle mümkündür. Çalışanlar tarafından benimsenmeyen örgüt yapılarının zaman içerisinde başarısız olduğu bilinen bir gerçektir (Rızaoğlu ve Ayıldız, 2008:8).

Konaklama işletmelerine bakıldığında, işletmelerin karlarını, verimliliklerini, kalite ve müşteri memnuniyetini arttırmak için esnek bir örgüt kültürüne ihtiyaç duydukları görülmektedir. Konaklama işletmeleri örgüt kültürlerini oluştururken çalışanlarına mesleklerinde terfi etme şansı vermeli onların kişisel problemlerine önem vermeli, kararlarını önemsemeli, takım ruhunu aşlamaya çalışmalı ve çalışanların işletmeyi büyük bir aile gibi görmelerini sağlamaya çalışmalıdır (Şener, 2001:42). Emek yoğun bir sektör olan otel işletmelerinde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü bulunmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların normları ve standartları daha iyi anlamalarına ve çalışanların ortak paydada buluşmalarına yardımcı olacak ve bunun neticesinde de örgütteki çatışmaları azaltacaktır.

3.5. OTEL İŞLETMELERİNDE KARİYER

Turizm sektörü, çok çeşitli hizmetlerin bir arada, tek bir turistik ürün olarak sunulması nedeniyle değişik uzmanlık alanlarından insanları istihdam eden hizmetler sektörünün bir alt dalıdır (Amoah ve Baum, 1997:5) Hizmet üretiminde insanın temel rolü, teknolojik gelişmelere rağmen sürmektedir. Turizm sektörü de emek-yoğun bir sektördür (Türkay ve Eryılmaz, 2010:179).

Turizm sektörü diğer sektörlerden mevsimlik olma, düzensiz çalışma saatleri, eş zamanlı üretim, kalifiye olmayan personel çalıştırma ihtiyacı, düşük ücretler (Amoah ve Baum, 1997:5) sosyal statüsü düşük olan pozisyonlar (Hjalager ve Andersen, 2001:115) ve emek-yoğun olma gibi özellikleri nedeniyle farklılaşmaktadır. Bu farklılıklar aynı zamanda, sektörde yaşanan iş tatminsizliğine, sektöre güvensizliğe ve yüksek personel devir hızına (Ladkin, 2002:385; Amoah and Baum, 1997:5; Hjalager ve Andersen, 2001: 115) neden olmaktadır (Kozak, 2001:54; Türkay ve Eryılmaz, 2010:179). Bu olumsuzluklar, sektördeki işgörenin kariyer konusundaki tutumlarını da olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Kuşluvan ve Kuşluvan, 1999:261; Amoah ve Baum, 1997:5).

Turizm işletmelerinde çalışanların bir kısmı, alt kademelerden başlayarak belirli bir noktaya gelmişlerdir. Bir kısmı ise, herhangi bir seviyede turizm eğitimi aldıktan sonra sektöre girmiştir. Bu durum “okullu-alaylı” ayrımını kariyer hedefi açısından engel teşkil eder bir boyuta taşıyabilmektedir (Türkay ve Eryılmaz, 2010:179). Ayrıca sektördeki part time (yarı zamanlı) çalışma durumu sektörde eğitimsiz personelin yoğunlaşmasına neden olmaktadır (Hjalager ve Andersen, 2001:115). Bunun neticesinde de genelde otelcilik alanında personel politikalarının, insan kaynaklarının geliştirilmesinden çok, maliyetlerin kontrolüne ağırlık verildiği görülmektedir (Erdem, 2004: 40).

Eğitim programları insan kaynakları gelişiminde önemli bir sorumluluğa sahiptir. Ayrıca kişilerin eğitim düzeyi ile kariyer gelişimleri arasında doğrusal bir ilişki vardır. Eğitim seviyesi yüksek olanların, örgütsel yapıda ilerleme gösterdikleri yapılan çalışmalarda ortaya çıkarılmıştır (Ladkin, 2002:379). Turizm sektöründe eğitilmiş ve profesyonel işgücünü elde tutmak için örgütlerde kariyer geliştirme programlarının oluşturulması zorunluluk haline gelmiştir (O’Leary ve Deegan, 2005: 421).

Ladkin (2000) konaklama sektöründe kariyer basamaklarının eğitim konusundaki rolüne değinerek özellikle otelcilik sektöründe yiyecek-içecek departmanının mesleki eğitimdeki önemine ve turizm eğitim politikalarının da uygulamaya yönelik olması gerekliliğine vurgu yapmıştır (Amoah ve Baum,1997:5).

Özellikle otel işletmelerinde, Yiyecek-İçecek Bölümünde "garson, restoran şefi, bar kaptanı, bar şefi, yiyecek-içecek müdürü, yiyecek-içecek müdür yardımcısı", muhasebe bölümünde, "muhasebe müdürü, muhasebe müdür yardımcısı, cost controler, kredi müdürü, ön büro departmanında, "resepsiyonist, ön büro şefi, ön büro müdürü gibi pozisyonlar, bu sektörde çalışanların kariyer olanaklarıdır (O'Leary ve Deegan, 2005). Bu kariyer olanaklarının personelin kariyer gelişimini de etkilediği söylenebilir.

Yapılan çalışmalarda otel müdürlerinin kariyer basamaklarındaki ilk departmanlarının yiyecek-içecek departmanı ile ön büro departmanı ve ardından kat hizmetleri departmanının geldiği görülmektedir. Muhasebe ve satın alma departmanının ise yüzdelik oranının çok az olduğu yapılan araştırmada ortaya çıkarılmıştır. Genellikle otel müdürlerinin sektörde tek departmanda yıllarını geçirdikleri görülmektedir (Nebel vd., 1995:245). Özellikle yöneticilerin tecrübelerinde yiyecek-içecek departmanının önemli bir yeri olduğu görülmektedir.

Başarılı otel yöneticilerinin bir takım karakteristik özelliklerinin olduğu görülmektedir. Bunlar, dışa dönük dinamik bir yapı, iletişim gücü yüksek, yenilikçi ve sorumluluk sahibi olma gibi birtakım ortak özellikler, yapılan çalışmalarda ortaya çıkarılmıştır (Akrivos vd., 2007:107). Bu bağlamda turizm sektöründe çalışacak adayların bu kişilik özelliklerine sahip olmalarının kariyer gelişimlerinde önemli bir etkisinin olacağı açıktır.

Turizm sektöründe geçici istihdam oranı, diğer sektörlerle mukayese edildiğinde oldukça yüksek seviyededir. Bu faktörlere bağlı olarak da, sektör genelinde sağlıklı bir istihdam yapısı bulunmamakta, çalışanlar her an işsiz kalma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu tehlikeyi sürekli hisseden bir çalışan,

sağlıklı bir kariyer planlaması da yapamamaktadır (Kılıç, 2008:992). Bu örgütsel sorunların temelinde kariyer planlama uygulamalarının konaklama işletmelerince gözardı edilmesi ve kariyer planlaması yapılmadan, kariyer gelişiminin rastlantı ve şansa bırakılarak yürütülmesi gerçeği yatmaktadır. Kariyer planlama gerek örgütsel etkinliğin gerekse işgücü verimliliği ve hizmet kalitesinin artırılması konularında işletme yöneticilerinin üzerinde dikkatle durması gereken bir yönetim destek sistemidir (Kozak, 2001:54). Kariyer planlama örgüt ve birey amaçlarının uyumlaştırılmasında, sadakat duygusunun ve örgüte güven duygusunun geliştirilmesinde son derece yararlı bir uygulamadır ve insan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetiminde de önemli bir araçtır (Hitt vd., 1983:4).

Fakat uygulamada; otel işletmelerinde kariyer planlama ve yönetme uygulamalarının yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Bu yetersizlik, sektördeki işgörenin kariyer bilincinin olmaması, iş devir hızının yüksek olması, kariyer planlamanın maliyet yaratıcı kabul edilmesi gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Türkay ve Eryılmaz, 2010:179).

Oysa konaklama sektörü gibi insan gücü ağırlıklı hizmet üreten bir sektörde çalışanların motive edilmesi, iş yerine bağlılıklarının sağlanması, terfi ve atamaların belli kriterlere göre gerçekleştirilmesi, örgütün yeni gelişmelere ve yeni yapılanmalara hazır olması gibi birçok nedenle kariyer sistemini benimsemeleri gereklidir (Kozak, 2001:53). Otel işletmelerinde kaliteyi, fiziki özelliklerden çok, insan kaynaklarının nitelikleri oluşturmaktadır. Dolayısıyla, otel işletmelerinin ihtiyaç duyduğu personelin sayı ve nitelik olarak başlangıçta çok iyi analiz edilmesi gerekir (Erdem, 2004:36). Bunun yanında çalışanların kariyerinde ilerlemesi için başarılı bir kariyer yönetim sisteminin de otel işletmeleri tarafından oluşturulması gereklidir. Özellikle üst ve orta kademe yöneticilerinden başlayarak kariyer aşamaları belirlenmeli ve ne zaman, hangi pozisyonlara, hangi işgörenlerin gelebilecekleri önceden tespit edilmelidir (Kılıç, 2008:138).

Bugün, emek yoğun olduğu kadar bilgi üretimi, bilgiye ulaşma ve bilgi teknolojilerinin kullanımının da yoğun olduğu turizm sektöründe kariyer yapma konusunda klasik kariyer yaklaşımı (daha önceleri bir şirketin statik sınırları içinde “planlanmış ve yönetilmiş bir yapı) yerine iş ortamındaki değişimler ve değerlendirmeleri esas alan çoklu kariyer (birden fazla organizasyonu kapsayan kişilere otonom sağlayan kariyer) anlayışı sektörde yerini almıştır (Mc donald ve Hite, 2008: 63). Bu bağlamda turizm çalışanları kariyer planlarını esneterek sadece tek bir işletme ile kendilerini sınırlamayacaklar ve birçok örgütte teknik ve fonksiyonel alanlarda gelişimlerini tamamlayarak kariyerleri için yeni fırsatlar oluşturabileceklerdir.

3.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ İLE KARIYER YÖNETİM SİSTEMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütlerde karar almada çalışanlara bir çerçeve çizen ve örgüt yapısını yönlendiren, çalışanları ortak amaçlar etrafında bir araya toplayarak koordinasyonu sağlayan, bu amaçlar doğrultusunda işgücünün harekete geçirilmesine yardım ederek yürütme işlevini kolaylaştıran ve iş gören davranışlarını şekillendirerek denetimi sağlayan örgüt kültürü (Leibowitz vd., 1986:47), insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin kararları etkileyen önemli bir faktördür (Hayton ve Machitella, 2013: 14). Bu bağlamda; insan kaynakları uygulamalarından; işe alma ve seçme süreci, örgüt kültürünün değişiminde önemli bir yer tutar. İşe alma sürecinde mevcutörgüt kültürüne uyum sağlayan kişiler bu şekilde sisteme dahil edilir. Hizmet içi eğitim faaliyetleriyle, mevcut çalışanlaraörgüt kültürünü benimsetici eğitimler de verilebilir. İşletmelerde performans değerlendirme sistemi kapsamında “Hangi zaman dilimindeki faaliyetler ölçülmelidir? Hangi değerlendirme yöntemleri uygulanmalıdır? Kimler değerlendirilmelidir? Ödül sistemi ne olmalıdır? İkramiyeler, ücretler ve yükseltmeler nasıl ayarlanmalıdır? gibi konular doğrudan örgüt kültürünün etkisi altındadır (Arslan, 2001:184). Dolayısıyla kariyer yönetim sistemi uygulamalarının da örgüt kültürü değerleriyle şekillendiği söylenebilir.

Örgütlere bir kişilik kazandıran ve onu diğerlerinden ayıran farklı örgüt kültürü tiplerinin (Doğan, 2007:123), örgütlerde kariyer yönetim stratejilerine yansımaları literatürde şu şekilde ele alınmaktadır.

Wallach (1983), örgüt kültürünü yenilikçi, bürokratik ve destekleyici kültür olarak üç alt boyutta ele almıştır. Yenilikçi kültürler değişim, girişimcilik, heyecan ve dinamizm gibi değerleri içerisinde barındırmaktadır. Yenilikçi kültür tipine sahip olan firmaların yöneticileri yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girme eğilimindedirler ve riske girmekten hoşlanırlar. Bu örgütlerde adem-i merkeziyetçi yapı görülür (Williams vd., 1993:35). Bu örgütlerin faaliyet sahaları ve endüstrileri genellikle yeniliklere açıktır ve yöneticiler yeni fırsatlar aramayı tercih ederek strateji ve yapılarında değişim ve belirsizlikler yaratmayı arzulamaktadırlar (Vural, 1998:93; Eren, 2001:157). Sürekli yenilenme ve değişimi vurgulayan yenilikçi kültür tiplerinde kariyer yönetim sistemi uygulamalarının etkin işleyişini görmek mümkündür (Leibowitz vd., 1986:76).

Bürokratik kültürde güç ve kontrol, sorumluluk ve otorite açıkça tanımlanmakta ve sistemli bir yapı ve formalite etrafında konumlandırılmaktadır (Wallach, 1983: 32). Rol kültürü, mantık ve rasyonellikle çalışan, bürokratik örgütün bir diğer adıdır. “Klasik bürokrasi” olarak nitelendirilen rol kültürüne sahip örgütlerde rasyonel ve yasal yapılanmalar söz konusudur (Sönmez, 2006:87). Buna göre çalışanlara yönelik kariyer planlama ve geliştirme örgütün kural ve yöntemleri çerçevesinde çalışanların iş ve sorumluluğuna göre yapılmaktadır (Soysal, 2006:9). Bürokratik anlayış kariyer bakımından “kapalı kariyer” sistemini benimsemektedir. Örgütte boşalan görevlere ancak örgüt içinden üyeler atanmaktadır, dışarıdan elaman alınmasına pek fazla olanak tanınmamaktadır. Çalışanların kurumdaki yükselmeleri, işteki başarılarından daha çok çalışma hayatındaki kıdemlerine bağlanmaktadır (Eren, 2006:231). Bugün genel olarak iş dünyasına bakıldığında kariyer yönetiminin, hiyerarşik yapılanmanın oturduğu, rol ve statülerin belirgin olduğu kurumlarda uygulanmasının daha kolay olduğu söylenebilir (Fındıkçı, 1999:348). Yani tam anlamıyla kariyer yönetimi ve programlarının büyük çaplı işletmeler tarafından uygulandığı ifade edilebilir.

Destekleyici kültür de geniş bir aile ile uyumlu ilişkiler ve insani değerleri odak noktasına almaktadır (Wallach, 1983:34). Bu bağlamda; destekleyici kültürler, çalışanların birbirlerinden öğrenebilecekleri “sıcak bir aile” çevresine sahip olmaları; işbirlikçi ve ilişki yönelimli (Wallach, 1983:33) olmaları ile karakterize edilir.

Destekleyici kültürlerde özellikle liderlerin ve çalışanın birbirine güvendiği, bu da bir bakıma çift yönlü iletişim ve samimi geri bildirimin olduğu, çalışanların birbirlerine ve işlerine karşı nerede durduğunu bildiği ve bunun sonucunda da endişe ve merak etmek için çabalarını harcamadıkları, yöneticilerin çalışanlarını geliştirmek için kendilerini sorumlu hissettikleri bir örgüt ortamıdır (Leibowitz vd., 1986:48). Bu tip kültüre dâhil kurumlar, özellikle çalışanlara her türlü imkân ve ortamı oluşturarak onların gelecekleri ile ilgili planlarına (kariyer planlama, gelişim, daha fazla ücret alma vb.) yardımcı olmayı amaçlamaktadır (Soysal, 2006:9).

Harrison (1972) ve Handy (1985)’nin sınıflamalarına göre örgüt kültürleri, rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü olarak 4 grupta toplanmıştır (Şişman, 2007:41). Bunların kariyer gelişim stratejilerine yansımaları şu şekilde ele alınabilir: Başarı kültüründe örgütün, çalışanlarının motive olmaları konusunda hassasiyet göstermekte ve bundan dolayı çalışanların gelecekleri ile ilgili beklentilerine de (terfi, kariyer, ücret, vb.) sıcak bakıldığı bir ortamdan bahsedilebilir (Soysal, 2006:10). Güç kültüründe ise otorite hâkimdir. Bu durumda çalışanların ilerleme, kariyer, ücretlendirme, terfi vb. gibi beklentileri otorite sahibi yöneticilerin istedikleri biçimde ve derecede olmaktadır (Hicks vd., 2000:328).

Miles ve Snow, örgütleri 4 kültür grubunda toplamaktadır. Bunlar; Koruyucu, Geliştirici, Analizci ve Tepki Verici Kültür olarak ele almıştır. Geliştirici Kültürlerde, bu tip örgüt tipine sahip olan firmaların yöneticileri yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girme eğilimindedirler ve riske girmekten hoşlanırlar (Williams vd., 1993:35). Bu kültürdeki kariyer sistem stratejileri yaratıcılığa odaklıdır. Örgüt içi ilerlemelerde sadece içeriden değil, aynı zamanda dışarıdan da eleman akışı olur. Ayrıca işe alımlarda uzman kişilere öncelik verilir (Sonnenfeld ve Peiperl, 1988:588). Koruyucu kültürlerde, Örgütsel başarının mevcut pazarlarda

alışılmış yöntemlerle sağlanacağı inancına dayanan, yenilikten ve risklerden sakınılan, güven ve istikrara dayanan örgüt kültürüdür. Bu kültürdeki kariyer sistemi bağlılığı esas alır. Üst kademeler örgüt içinden doldurulur. Yetenekler örgüt içinde geliştirilir (Sonnenfeld ve Peiperl, 1988:588). Analizci kültürün temelinde ise denge ve değişim kavramları yer alır. Denge ile biçimsel örgüt yapıları oluşturulur ve mevcut faaliyetlerin etkinliği araştırılır. Değişimle ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek, onların davranışları gözlenerek temkinli stratejiler geliştirilir. Bu tür kültürlerin kariyer sistemlerinde geliştirme önemli olmakla birlikte, üst kademelerin dış kaynaklardan sağlandığı görülür. Bu tür örgütler de çalışanlarına kariyer yolları hakkında detaylı bilgi verilir (Sonnenfeld ve Peiperl, 1988:588). Tepki verici kültürlerin en belirgin özelliği ise, bu kültüre sahip örgütlerde değişimin, rakiplerden ve çevreden gelen baskılar sonucunda gerçekleşmesidir. Değişim ancak "acil gereksinim duyulunca" yapılır. Bu tür örgütlerin kariyer stratejileri temel yeteneklerin elde tutulmasıdır (Sonnenfeld ve Peiperl, 1988:588).

Hofstede (2001) yaptığı bir çalışmada kültürün beş boyutunun (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik, erillik ve uzun dönem yönelimi), kariyer planlamasıyla ilişkisinde şu bulgulara rastlamıştır: (Gunkel vd., 2013:48). Belirsizlikten kaçınma boyutu; belirsizliğe karşı toleransın derecesini ölçer. Dolayısıyla yüksek belirsizlikten kaçınmaya sahip toplumlar sıklıkla kural yönlendirmeli oldukları gibi geleceği planlayan toplumlardır (Hofstede, 1997: 36). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlar; planlamada önemli kaynaklara yatırım yaparlar (Hofstede, 1997:37) ve böylece belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda kariyer planlamaya oldukça önem verilir (Gunkel vd., 2013:48).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda kararlar genellikle ilgili hiyerarşi içindeki en yüksek birey tarafından verilir (Hofstede, 1997:37). Örneğin; işe alım kararları genellikle tek bir birey tarafından verilir. Bu da gösterir ki; güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki bireyler kariyerlerini yüksek bir dereceye kadar planlayamayabilirler (Gunkel vd., 2013:48).

Bu tür kültürlerde kariyer planlarının örgütün yönetiminde olduğunu ve merkeze yakın olan kişilerin kariyer gelişimlerinin de olumlu şekilde etkileneceği söylenebilir. Dişillik-erillik boyutunu ele aldığımızda; eril kültürlerde kadınların daha fazla ayrımcılıkla karşılaşması (cinsiyet eşitliğinin daha az önemli olmasından ötürü) ve bu nedenle daha az kariyer başarılarına ulaşmaları muhtemeldir (Hayton ve Macchitella, 2013:14).

Kültürün bireycilik ve kolektivist boyutunu ele aldığımızda; kolektivist kültürlerde, çalışanların kariyer gelişiminde kıdem ve sadakat önemli iken, bireycilik boyutunda liyakat önemli bir unsurdur (Hayton ve Macchitella, 2013:14). Ülkemiz kolektivist değerlerin yüksek olduğu bir toplumda yer almaktadır. Bu kültürde özellikle objektif kriterleri olması gereken kariyere başlama ve geliştirme, daha çok çeşitli sübjektif kriterlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum, işe alım ve terfilerde bireyin “iş gereklerine” uygun olup olmadığını değil, “kim veya kimlerden” olduğunu ön plana çıkarmaktadır. Bireyin, “kim veya kimlerden” olduğunu ortaya koyabilmesi için de “birilerinin” desteğini alması gerektiği açıktır (Altay, 2006: 39). Fakat günümüz iş dünyasında yaşanan değişim ve dönüşümle artık herkesin birbirinden destek aldığı ve sorumlulukların bilgi ve beceriye göre dağıtıldığı bir kariyer anlayışı söz konusudur. Bu bağlamda günümüz örgütlerinde insan kaynakları departmanının seçim ve terfi işlemlerinde liyakat unsuruna dikkat etmeleri gerekecektir.

Örgütlerde uygulanmakta olan Kariyer Planlama ve Yönetimi (KPY) sistemi, işletme amaç ve ihtiyaçlarına uygun olarak geliştirilmelidir. Bu anlamda uygulanacak olan kariyer yönetimi tekniklerinin tipleri, örgütün kültürüne de bağlı olacak ve örgütte var olan kültür dikkate alınarak kariyer yönetim stratejileri bu kapsamda uygulamaya aktarılacaktır. Örneğin, nispeten istikrarlı olan bürokratik sistemlerde (sivil hizmetler, geleneksel üretim vb.) uzun dönem kariyer ilerlemeleri için genel kariyer yolları uygulanabilir iken, dinamik ve hızlı sektörlerde (IT işletmeler vb.) ise, her yıl veya iki yılda bir genel kariyer yolları ile ilgili politikaların tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir (Soysal, 2006:10).

Örgüt kültürü, tüm bu özelliklerinden dolayı seçilen kariyer stratejilerini kolaylaştırıcı ya da zorlaştırıcı bir unsur olarak gözükmektedir. Böylece güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, personelin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşturulur. Aksine zayıf örgüt kültürüne sahip bir örgütte ise, personel, ne yapmaları, nasıl davranmaları gerektiği konusunda bir hayli zaman harcamaktadır. Bu nedenledir ki, kariyer stratejilerinin uygulanması konusunda da güçlü örgüt kültürü, yöneticilerin ve personelin işini kolaylaştırmakta ve başarı şansını arttırmaktadır (Eren, 1993:376).

Örgüt kültürünün insan odaklı, güç mesafesinin görece düşük olduğu örgütlerde kariyer yönetim uygulamalarının da başarılı olduğu görülmektedir (Mizrahi ve Aracı, 2010:148). Ayrıca dişil kültürlerde yani cinsiyet eşitliğini esas alan uygulamaların olduğu örgütlerde kadın çalışanlar açısından birçok faydayı beraberinde getirecektir. Kadınların kariyer olanaklarında eşit fırsatlar yakalamaları örgüt kültürüne göre de değişmektedir. Bazı örgütlerde şartlar eşit olmasına rağmen bazılarında ise kendilerini kabul ettirmek için daha fazla çaba sarf etmek zorunda kalmaktadırlar. Erkek odaklı örgüt kültürleri, kadınlara kariyer yolunda önemli bir engel teşkil etmektedir (Mizrahi ve Aracı, 2010:148).

Kadınların kariyerlerini anlamak için, kadınların temel olarak farklı deneyimlerinin olduğunu ve erkeklerle kıyaslandığında kariyerlerini geliştirirken kendilerini farklı durumlarda bulduklarının kabul edilmesi gerekmektedir. Eşlerinin kariyer yollarını takip etmeye eğilimli oldukları, aile ve aile içi sorumluluklarından dolayı kadınlar, geleneksel olarak daha düzensiz kariyere sahip olmaktadır. Kadınlar, çocuk sahibi olmak ve evlilik gibi nedenlerden dolayı kariyerlerine ara vermek zorundadırlar. Çünkü işverenler çalışanlarını belli bir ara vermeden sonra tekrar işe alma konusunda isteksizdirler. Özellikle örgütlerde uzun çalışma saatlerinin, kadın çalışanların iş ve aile uyumunu dengelemesinde problem yarattığı görülmektedir. (White vd., 1992:21). Kadınların sorumluluklarını yerine getirerek de kariyer olanaklarından yararlanması, yine firma kültürünün olumlu yansıması ile mümkündür (Bayraktaroğlu, 2003:144).

Örgüt kültürünün esnek yapıya uygun şekilde değiştirilmesi sadece kadın çalışanları değil de erkek çalışanların da bu uygulamadan yararlanabilmesine bunun da işgörenlerin kariyer gelişiminde fırsat oluşturacağı söylenebilir.

İşletme yönetimi, etkin bir kariyer yönetimi uygulaması için, kurum içinde hiyerarşik yapılanmanın oturduğu, rol ve statülerin belirginleştirildiği bir örgüt yapısı oluşturmalıdır. Bu anlamda kariyer yönetimi faaliyetleri; diğer insan kaynakları uygulamaları ile işbirliği içinde yürütülmelidir. İşletme yönetimi, kariyer yönetimini desteklemeli ve uygulamada kariyer yönetimi programları ve metotlarının hiçbirini ihmal etmemelidir. İşletme yönetimi, çalışanlarını, gerek kariyer yönetimi teknikleri konusunda ve gerekse mevcut organizasyondaki değişim, gelişim ve öğrenim olanaklarından haberdar etmeli ve yararlanmaları konusunda teşvik edici çabalar üstlenmelidir. Çalışanlar ise, kariyer yönetimi tekniklerini örgütte uygulama çabası içerisinde olan yöneticileri desteklemeli; fakat uygulamada karşılaşılan sorunlar konusunda geri bildirim sağlamalıdır (Soysal, 2004:150). Organizasyonların etkinliği insan kaynaklarını iyi yönetmekten geçiyor. Bu da uzun dönemli kariyer odaklı düşünen iyi tasarlanmış sistemli kariyer programı sunan organizasyonlarda mümkün görünmektedir (De cenzo ve Robbins, 2005:225). İşletmelerde çalışanların kariyerini destekleyici kültürün oluşturulması ile çalışanların hedeflerini destekleyen, yeni kariyer gelişim fırsatlarını çalışanlarına aktaran, birlikte öğrenmeyi savunan bir yapıdan bahsedilebilir. Çalışanın ve işverenin ihtiyaçlarını uyumlu hale getirmek üzere tasarlanmış olan bu kültür; kariyer gelişim sınırlarını organizasyon içinde ve dışında genişleten birleştirici ve işbirlikçi fırsatları besler (Mc donald ve Hite, 2008: 63). İşletmelerde destekleyici kültürün oluşturulmasıyla da işgören tatmininin artacağını ve örgütteki kilit elemanların tutulabileceğini söylemek mümkündür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KATKILARI

Çalışmanın amacı; Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarına göre örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim sistemi uygulamalarına etkisini belirlemektir. Çalışmamızda, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan otel işletmelerinin örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim sistemi uygulamalarına etkisi konusu araştırmanın kuramsal katkısını ifade etmektedir. Ulusal ve uluslararası literatürde örgüt kültür tipi ve kariyer yönetim sistemi ilişkisini doğrudan bu düzlemde incelenmiş bir çalışmaya araştırmacı tarafından rastlanılmamıştır. Bu anlamda da literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Otel işletmeleri yöneticilerinden alınan veriler doğrultusunda Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan sayısının "1362" olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamına dört ve beş yıldızlı otellerin alınmasında kariyer yönetim sistemi uygulamalarına bu işletmelerin diğer otel işletmelerine göre daha çok yer veren profesyonel işletmeler olması göz önünde bulundurulmuştur. Araştırmada, evrenin tamamı yerine zaman, maliyet ve mesafe gibi unsurlar dikkate alınarak örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Evreni temsil düzeyine sahip örneklem seçiminde olasılıklı örnekleme yöntemlerinden tesadüfi

örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklemin belirlenmesinde hedef kitledeki birey sayısı biliniyor olduğu için, aşağıdaki formül dikkate alınmıştır.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{((N - 1) \cdot d^2) + (t^2 \cdot p \cdot q)}$$

N = evren sayısı 1362

t = güven aralığı % 95 ve serbestlik derecesi ∞ olduğunda teorik t değeri 1,96 ($\alpha = 0.05, 0.01, 0.001$ için 1.96, 2.58 ve 3.28 değerleri)

p = araştırılan olayın gerçekleşme olasılığı 0,5

q = araştırılan olayın gerçekleşmeme olasılığı 0,5

d = kabul edilen örnekleme hatası 0,05

n = hesaplanan örneklem hacmi 189

Bu bilgiye göre, “639” olarak aldığımız örneklem sayısının evreni temsil ettiği kabul edilebilir. Tablo 4.1’de Araştırma kapsamındaki işletmelerin bulundukları şehre göre örneklem dağılımı verilmiştir.

Tablo 4.1: Araştırma Kapsamındaki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Bulundukları Şehre Göre Örneklemin Dağılımı

Şehir	Otel Sayısı	Ortalama Çalışan Sayısı	Yüzde	Araştırma için görüşülen kişi sayısı
Şanlıurfa	5	342	25	157
Gaziantep	8	273	20.0	126
Malatya	3	154	11.3	74
Diyarbakır	6	313	23.1	148
Van	2	130	9.5	62
Mardin	5	150	11.2	72
Toplam	29	1362	100	639

* Yukarıdaki illere ek olarak Erzurum ve Elazığ’da 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri olmasına rağmen; araştırmanın yapıldığı tarihte Erzurum ilinde otellerin kış sezonunu kapattıklarından dolayı otel çalışanları ile görüşülememiş ve Elazığ ilinde otel yöneticileri araştırma için izin vermediğinden bu iki il kapsam dışında yer almıştır.

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi araştırmada Şanlıurfa ve Diyarbakır illeri örneklemin daha fazla yer aldığı iller arasındadır. Bunda bu şehirlere özellikle son yıllarda turizm alanında yapılan yatırımlar neticesinde kapasitelerini artırdıkları ve bunun sonucunda da çalışan sayılarının diğer illere göre fazla olduğu söylenebilir.

4.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

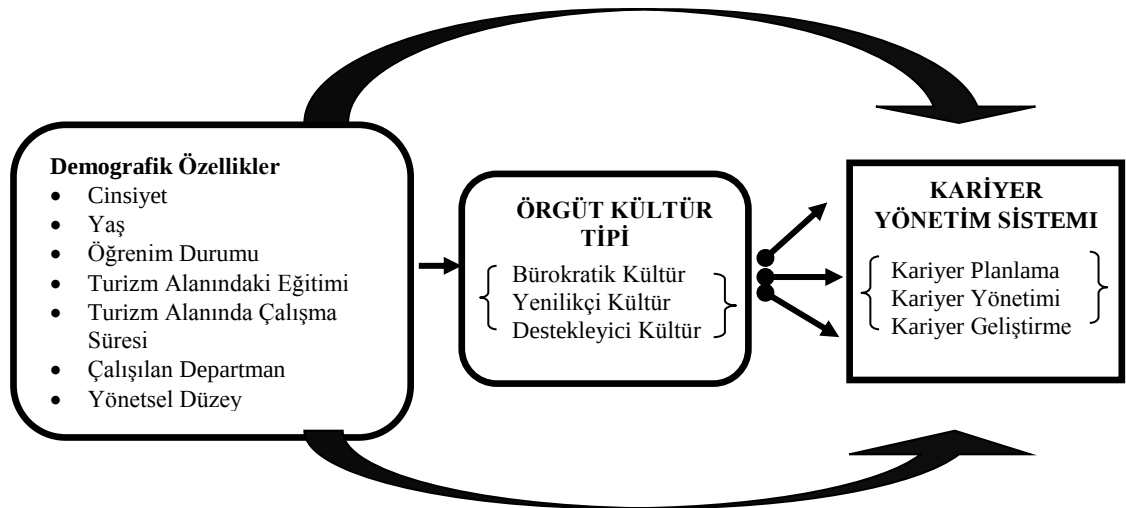
Bu araştırmanın varsayımları, araştırma süreci ve yöntemi ile ilişkilidir. Bu noktada araştırma süreci ile ilgili varsayım, otel işletmelerinin çalışanlarının araştırma konusunda bilgi sahibi oldukları ve veri toplama aracına verdikleri cevaplarda samimi oldukları kabul edilmiştir. Araştırmanın değişkenleri ile ilgili varsayım ise, örgüt kültür tipleri ve kariyer yönetim sistemi uygulamalarının kavramları altında belirlenen değişkenlerin bu kavramları önemli ölçüde açıkladığı kabul edilmiştir. Diğer bir varsayım ise konunun nicel yöntem ve veri toplama tekniği ile değerlendirilebileceğidir.

Bu araştırmanın sınırlılıkları ise araştırmanın amaçları, evren ve örneklemini ilgilidir. Araştırmanın evren ve örneklem ile ilgili sınırlılıkları ise araştırmanın turizm sektöründe yalnızca dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin örgüt kültürü tiplerini ve kariyer yönetim sistemlerini kapsamamasından kaynaklanmaktadır. Sektörün diğer dallarının (yiyecek-içecek, havayolu gibi) davranışları dâhil edilmemiştir. Şüphesiz diğer endüstrilerdeki işletmelerin örgüt kültür tipleri kariyer yönetim sistemi uygulamalarını etkileyebilir. Bu işletmelerin araştırma kapsamına alınması araştırmanın gerçekleştirilebilirliğini maliyet ve zaman açısından olumsuz etkileyeceği düşünüldüğünden araştırma yalnızca otel işletmelerine yönelik olarak tasarlanmıştır.

4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu araştırma, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarına göre örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim sistemi uygulamalarına etkisini belirlemeyi amaçlayan betimsel bir çalışmadır.

Çalışmada bu amaç paralelinde; çalışanların yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, işletmedeki çalışma sürelerine göre görüşlerinin incelenmesi ve örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim sistemi uygulamalarına etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu çalışma genel tarama modellerinden "ilişkisel tarama modeli" ne uygun olarak düzenlenmiştir. İlişkisel tarama modeli ise iki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ya da derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma desenlerinin tümü tanımlanır. Bu modellerden biri olan "karşılıklı ilişkisel tarama", gerçek bir neden-sonuç ilişkisi vermeyen, ancak o yönde bazı ipuçları vererek, bir değişkendeki durumun bilinmesi halinde diğerinin kestirilebilmesinde yararlı sonuçlar sağlayan bir araştırma düzenidir (Karasar, 2002: 84). Araştırmanın modeli aşağıda şekillendirilmiştir:



Şekil 4.1: Araştırma Modeli

Bu model çerçevesinde araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

Tablo 4.2: Araştırmanın Hipotezleri

H1	Otel işletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H2	Otel işletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H3	Otel işletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H4	Otel işletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları turizmde alınan eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H5	Otel işletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları turizm sektöründe çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H6	Otel işletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları mevcut işyerinde çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H7	Otel işletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları işletmedeki bölüm değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H8	Otel işletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemleri uygulamalarına ilişkin algıları pozisyon değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H9	Otel işletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları kadro değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H10	Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H11	Otel işletmeleri çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H12	Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H13	Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H14	Otel işletmeleri çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H15	Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H16	Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H17	Otel işletmeleri çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H18	Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H19	Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı turizmde alınan öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H20	Otel işletmeleri çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı turizmde alınan öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H21	Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı turizmde alınan öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H22	Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı sektörde çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H23	Otel işletmeleri çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı turizm sektöründe çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H24	Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı turizm sektöründe çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H25	Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı mevcut otelde çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H26	Otel işletmeleri çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı mevcut otelde çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H27	Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı mevcut otelde çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H28	Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı çalışılan bölüm değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H29	Otel işletmeleri çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı çalışılan bölüm değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.2: Araştırmanın Hipotezleri Devamı

H30	Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı çalışan bölüm değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H31	Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı pozisyon değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H32	Otel işletmeleri çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı pozisyon değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H33	Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı pozisyon değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H34	Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı kadro değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H35	Otel işletmeleri çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı kadro değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H36	Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı kadro değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H37	Otel işletmelerinde bürokratik örgüt kültürü tipi ile kariyer planlama uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır.
H38	Otel işletmelerinde yenilikçi örgüt kültürü tipi ile kariyer planlama uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır.
H39	Otel işletmelerinde destekleyici örgüt kültürü tipi ile kariyer planlama uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır.
H40	Otel işletmelerinde bürokratik örgüt kültürü tipi ile kariyer geliştirme uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır.
H41	Otel işletmelerinde yenilikçi örgüt kültürü tipi ile kariyer geliştirme uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır.
H42	Otel işletmelerinde destekleyici örgüt kültürü tipi ile kariyer geliştirme uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır.
H43	Otel işletmelerinde bürokratik örgüt kültürü tipi ile kariyer yönetim uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır.
H44	Otel işletmelerinde yenilikçi örgüt kültürü tipi ile kariyer yönetim uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır.
H45	Otel işletmelerinde destekleyici örgüt kültürü tipi ile kariyer yönetim uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır.
H46	Otel işletmelerinde bürokratik örgüt kültürü tipi ile kariyer yönetim sistemi uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır.
H47	Otel işletmelerinde yenilikçi örgüt kültürü tipi ile kariyer yönetim sistemi uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır.
H48	Otel işletmelerinde destekleyici örgüt kültürü tipi ile kariyer yönetim sistemi uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır.
H49	Otel işletmelerinde bürokratik örgüt kültürü tipi kariyer yönetim uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir.
H50	Otel işletmelerinde destekleyici örgüt kültürü tipi kariyer yönetim uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir.
H51	Otel işletmelerinde yenilikçi örgüt kültürü tipi kariyer yönetim uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir.
H52	Otel işletmelerinde bürokratik örgüt kültürü tipi kariyer planlama uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir.
H53	Otel işletmelerinde destekleyici örgüt kültürü tipi kariyer planlama uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir.
H54	Otel işletmelerinde yenilikçi örgüt kültürü tipi kariyer planlama uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir.
H55	Otel işletmelerinde bürokratik örgüt kültürü tipi kariyer geliştirme uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir.
H56	Otel işletmelerinde destekleyici örgüt kültürü tipi kariyer geliştirme uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir.
H57	Otel işletmelerinde yenilikçi örgüt kültürü tipi kariyer geliştirme uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir.
H58	Otel işletmelerinde bürokratik örgüt kültürü tipi kariyer yönetim sistemi uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir.
H59	Otel işletmelerinde destekleyici örgüt kültürü tipi kariyer yönetim sistemi uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir.
H60	Otel işletmelerinde yenilikçi örgüt kültürü tipi kariyer yönetim sistemi uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir.

4.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.5.1. Veri Toplama Araçları ve Uygulama

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Veri toplamak amacıyla geliştirilen anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, çalışanların demografik niteliklerini belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir. İkinci bölüm, örgüt kültürü anketi ve üçüncü bölüm de kariyer yönetim sistemi anketinden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında örgüt kültürü, Wallach'ın (1983) bir çalışmasından uyarlanan ölçek ile değerlendirilmiştir. Ölçek, örgüt kültürünü her boyutta sekiz ifade olmak üzere bürokratik, yenilikçi ve destekleyici olarak üç alt boyutta toplam 24 ifade ile değerlendirmektedir. Ölçek Türkçe'ye Yahyagil (2004) tarafından uyarlanmıştır. Kariyer yönetim sisteminin değerlendirilmesinde Gonca Kılıç (2008)'in "Kariyer Yönetimi ve Örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde bir araştırma" adlı doktora tezinden yararlanılmıştır. Ölçek kariyer yönetim sistemini üç alt boyutta (Kariyer Planlama, Kariyer Yönetimi, Kariyer Geliştirme) olarak toplam 22 ifade ile değerlendirilmiştir. Ölçeklerde yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğindedir. Örgüt kültürü puanlamasında, "1:Hiç katılmıyorum"; "2: Az katılıyorum"; "3:Orta düzeyde katılıyorum"; "4: Çok katılıyorum" ve "5: Tamamen katılıyorum" anlamına gelmektedir. Kariyer yönetim sistemi ölçek puanlamasında "1: Hiç Katılmıyorum" 2: Az katılıyorum"; "3:Orta düzeyde katılıyorum"; "4: Çok katılıyorum" ve "5: Tamamen katılıyorum" anlamına gelmektedir. Anket uygulamasına 2014 yılı şubat ayında başlanmış ve anket mayıs ayında tamamlanmıştır.

4.5.2. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Araştırmamızda veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Toplanan veriler SPSS 20.00 programı ile analiz edilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliğinin belirlenmesi için faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığını yani ölçekteki maddelerin homojen bir yapıya sahip olup olmadığını

ölçmek için Cronbach Alpha kat sayısı kullanılmıştır. Cronbach Alpha katsayısı ölçeğin tümü ve ölçekteki faktörlerin her biri için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Örgüt kültür tipi ve kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin çalışanların algılarının çeşitli demografik değişkenlere göre fark gösterip göstermediği t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile çözümlenmiştir. Farkın kaynağının saptanmasında ise Tukey HSD testi kullanılmıştır. Bununla birlikte örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim sistemlerine etkisini belirlemek için korelasyon ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

4.6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ

4.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların demografik özelliklerine ve işletmeye ilişkin özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımı Tablo 4.3 ve Tablo 4.4’te verilmiştir.

Tablo 4.3: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişkenler	Gruplar	Sayı	Oran (yüzde)
Cinsiyet	Kadın	170	26.6
	Erkek	469	73.4
	Toplam	639	100.0
Yaş	15-19 yaş	10	1.6
	20-24 yaş	133	20.8
	25-29 yaş	199	31.1
	30-34 yaş	201	31.5
	35-39 yaş	75	11.7
	40+ yaş	21	3.3
	Toplam	639	100.0
Eğitim Durumu	İlköğretim	156	24.4
	Lise	278	43.5
	Önlisans	92	14.4
	Lisans	105	16.4
	Yüksek Lisans	7	1.1
	Doktora	1	0.2
	Toplam	639	100.0

- Tablo 4.3 incelendiğinde, ankete katılan çalışanların %26,6'sı Kadın %73,4'ü Erkektir. Bu dağılıma baktığımızda Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde çalışanların çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir. Bu bulguya bakılarak; Turizm sektörü diğer sektörlerden farklı olarak mevsimlik olma, düzensiz çalışma saatleri, eş zamanlı üretim, kalifiye olmayan personel çalıştırma ihtiyacı, düşük ücretler (Amoah ve Baum,1997:5) sosyal statüsü düşük olan pozisyonlar (Hjalager ve Andersen, 2001:115) gibi özellikleri nedeniyle bayan çalışanların sektörde daha az yer aldığı söylenebilir.
- Çalışanların büyük çoğunluğunun % 62,6'sının 25-29 ve 30-34 yaş aralıklarında olduğu görülmektedir. Bu bulguya bakılarak; Turizm sektörü genel olarak sezonluk personel çalıştırdığı için çalışanlarını özellikle genç ve dinamik personelden seçmeleri bu durumu doğrular niteliktedir.
- Çalışanlar eğitim durumuna göre incelendiğinde ise lise eğitimi alanların %43,5'le en fazla olduğu, ilköğretim mezunlarının %24,4 ile 2. sırada oldukları, üniversite eğitimi almış olanların oranlarının ise düşük oldukları gözlenmiştir. Bu bulguya dayanarak; Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki otellerimizde çalışanların eğitim düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Bunda genel olarak bu bölgelerde turizm alanında üniversite düzeyinde eğitim veren kurumların az olması ve eğitilmiş personelin daha çok kıyı otellerimizde çalışmayı tercih ettikleri söylenebilir. Ayrıca; Ağraş (2008) tarafından yapılan bir araştırmada Akdeniz ve Ege Bölgesi'nde otel çalışanlarının eğitim düzeylerinin yüksek olduğu yapılan çalışmada gözlemlenmiştir.

Tablo 4.4: Katılımcıların Çalıştıkları İşletmeye İlişkin Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler	Gruplar	Sayı	Oran (yüzde)
Turizm alanında almış olduğu eğitim	Almadım	291	45.5
	Kurs	107	16.7
	Lise Eğitimi	127	19.9
	Lisans Eğitimi	114	17.8
	Toplam	639	100.0
Turizm alanındaki çalışma süresi	0-3 yıl arası	40	6.3
	4-6 yıl arası	309	48.4
	7-9 yıl arası	106	16.6
	10 yıl ve üzeri	184	28.8
	Toplam	639	100.0
Mevcut İşletmede Çalışma Süresi	0-3 yıl arası	431	67.4
	4-6 yıl arası	182	28.5
	7-9 yıl arası	14	2.2
	10 yıl ve üzeri	12	1.9
	Toplam	639	100.0
Çalışılan Departman	Ön büro	173	27.1
	Mutfak	38	5.9
	Kat Hizmetleri	121	18.9
	Muhasebe-Satın alma Depo	92	14.4
	Restoran ve Bar	172	26.9
	Diğer (Teknik Birimler vb.)	43	6.7
	Toplam	639	100.0
Organizasyon yapısına göre çalıştığı basamak	Üst Yönetici (Gen. Müd./Yrd)	29	4.5
	Orta Yönetici (Departman Müd./Yrd.)	71	11.1
	Alt Yönetici (Şef)	30	4.7
	Departman Elemanı	509	79.7
	Toplam	639	100.0
Oteldeki Kadro Durumu	Stajyer Eleman	3	0.5
	Sözleşmeli Eleman	59	9.2
	Kadrolu Eleman	563	88.1
	Geçici Eleman	13	2.0
	Part Time Eleman	1	0.2
	Toplam	639	100.0

- Çalışanların Turizm alanında almış oldukları eğitim durumları incelendiğinde; araştırmamızda; Turizm eğitimi almamış olanların %45,5 ile en fazla olduğu, Turizmde Lisans eğitimi alanların %17,8 ve lise seviyesinde mesleki eğitim alanların % 19.9 olduğu görülmektedir.

- Turizmde toplam çalışma sürelerine baktığımızda %48,4 ile 4-6 yıl arası çalışanların ağırlıkta olduğu, %6,3 ile de 0-3 yıl arası çalışanların olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmada diğer endüstrilerde işgörenlerin ortalama olarak kalma sürelerini 4,2 yıl olarak bulmuşlardır (Woods ve Macaulay, 1989: 80). Burada yapılan çalışmayla ortak bir sonuç içerdiğini görmekteyiz.
- Mevcut işletmelerde çalışma yıllarında ise 0-3 yıl arası çalışanların %67,4 ile en fazla olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulguya dayanarak; bu bölgede otel işletmelerinde uzun süreli istihdamın olmadığından söz edilebilir. Dört ve beş yıldızlı işletmelerin son zamanlarda bu yerlerde kurulması bu durumu destekler niteliktedir.
- Katılımcıların otellerde çalıştıkları departmanlara bakıldığında %27,1 ile Ön büro ve %26,9 ile Restoran ve Bar çalışanlarının en fazla olduğu iki departman olarak gözlemlenmiştir. Otel işletmelerinde en çok otomasyona gidilemeyen bölümün bu departman olması çalışan işgücünün burada yoğunlaşmasına neden olmuştur.
- Organizasyonda çalışanların yönetsel pozisyonuna göre katılımcılar incelendiğinde departman elemanlarının %79.7 ile en fazla olduğu görülmüştür.
- Katılımcıların otellerdeki kadro durumları incelendiğinde ise en fazla istihdamın %88,1 ile kadrolu (Daimi) personel şeklinde olduğu gözlemlenmektedir. Bu bulguya dayanarak; doğu ve güneydoğudaki otellerin şehir oteli olmasından kaynaklı işletmelerin çalışanlarını genel olarak yaz-kış sezonu ayırmadan çalıştırması bu bulguyu destekler niteliktedir.

4.7. KARIYER YÖNETİM SİSTEMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN GÜVENİRLİK VE FAKTÖR ANALİZİ

Tablo 4.5: Kariyer Yönetim Sistemine Ait Örneklem Yeterliliği ve Güvenirlik Analizi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.972
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8443.676
	df	231
	Sig.	0,000
Cronbach's Alpha		0.955

Bu veriler ışığında;

- KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığını, veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir. Faktörleştirilebilirlik (factorability) için KMO'nun. 60' dan yüksek çıkması beklenir (Büyüköztürk, 2011:126). Tablodan görüldüğü gibi kariyer yönetim sistemi ölçeğinin "KMO değeri = 0,972" olarak bulunmuştur. KMO değeri de kariyer yönetim sistemi ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir.
- Bartlett testi sonuçlarının Kikare testindeki gibi anlamlılık değerine bakılırsa $P:0,00 < 0,05$ kıyaslamasından verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği söylenir ve faktör analizine devam edilebilir.
- Kariyer yönetim sistemine ait ankette belirtilen 22 yargının toplandığı 3 faktör toplam değişkenliğin %74,615' ini açıklamaktadır. "Kariyer Yönetimi"(Faktör 1) boyutu değişkenliği en yüksek (%45,802) açıklayan faktör olurken, "kariyer planlama" (Faktör 2) boyutunda değişkenliği açıklama oranı %15,456 "Kariyer Geliştirme" (Faktör 3) boyutunda ise değişkenliği açıklama oranı en düşük (%13,357) düzeydedir.
- 22 (yirmi iki)soruluk ölçekte yapılan güvenirlik testinde tüm anket sorularının güvenirliği α = Cronbach Alpha değeri 0,955 olarak bulunmuştur. Anketimizin Genel güvenirlik yapısını ortaya koyan Cronbach Alfa katsayılarını değerlendirdiğimizde;Kariyer yönetimini

içeren 6 soruluk ölçekte güvenirlik katsayısı $\alpha = 0,854$ (α = Cronbach Alpha değeri), Kariyer Planlamayı içeren 9 soruluk ölçekte güvenirlik katsayısı $\alpha = 0,904$, Kariyer Geliştirmeyi içeren 7 soruluk ölçekte güvenirlik katsayısı $\alpha = 0,903$ olarak ölçülmüştür. Güvenirliliği belirten Cronbach alfa katsayısı değerlendirilmesinde, 0 ile 1 arasında değerler alır. Alfa katsayısına bağlı olarak, $0,80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Özdamar, 2004: 56).

Tablo 4.6: Kariyer Yönetim Sistemi Ölçeği Faktör Yükleri

Kariyer Yönetim sistemi	Kariyer Yönetim Sistemi Maddeleri	Maddelerin Faktör Yükleri
Kariyer yönetimi	Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır	0.756
Kariyer geliştirme	Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.	0.756
Kariyer geliştirme	Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir	0.751
Kariyer planlama	Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.	0.750
Kariyer geliştirme	Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.	0.740
Kariyer planlama	Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.	0.737
Kariyer planlama	Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.	0.735
Kariyer geliştirme	Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.	0.734
Kariyer planlama	Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.	0.728
Kariyer planlama	Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.	0.726
Kariyer geliştirme	Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.	0.724
Kariyer planlama	Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir	0.724
Kariyer geliştirme	Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.	0.722
Kariyer planlama	Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır	0.721
Kariyer yönetimi	İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.	0.716
Kariyer geliştirme	İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.	0.713
Kariyer planlama	Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.	0.709
Kariyer planlama	Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir	0.694
Kariyer yönetimi	İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.	0.694
Kariyer yönetimi	Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.	0.689
Kariyer yönetimi	Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır	0.665
Kariyer yönetimi	Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır	0.636

- Sosyal bilimlerde özellikle davranış bilimlerinde çok yüksek varyans oranlı ölçek geliştirmek oldukça zordur. Bu yüzden tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli görülebilmektedir (Büyüköztürk, 2011: 125). Faktör yüklerine ilişkin tablo incelendiğinde alınan örneklem büyüklüğüne göre maddelerin faktör yük değerinin minimum 0,30 olması gerekmektedir. Bu yük değerinin altında herhangi bir maddemiz olmadığı için elememiz veya çıkarmamız gereken bir madde/soru bulunmamaktadır.

Tablo 4.7: Örgüt Kültürü Tipine Ait Örneklem Yeterliliği ve Güvenirlik Analizi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.891
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6114.777
	df	276
	Sig.	0.000
Cronbach's Alpha		0.884

Bu veriler ışığında;

- KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığını, veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir. Faktörleştirilebilirlik (factorability) için KMO'nun .60 'dan yüksek çıkması beklenir (Büyüköztürk, 2011:126). KMO test değeri 0,891 olarak ölçülmüştür. Tablodan görüldüğü gibi örgüt kültür tipi ölçeğinin "KMO değeri = 0,891" olarak bulunmuştur. KMO değeri de örgüt kültür tipi ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir.
- Ayrıca Bartlett testi sonuçlarının Kikare testindeki gibi anlamlılık değerine bakılırsa $P:0,00 < 0,05$ kıyaslamasından verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği söylenir ve faktör analizine devam edilebilir.
- Örgüt kültürüne ait ankette belirtilen 24 yargının toplandığı 3 faktör toplam değişkenliğin %71,266'sını açıklamaktadır. "Bürokratik örgüt

kültürü” (Faktör 1) boyutu değişkenliği en yüksek (%36,218) açıklayan faktör olurken, “Destekleyici Örgüt Kültürü” (Faktör 2) boyutunda değişkenliği açıklama oranı (%18,415), “Yenilikçi Örgüt Kültürü” (Faktör 3) boyutunda ise değişkenliği açıklama oranı en düşük (%16.633) düzeydedir.

- 24 soruluk ölçekte yapılan güvenirlik testinde tüm anket sorularının güvenirliği α = Cronbach Alpha değeri 0,884 olarak bulunmuştur. Bu güvenirlik yüksek dereceli bir güvenirlik seviyesidir. Alfa katsayısına bağlı olarak, $0,80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Özdamar, 2004: 56). Anketimizin genel güvenirlik yapısını ortaya koyan Cronbach Alfa katsayılarını değerlendirdiğimizde; Bürokratik örgüt kültürünü içeren 8 soruluk ölçekte güvenirlik katsayısı $\alpha = 0.912$ (α = Cronbach Alpha değeri), Destekleyici örgüt kültürünü içeren 8 soruluk ölçekte güvenirlik katsayısı $\alpha = 0.786$, Yenilikçi örgüt kültürünü içeren 8 soruluk ölçekte güvenirlik katsayısı $\alpha = 0.839$ olarak ölçülmüştür. Her boyuta ilişkin yer alan ölçeklerin güvenilir oldukları söylenebilir.

Tablo 4.8: Örgüt Kültürü Tipi Ölçeği Faktör Yükleri

Örgüt Kültür Tipleri	Örgüt Kültürü Maddeleri	Maddelerin Faktör Yükleri
Destekleyici	Çalışanlarına adil davranan	0.732
Destekleyici	Çalışanları için güven veren	0.679
Bürokratik	İş faaliyetlerinde ihtiyatlı davranan	0.659
Yenilikçi	İş faaliyetlerinde mücadeleci, atak olan	0.658
Yenilikçi	İş yaşamına canlılık, heyecan katan	0.648
Destekleyici	Çalışanlarına bireysel özgürlük veren	0.648
Bürokratik	Çalışanlarına talimat vererek destek olan	0.646
Destekleyici	Çalışanlarıyla sosyal ilişkiler kuran	0.631
Yenilikçi	Girişimci bir niteliğe sahip	0.611
Bürokratik	Kuralcı bir yapısı olan	0.602
Destekleyici	Çalışanlarını, işlerinde başarılı olmaları için cesaretlendiren	0.596
Destekleyici	Çalışanlarına güvenen	0.591
Bürokratik	Yapısal (bürokratik) yönü fazla olan	0.586
Yenilikçi	İş faaliyetlerinde atılgan, cesur davranan	0.583
Yenilikçi	Yaratıcılığa, yenilikçiğe değer veren	0.565
Bürokratik	Hiyerarşik bir yapısı olan	0.473
Destekleyici	Tüm çalışanların işbirliği yaptığı	0.469
Destekleyici	İş süreçlerini çalışanlarına önem vererek sonuçlandırmak isteyen	0.467
Bürokratik	Otoriter bir işletme yapısı olan	0.453
Yenilikçi	İş faaliyetlerinde risk alabilen	0.431
Yenilikçi	İş süreçlerini çalışanlardan çok, işin sonuçlanmasına önem vererek yürüten	0.429
Bürokratik	Katı bir işletme yapısı olan	0.429
Bürokratik	Formalitelere önem veren	0.414
Yenilikçi	İşlerin sonuçlanması için çalışanlarına iş yükü ve zaman açısından baskı uygulayan	0.407

- Faktör yüklerine ilişkin tablo incelendiğinde alınan örneklem büyüklüğüne göre maddelerin faktör yük değerinin minimum 0,30 olması gerekmektedir. Bu yük değerinin altında herhangi bir maddemiz olmadığı için elememiz veya çıkarmamız gereken bir madde/soru bulunmamaktadır.

4.8. ÖLÇEKLERİN ARİTMETİK ORTALAMALARI

Araştırmada kullanılan her bir ölçeğin değişkenlerine ilişkin aritmetik ortalamaları ve her bir ölçeğin genel aritmetik ortalamaları aşağıdaki tablolarda

verilmiştir. Genel olarak bulunan aritmetik ortalamaların yorumlanmasında aşağıdaki aralıklar dikkate alınmıştır (Özdamar, 2003: 32).

1,00 < aritmetik ortalama < 2,60 :Düşük

2,60 < aritmetik ortalama < 3,40 :Orta

3,40 < aritmetik ortalama < 5,00 : Yüksek

Tablo 4.9: Örgüt Kültürü Tipleri Ölçeği Aritmetik Ortalamaları

Örgüt Kültürü Tipleri	Sorular	Ortalama	Standart sapma
Yenilikçi	İş faaliyetlerinde risk alabilen	2.87	0.79
Destekleyici	Tüm çalışanların işbirliği yaptığı	2.85	0.81
Bürokratik	Hiyerarşik bir yapısı olan	2.89	0.87
Bürokratik	Formalitelere önem veren	2.84	0.80
Destekleyici	İş süreçlerini çalışanlarına önem vererek sonuçlandırmak isteyen	2.85	0.82
Yenilikçi	İş süreçlerini çalışanlardan çok, işin sonuçlanmasına önem vererek yürüten	3.92	0.77
Yenilikçi	Yaratıcılığa, yenilikçiğe değer veren	3.36	0.71
Destekleyici	Çalışanlarını, işlerinde başarılı olmaları için cesaretlendiren	3.42	0.71
Destekleyici	Çalışanlarıyla sosyal ilişkiler kuran	3.66	0.75
Bürokratik	Yapısal (bürokratik) yönü fazla olan	3.38	0.78
Yenilikçi	İşlerin sonuçlanması için çalışanlarına iş yükü ve zaman açısından baskı uygulayan	3.58	0.72
Bürokratik	Çalışanlarına talimat vererek destek olan	3.69	0.72
Yenilikçi	İş yaşamına canlılık, heyecan katan	3.63	0.73
Bürokratik	Kuralcı bir yapısı olan	3.58	0.80
Destekleyici	Çalışanlarına bireysel özgürlük veren	3.64	0.72
Destekleyici	Çalışanlarına adil davranan	3.74	0.71
Destekleyici	Çalışanları için güven veren	3.81	0.69
Destekleyici	İş faaliyetlerinde mücadelecı, atak olan	3.93	0.75
Yenilikçi	Girişimci bir niteliğe sahip	3.89	0.76
Yenilikçi	Katı bir işletme yapısı olan	3.74	0.79
Bürokratik	İş faaliyetlerinde ihtiyatlı davranan	3.94	0.74
Destekleyici	Çalışanlarına güvenen	4.01	0.69
Yenilikçi	İş faaliyetlerinde atılcı, cesur davranan	4.00	0.72
Bürokratik	Otoriter bir işletme yapısı olan	4.00	0.80
Genel	Örgüt Kültürü	3.55	0.76

Tablo 4,9’da görüldüğü üzere ankete katılan otel işletmelerinde çalışanların örgüt kültür tipleri algıları değerlendirildiğinde özellikle, Destekleyici kültür tipinde “Çalışanlarına güvenen” ifadesine (Ort: 3.81) en yüksek ortalamayla katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu durum otel işletmelerinin çalışanlarının yöneticilerine duyulan güvenin önemli derecede yüksek algılandığı sonucunu göstermektedir. Destekleyici kültür tipinde “İş faaliyetlerinde mücadeleci, atak olan” ifadesine (Ort:3.93) yüksek ortalamayla katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu durum otel işletmelerinin dinamik bir çevrede yer almasından dolayı iş faaliyetlerinde mücadeleci oldukları sonucunu doğrular niteliktedir. Bürokratik kültür tipinde “ Otoriter bir işletme yapısı olan” (Ort:4.00), ifadesine yüksek ortalamayla katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu durum otel işletmelerinin çalışanlarının yüksek derecede otoriter algılandığı sonucunu göstermektedir. Özellikle “İş faaliyetlerinde ihtiyatlı davranan” ifadesinin yüksek algılandığı görülmektedir. Yenilikçi kültür boyutunda “İş süreçlerini çalışanlardan çok, işin sonuçlanmasına önem vererek yürüten”, ifadesine (Ort:3.92) yüksek ortalamayla katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.10: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Ortalamaları

Örgüt kültürü alt başlıklar	Ortalama	Standart sapma
Bürokratik örgüt kültürü	3.51	0.79
Destekleyici örgüt kültürü	3.50	0.74
Yenilikçi örgüt kültürü	3.65	0.74

Tablo 4.10’deki görüldüğü gibi otel işletmelerinde çalışanların yenilikçi örgüt kültür tipine ilişkin sorulara verdikleri cevapların ortalaması (Ort:3.65), Destekleyici örgüt kültür tipine ilişkin sorulara verdikleri cevapların ortalaması (ort:3.50), bürokratik örgüt kültür tipine ilişkin sorulara verilen cevapların ortalaması (Ort: 3.51) bulunmuştur. Bu değerlerin "3,40 < aritmetik ortalama < 5,00" arasında bulunması nedeniyle (Özdamar, 2003: 32) ortalamaların yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 4.11: Kariyer Yönetim Sistemi Ölçeğine Ait Aritmetik Ortalamaları

Kariyer Yönetim Sistemi	Sorular	Ortalama	Standart sapma
Kariyer yönetimi	Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır	3.66	0.717
Kariyer yönetimi	Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.	3.81	0.711
Kariyer yönetimi	İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.	3.95	0.861
Kariyer yönetimi	İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur	3.80	0.715
Kariyer yönetimi	Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir	3.73	0.827
Kariyer yönetimi	Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır	3.87	0.835
Kariyer planlama	Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır	3.86	0.792
Kariyer planlama	Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.	3.83	0.811
Kariyer planlama	Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.	3.77	0.917
Kariyer planlama	Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.	3.89	0.763
Kariyer planlama	Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır	3.87	0.776
Kariyer planlama	Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir	3.91	0.776
Kariyer planlama	Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir	3.92	0.792
Kariyer planlama	Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.	3.92	0.777
Kariyer planlama	Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.	3.90	0.793
Kariyer geliştirme	Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.	3.97	0.776
Kariyer geliştirme	Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.	3.90	0.816
Kariyer geliştirme	İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir	3.94	0.793
Kariyer geliştirme	Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir	3.98	0.769
Kariyer geliştirme	Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.	3.97	0.767
Kariyer geliştirme	Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.	3.94	0.776
GENEL		3.88	0.789

Tablo 4.11’de görüldüğü üzere ankete katılan otel işletmelerinde çalışanlar kariyer yönetim sistemlerini algılamaları açısından değerlendirildiğinde özellikle “Kariyer yönetim uygulamaları kapsamında” İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır” ifadesine (Ort:3.95) yüksek ortalamayla katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu durum otel işletmelerinin personel seçiminde işin gerektirdiği bilgi ve sorumluluğa uygun personelin alınımının yapıldığını göstermektedir. Kariyer planlama uygulamaları kapsamında “Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.” ifadesine (Ort:3.86) yüksek ortalamayla katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu durum kariyer planlama kapsamında otel işletmelerinin çalışanlarına bireysel danışma ve kariyer bilgilerinin yüksek oranda verildiğini göstermektedir. Özellikle, Kariyer planlama kapsamında, “Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir”, ifadesine (Ort: 3.92) yüksek ortalamayla katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu durum otel çalışanlarının işin gerektirdiği vasıf ve sorumlulukları araştırarak, işin gerektirdiği yeteneklere uygun kişilerin seçildiği sonucunu göstermektedir. Kariyer geliştirme kapsamında, “Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir” ifadesine (Ort:3.98) yüksek ortalamayla katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu durum otel işletmelerinin hizmet içi eğitim programlarına önem verildiği göstermektedir. Çalışanların, kariyer yönetim uygulamaları boyutunda “Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır” ifadesine (3.66) en düşük ortalamayla katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.12: Kariyer Yönetim Sistemi Alt Boyutlarının Ortalamaları

	Ortalama	Standart Sapma
Kariyer Yönetimi	3.80	0.78
Kariyer Planlama	3.87	0.80
Kariyer Geliştirme	3.94	0.78

Tablo 4.12’ye göre otel işletmelerinde kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerin (ort:3.80) olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular, kariyer yönetimi uygulama sürecinde yer alan terfi, işe alma, işten çıkarılma, emeklilik ve örgütsel yedekleme gibi unsurların beş yıldızlı otel işletmelerinde yüksek düzeyde

uygulandığı şeklinde yorumlanabilir. Katılımcıların kariyer planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri genel olarak incelendiğinde, uygulamalar konusundaki görüşlerin (ort:3.87) olduğu görülmektedir. Bu da, kariyer planlama sürecinde yer alan kurumsal değerlendirme, pozisyonu tanımlama, personeli belirleme, kariyer hedeflerinin belirlenmesi, pozisyonla bireyin özelliklerinin karşılaştırılması gibi faaliyetlerin beş yıldızlı otel işletmelerinde yüksek düzeyde uygulandığı şeklinde yorumlanabilir. Araştırmamızda kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşlerin (ort:3.94) bulunmuştur. Bu bağlamda; işletmelerin kariyer geliştirme programlarının içerisinde yer alan koçluk, mentorluk, kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığı ve kariyer merkezleri gibi uygulamaların yüksek derecede uygulandığı söylenebilir.

4.9. HİPOTEZ TEST SONUÇLARI

4.9.1. Demografik Özelliklerin Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgüt Kültür Tipi Açısından Ortalamalarının Karşılaştırılması

Bu ortalamaların karşılaştırılması için T testi ve Anova testi yapılmıştır. Testlere yönelik analizler, Tablo 4.13, 4.14, 4.15, 4.16 ve 4.17'deki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4.13. Kariyer Yönetim Sistemi ve Alt Boyutlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Ortalamalarının Karşılaştırılması

			Kariyer Yönetimi			Kariyer Planlama			Kariyer Geliştirme			Kariyer Yönetim Sistemi		
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Test	Ort.	Std. Sapma	Test	Ort.	Std. Sapma	Test	Ort.	Std. Sapma	Test
Cinsiyet	Kadın	170	3.87	0.53	P=0.034 T=1.747	3.96	0.54	P=0.013 T=2.251	4.04	0.61	P=0.21 T=2.41	3.96	0.52	P=0.21 T=2.37
	Erkek	469	3.78	0.61		3.84	0.62		3.91	0.62		3.85	0.58	
Yaş	15-19	10	3.52	0.67	P=0.002 F=3.738	3.72	0.63	P=0.051 F=2.222	3.73	0.42	P=0.01 F=4.47	3.67	0.55	P=0.04 F=3.55
	20-24	133	3.79	0.50		3.85	0.54		3.89	0.54		3.84	0.49	
	25-29	199	3.72	0.63		3.80	0.64		3.82	0.66		3.78	0.60	
	30-34	201	3.82	0.58		3.90	0.56		4.03	0.60		3.92	0.54	
	35-39	75	3.96	0.58		4.03	0.59		4.14	0.60		4.05	0.56	
	40 ve Üzeri	21	4.13	0.69		4.04	0.84		4.06	0.85		4.07	0.78	
Öğrenim Durumu	İlköğretim	156	3.64	0.61	P=0.000 F=12.00	3.65	0.62	P=0.000 F=11.621	3.72	0.65	P=0.00 F=15.0	3.67	0.58	P=0.03 F=14.6
	Lise	278	3.74	0.57		3.85	0.56		3.90	0.57		3.83	0.53	
	Önlisans	92	3.86	0.63		3.94	0.64		3.99	0.72		3.94	0.63	
	Lisans	105	4.15	0.46		4.18	0.51		4.32	0.42		4.22	0.43	
	Y. Lisans	77	4.21	0.47		4.25	0.47		4.43	0.32		4.30	0.41	
	Doktora	1	3.67	.		3.78	.		5.00	.		4.14	.	

**Cinsiyet değişkeni için T testi, Yaş ve eğitim durumu değişkenleri için Anova testi uygulanmıştır.

**(p<0,05 ise anlamlı bir fark vardır)

- **Cinsiyet değişkeni**

Çalışanların kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P=0,21>0,05$). Bu durumda araştırmamızın; H1: “Otel İşletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

- **Yaş değişkeni;**

Çalışanların kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir ($P=0,04<0,05$); Yapılan Tukey HSD testi sonucunda; 15-19 yaş ile 40 yaş ve üstü çalışanların kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları açısından anlamlı bir farklılık vardır. 15-19 yaş arası çalışanların kariyer yönetim sistemi algıları (3.67) en düşük, 40 yaş ve üstü çalışanların kariyer yönetim sistemi uygulamaları algısı (4.07) en yüksek olarak tespit edilmiştir. Bu durumda araştırmamızın H2: “Otel işletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

- **Öğrenim değişkeni;**

Çalışanların kariyer yönetim sistemi uygulamaları algısı öğrenim değişkenine göre farklılık göstermektedir ($P= 0,03<0,05$) Yapılan Tukey HSD Testi sonucunda; öğrenim düzeyi ilköğretim olan çalışanlar ile öğrenim düzeyi lisans olan çalışanların kariyer yönetim sistemi uygulamaları algısı açısından anlamlı bir farklılık vardır. Öğrenim düzeyi ilköğretim olan çalışanların kariyer yönetim sistemi algıları (Ort:3.67) en düşük, öğrenim düzeyi lisans olan çalışanların kariyer yönetim sistemi algıları (4.30) en yüksek olarak tespit edilmiştir. Bu durumda araştırmamızın, H3 “Otel işletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamaları algısı öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.14. Kariyer Yönetim Sistemi ve Alt Boyutlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Ortalamalarının Karşılaştırılması

			Kariyer Yönetimi			Kariyer Planlama			Kariyer Geliştirme			Kariyer Yönetim Sistemi		
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Test	Ort.	Std. Sapma	Test	Ort.	Std. Sapma	Test	Ort.	Std. Sapma	Test
Turizm Alanındaki eğitim Durumu	Almamış	291	3.69	0.58	P=0.000 F=15.739	3.75	0.58	P=0.000 F=15.311	3.80	0.60	P=0.000 F=21.762	3.75	0.55	P=0.000 F=19.804
	Kurs	107	3.73	0.63		3.78	0.66		3.82	0.66		3.78	0.61	
	Lise	127	3.86	0.56		4.00	0.54		4.10	0.53		3.99	0.50	
	Lisans	114	4.11	0.52		4.14	0.57		4.27	0.58		4.17	0.52	
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	0-3 Yıl	40	3.52	0.82	P=0.000 F=7.534	3.53	0.83	P=0.000 F=8.757	3.58	0.84	P=0.000 F=9.565	3.54	0.79	P=0.000 F=9.842
	4-6 Yıl	309	3.76	0.56		3.84	0.56		3.89	0.60		3.83	0.53	
	7-9 Yıl	106	3.80	0.66		3.86	0.69		3.99	0.64		3.88	0.63	
	10 Yıl ve Üzeri	184	3.95	0.51		4.02	0.52		4.09	0.55		4.02	0.49	
Mevcut Otelde Çalışma Süresi	0-3 Yıl	431	3.78	0.54	P=0.019 F=3,323	3.86	0.57	P=0.005 F=4.388	3.90	0.60	P=0.005 F=4.385	3.85	0.53	P=0.005 F=4.320
	4-6 Yıl	182	3,85	0.64		3.93	0.63		4.06	0.58		3.95	0.59	
	7-9 Yıl	14	3.45	1.01		3.38	1.04		3.59	1.20		3.47	1.05	
	10 Yıl ve Üzeri	12	4.11	0.58		4.09	0.54		4.05	0.80		4.08	0.59	

**Turizm alanındaki öğrenim durumu, Turizm sektöründeki çalışma süresi, Mevcut otelde çalışma süresi değişkenleri için Anova testi uygulanmıştır.

**($p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır)

- **Turizm alanındaki alınan eğitim durumu değişkeni;**

Çalışanların kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları turizm alanındaki eğitim değişkenine göre farklılık göstermektedir ($P= 0.00<0.05$). Yapılan Tukey HSD testi sonucunda; Turizm eğitimi almamış çalışanlar ile turizmde lisans eğitimi almış çalışanların kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları açısından anlamlı bir farklılık vardır. Turizm eğitimi almamış çalışanların kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları (Ort:3.75) en düşük, turizmde lisans eğitimi almış olanların kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları (Ort:4.17) en yüksek olarak tespit edilmiştir. Bu durumda araştırmamızın; H4: “Otel işletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları turizmde alınan eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir ” hipotezi kabul edilmiştir.

- **Turizm sektöründeki çalışma süresi değişkeni;**

Çalışanların kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları turizm sektöründe çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir ($P= 0.00<0.05$). Yapılan Tukey HSD Testi sonucunda; Turizm sektöründe çalışma süresi 0-3 yıl ile 10 yıl ve üzeri olan çalışanların kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları açısından anlamlı bir fark vardır. Turizm sektöründe çalışma süresi 0-3 yıl olan çalışanların kariyer yönetim sistemi algıları (Ort:3.54) en düşük, turizm sektöründe çalışma süresi 10 yıl ve üzeri (Ort:4.02) olan çalışanların kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları en yüksek olarak tespit edilmiştir. Bu durumda araştırmamızın; H5: “Otel işletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları turizm sektöründe çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

- **Mevcut otelde çalışma süresi değişkeni;**

Çalışanların kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları mevcut otelde çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir ($P= 0.00<0.05$). Yapılan Tukey HSD testi sonucunda; Çalışma süresi 7-9 yıl ile 10 yıl ve üzeri olan çalışanların kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları açısından anlamlı

bir fark vardır. Çalışma süresi 7-9 yıl olan çalışanların kariyer yönetim sistemi uygulamaları algısı (Ort.3.47) en düşük, 10 yıl ve üzeri olan çalışanların kariyer yönetim sistemi uygulamaları algısı (Ort:4.08) en yüksek olarak tespit edilmiştir. Bu durumda araştırmamızın; H6: “Otel işletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları mevcut otelde çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.14: Kariyer Yönetim Sistemi ve Alt Boyutlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Ortalamalarının Karşılaştırılması

			Kariyer Yönetimi			Kariyer Planlama			Kariyer Geliştirme			Kariyer Yönetim Sistemi		
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Test	Ort.	Std. Sapma	Test	Ort.	Std. Sapma	Test	Ort.	Std. Sapma	Test
İşletmedeki Bölüm	Önbüro	173	3.86	0.50	P=0.000 F=9.335	3.94	0.54	P=0.000 F=11.213	4.01	0.55	P=0.000 F=14.605	3.94	0.49	P=0.000 F=13.213
	Mutfak	38	3.90	0.56		4.03	0.55		4.12	0.53		4.05	0.52	
	Kat Hizm.	121	3.60	0.66		3.64	0.67		3.65	0.70		3.63	0.63	
	Muh. Sat. Depo	92	3.91	0.44		4.02	0.42		4.20	0.40		4.02	0.38	
	Rest. Bar	172	3.91	0.55		3.96	0.55		4.00	0.59		3.96	0.53	
	Diğer	43	3.41	0.87		3.47	0.82		3.56	0.81		3.48	0.80	
Otelin Organizasyon Yapısına Göre Çalışanın Pozisyonu	Üst Yönt.	29	4.26	0.65	P=0.000 F=36.638	4.30	0.50	P=0.000 F=32.272	4.34	0.60	P=0.000 F=30.986	4.30	0.54	P=0.000 F=38.131
	Orta Yönt.	71	4.24	0.51		4.26	0.54		4.29	0.56		4.27	0.51	
	Alt Yönt.	30	3.17	0.89		3.19	1.03		3.17	1.07		3.18	0.96	
	Departman Elemanı	509	3.75	0.52		3.84	0.53		3.92	0.55		3.84	0.49	
Oteldeki Kadro Durumu	Stajyer	3	4.16	0.29	P=0.005 F=11.304	4.26	0.06	P=0.005 F=11.362	4.24	0.17	P=0.005 F=14.471	4.23	0.09	P=0.005 F=14.119
	Sözleşmeli	59	3.37	0.67		3.41	0.64		3.42	0.69		3.41	0.64	
	Kadrolu	563	3.85	0.56		3.92	0.58		4.01	0.59		3.93	0.54	
	Geçici	13	3.41	0.60		3.62	0.53		3.53	0.69		3.53	0.51	
	Part Time	1	4.17	.		4.44	.		4.00	.		4.23	.	

**Mevcut işletmedekibölüm, yönetsel pozisyon, oteldeki kadro durumu için Anova testi uygulanmıştır.

**($p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır)

- **İşletmedeki bölüm değişkeni**

Çalışanların kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları işletmedeki bölüm değişkenine göre farklılık göstermektedir ($P= 0.00<0.05$).Yapılan Tukey HSD testi sonucunda; kat hizmetleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamaları algısı ile mutfak çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamaları algısı açısından anlamlı bir fark vardır. Kat hizmetleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamaları algısı (Ort: 3.63) en düşük, mutfak çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamaları algısı (Ort:4.05) en yüksek olarak tespit edilmiştir. Bu durumda araştırmamızın; H7: “Otel işletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları işletmedeki bölüm değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Bu bulguya dayanarak; Özellikle otel işletmelerinde, Yiyecek-İçecek Bölümünde "garson, restoran şefi, bar kaptanı, bar şefi, yiyecek-içecek müdürü, yiyecek-içecek müdür yardımcısı”, muhasebe bölümünde, “muhasebe müdürü, muhasebe müdür yardımcısı, cost controler, kredi müdürü,ön büro departmanında, “resepsiyonist, ön büro şefi, ön büro müdürü gibi pozisyonlar, bu sektörde çalışanların kariyer olanaklarıdır (O’Leary ve Deegan, 2005) Bu kariyer olanaklarının personelin kariyer gelişimini de etkilediği söylenebilir. Sonuçlardan da görüldüğü üzere kariyer gelişiminin geniş bir alan bulduğu restoran ve muhasebe departmanlarında kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

- **Otelin organizasyon yapısında çalışanın pozisyonu**

Çalışanların kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları pozisyon değişkenine göre farklılık göstermektedir ($P= 0.00<0.05$).Yapılan Tukey HSD testi sonucunda; üst yöneticiler ile alt yöneticilerin kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Üst yöneticilerin kariyer yönetim sistemi uygulamaları algısı (Ort: 4.26) en yüksek, alt yöneticilerin kariyer yönetim sistemi algıları (Ort:3.17) en düşük olarak tespit edilmiştir. Bu durumda araştırmamızın H8: “Otel işletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi

uygulamalarına ilişkin algıları pozisyon değişkenine göre farklılık göstermektedir ” hipotezi kabul edilmiştir.

- **Oteldeki kadro durumu değişkeni:**

Çalışanların kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları kadro değişkenine göre farklılık göstermektedir ($P= 0.005<0.05$).Yapılan Tukey HSD testi sonucunda; Stajyer çalışanlar ile sözleşmeli personelin kariyer yönetim sistemi uygulamaları algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Stajyer çalışanların kariyer yönetim sistemi uygulamaları algısı (Ort:4.23) en yüksek, Sözleşmeli personelin kariyer yönetim sistemi uygulamaları algısı (Ort:3.41) en düşük olarak tespit edilmiştir. Bu durumda araştırmamızın H9: “Otel işletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları kadrolarına göre farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.15: Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Ortalamalarının Karşılaştırılması

			Bürokratik Örgüt Kültürü			Destekleyici Örgüt Kültürü			Yenilikçi Örgüt Kültürü		
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Test	Ort.	Std. Sapma	Test	Ort.	Std. Sapma	Test
Cinsiyet	Kadın	170	3.80	0.53	P=0.151 T=2.071	3.97	0.56	P=0.037 T=4.352	3.98	0.57	P=0.172 T=1.868
	Erkek	469	3.72	0.56		3.85	0.64		3.85	0.61	
Yaş	15-19	10	3.60	1.19	P=0.137 F=2.381	3.53	1.32	P=0.107 F=1.819	3.54	1.31	P=0.141 F=2.368
	20-24	133	3.71	0.41		3.94	0.47		3.74	0.48	
	25-29	199	3.69	0.54		3.82	0.59		3.80	0.61	
	30-34	201	3.75	0.54		3.88	0.59		3.91	0.55	
	35-39	75	3.83	0.62		4.00	0.67		4.01	0.68	
	40 ve üzeri	21	3.75	0.77		3.91	1.03		3.86	0.80	
Öğrenim Durumu	İlköğretim	156	3.63	0.52	P=0.000 F=7.887	3.73	0.60	P=0.117 F=7.784	3.72	0.56	P=0.183 F=10.282
	Lise	278	3.73	0.53		3.77	0.61		3.74	0.57	
	Önlisans	92	3.73	0.62		3.90	0.70		3.90	0.72	
	Lisans	105	4.01	0.48		4.10	0.45		4.00	0.46	
	Y. Lisans	77	3.20	0.84		3.66	1.09		3.65	0.85	
	Doktora	1	4.08	.		4.55	.		4.29	.	

**($p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır)

- **Cinsiyet değişkeni;**

Çalışanların bürokratik örgüt kültürü algısı cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P=0.151>0.05$). Bu durumda araştırmamızın; H10: “Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların destekleyici örgüt kültürü algısı cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir ($P=0.03<0.05$). Yapılan Tukey HSD testi sonucunda; kadın çalışanların algıları (Ort: 3.97) ile erkek çalışanların algıları (Ort:3.85) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda araştırmamızın; H11: “Otel işletmeleri çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların yenilikçi örgüt kültürü algısı cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P=0.172>0.05$). Bu durumda araştırmamızın H12: “Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

- **Yaş değişkeni;**

Çalışanların bürokratik örgüt kültürü algısı yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P= 0.137>0.05$). Bu durumda araştırmamızın; H13: “Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların destekleyici örgüt kültürü algısı yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P=0.107>0.05$). Bu durumda araştırmamızın; H14: “Otel işletmeleri çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların yenilikçi örgüt kültürü algısı yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P=0.141>0.05$). Bu durumda araştırmamızın; H15: “Otel

işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

- **Öğrenim değişkeni;**

Çalışanların bürokratik örgüt kültürü algısı öğrenim değişkenine göre farklılık göstermektedir ($P=0.00<0.05$). Yapılan Tukey HSD testi sonucunda; Öğrenim düzeyi ilkokul olanlar ile öğrenim düzeyi lisans olanların bürokratik örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Öğrenim düzeyi ilkokul olanların bürokratik örgüt kültürü algısı (Ort:3.63) en düşük, öğrenim düzeyi lisans olanların bürokratik örgüt kültürü algısı (Ort:4.01) en yüksek olarak tespit edilmiştir. Bu durumda araştırmamızın; H16: “Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların destekleyici örgüt kültürü algısı öğrenim değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P=0.117>0.05$). Bu durumda araştırmamızın H17: “Otel işletmeleri çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların yenilikçi örgüt kültürü algısı öğrenim değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P=0.183>0.05$). Bu durumda araştırmamızın H18: “Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.16: Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Ortalamalarının Karşılaştırılması

			Bürokratik Örgüt Kültürü			Destekleyici Örgüt Kültürü			Yenilikçi Örgüt Kültürü		
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Test	Ort.	Std. Sapma	Test	Ort.	Std. Sapma	Test
Turizm Alanındaki Öğrenim Durumu	Almamış	291	3.70	0.49	P=0.112 F=6.650	3.80	0.58	P=0.113 F=7.55	3.80	0.55	P=0.112 F=7.93
	Kurs	107	3.64	0.51		3.81	0.59		3.74	0.52	
	Lise	127	3.79	0.61		3.86	0.68		3.78	0.67	
	Lisans	114	3.83	0.62		4.09	0.62		4.00	0.66	
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	0-3 Yıl	40	3.48	0.84	P=0.096 F=4.171	3.56	0.94	P=0.114 F=4.46	3.59	0.90	P=0.113 F=4.662
	4-6 Yıl	309	3.76	0.49		3.90	0.54		3.89	0.52	
	7-9 Yıl	106	3.71	0.57		3.85	0.64		3.84	0.64	
	10 Yıl ve Üzeri	184	3.81	0.56		3.95	0.62		3.97	0.61	
Mevcut Otelde Çalışma Süresi	0-3 Yıl	431	3.75	0.51	P=0.074 F=2.895	3.88	0.57	P=0.112 F=1.588	3.88	0.55	P=0.137 F=2.589
	4-6 Yıl	182	3.78	0.60		3.91	0.68		3.94	0.66	
	7-9 Yıl	14	3.59	0.83		3.86	0.82		3.68	0.97	
	10 Yıl ve Üzeri	12	3.33	0.83		3.51	1.01		3.53	0.77	

- **Turizm alanındaki alınan öğrenim durumu değişkeni;**

Çalışanların bürokratik örgüt kültürü algısı turizmde alınan öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P=0.112>0.05$). Bu durumda araştırmamızın; H19: “Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı turizmde alınan öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların destekleyici örgüt kültürü algısı turizmde alınan öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P=0.113>0.05$). Bu durumda araştırmamızın; H20: “Otel işletmeleri çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı turizmde alınan öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların yenilikçi örgüt kültürü algısı turizmde alınan öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P=0.112>0.05$). Bu durumda araştırmamızın; H21: “Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı turizmde alınan öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

- **Turizm sektöründeki çalışma süresi değişkeni;**

Çalışanların bürokratik örgüt kültürü algısı turizm sektöründe çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P=0.096>0.05$). Bu durumda araştırmamızın; H22: “Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı turizm sektöründe çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların destekleyici örgüt kültürü algısı turizm sektöründe çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P=0.114>0.05$). Bu durumda araştırmamızın; H23: “Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı turizm sektöründe çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların yenilikçi örgüt kültürü algısı turizm sektöründe çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P=0.113 > 0.05$). Bu durumda araştırmamızın; H24: “Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı turizm sektöründe çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

- **Mevcut otelde çalışma süresi değişkeni;**

Çalışanların bürokratik örgüt kültürü algısı mevcut otelde çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P=0.074 > 0.05$). Bu durumda araştırmamızın; H25: “Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı mevcut otelde çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların destekleyici örgüt kültürü algısı mevcut otelde çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P=0.112 > 0.05$). Bu durumda araştırmamızın; H26: “Otel işletmeleri çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı mevcut otelde çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların yenilikçi örgüt kültürü algısı mevcut otelde çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P=0.137 > 0.05$). Bu durumda araştırmamızın; H27: “Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı mevcut otelde çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.17: Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Ortalamalarının Karşılaştırılması

			Bürokratik Örgüt Kültürü			Destekleyici Örgüt Kültürü			Yenilikçi Örgüt Kültürü		
Değişken	Gruplar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	Test	Ort.	Std. Sapma	Test	Ort.	Std. Sapma	Test
Mevcut İşletmede Çalışılan Bölüm	Önbüro	173	3.81	0.48	P=0.070 F=7.117	3.99	0.50	P=0.063 F=9.014	3.97	0.50	P=0.123 F=8.122
	Mutfak	38	3.85	0.48		3.97	0.52		4.01	0.58	
	Kat Hizm.	121	3.77	0.59		3.65	0.66		3.66	0.64	
	Muh. Sat. Depo	92	3.85	0.40		4.04	0.48		4.04	0.41	
	Rest. Bar	172	3.83	0.57		3.92	0.63		3.92	0.64	
	Diğer	43	3.75	0.77		3.55	0.90		3.60	0.79	
Oteldeki Çalışanın Pozisyonu	Üst Yönt.	29	3.79	0.62	P=0.306 F=15.015	4.25	0.65	P=0.283 F=14.999	4.26	0.66	P=0.214 F=17.087
	Orta Yönt.	71	4.03	0.59		4.16	0.68		4.18	0.68	
	Alt Yönt.	30	3.75	0.83		3.42	0.93		3.43	0.91	
	Depart. Elemanı	509	3.72	0.50		3.85	0.56		3.85	0.53	
Oteldeki Kadro Durumu	Stajyer	3	2.82	2.34	P=0.078 F=9.594	2.82	2.44	P=0.081 F=13.879	2.81	2.44	P=0.112 F=10.860
	Sözleşmeli	59	3.40	0.62		3.40	0.78		3.48	0.69	
	Kadrolu	563	3.79	0.51		3.94	0.56		3.94	0.55	
	Geçici	13	3.67	0.45		3.72	0.56		3.81	0.57	
	Part Time	1	3.26	0.42		3.71	0.54		3.70	0.54	

**($p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır)

- **Mevcut işletmede çalışılan bölüm değişkeni;**

Çalışanların bürokratik örgüt kültürü algısı işletmedeki bölüm değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P=0.07>0.05$). Bu durumda araştırmamızın; H28: “Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı çalışılan bölüm değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların destekleyici örgüt kültürü algısı işletmedeki bölüm değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P=0.063>0.05$). Bu durumda araştırmamızın; H29: “Otel işletmeleri çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı çalışılan bölüm değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların yenilikçi örgüt kültürü algısı işletmedeki bölüm değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P=0.123>0.05$). Bu durumda araştırmamızın; H30: “Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı çalışılan bölüm değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

- **Pozisyon değişkeni;**

Çalışanların bürokratik örgüt kültürü algısı oteldeki pozisyon değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P=0.30>0.05$). Bu durumda araştırmamızın; H31: “Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı pozisyon değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların destekleyici örgüt kültürü algısı oteldeki pozisyon değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P=0.28>0.05$). Bu durumda araştırmamızın; H32: “Otel işletmeleri çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı pozisyon değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların yenilikçi örgüt kültürü algısı oteldeki pozisyon değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P=0.21>0.05$). Bu durumda araştırmamızın; H33: “Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı pozisyon değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

- **Oteldeki kadro durumu değişkeni;**

Çalışanların bürokratik örgüt kültürü algısı oteldeki kadro değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P=0.07>0.05$). Bu durumda araştırmamızın; H34: “Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı kadro değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların destekleyici örgüt kültürü algısı oteldeki kadro değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P=0.08>0.05$). Bu durumda araştırmamızın; H35: “Otel işletmeleri çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı kadro değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların yenilikçi örgüt kültürü algısı oteldeki kadro değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($P=0.112>0.05$). Bu durumda araştırmamızın; H36: “Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı kadro değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

4.9. 2. Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgüt Kültürü Tiplerine İlişkin Korelasyon Analizi

Korelasyon, değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olmasını dikkate almaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü ortaya koyan istatistiksel yöntemdir. Değişkenler arasındaki ilişkinin derecesine ve yönüne bakmak için en sık Pearson katsayısı kullanılmaktadır. Pearson katsayısı -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Katsayının negatif olması değişkenler arasındaki ilişkinin ters orantılı olduğunu göstermektedir (Durmuş vd., 2011: 143-146). Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısının 0 - 0,29 arasında olması durumunda zayıf veya düşük, 0,30-0,64 arasında olması durumunda orta, 0,65-0,84 arasında olması durumunda kuvvetli/yüksek ve 0,85-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli/çok yüksek şeklinde yorumlanabilir (Ural ve Kılıç, 2006: 248).

Tablo 4.18: Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Korelasyon Analizi

		Kariyer Planlama	Kariyer geliştirme	Kariyer yönetim	Kariyer Yönetim sistemi
Bürokratik ÖK	Pearson Correlation	-0.261	-0.265	-0.231	-0.285
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000
Yenilikçi ÖK	Pearson Correlation	0.474	0.481	0.449	0.501
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000
Destekleyici ÖK	Pearson Correlation	0.428	0.441	0.400	0.453
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

*p=0,000<0,001

Tabloda örgüt kültürü ve kariyer yönetim başlıkları arasındaki korelasyon matrisi yer almaktadır. Tabloda yer alan tüm değişkenlerin ilişkilerinde $p = 0,000 < 0,001 = \alpha$ test sonucu çıkmıştır. Bu sonuca göre tabloda yer alan tüm pearson korelasyon katsayıları önemlidir.

Bürokratik örgüt kültür tipi ile kariyer planlama arasında yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 4.18’de görülmektedir. Tablo 4.18’e göre kariyer planlama ile bürokratik örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç itibarıyla bürokratik örgüt kültür tipi ile kariyer planlama uygulamaları arasında negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r = -0.261$, $p = 0.000$). H37: “Otel işletmelerinde bürokratik örgüt kültürü tipi ile kariyer planlama uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Yenilikçi örgüt kültür tipi ile kariyer planlama arasında yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 4.18’de görülmektedir. Tablo 4.18’e göre kariyer planlama ile yenilikçi kültür arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç itibarıyla yenilikçi örgüt kültür tipi ile kariyer planlama uygulamaları arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r = 0.474$, $p = 0.000$).

H38: “Otel işletmelerinde yenilikçi örgüt kültürü tipi ile kariyer planlama uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Destekleyici örgüt kültür tipi ile kariyer planlama arasında yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 4.18’de görülmektedir. Tablo 4.18’e göre kariyer planlama ile destekleyici kültür arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç itibarıyla destekleyici örgüt kültür tipi ile kariyer planlama uygulamaları arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r=0.428$, $p=0.000$). H39: “Otel işletmelerinde destekleyici örgüt kültürü tipi ile kariyer planlama uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Bürokratik örgüt kültür tipi ile kariyer geliştirme arasında yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 4.18’de görülmektedir. Tablo 4.18’e göre kariyer geliştirme ile bürokratik örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç itibarıyla bürokratik örgüt kültür tipi ile kariyer geliştirme uygulamaları arasında negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r= -0.265$, $p=0.000$). H40:” Otel işletmelerinde bürokratik örgüt kültürü tipi ile kariyer geliştirme uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Yenilikçi örgüt kültür tipi ile kariyer geliştirme arasında yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 4.18’de görülmektedir. Tablo 4.18’e göre kariyer geliştirme ile yenilikçi kültür arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç itibarıyla yenilikçi örgüt kültür tipi ile kariyer geliştirme uygulamaları arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r= 0.481$, $p=0.000$). H41: “Otel işletmelerinde yenilikçi örgüt kültürü tipi ile kariyer geliştirme uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Destekleyici örgüt kültür tipi ile kariyer geliştirme arasında yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 4.18’de görülmektedir. Tablo 4.18’e göre kariyer geliştirme ile destekleyici kültür arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç itibarıyla destekleyici örgüt kültür tipi ile kariyer yönetim sistemi uygulamaları arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkinin olduğu

görülmüştür ($r=0.441$, $p=0.000$). H42: "Otel işletmelerinde destekleyici örgüt kültürü tipi ile kariyer geliştirme uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır." Buna göre hipotezi kabul edilmiştir.

Bürokratik örgüt kültür tipi ile kariyer yönetim arasında yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 4.18'de görülmektedir. Tablo 4.18'e göre kariyer yönetim ile bürokratik örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç itibarıyla bürokratik örgüt kültür tipi ile kariyer yönetim uygulamaları arasında negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r= -0.231$, $p=0.000$). H43: "Otel işletmelerinde bürokratik örgüt kültürü tipi ile kariyer yönetim uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır." hipotezi reddedilmiştir.

Yenilikçi örgüt kültür tipi ile kariyer yönetim arasında yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 4.18'e görülmektedir. Tablo 4.18'de göre kariyer yönetim ile yenilikçi kültür arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç itibarıyla yenilikçi örgüt kültür tipi ile kariyer yönetim uygulamaları arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r= 0.449$, $p=0.000$). H44: "Otel işletmelerinde yenilikçi örgüt kültürü tipi ile kariyer yönetim uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

Destekleyici örgüt kültür tipi ile kariyer yönetim arasında yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 4.18'de görülmektedir. Tablo 4.18'e göre kariyer yönetim ile destekleyici kültür arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç itibarıyla destekleyici örgüt kültür tipi ile kariyer yönetim uygulamaları arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r=0.400$, $p=0.000$). H45: "Otel işletmelerinde destekleyici örgüt kültürü tipi ile kariyer yönetim uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

Bürokratik örgüt kültür tipi ile kariyer yönetim sistemi arasında yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 4.18'de görülmektedir. Tablo 4.18'e göre kariyer yönetim sistemi ile bürokratik örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç itibarıyla bürokratik örgüt kültür tipi ile kariyer

yönetim sistemi uygulamaları arasında negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r = -0.285$, $p = 0.000$). H46: “Otel işletmelerinde bürokratik örgüt kültürü tipi ile kariyer yönetim sistemi uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır. hipotezi reddedilmiştir.

Yenilikçi örgüt kültür tipi ile kariyer yönetim sistemi arasında yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 4.18’de görülmektedir. Tablo 4.18’e göre kariyer yönetim sistemi ile yenilikçi kültür arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç itibarıyla yenilikçi örgüt kültür tipi ile kariyer yönetim sistemi uygulamaları arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r = 0.501$, $p = 0.000$). H47: “Otel işletmelerinde yenilikçi örgüt kültürü tipi ile kariyer yönetim sistemi uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır”hipotezi kabul edilmiştir.

Destekleyici örgüt kültür tipi ile kariyer yönetim sistemi arasında yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 4.18’de görülmektedir. Tablo 4.18’e göre kariyer yönetim sistemi ile destekleyici kültür arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç itibarıyla destekleyici örgüt kültür tipi ile kariyer yönetim sistemi uygulamaları arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r = 0.453$, $p = 0.000$). H48: “Otel işletmelerinde destekleyici örgüt kültürü tipi ile kariyer yönetim sistemi uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

4.9.3. Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgüt Kültürü Tiplerine İlişkin Regresyon Analizi

Anket formundan elde edilen verilere uygulanan faktör analizinden sonra otel işletmelerinin kariyer yönetim sistemi uygulamalarında etkili oldukları örgüt kültür tiplerinin etkilerini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon modeli iki veya daha fazla açıklayıcı değişkene gerek duyulduğu durumlarda birden çok açıklayıcı değişkenli analiz modeli olarak tanımlanmaktadır (Kalaycı, 2010). Bu çalışmada uygulanan çoklu regresyon modeli kariyer yönetim

sistemi uygulamalarını açıklamada üç örgüt kültür tipini açıklayıcı değişken olarak kullanıldığı modeldir. Regresyon analizi sonuçları tablo 4.19, 4.20, 4.21 ve 4.22’de gösterilmiştir.

Tablo 4.19: Örgüt Kültürü Tipleri ve Kariyer Yönetimi İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta	Std. Hata	Std. Beta	t test	Test	R square
(Constant) (β_0)	2.004	0.144		13.878	F=55.927 P= 0.000	0.209
Bürokratik(β_1)	- 0.213	0.092	-0.199	-2.307		
Yenilikçi(β_2)	0.417	0.099	0.423	4.225		
Destekleyici(β_3)	0.159	0.093	0.166	1.720		

* Bağımlı Değişken Kariyer Yönetim

** Bürokratik örgüt kültürü, yenilikçi örgüt kültürü ve destekleyici örgüt kültür tipinin Kariyer yönetimini etkileyip etkilemedikleri, etkiliyorlar ise buna bağlı oluşabilecek regresyon denklemi hesaplanmıştır.

*** Kariyer Yönetim = 2,004 - 0,213 (Bürokratik ÖK) + 0,417 (Yenilikçi ÖK) + 0,159 (Destekleyici ÖK)

Tablo 4.19’deki sonuçlara göre, Kariyer yönetimi ile Bürokratik Örgüt Kültürü, Yenilikçi Örgüt Kültürü ve Destekleyici Örgüt Kültürü arasındaki çoklu doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F=55.927; $p<0,001$). Buna göre, çoklu doğrusal regresyon modeli için bulunan regresyon katsayıları anlamlıdır ve sıfıra eşit değildir. Bir diğer anlatımla, modele ilişkin bulunan en az bir regresyon katsayısı sıfırdan farklıdır.

Bürokratik örgüt kültür tipi kariyer yönetim uygulamalarını negatif yönde etkilemiştir. Elde edilen bu sonuç; H49: “Otel işletmelerinde bürokratik örgüt kültürü tipi kariyer yönetim uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Destekleyici örgüt kültür tipi kariyer yönetim uygulamalarını pozitif yönde etkilemiştir. Elde edilen bu sonuç; H50: “Destekleyici örgüt kültür tipi kariyer yönetim uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Yenilikçi örgüt kültür tipi kariyer yönetim uygulamalarını pozitif yönde etkilemiştir. Elde edilen bu sonuç; H51: “Yenilikçi örgüt kültür tipi kariyer yönetim uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.20: Örgüt Kültürü Tipleri ve Kariyer Planlama İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta	Std. Hata	Std. Beta	t test	Test	R square
Sabit(β_0)	1.928	0.144		13.360	F= 64.472 P= 0.000	0.233
Bürokratik (β_1)	-0.138	0.092	-0,142	-1,494		
Yenilikçi (β_2)	0.398	0.099	0.398	4.036		
Destekleyici (β_3)	0,250	0.093	0.230	2.713		

* Bağımlı değişken kariyer planlama

** Bürokratik örgüt kültürü, yenilikçi örgüt kültürü ve destekleyici örgüt kültür tipinin Kariyer planlama uygulamalarını etkileyip etkilemedikleri, etkiliyorlar ise buna bağlı oluşabilecek regresyon denklemi hesaplanmıştır.

*** Kariyer Planlama = 1,928 - 0,138 (Bürokratik ÖK) + 0,398 (Yenilikçi ÖK) + 0,250 (Destekleyici ÖK)

Tablo 4.20'deki sonuçlara göre, Kariyer planlama ile Bürokratik Örgüt Kültürü, Yenilikçi Örgüt Kültürü ve Destekleyici Örgüt Kültürü arasındaki çoklu doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F=64.472; $p<0,001$). Buna göre, çoklu doğrusal regresyon modeli için bulunan regresyon katsayıları anlamlıdır ve sıfıra eşit değildir. Bir diğer anlatımla, modele ilişkin bulunan en az bir regresyon katsayısı sıfırdan farklıdır.

Bürokratik örgüt kültür tipleri kariyer planlama uygulamalarını negatif yönde etkilemektedir. Elde edilen bu sonuç; H52: “Bürokratik örgüt kültür tipi kariyer planlama uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Destekleyici örgüt kültür tipi kariyer planlama uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir. Elde edilen bu sonuç H53: “Destekleyici örgüt kültür tipi kariyer planlama uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Yenilikçi örgüt kültür tipi kariyer planlama uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir. Elde edilen bu sonuç H54: “Yenilikçi örgüt kültür tipi kariyer planlama uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.21: Örgüt Kültür Tipleri ve Kariyer Geliştirme İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta	Std. Hata	Std. Beta	t test	Test	R square
Sabit(β_0)	1.907	0.149		12.810	F= 66.274 P= 0.000	0.238
Bürokratik (β_1)	-0,095	0.095	-0.094	-0,996		
Yenilikçi (β_2)	0.404	0.102	0.390	3.966		
Destekleyici (β_3)	0,224	0.095	0.199	2.356		

* Bağımlı Değişken Kariyer Geliştirme

** Bürokratik örgüt kültürü, yenilikçi örgüt kültürü ve destekleyici örgüt kültür tipinin Kariyer geliştirme uygulamalarını etkileyip etkilemedikleri, etkiliyorlar ise buna bağlı oluşabilecek regresyon denklemi hesaplanmıştır.

*** Kariyer Geliştirme = 1,907 - 0,095(Bürokratik ÖK) + 0,404 (Yenilikçi ÖK) + 0,224 (Destekleyici ÖK)

Tablo 4.21’deki sonuçlara göre, Kariyer geliştirme ile Bürokratik Örgüt Kültürü, Yenilikçi Örgüt Kültürü ve Destekleyici Örgüt Kültürü arasındaki çoklu doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F=66.274; $p<0,001$). Buna göre, çoklu doğrusal regresyon modeli için bulunan regresyon katsayıları anlamlıdır ve sıfıra eşit değildir. Bir diğer anlatımla, modele ilişkin bulunan en az bir regresyon katsayısı sıfırdan farklıdır.

Bürokratik örgüt kültür tipi kariyer geliştirme uygulamalarını negatif yönde etkilemektedir. Elde edilen bu sonuç; H55: “Bürokratik örgüt kültür tipi kariyer geliştirme uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Destekleyici örgüt kültür tipi kariyer geliştirme uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir. Elde edilen bu sonuç; H56: “Destekleyici örgüt kültür tipi kariyer geliştirme uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Yenilikçi örgüt kültür tipi kariyer geliştirme uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir. Elde edilen bu sonuç; H57: “Otel işletmelerinde yenilikçi örgüt

kültürü tipi kariyer geliştirme uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.22: Örgüt Kültürü Tipleri ve Kariyer Yönetim Sistemi İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta	Std. Hata	Std. Beta	t test	Test	R square
Sabit(β_0)	1.943	0.134		14.530	F= 74.410 P= 0.000	0.260
Bürokratik (β_1)	-0.231	0.085	-0.225	-2.710		
Yenilikçi (β_2)	0.405	0.091	0.429	4.428		
Destekleyici (β_3)	0.130	0.086	0.142	1.516		

* Bağımlı Değişken Kariyer Yönetim Sistemi

** Bürokratik örgüt kültürü, yenilikçi örgüt kültürü ve destekleyici örgüt kültürünün kariyer yönetim sistemini etkileyip etkilemedikleri, etkiliyorlar ise buna bağlı oluşabilecek regresyon denklemini hesaplanmıştır.

*** Kariyer Yönetim Sistemi = 1,943 - 0,231 (Bürokratik ÖK) + 0,405 (Yenilikçi ÖK) + 0,130 (Destekleyici ÖK)

Tablo 4.22’deki sonuçlara göre, Kariyer yönetim sistemi ile Bürokratik Örgüt Kültürü, Yenilikçi Örgüt Kültürü ve Destekleyici Örgüt Kültürü arasındaki çoklu doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F=74.410; p<0,001). Buna göre, çoklu doğrusal regresyon modeli için bulunan regresyon katsayıları anlamlıdır ve sıfıra eşit değildir. Bir diğer anlatımla, modele ilişkin bulunan en az bir regresyon katsayısı sıfırdan farklıdır.

Bürokratik örgüt kültür tipi kariyer yönetim sistemi uygulamalarını negatif yönde etkilemektedir. Elde edilen bu sonuç; H58: “Bürokratik örgüt kültür tipi kariyer yönetim sistemi uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Destekleyici örgüt kültür tipi kariyer yönetim sistemi uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir. Elde edilen bu sonuç; H59: “Destekleyici örgüt kültür tipi kariyer yönetim sistemi uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Yenilikçi örgüt kültür tipi kariyer yönetim sistemi uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir. Elde edilen bu sonuç; H60: “Yenilikçi örgüt kültür tipi kariyer yönetim sistemi uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.23: Hipotez Testi Sonuçları

H1	Otel işletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED
H2	Otel işletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir	KABUL
H3	Otel işletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir	KABUL
H4	Otel işletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları turizmde alınan öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir	KABUL
H5	Otel işletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları turizm sektöründe çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir	KABUL
H6	Otel işletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları mevcut otelde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir	KABUL
H7	Otel işletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları işletmedeki bölüm değişkenine göre farklılık göstermektedir	KABUL
H8	Otel işletmeleri çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları pozisyon değişkenine göre farklılık göstermektedir	KABUL
H9	Otel işletmelerinin çalışanlarının kariyer yönetimsistemi uygulamalarına ilişkin algıları kadro değişkenine göre farklılık göstermektedir	KABUL
H10	Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED
H11	Otel işletmeleri çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı çalışanların cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir	KABUL
H12	Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED
H13	Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED
H14	Otel işletmeleri çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED
H15	Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED
H16	Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir	KABUL
H17	Otel işletmeleri çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED
H18	Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED
H19	Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı turizmde alınan öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED
H20	Otel işletmeleri çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı turizmde alınan öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED
H21	Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı turizmde alınan öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED

Tablo 4.23: Hipotez Testi Sonuçları

H22	Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı sektörde çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED
H23	Otel işletmeleri çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı sektörde çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED
H24	Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı sektörde çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED
H25	Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı mevcut otelde çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED
H26	Otel işletmeleri çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı mevcut otelde çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED
H27	Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı mevcut otelde çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED
H28	Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı bölüm değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED
H29	Otel işletmeleri çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı bölüm değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED
H30	Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı bölüm değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED
H31	Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı pozisyon değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED
H32	Otel işletmeleri çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı pozisyon değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED
H33	Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı pozisyon değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED
H34	Otel işletmeleri çalışanlarının bürokratik örgüt kültürü algısı kadro değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED
H35	Otel işletmelerinin çalışanlarının destekleyici örgüt kültürü algısı kadro değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED
H36	Otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçi örgüt kültürü algısı kadro değişkenine göre farklılık göstermektedir	RED
H37	Otel işletmelerinde bürokratik örgüt kültür tipi ile kariyer planlama uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır	RED
H38	Otel işletmelerinde yenilikçi örgüt kültür tipi ile kariyer planlama uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır	KABUL
H39	Otel işletmelerinde destekleyici örgüt kültür tipi ile kariyer planlama uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır	KABUL
H40	Otel işletmelerinde bürokratik örgüt kültür tipi ile kariyer geliştirme uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır	RED
H41	Otel işletmelerinde yenilikçi örgüt kültür tipi ile kariyer geliştirme uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır	KABUL
H42	Otel işletmelerinde destekleyici örgüt kültürü tipi ile kariyer geliştirme uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır	KABUL
H43	Otel işletmelerinde bürokratik örgüt kültürü tipi ile kariyer yönetim uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır	RED
H44	Otel işletmelerinde yenilikçi örgüt kültürü tipi ile kariyer yönetim uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır	KABUL
H45	Otel işletmelerinde destekleyici örgüt kültürü tipi ile kariyer geliştirme uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır	KABUL
H46	Otel işletmelerinde bürokratik örgüt kültürü tipi ile kariyer yönetim sistemi uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır	RED
H47	Otel işletmelerinde yenilikçi örgüt kültürü tipi ile kariyer yönetim sistemi uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır	KABUL
H48	Otel işletmelerinde destekleyici örgüt kültürü tipi ile kariyer yönetim sistemi uygulamaları arasında pozitif bir ilişki vardır	KABUL

Tablo 4.23: Hipotez Testi Sonuçları Devamı

H49	Otel işletmelerinde bürokratik örgüt kültürü tipi kariyer yönetim uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir	RED
H50	Otel işletmelerinde destekleyici örgüt kültürü tipi kariyer yönetim uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir	RED
H51	Otel işletmelerinde yenilikçi örgüt kültürü tipi kariyer yönetim uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir	RED
H52	Otel işletmelerinde bürokratik örgüt kültürü tipi kariyer planlama uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir	RED
H53	Otel işletmelerinde destekleyici örgüt kültürü tipi kariyer planlama uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir	KABUL
H54	Otel işletmelerinde yenilikçi örgüt kültürü tipi kariyer planlama uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir	KABUL
H55	Otel işletmelerinde bürokratik örgüt kültürü tipi kariyer geliştirme uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir	RED
H56	Otel işletmelerinde destekleyici örgüt kültürü tipi kariyer geliştirme uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir	KABUL
H57	Otel işletmelerinde yenilikçi örgüt kültürü tipi kariyer geliştirme uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir	KABUL
H58	Otel işletmelerinde bürokratik örgüt kültürü tipi kariyer yönetim sistemi uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir	RED
H59	Otel işletmelerinde destekleyici örgüt kültürü tipi kariyer yönetim sistemi uygulamalarına pozitif yönde etkilemektedir	KABUL
H60	Otel işletmelerinde yenilikçi örgüt kültürü tipi kariyer yönetim sistemi uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir	KABUL

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmamızın sonuçlarından; katılımcıların kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin görüşleri genel olarak incelendiğinde, orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu da kariyer planlama sürecinde yer alan kurumsal değerlendirme, pozisyonu tanımlama, personeli belirleme, kariyer hedeflerinin belirlenmesi, pozisyonla bireyin özelliklerinin karşılaştırılması ve kariyer geliştirme programlarının içerisinde yer alan koçluk, mentorluk, kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığı, kariyer yönetimi uygulama sürecinde yer alan terfi, işe alma, işten çıkartılma, emeklilik ve örgütsel yedekleme gibi uygulamaların Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde etkili bir şekilde uygulandığı söylenebilir. Otel işletmelerimizin çoğunluğunun zincir işletme oluşu ve küresel pazarda yer almaları kariyer yönetim sistemi uygulamalarına verilen önemi doğrular niteliktedir.

Doğu ve Güneydoğu'daki otel işletmelerinin kariyer yönetim sistemi uygulamalarını açıklamada belirli örgüt kültürü tiplerinin ne ölçüde geçerli olduğu diğer bir ifadeyle kariyer yönetim sistemi uygulamalarını açıklama derecesini belirlemek için çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz değerleri dikkate alınarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Örgüt kültürü tiplerinden bürokratik örgüt kültürü tipi kariyer yönetim sistemi uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir hipotezi reddedilmiştir. Literatürde belirtildiği üzere kariyer yönetiminin, hiyerarşik yapılanmanın oturduğu, rol ve statülerin belirgin olduğu kurumlarda uygulanmasının daha kolay olduğu söylenebilir (Fındıkçı, 1999:348). Yani tam anlamıyla kariyer yönetimi ve programlarının büyük çaplı işletmeler tarafından uygulandığı ifade edilmiştir. Ancak araştırmamızda çıkan sonuçlar böyle bir durumun otel işletmeleri açısından geçerli olmadığını göstermiştir.

Destekleyici örgüt kültürü tipi kariyer yönetim sistemi uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir hipotezi kabul edilmiştir. Literatürde destekleyici kültürlerin özellikle çalışanlarına her türlü imkân ve ortamı oluşturarak onların gelecekleri ile ilgili planlarına (kariyer planlama, gelişim, daha fazla ücret alma vb.) yardımcı olmayı amaçladıkları bir yapıdan söz edilmektedir (Soysal, 2006:9). Araştırmamızda çıkan sonuçlar da bu durumu destekler niteliktedir.

Yenilikçi örgüt kültürü tipi kariyer yönetim sistemi uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir hipotezi kabul edilmiştir. Literatürde, Leibowitz vd., (1986)' nin sürekli yenilenme ve değişimi vurgulayan yenilikçi kültür tiplerinde kariyer yönetim sistemi uygulamalarının etkin işleyişini görmenin mümkün olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmamızda çıkan sonuçlar da bu durumu destekler niteliktedir.

Bu sonuçlar ışığında; Otel işletmelerinde kariyer yönetim sistemi (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) uygulamaları tüm personeli kapsamalı ve üst yönetim tarafından desteklenmelidir. Aksi halde bazı personelin kayırıldığı düşüncesi örgütte çatışma ve performans kaybına neden olacaktır. Kariyer planlama uygulamaları çerçevesinde otel işletmelerinde çalışanların üstlenmesi istenen görevler belirlenerek, o iş için çalışanlarda olması gereken bilgi, yetenek ve deneyimlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Böylece, çalışanlar belirlenen kariyer hedeflerine ulaşmak için daha fazla motive edilmiş olacaktır. Ayrıca, insan kaynakları departmanı tarafından kariyer planlama uygulamaları ile ilgili otel işletmelerinde çalışan tüm personele bilgi vermesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

Bununla birlikte kariyer durağanlığı dönemine girmiş işgörenler, insan kaynakları departmanı tarafından tespit edilerek durağanlığın nedenleri araştırılmalı, bilgi ve teknolojik gelişmeler açısından yetersiz olan işgörelere gerekli eğitim programları verilmeli veya aynı kademedeki farklı işlere yönelmeyi (yatay ilerleme) sağlama gibi çözümler üretilmelidir. Kariyer geliştirme uygulamaları çerçevesinde otel işletmelerinde çalışanlara, mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek eğitim programları departmanlara ve kariyer hedeflerine göre düzenlenmelidir. Ayrıca bu eğitim programları belirlenirken işgörenlerin zayıf ve güçlü yönleri tespit edilerek

hazırlanmasına dikkat edilmelidir. Eğitim programları, önbüro ve kat hizmetleri, yiyecek-içecek yönetimi, satış ve pazarlama, bilgi teknolojilerini kullanma gibi konularda belirli periyotlarda çalışanlara sunulmalıdır. Bununla birlikte bu eğitim programlarının sürekliliğinin sağlanması konusuna da gereken önem verilmelidir.

Otel işletmeleri, iyi yapılandırılmış, etkili bir kariyer yönetimi sistemi uygulamalarını sağlayabilmek için çalışanlarının hedeflerini destekleyen, yeni kariyer gelişim fırsatlarını çalışanlarına aktaran, birlikte öğrenmeyi savunan insan odaklı destekleyici ve gelişmeye, risk almaya, büyümeye önem veren yenilikçi örgüt kültür tiplerine yakın olmalıdır. Otel işletmeleri, etkili bir kariyer yönetim sistemi uygulamaları ile çalışanlarının motivasyonunu artırarak örgütsel etkinliği ve verimliliklerini de yükseltebileceklerdir. İleride yapılacak araştırmalarda; farklı örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim sistemi uygulamalarını ne düzeyde etkilediği incelenebilir. Sektör olarak da farklı işletmelerin incelenmesi konuya farklı bir bakış açısı getirecektir.

KAYNAKÇA

- AKAT, İlter, BUDAK, Gönül, BUDAK, Gülay (2002), İşletme Yönetimi, 4. Baskı, Barış yayınları.
- AKAT, Ömer (1997), Turizm İşletmeciliği Pazarlama Ağırlıklı, Ekin yayınevi.
- AKRİVOS, Christos., LADKİN Adele., REKLİTİS, Panayiotis (2007). “Hotel Managers Career Strategies for Success”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 19, No:2.
- AKTEPE, Cemalettin, BAŞ, Mehmet, TOLON, Metehan (2009), Müşteri İlişkileri Yönetimi, 1.Baskı, Ankara: Detay yayınları.
- ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL, M., SOLAKOĞLU, Alpay, SOLAKOĞLU, Budak Gönül (1993), Personel Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- ALTAY, Hüseyin (2006), “Kariyer ve Kültür: Kariyer Geliştirmede Temel ve Destekleyici Fonksiyonlar”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 8 Sayı:1.
- ALTAY, Hüseyin (2005), Örgüt Kültürü, Ed:Mehmet Tikici, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ALVESSON, Mats (2002), Understanding Organizational Culture, London: SAGE Publications Ltd.
- AMOAİ, V.A. and BAUM, T. (1997), “Tourism Education: Policy Versus Practice”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (1), 5–12.
- ARGON, Türkan, EREN, Altay (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım.
- ARSLAN, Mahmut (2001), Örgüt Kültürü, Editör: Salih GÜNEY, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım.
- ASWATHAPPA, K. (2009), Human Resource Management Text and Cases, Fifth Edition, Mc graw –Hill Education Private Limited.

- AYDINTAN, Belgin, GÖKSEL, Aykut (2012), “Cameron-freeman-Quinn örgüt kültürü tipolojileri ekseninde örgüt kültürü farklılaşma dinamikleri”, 2012, <http://iibfdergi.nigde.edu.tr/attachments/article/200/4.pdf>, Erişim 30 Aralık 2013.
- AYTAÇ, Serpil (1997), Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları, Epsilon yayıncılık.
- BACHARACH, S. (1989), “Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation, Academy of Management”, Review, Vol: 14 , pp:495-515.
- BAKAN, İsmail, BÜYÜKBEŞE, Çetin, BEDESTENCİ, Tuba (2004), Örgüt Kültürü - Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- BAKİOĞLU, Ayşen, PEKİNCE, Dilek (2011), “Araştırma Görevlilerinin Kariyer Gelişimlerine Bölümlerindeki Destek Kültürünün Etkisi”, Uluslararası Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011) 27-29 Mayıs 2011, İstanbul; 2. Cilt/Bölüm XI/ Sayfa 1272-1280, <http://uyk2011.org/kitap/?emir=ac&komut=1272>, Erişim 30 Mayıs 2014.
- BARKER, Chris (2012), Cultural Studies Theory and Practice, 4 the Edition, London: SAGE Publications Ltd.
- BARUCH, Yehuda (2004), Managing Careers Theory and Practice, London: Prentice Hall.
- BARUCH, Yehuda (2006), “Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints. Human Resource Management Review”, 16, 125-138.
- BARUCH, Yehuda and Maury Peiperl (2003), “An Emprical Assessment of Sonnenfeld’s Career Systems Typology”, *Human Resource Management*, 14:7 November, 1267-1283.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2011), Kültürlerarası Farklılıkların Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAŞARAN, İbrahim (2000), Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü, Ankara.
- BAUMGARTNER, Rupert, ZIELOWSKI, Christian (2007), “Analyzing zero Strategies Regarding Impact on Organizational Culture and Contribution to Sustainable Development”, *Volume 15, Issue, 13-14*, 1321-1327.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekim, 1. Baskı.

- BEDEJAN, Arthur G., GLUECK, William F. (1983), Management Third Edition, The Dryden Press.
- BİNGÖL, Dursun (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- BURACK, Elmer H., MATHYS, Nicholas J. (1988), Career Management in Organizations: A practical Human Resource Planning Approach, Brace-Park Press.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2011), Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Pegem Akademi Yayıncılık.
- BYARS, L. Lloyd, LESLIE W. Rue (2006), Human Resource Management, Eight Edition, Mc Graw-Hill Irwin.
- C.PHEYSEY, Diana (1971), Organizational Cultures Types and Transformations, Mar, Issue,1, 60-70.
- CAMERON, Kim S., ROBERT, E. QUINN, (2006), Diagnosing and Changing Organizational Culture, San Fransico: Revised Edition.
- CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet, KAVUNCUBAŞI, Şahin (2001), Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi.
- CAN, Halil, AŞAN, ÖZNUR, AYDIN, Miski Eren (2006), Örgütsel Davranış, Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- CANMAN, Doğan (1995), Çağdaş Personel Yönetimi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdare Enstitüsü, Ankara.
- CASCIO, W.F. (1998), Managing Human Resources: Productivity, *Quality of Work Life*, Profits. Boston: McGraw -Hill.
- CLOWSON, James G., KOTTER, John P, FAUX, Victor, CHARLES C. Mc Arthur (1992), Self-Assessment And Career Development, Third edition, Prentice Hall.
- COŞKUN, Burhanettin (2010), “Yönetim ve Organizasyon Alanında Seçilmiş Bazı Konuların Değerlendirilmesi”, Yüksek lisans Tezi, *İnönü Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü*, Malatya.
- ÇALIK, Temel, EREŞ, Figen (2006), Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler, Gazi Kitabevi.

- ÇARIKÇI, İlker Hüseyin, KOYUNCU, Osman (2010), “Bireyci-Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yıl: 2, Sayı:3, Güz (1-18), <https://edergi.mehmetakif.edu.tr/index.php/sobed/article/viewFile/221/131> Erişim 18 Mayıs 2014
- ÇELİK, Vehbi (1993), “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, *Todaie Dergisi*. Cilt 26, Sayı 2, 25., <http://yayin.todaie.gov.tr/arama.php?makale=e%F0itim+y%F6netimi&btn=Ara&arama=ok;todaie> , Erişim 11 Mayıs 2014.
- ÇELİK, Adnan (2007), Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Editörler: Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Ayten Akatay, Gazi Kitabevi, Geliştirilmiş 2. Baskı.
- DE CENZO, David, ROBBİNS, Stephen (2005), Fundamentals of Human Resource Management, *Eight Edition.*, John Wiley & Sons, Inr.
- DEAL, Terrence E., ALLAN A., Kennedy (2000), The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, *Mergers and Reengineering*, Cambridge: Perseus Publishing.
- DERİN, Neslihan (2008), “Çalışanların Algılamalarına göre Yalın Yönetimin İç imaja etkisi: Türkiye’deki Özel Hastanelerde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, Malatya.
- DESSLER, Gary (2003), Human Resource Management, International Edition, Ninth Edition.
- DOĞAN, Binali (2007), Örgüt Kültürü, Ekim, Beta yayınları.
- DURMUŞ, Beril, Serra YURTKORU, Murat ÇİNKÖ, (2011), Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi, İstanbul, Beta Yayınları.
- ERDEM, Barış (2004), “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(11): 35-55.
- ERDEM, Ferda (1996), İşletme Kültürü, 1.Baskı, Ankara Friedrich Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi.
- ERDOĞAN, İlhan(1997), İşletmelerde Davranış, Dönence Basım.
- ERDOĞAN, Zafer (2008), Bireyden Profesyonele Kariyere İlk Adım, Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- ERDOĞMUŞ, Nihat (2003), Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama, Nobel Yayın Dağıtım.
- EREN, Erol (2001), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 7.baskı.
- EREN, Erol (1993), Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- ERKAL, E.Mustafa (2000), Sosyoloji (Toplumbilimi), İstanbul: 11.Basım, Der Yayın No:84.
- ERKAL, E.Mustafa (1991), İktisadi Kalkınmanın Kültür Temelleri, İstanbul, Yenilik Basımevi.
- EROĞLU, Feyzullah (2010), Davranış Bilimleri, 10.Baskı, Nisan, İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami (1999), İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Basım, Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- FLORENTİNA, Pirjol, MAXİM, Raluca (2012), “Organizational Culture And Its Way of Expression Within The Organization, Annals of Faculty of Economics”, Vol 1,issue 2, pages 371-376.
- GEERT, Hofstede (1997), Cultures and Organizations Software of the Mind, 1st edition, McGraw-Hill USA.
- GIBSON, L.James, IVANCEVICH, M.John, DONNELLY, H.Jones (1997), Organizations Behaviour Structure Processes, 9.baskı, Mc graw-Hill.
- GOFEE, Rob, JONES, Gareth (2002), Kurum Kültürü, (Çev: Kıvanç Kutmandu), Kapital medya Hizmetleri, (Orijinal çalışmanın Yayın tarihi 1998).
- GORDON, Judith (1992), A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour, 4. Baskı.
- GREENHAUS, Jeffrey H., CALLANAN, Gerard A, GODSHALK Veronica M. (2007), Career Management, Sage Publication.
- GUNKEL, Marjaana, SCHLÄGEL, Christopher, IAN M. LANGELLA, PELUCHETTE, Elena Reshetnyak (2013), “The Influence of National Culture on Business Students’ Career Attitudes an Analysis of Eight Countries, Zeitschrift fur Personalforschung”, 27(1), 47-68.
- GUTTERIDGE, T.G. (1986), Organizational career development systems: The state of Practice., In D.T. HALL, (ed), Career development in organizations.

- GUTTERIDGE, Thomas G., LEIBOWITZ, Zandy B., SHORE, Jane., (1993), Organizational Career Development, (Benchmarks for Building a World-Class Workforce), Jossey-bass Publishers.
- GÜLER, Seyhan (2005), “Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine bir Araştırma”, Basılmamış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- GÜNEY, Salih (2011), Örgütsel Davranış, Ankara, Nobel yayın dağıtım, 1.basım.
- GÜNEY, Salih, (2006), Davranış Bilimleri, Geliştirilmiş 3.Baskı, Ankara, Eylül.
- GÜRÜZ, Demet, YAYLACI Gaye Özdemir (2004), İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul.
- GÜVEN, Sami, (1999), Toplumbilim, Bursa, Ezgi Kitabevi, Mart.
- GÜVENÇ, Bozkurt (1985), Kültür Konusu ve Sorunlarımız, Remzi Kitabevi, İstanbul, Mayıs.
- GÜVENÇ, Bozkurt (2002), Kültürün ABC’si, 2.Baskı, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- HARVEY, D. and BOWIN, R.B. (1996), Human Resource Management: An Experiential Approach. New Jersey: Prentice Hall.
- HAYTON, James, MACCHITELLA, Ubaldo, (2013), HRM organizational culture and Entrepreneurial Capabilities: The role of individual and Collective Knowledge Processes, *ERC Research Paper*, No.5, June.
- HAZAR, Atilla (1994), Turizm Ders Kitabı, Ankara: Tutubay yayınları, 1994.
- HELLRIEGEL, Don, SLOCUM John, WOODMAN Richard (1986), Organizational Behaviour, *Fourth Edition*, West Publishing Company.
- HICKS-CLARKE, Deborah ve Paul Iles (2000), “Climate for Diversity and Its Effects On Career and Organizational Attitudes and Perceptions”, *Personel Review*, Vol. 29, Num. 3.
- HİTT, Micheal A., MIDDLEMIST, Dennis, R., Robert L. Mathis (1983), Management (concepts and Effective Practice), Second Edition.
- HJALAGER, A.M. and ANDERSEN S. (2001), “Tourism Employment: Contingent Work or Professional Career?”, *Employee Relations*, 23 (2), 115–129.

- HOANG, Henry (2008), "Culture and Management: A study of Vietnamese Cultural Influences on Managment Style", Capella University April.
- HUGHES, C. and THOMAS, T. (2006), "Adapting the Career Development Inventory Australia for Cross-Culture Research", *Journal of Vocational Behavior*, 69, 276-288.
- IŞIK, İdil Yiğit (1993), "Örgütsel Kariyer Gelişim Sistemleri ve Amaçları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Örgütsel Davranış Anabilimdalı.
- IVANCEVICH, John M.(2003), *Human Resource Management, Ninth edition*, Mc Graw –Hill Companies.
- İLHAN, Tülay (2006), "Kültürün Örgütlerdeki Rolü: Benimsenen Teorik Perspektif ve Yöntem Tartışmalarına İlişkin Kavramsal Bir İnceleme", <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/3706/3535>, Erişim 12 Kasım 2013.
- JEROME, Nyameh (2013), "Empirical Investigation of the Impact of Organizational Culture on Human Resource Management", Vol:4, No:5.
- JOURNET, Nicolas (2009), *Evrenselden Özele Kültür*, İstanbul, İz yayınları.
- KARASAR, Niyazi (2002), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 9.Basım, Ankara; Nobel yayın Dağıtım.
- KAUR, Kanaldeep, SANDHU, H.S (2010), "Carrer Stage Effect on Organizational Commitment: Empricial Evidence form Indian Banking Industry", *International Journal of Business and Management*, Vol 5, No:12.
- KAYNAK, Tuğray (1996), *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- KAYNAK, Tuğray, ADAL, Zeki, ATAAY, İsmail, UYARGİL, Cavide, SADULLAH, Ömer, ACAR, Ahmet Cevat, Özçelik, Oya, DÜNDAR, Gönen (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma Ve Yardım Vakfı Yayın No:7.
- KILIÇ, Gonca (2008), "Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm işletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

- KİNİCKİ, Angelo, KREİTNER, Robert (2003), Organizational Behaviour key concept, skills & best practices, Mc graw-Hill, Irwin.
- KİNİCKİ, Angelo, KREİTNER, Robert, Marc, BUELENS (2002), Organizational Behaviour key concept, skills & best practices, Mc graw-Hill, Irwin.
- KLATT, Lawrance, MURDİCK, R.G., SCHUSTER, F.E. (1985), Human Resource Management, Florida, A. bell and howell Company.
- KOÇEL, Tamer (2001), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, Genişletilmiş 12. Baskı.
- KOZAK, Nazmi, Kozak, Meryem, Kozak, Metin (2001), Genel Turizm İlkeler-Kavramlar, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KOZAK, Meryem Akoğlan (2001), “Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması”, Anadolu Üniversitesi Yayını.
- KOZAK, Meryem Akoğlan (2001), “Konaklama Sektöründe Kariyer Planlama Yöntemleri ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma”, *Analolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl:10, Türkçe-Mayıs– Haziran, <http://www.turizmdebusabah.com/haberprinty/degisim-ve-kariyer-49105.html> “Değişim ve Kariyer”, Erişim 15 Mayıs 2014.
- KOZLU, CEM (1986). Kurumsal Kültür, İstanbul: Defne Yayıncılık ve Tanıtım Limited Şirketi.
- KÖSE, Sevinç, ÜNAL, Aylin (2003), Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları, İzmir Güven Kitabevi.
- KUEN, Man Chak, NESBİT , PAUL, L., AHLSTROM, David (2013), “The boundaryless career form: its nature and driving forces”, Vol 13, No 2.
- KUSLUVAN, S. and KUSLUVAN, Z. (2000), “Perceptions and Attitudes of Undergraduate Tourism Students Towards Working in the Tourism Industry in Turkey”, *Tourism Management* 21, 251-269.
- KUŞÇU, Pınar (2011), “Örgüt Kültürü ve İş yeri Zorbalığı: İşkur ve ORS Örneği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Ankara.
- LADKİN, A. (2002), “Career Analysis: A Case Study of Hotel General Managers in Australia”, *Tourism Management*, 23(4), 379–388.
- LEİBOWİTZ, Zandy B., FARREN, CAELA, Kaye, BEVERLY L. (1986), Designing Career Development Systems, Jossey-Bass (San Francisco, Calif.), 1st edition.

- LUTHANS, Fred (1981), Organizational Behaviour, Third edition, McGraw-Hill, Inc.
- LUTHANS, Fred (1992), Organizational Behaviour, Sixth edition, McGraw-Hill, Inc.
- LUTHANS, Fred(1995), Organizational Behaviour, Seventh Edition, McGraw-Hill, Inc.
- MARTİN, Joanne, (2002), Organizational Culture, Mapping the Terrain, A sage Publications Series, London.
- MATHIS, R.L.And JACKSON, J.H. (2000), Human Resource Management. Ohio: South Western College.
- MATHİS, R.L. and JACKSON, J.H. (2002), Human Resource Management Essential Perspectives. (2th Ed.). Ohio: South Western College.
- MCDERMOTTS, Christopher, STOCK, Gregory(1999), “Organizational Culture and Advance Manufacturing Technology Implementation”, Journal of Operations Management, Volume 17, Issue 5, August 1999, Pages 521-533.
- MC DONALD, Kimberley, S., HİTE, Linda m. (2008), “Perspective on Practice Creating a Career Culture and Collaboration”, Volume 22, number 2, Spring, New Horizons in Adult Education and Human Resource Development.
- MEEK, Lynn V, “Organizational Cultures: Origins and Weaknesses”, Organization Studies, Vol.9/4, 1988, s. 453-473.
- MENGÜ, Güven, (2003), Dil, Kültür ve Çağdaşlama, ed: Bahaeddin Yıldız, Siyasal Kitabevi, Birinci Basım: Eylül.
- MIZRAHI, Rozi, ARACI, Hakan (2010), “Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma”,
http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_ybd/arsiv/2010_1/18rozi_mizrahi.pdf , Erişim 29 Mayıs 2014.
- MONDY, R. Wayne, NOE, M. Robert (2005), Human Resource Management, Pearson Education International, 8th Ed., Precentice Hall, NJ.
- MOORHEAD, Gregory, GRİFFİN, W.Rickky (1989), Organaizational behaviour, Second edition, ABD: Houghto Mifflin, 2.Baskı.
- NALÇAOĞLU, Halil (2004), Kültürel Farkın Yapısökümü, Phoenix Yayınevi.

- NEAGU, Elena Roxana, NICULA, Virgil (2012), Influence of Organizational Culture on Company Performance, Revista Academia Fortelor Tarestere, Nr.4(68), 2012.
- NEBEL, E.C. ; JU-SOON L. and B. VİDAKOVİC (1995), “Hotel General Manager Career Paths in the United States”, International Journal of Hospitality Management, 14(3–4), 245–260.
- NILES, Spencer G., BOWLSBEY, Joann Harris (2013), 21. Yüzyılda Kariyer gelişimi Müdahaleleri, Çeviri editörü: Fidan Korkut Owen, Nobel Akademik Yayıncılık.
- NOE, Raymond (2009), İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi, Çeviren: Canan Çetin, 1. Basım.
- O’LEARY, S. and DEEGAN, J.(2005), “Career Progression of Irish Tourism and Hospitality Management Graduates, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 17 (5), 421-432.
- OKAKIN, Neslihan (2009), Çalışma yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, İşletme Ekonomi Dizisi.
- OKAY, Ayla (2012), Kurum Kimliği, Derin yayınları, İstanbul.
- ÖGE, Serdar, ŞİMŞEK, Şerif (2012), İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim Kitabevi.
- ÖZDAMAR, KAZIM (2003), Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Genişletilmiş 5.Baskı, 2004, Kaan Kitabevi.
- ÖZDAMAR, KAZIM (2003), Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- ÖZDEN, Mehmet Cemil (2001), Bireysel Kariyer Yönetimi, Ümit Yayıncılık, Ankara.
- ÖZGEN H, ÖZTÜRK, A. ve YALÇIN, A. (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Kitabevleri.
- ÖZKALP, Enver, KIREL, Çiğdem (2010), Örgütsel Davranış, Ekin Basım Yayım Dağıtım.
- ÖZLEM, Doğan (2008), Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi, Doğu-Batı yayınları, Ankara.

- ÖZTÜRK, Bekir (2012), “Likert’in Sistem 4 Yaklaşımına Göre İşletmelerde Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü İle Karşılaştırılması”, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.
- PALMER, Margaret, WINTER, Kenneth T. (1993), İnsan Kaynakları Yönetimi, *Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi*, İstanbul 1. Baskı.
- PİRJOL, Florentina; MAXİM, Raluca Georgiana, “Organizational Culture And Its Way of Expression Within the Organization”, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 2012, Vol. 21 Issue 2, p371-376. 6p.
- PHEYSEY, Diana C.(1993), *Organizational Cultures Types and Transformations*, London.
- PRAJOGA, Daniel, MCDERMOTT, Christopher (2011), “The Relationship between multidimensional organizational culture and performance”, Vol:31, No:7, *International Journal Operations of operations&production management*.
- QUINN, Robert E., ROHRBAUGH. “ A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis,” *Managment Science*, Cilt 29,Sayı 3, Mart 1983:363-377.
- RIZAOĞLU, Bahattin, AYYILDIZ, Tuğrul (2008), “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği”, http://www.anatoliajournal.com/atad/depo/dergiler/Cilt19_Sayi1_Yil2008_1304876752.pdf,Erişim 17 Aralık 2013.
- ROBBİNS, Stephen (1986), *Organisational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications*, October 31.
- ROBBİNS, Stephen (1994), *Organisational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications*, October 31.
- ROBBİNS, Stephen (2001), *Organizational Behaviour*, 9 th, San Diego State University, New Jersey.
- Reigle, RONDA, F.(2003),“Orgnaizational Culture Assessment: Development of a Descriptive Test Instrument”, Hunstville: Alabama.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek (2001), *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek (2005), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

- SARGUT, A. Selami (1994), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge Kitabevi.
- SCHEIN, Edgar (1990), “Organizational Culture and Leadership”, Jossey –Bass, Publishers.
- SCHEIN, Edgar H (1997), *Organizational Culture and Leadership*, (2. B), Jossey-Bass, 1997, s. 7.
- SCHEIN, Edgar H (2002), “Organizational Culture, American Psychologist, Published”, 1990, Vol. Vol. 45, No. 2, s.109-119., Çev: Atilla AKBABA. <http://www.sbe.deu.edu.tr/dergi/cilt4.say%C4%B13/4.3%20akbaba.pdf>, Erişim 14 Kasım 2013.
- SCHROEDER, Ralph (1996), *Max Weber ve Kültür Sosyolojisi*, Çeviri (Mehmet Küçük), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- SEYMEN, Aytemiz Oya (2008), *Örgütsel Bağlılığı etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine bir Araştırma*, Ankara: Detay yayıncılık.
- SEZGİN, Mesut, YILDIRIM, Acar, (1991), *Turizm (Tanıtma-Pazarlama-Ekonomi)*, Ankara: Baştem Yayınları, No:1.
- SEZAI, Türk (2007), *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitabevi.
- SMİRCİCH, Linda (1983), “Concepts of Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly”, Vol. 28, No. 3, *Organizational Culture*, pp. 339-358.
- SMİTH, David (1986), “Organizational Culture and Management Development in Building Societies”, *Personnel Review*, 1986, 15(3),15-9.
- SMİTH, Philip (2007), *Kültürel Kuram, Çevirenler: (Selime Güzelsarı-İbrahim Gündoğdu)*, Babil yayınları.
- SONNENFELD, Jeffrey a., PEİPERL, Maury A.,(1988), *Staffing Policy as a Strategic Response: A typology of Career Systems*, Vol.13, No.4, 588-600.
- SOYSAL, Abdullah (2004), *Kariyer Yönetimi, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, Editör: İsmail Bakan, İstanbul: Beta Yayınları.
- SOYSAL, Abdullah (2006), “Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme”, *Çimento İşverenler Dergisi*, Cilt:20, Sayı. 5 Eylül., <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/malale1.pdf>, Erişim Tarihi 12 Mayıs 2014.

- SOYSAL, Abdullah, (2007), “Örgütlerde Kariyer Planlama ve Geliştirme”, Editörler: Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Ayten Akatay, Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Gazi Kitabevi, Geliştirilmiş 2. Baskı.
- SOYSAL, Abdullah, ŞİMŞEK, Şerif (2007), “Örgütlerde Kariyer Yönetimi”, Editörler: Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Ayten Akatay, Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Gazi Kitabevi, Geliştirilmiş 2. Baskı.
- SOYLU, Ali (2002), “Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi”, Yayınlanmamış Doktora tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı, Afyon.
- SÖNMEZ, Melek Alev (2006), “Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi”, Kış 2006, Sayı 45, ss: 85-108, <http://kuey.net/index.php/kuey/article/view/350/175> Erişim Ta 17 Mayıs 2014.
- STOREY, John, (2012), Cultural Theory and Populer Culture, Sixth edition, England.
- ŞAHİNÖZ, Saika (2006), “Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer yönetiminin Yeri ve bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları, Yönetimi Bilim dalı, İstanbul.
- ŞENER, Burhan (2001), Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Gazi Kitabevi.
- ŞİMŞEK, Şerif (2002), Yönetim ve Organizasyon , Konya: Günay Ofset.
- ŞİMŞEK, Nevin, FİDAN, Mehmet (2005), Kurum Kültürü ve Liderlik, Sebat ofset Matbaacılık, Konya.
- ŞİŞMAN, Mehmet (2007) ,Örgütler ve Kültürler, Pegama yayınları, Ağustos, 2007.
- TERZİ, Ali Rıza (2000), Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım.
- TORUN, Gürsu Sezen (2012), “Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, *T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü*, Yayın No:724.
- TUTAR, Hasan, (2013), Davranış Bilimleri Kavramlar ve Kuramlar, Birinci Baskı, Ankara, Ocak.

- TÜKELTÜRK, Şule, PERÇİN, Nilüfer (2009), Turizm İşletmelerinde Cam Tavan Sendromu, (Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu), MKM yayınları.
- TÜRKAY, Oğuz, ERYILMAZ, Burak, (2010), “Kariyer Değerleri ve Kariyer Yolu Tercihleri İlişkisi: Türk Turizm Sektöründen Örnekler”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (İLKE) Bahar, Sayı 24.
- TUNÇER, Polat (2011), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin kitabevi yayınları.
- UNUTKAN, Ataman Göksel, İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitabevi, Yönetim dizisi.
- URAL, Alpaslan ve KILIÇ, İbrahim (2006). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi, 2.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- USAL, Alparslan, KUŞLUVAN, Zeynep (2002), Davranış bilimleri (Sosyal Psikoloji), Meta Basım.
- UYARGİL, Cavide, Adal Zeki, Ataay, İsmail Durak, Acar, Ahmet Cevat, Özçelik, Oya, Dünder, Gönen, Sadullah Ömer, Tüzüner, Lale (2013), İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, İşletme Ekonomisi Dizisi.
- UYGUR, Akyay, GÖRAL, Ramazan (2005), Yönetim ve Organizasyon, *Mesleki ve Teknik Yayınlar Serisi*, Ankara.
- UZUNÇARŞILI, Ülkü, TOPRAK, Meral, ERSUN, Oğuz, (2000), Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- ÜNALAN, Şükrü (2012), Dil ve Kültür, Dilbilim Dizisi.
- ÜNSALAN, Erdal, ŞİMŞEKER, Bülent (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, Detay Yayıncılık.
- ÜRGER, Savaş (1993), Genel Turizm Bilgisi, Akdeniz Üniversitesi Basımevi, Antalya.
- VEYSEL, Eren (2006), “Personel Rejiminde Bürokratik Modelden İşletmeciler Anlayışına Geçiş”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 11, 131-153., <http://sead.selcuk.edu.tr/sead/article/download/337/333>, Erişim 12 Mayıs 2014
- VURAL, Akıncı Beril (1998), Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim yayınları.
- WALKER, James W. (1980), Human Resource Planning, McGraw Hill, Inc., USA.

- WALLACH, Ellen J. (1983), “Individuals and Organizations: The Cultural Match”, By Training and Development Journal, February.
- WERNER, J.M. and DESIMONE, R.L (2006), Human Resource Development. Ohio: Thomson South-Western, Winter 2006, Issue 45, pp. 85-108.
- WHITE, Barbara, COX, Charles, COOPER, Cary (1992), Women’s Career Development, A study pf high flyers.
- WILLIAMS, Alan, DOBSON, Paul, WALTERS Mike (1993), Changing Culture: New Organizational Approaches, Institute of Personnel Management.
- YALÇIN, Selçuk (2002), Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım, İşletme Ekonomi dizisi, İstanbul.
- YILDIRIM, Ali ve Şimşek, Hasan (2005), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 5. Baskı, Ankara; Seçkin Yayıncılık.
- YILDIRIM, Cemal (1991), Bilim Felsefesi, İstanbul: Remzi Yayınları.
- YÜKSEL, Öznur (2006), Davranış Bilimleri, 1.Baskı, Gazi Kitabevi.

EK-1: KARIYER YÖNETİM SİSTEMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANKETİ

Sayın Katılımcı;

Bu anket “Çalışanlara Göre Örgüt Kültürünün Kariyer Yönetim Yaklaşımına Etkisi: Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırma” başlıklı doktora tezi için veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar, bilimsel bir çalışmada kullanılacağından isim belirtmenize gerek olmayıp, elde edilen bilgiler kesinlikle araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

DANIŞMAN

Doç. Dr. Neslihan DERİN

İnönü Üniversitesi Kale Meslek Yüksekokulu

E mail: nderin@inonu.edu.tr

Öğretim Görevlisi Gül GÜN

Bitlis Eren Üniversitesi

Ahlat Meslek Yüksekokulu

E mail: ggun@beu.edu.tr

I.BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Anket Formunu Dolduran Kişiyeye Yönelik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz: ☐Kadın ☐ Erkek
2. Yaşınız (lütfen belirtiniz):.....
3. Öğrenim Durumunuz:
☐ İlköğretim ☐Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
4. Turizm alanında almış olduğunuz eğitim
☐ Almadım ☐ Kurs ☐ Lise Eğitimi ☐ Lisans Eğitimi

5. Turizm Alanında Toplam Çalışma Süreniz Ne Kadardır?Yıl .. Ay
6. Bu İşletmede Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz? Yıl.... Ay
7. Otelin hangi bölümünde çalışıyorsunuz?
- ☐ Önbüro ☐ Mutfak ☐ Kat Hizmetleri
- ☐ Muhasebe-Satınalma-Depo ☐ Restoran ve Bar
- ☐ Diğer (belirtiniz).....
8. Otelin organizasyon yapısında hangi basamakta görev yapıyorsunuz?
- ☐ Üst. Yönetici (Gen. Müd. — Gen. Müd. Yrd. — Departman Müd.)
- ☐ Orta Yönetici (Departman Müd. Yrd. — Şef)
- ☐ Alt Yönetici (Departman Elemanı)
- ☐ Diğer belirtiniz:.....
9. Oteldeki kadro durumunuz nedir?
- ☐ Stajyer Eleman ☐ Sözleşmeli Eleman ☐ Kadrolu Eleman
- ☐ Geçici Eleman ☐ Part Time Eleman

II. BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANKETİ

Genel olarak işletme yapısı nitelikleri ve işgörme süreçleri bakımından çalışmakta olduğunuz bu iş yerinin kendine haz özelliklerinin aşağıda tanımlanan 24 ayrı durumla ne ölçüde bağdaştığına ilişkin seçeneği bir çember alarak işaretleyiniz

Sıra	Çalıştığım bu ŞİRKET, Genel olarak,	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Bu Sütünü İşaretlemeğiniz
1	İş faaliyetlerinde risk alabilen	1	2	3	4	5	A
2	Tüm çalışanların işbirliği yaptığı	1	2	3	4	5	B
3	Hiyerarşik bir yapısı olan	1	2	3	4	5	C
4	Formalitelere önem veren	1	2	3	4	5	D
5	İş süreçlerini çalışanlarına önem vererek sonuçlandırmak isteyen	1	2	3	4	5	E
6	İş süreçlerini çalışanlardan çok, işin sonuçlanmasına önem vererek yürüten	1	2	3	4	5	F
7	Yaratıcılığa, yenilikçiğe değer veren	1	2	3	4	5	G
8	Çalışanlarını, işlerinde başarılı olmaları için cesaretlendiren	1	2	3	4	5	H
9	Çalışanlarıyla sosyal ilişkiler kuran	1	2	3	4	5	I
10	Yapısal (bürokratik) yönü fazla olan	1	2	3	4	5	J
11	İşlerin sonuçlanması için çalışanlarına iş yükü ve zaman açısından baskı uygulayan	1	2	3	4	5	K
12	Çalışanlarına talimat vererek destek olan	1	2	3	4	5	L
13	İş yaşamına canlılık, heyecan katan	1	2	3	4	5	M
14	Kuralcı bir yapısı olan	1	2	3	4	5	N
15	Çalışanlarına bireysel özgürlük veren	1	2	3	4	5	O
16	Çalışanlarına adil davranan	1	2	3	4	5	P
17	Çalışanları için güven veren	1	2	3	4	5	Q
18	İş faaliyetlerinde mücadeleci, atak olan	1	2	3	4	5	R
19	Girişimci bir niteliğe sahip	1	2	3	4	5	S
20	Katı bir işletme yapısı olan	1	2	3	4	5	T
21	İş faaliyetlerinde ihtiyatlı davranan	1	2	3	4	5	U
22	Çalışanlarına güvenen	1	2	3	4	5	V
23	İş faaliyetlerinde atılgan, cesur davranan	1	2	3	4	5	W
24	Otoriter bir işletme yapısı olan	1	2	3	4	5	X

c,d,j,l,n,t,u,x = bürokratik
a,f,g,k,m,r,s,w = yenilikçi
b,e,h,i,o,p,q,v = destekleyici

III. BÖLÜM: KARIYER YÖNETİM SİSTEMİ ANKETİ

Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz. 1= Hiç Katılmıyorum, 2= Az Katılıyorum, 3= Orta Düzeyde Katılıyorum 4= Çok Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum BU İŞLETMEDE;	Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1- Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.	1	2	3	4	5
2- Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.	1	2	3	4	5
3- İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.	1	2	3	4	5
4- İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.	1	2	3	4	5
5- Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.	1	2	3	4	5
6- Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.	1	2	3	4	5
7- Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.	1	2	3	4	5
8- Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.	1	2	3	4	5
9- Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.	1	2	3	4	5
10-Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.	1	2	3	4	5
11-Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.	1	2	3	4	5
12-Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.	1	2	3	4	5
13-Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.	1	2	3	4	5
14-Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.	1	2	3	4	5
15-Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.	1	2	3	4	5
16-Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.	1	2	3	4	5
17-Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
18-Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.	1	2	3	4	5
19- İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.	1	2	3	4	5
20-Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.	1	2	3	4	5
21-Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.	1	2	3	4	5
22-Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.	1	2	3	4	5

1- 6 ‘ıncı ifadeler kariyer yönetimi, 7-15’inci ifadeler arası kariyer planlama ve 16

22’inci ifadeler ise kariyer geliştirme boyutunu oluşturmaktadır.

